



TEKNISKA HÖGSKOLAN

HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Dags att öppna ögonen?

– Nulägesanalys av trafikmätningssupdraget ÅDT –

Jonas Ohlsson

Simon Eliasson

**EXAMENSARBETE 2007
ORGANISATIONSTEORI**



TEKNISKA HÖGSKOLAN

HÖGSKOLAN I JÖNKÖPING

Dags att öppna ögonen? **– Nulägesanalys av trafikmätningssuppdraget ÅDT –**

Time to open up your eyes?

- Analysis of the assignment ÅDT concerning traffic counting -

Jonas Ohlsson
Simon Eliasson

Detta examensarbete är utfört vid Tekniska Högskolan i Jönköping inom ämnesområdet organisationsteori. Arbetet är ett led i magisterutbildningen. Författarna svarar själva för framförda åsikter, slutsatser och resultat.

Handledare: Clas Ottne

Omfattning: 10 poäng (C-nivå)

Datum: 2007-05-31

Arkiveringsnummer:

Förord

Denna C-uppsats skrevs under våren 2007 av Jonas Ohlsson och Simon Eliasson, då deltagare i breddmagisterutbildningen för projektledning på Jönköpings Tekniska Högskola.

Värd företag och uppdragsgivare var affärsområdet *Väg & Trafik*, inom Vägverket Konsult.Handledare var Fredrik Johnson. Handledare som representerade Jönköpings Tekniska Högskola var Clas Ottne.

Dessa båda handledare bidrog med betydelsefull kompetens för arbetet. Tack!

Vi vill även rikta ett stort tack till vår examinator, Olof Berne, för engagemang och vägledning.

Jonas Ohlsson & Simon Eliasson

Abstract

The ÅDT-assignment is owned by the department *Road & Traffic*, a unit within *SRA Consulting Services*, a business division in *The Swedish Road Administration*. The assignment concerns traffic counting on the roads belonging to the government, the result is called ÅDT. The customer ordering this result is the region offices in the *The Swedish Road Administration*.

In the assignment, problems are now being expressed among the co-workers and the working process. There is dissatisfaction regarding the control function in the assignment and there is concern about the future with a possible outsourcing for parts of the assignment. Additional to this the status for the assignment has dropped both internal and external.

The purpose of this study is to show how the organization structure really looks like in the assignment and how it affects the co-workers and the working process. Finding connections between the structure and the problems should help to make the assignment stronger and more competitive.

Focus in this analysis is therefore concentrated to the area of communication between the co-workers and the management in the assignment, the structure in the assignment and the organization around it. These three areas settle the theoretic frame for the study.

To collect information two types of methods were used, interviews and telephone-surveys. In the interview series five peoples where included and in the telephone-survey twelve persons where questioned. The research approach where qualitative.

In the overview of the result, one fundamental error where found in the structure. The assignment structure where described and expected to be a part of a matrix organization, tough the structure is not in condition to work like that for now being. Instead the interviews showed lack of communication and coordination with tendency of disharmony. The conclusion is therefore that the assignment structure is not to fit in the organization surroundings. There are several ways to solve this problem. One way is to keep the structure as it is but handle problems like coordination and the large geographic area better. Another way is to make a fundamental change the structure.

In the end of this report three concrete suggestions for change is presented, were each one represents a different level of centralisation and different kind of structures in the assignment.

Sammanfattning

ÅDT-uppdraget tillhör *Väg & Trafik*, ett affärsområde inom Vägverket Konsult som i sin tur ägs av myndigheten Vägverket. Uppdraget innebär trafikmätning på de statliga vägarna, resultatet benämns ÅrsmedelDygnstrafik (ÅDT). Kund och beställare är Vägverkets respektive regionkontor.

Idag har problem börjat uppmärksammas som drabbar medarbetarna och verksamheten i ÅDT-uppdraget. Det finns antydningar till missnöje kring hur uppdraget drivs samt oro för framtiden och en eventuell konkurrensutsättning. Uppdragets status har sjunkit både internt och externt.

Syftet med denna studie är att visa hur ÅDT-uppdragets faktiska organisationsstruktur ser ut och vilka effekter den har på medarbetarna och verksamheten. Genom en sådan koppling kan uppdraget stärkas och bli mer konkurrenskraftigt.

Därför riktas denna nulägesanalys mot kommunikationen i ÅDT-uppdraget, uppdragsstrukturen samt den kringliggande organisationskulturen. Dessa tre ämnesområden blir den teoretiska referensramen.

Informationsinsamling gjordes genom en serie direktintervjuer med fem personer samt telefonintervjuer som riktade sig till ytterligare tolv. Tillvägagångssättet var kvalitativt.

Resultatets helhet visar en grundläggande missuppfattning. Uppdragets organisationsstruktur beskrivs och förväntas fungera bäst som en matrisorganisation. Men förutsättningarna för att en sådan struktur skall fungera finns ej idag. Istället syns tydliga kommunikations- och samordningsbrister samt att tendenser till motsättningar finns. Slutsatsen är därför att uppdragsstrukturen inte passar ihop med verksamhetsorganisationen i Vägverket Konsult. Problemlösningen innebär att antingen behålla nuläget men att hantera förutsättningar som geografisk spridning och samordning bättre, eller en tydlig strukturell förändring.

Avslutningsvis presenteras tre konkreta åtgärdsförslag som innebär olika organisationsstrukturer och grader av centralisering för ÅDT-uppdraget.

Innehållsförteckning

I	Inledning	8
1.1	BAKGRUND	8
1.1.1	<i>Företagspresentation Vägverket.....</i>	8
1.1.2	<i>Vägverket Konsult.....</i>	9
1.1.3	<i>Väg och Trafik (KVT) och ÅDT-uppdraget</i>	9
1.1.4	<i>Historiken kring ÅDT-uppdraget.....</i>	10
1.2	PROBLEMDISKUSSION	11
1.3	MÅLFORMULERING	12
1.4	SYFTE.....	12
1.5	AVGRÄNSNINGAR.....	12
2	Teori.....	13
2.1	MOTIVERING AV VALDA TEORIER.....	13
2.2	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	14
2.2.1	<i>Strukturens beståndsdelar</i>	14
2.2.2	<i>Geografisk spridning</i>	15
2.2.3	<i>Matrisorganisation</i>	16
2.3	KOMMUNIKATION	17
2.3.1	<i>Formell kommunikation.....</i>	17
2.3.2	<i>Informell kommunikation.....</i>	17
2.3.3	<i>Möten.....</i>	17
2.3.4	<i>Vanliga kommunikationsproblem</i>	18
2.3.5	<i>Vertikal kommunikation.....</i>	18
2.3.6	<i>Horisontell kommunikation.....</i>	19
2.4	ORGANISATIONSKULTUR.....	19
2.4.1	<i>Subkultur.....</i>	19
2.4.2	<i>Värderingar</i>	20
2.4.3	<i>Normer.....</i>	20
2.4.4	<i>Målsättning.....</i>	21
2.5	FÖRDJUPAD PROBLEMSTÄLLNING	22
3	Metod	23
3.1	VETENSKAPLIGT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	23
3.2	PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	24
3.3	INFORMATIONSSAMLING.....	25
3.3.1	<i>Urval.....</i>	25
3.3.2	<i>Direktintervjuer</i>	26
3.3.3	<i>Telefonintervjuer</i>	27
3.3.4	<i>Sekundärmaterial.....</i>	27
3.4	METODDISKUSSION	28
3.4.1	<i>Validitet och generaliserbarhet</i>	28
3.4.2	<i>Triangulering.....</i>	28
3.4.3	<i>Bias</i>	28

4	Resultat	29
4.1	INLEDANDE RESULTATPRESENTATION.....	29
4.2	ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	30
4.2.1	<i>Resursfördelning och rollbeskrivning</i>	30
4.2.2	<i>Mål och arbetssätt</i>	33
4.3	KOMMUNIKATION	35
4.3.1	<i>Möten</i>	37
4.3.2	<i>Information</i>	38
4.4	ORGANISATIONSKULTUR.....	39
4.4.1	<i>Subkultur</i>	39
4.4.2	<i>Motsättningar</i>	40
4.4.3	<i>Normer</i>	41
5	Slutsats.....	42
6	Diskussion	44
6.1	REFLEKTION KRING ÅTGÄRDSFÖRSLAGEN	44
6.1.1	<i>Nuvarande verksamhetsorganisation och uppdragsstruktur</i>	44
6.2	ÅTGÄRDSFÖRSLAG.....	45
6.2.1	<i>Nationellt uppdrag</i>	45
6.2.2	<i>Avdelningsuppdrag</i>	46
6.2.3	<i>Kontorsuppdrag</i>	48
6.3	SLUTKOMMENTAR.....	49
	Referenser	50
	Figurer och diagram	51
	BILAGA 1 – ANVISNING FÖR DIREKTINTERVJU	
	BILAGA 2 – GUIDE FÖR DIREKTINTERVJU	
	BILAGA 3 – E-POSTMEDDELANDE TILL RESPONDENTERNA FÖR TELEFONINTERVJUERNA	
	BILAGA 4 – ANVISNINGAR FÖR TELEFONINTERVJUERNA	
	BILAGA 5 – TELEFONINTERVJUFORMULÄR	
	BILAGA 6 – TELEFONINTERVJUSVAR	

I Inledning

Affärsområdet inom Vägverket Konsult, Väg och Trafik (KVT) vill förbättra medarbetarnas och verksamhetens förutsättningar för framtiden. Denna studie är en konsekvens av den drivkraften med fokus mot ett särskilt uppdrag, trafikmätningsoppdraget ÅDT. Genom nyfikenhet och kommunikation åstadkoms en kartläggning med ett egenvärde, närmare bestämt problemlösning.

Detta examensarbete är en del i breddmagisterutbildningen –Teknisk projektledning– på Jönköpings Tekniska Högskola. Författarna är sedan tidigare högskoleingenjörer inom områdena markbyggnad respektive elteknik. En av författarna är anställd på Vägverket Konsult och har därigenom en etablerad kontakt med intressenter för denna rapport.

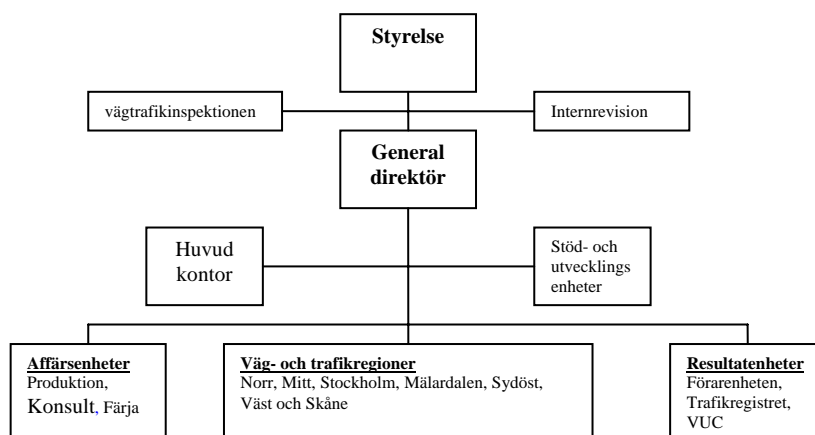
I detta kapitel bjuds möjligheten till insikt i det valda ämnet genom bakgrund och problemdiskussion. De utgör tillsammans med syfte och målformulering ramen för studiens genomförande och rapportens innehåll.

I.1 Bakgrund

1.1.1 Företagspresentation Vägverket

Vägverket är en statlig myndighet i Sverige. Dess primära ansvar är att bygga och underhålla vägnätet i Sverige, men omfattar även vägtrafikregistret samt körkortsutfärdning. Vägverket har ansvaret för trafiksäkerheten på vägarna och arbetar bland annat enligt den så kallade nollvisionen. Sveriges riksdag och regering bestämmer vilken inriktning Vägverkets ska arbeta utefter. Huvudkontoret ligger i Borlänge.

I organisationen ingår en styrelse och Generaldirektör, ett huvudkontor, två stöd- och utvecklingsenheter, sju regionkontor, tre resultatenheter och tre affärsenheter.

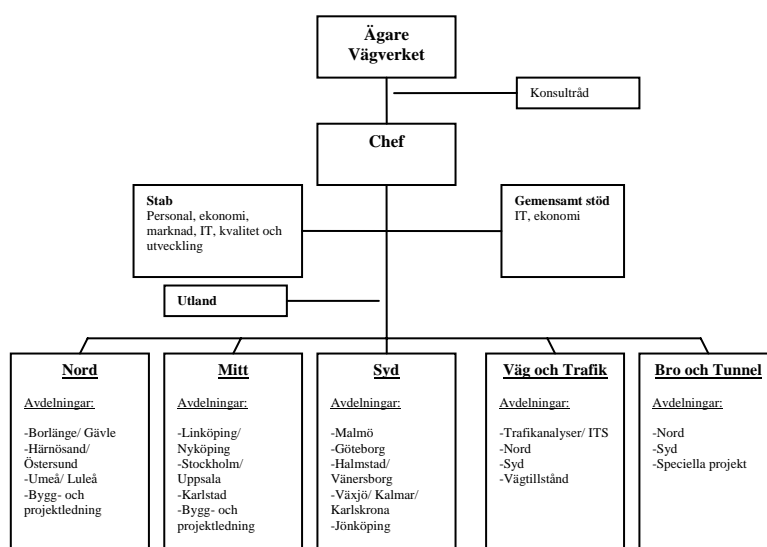


Figur 1. Organisationsschema Vägverket

1.1.2 Vägverket Konsult

Vägverket Konsult är en av tre affärsenheter inom myndigheten Vägverket. De har cirka 550 medarbetare och erbjuder tjänster inom områdena trafik, mark, anläggning och samhällsplanering i hela landet.

Vägverket Konsult är indelad i fem affärsområden varav tre är geografiska och två är teknikinriktade.



Figur 2. Organisationsschema Vägverket Konsult

1.1.3 Väg och Trafik (KVT) och ÅDT-uppdraget

KVT är ett av de tekniska affärsområdena i Vägverket Konsult med cirka 90 medarbetare. Affärsområdet är indelat i fyra avdelningar, Trafikanalyser/ITS (t), Vägtillstånd (v), Nord (n) och Syd (s). Etableringskontoren är placerade över hela landet med en bidragande fördel, att sitta nära kunden. En stor kund till KVT är Vägverkets regionkontor.

Avdelningarna KVTn och KVTs är geografiskt uppdelade men har gemensamma arbetsområden i bland annat trafikmätningar, inventeringar och trafikanalyser. Ett av trafikmätningssuppdragen som dessa har gemensamt är ÅDT (ÅrsmedelDygnstrafik).

Detta uppdrag beställs av myndigheten för att få information om hur mycket trafik det rör sig på de statliga vägarna. Vägnätet har för detta syfte delats in i cirka 22 000 trafikhomogena vägvavnitt. Trafikmätningar utförs på dessa avsnitt i en mätcykel av trafikmätningssingenjörer, som utgår från sju etableringsorter.

Tillvägagångssättet är att Vägverkets regionkontor beställer mängden av dessa avsnitt som ska mätas under året, KVT mäter samma avsnitt en gång i kvartalet för att fånga in trafikmängden under hela året. Informationen från dessa mätningar behandlas och lagras i databassystemet Tindra innan den säkerställs statistiskt, levereras och presenteras för kunden.

År 2006 omsatte KVT totalt cirka 90 miljoner, av dessa stod ÅDT-uppdraget för cirka 22 miljoner.

”ÅDT-uppdraget är strategiskt viktigt för Vägverket Konsult, eftersom det är ett av enhetens största uppdrag och en viktig del av basen inom tillståndsbeskrivning för affärsområde Väg och Trafik” (Ann-Sofi Granberg, Affärsområdeschef KVT, 2007-02-23)

1.1.4 Historiken kring ÅDT-uppdraget

De tidigaste kartorna över trafikflöden är från 1936 men det finns material som visar att intresset för trafikinformation om vägnätet och trafikmätning existerat innan dess. Under slutet av 60-talet och början på 70-talet arbetades en statistiskmodell fram, med kvalitetsdeklarerad skattning, där homogena vägvavsnitt på hela vägnätet ansågs som det bästa ekonomiska alternativet. Denna modell används än idag.

Fram till år 1992 utfördes ÅDT-uppdraget av Vägverket. Uppdraget låg då på vägförvaltningarna i sju stationeringsorter, Kristianstad, Jönköping, Göteborg, Solna, Härnösand, Luleå och Karlstad. Under 1991 lades stationeringen Karlstad ner och splittrades upp på Göteborg, Solna och Härnösand.

Efter en stor omorganisering på hela Vägverket år 1992 flyttades ÅDT-uppdraget över till resultatenheten Trafikdata som utförde uppdraget på beställning av huvudkontoret.

År 1997 skrevs ett ”Planeringsdirektiv” av huvudkontoret. Den innehöll en norm som menade att regionkontoren skall ha ansvaret för att trafikmätningar, till exempel ÅDT-uppdraget, utförs i deras region. Här började regionerna själva betala trafikmätningarna. Etableringsorternas (då Trafikdata) roll förändrades från att redovisa till huvudkontoret centralt, till att ha närmare kontakt med respektive regionkontor.

År 2000 gjordes ytterligare en omorganisation då resultatenheten Trafikdata upplöstes och verksamheten flyttades över till affärsenheten Vägverket Konsult under en ny avdelning, Trafik.

Den senaste omorganisationen gjordes på Vägverket Konsult år 2005 där avdelningen Trafik tillsammans med andra verksamheter inom Vägverket Konsult bildade affärsområdet KVT. ÅDT-uppdraget ägs idag av KVTn som i huvudsak tillsammans med KVTs utför uppdraget.

Personalomsättningen anses vara låg på Vägverket Konsult och därmed i ÅDT-uppdraget. Flera medarbetare har arbetat i uppdraget under lång tid och karaktäriseras därför som nyckelpersoner. Cirka 50 personer har en aktiv roll i uppdraget, det innefattar då flera yrkeskategorier såsom trafikmätningssingenjörer, IT-support och administrativ personal. För majoriteten av dessa är ÅDT-uppdraget endast ett av flera andra uppdrag.

1.2 Problemdiskussion

För någon tids sedan startades en utredning på Vägverket, en grupp med representanter från olika regionkontor började utreda om man kunde konkurrensutsätta trafikmätningssuppdragen. Detta gjorde att Vägverket Konsult insåg behovet av att analysera nuläget i uppdragen.

Idag skrivs kontrakt på ett år i taget mellan regionkontoren och KVT för ÅDT-uppdraget, vid en eventuell konkurrensutsättning skulle avtalet skrivas på längre tid. I nuläget finns det ingen aktör på marknaden som vågar investera i utrustning på ett avtal på ett år men blir det flerårsavtal kan detta förändras. I och med att KVT inte har deltagit i konkurrens med ÅDT-uppdraget så finns det osäkerhet kring hur man står sig prismsäigt.

Detta kan innebära förändringar, till exempel att ÅDT-uppdraget inte utförs av KVT i hela landet. Uppdragsstrukturen bör, inför en eventuell förändring, vara så flexibel att den klarar en sådan omställning. Om en konkurrensutsättning sker inträffar den sannolikt inför 2009 års mätningar.

Efter planeringsdirektivet 1997 från Vägverkets huvudkontor, ligger ansvaret för beställningar av ÅDT på myndighetens regionkontor. Avdelningscheferna för KVTn och KVTs sköter viss kundkontakt med regionkontoren för att sedan vidarebefordra beställningen till uppdragsledaren, men det finns lokala avvikelser. De avtal som sedan upprättas undertecknas av affärsområdeschefen för KVT.

Idag förhandlar alltså uppdragsledaren ekonomiskt med varje regionkontor men kontoren på etableringsorterna håller den dagliga kontakten där de får visst ansvar för utförandet samt hamnar i ekonomiska diskussioner utan mandat eller befogenheter.

Beställningsförfarandet är enligt uppdragsägaren väl fungerande men styrs till stor del av informella överenskommelser och arbetssätt.

”Vi har hög kompetens inom området, men idag hanteras planering, styrning och uppföljning av uppdraget av ett fåtal personer. Det innebär att vi är sårbara och beroende av några nyckelpersoner. Det är därför viktigt att vårt arbetssätt anpassas och att våra rutiner, mallar och checklistor struktureras och dokumenteras.” (Ann-Sofi Granberg, Affärsområdeschef KVT, 2007-02-23)

Som nämnts tidigare har verksamhetsorganisationen runt ÅDT-uppdraget reviderats ett antal gånger under åren men uppdraget har haft sin struktur fast under dessa år. En konsekvens av detta är att uppdraget utförs på samma sätt år efter år och tycks på så sätt ha blivit en institution i verksamheten. Dessutom uppfattas rollerna i uppdraget som mycket otydliga.

ÅDT-uppdraget utförs idag i huvudsak av två avdelningar, KVTn, KVTs och deras respektive lokalkontor. Men uppdraget är inte det enda som utförs där, vilket leder till att ÅDT-uppdraget krockar, resurs- och prioriteringsmässigt, med andra icke centralbeställda uppdrag.

Denna diskussion ovan leder till en problemställning som grundar sig i hur den egentliga strukturen är och vilken påverkan den har för alla inblandade. Detta resulterar i en övergripande frågeställning för studien:

- Hur ser den faktiska organisationsstrukturen för ÅDT-uppdraget ut och vilka effekter har den på verksamheten och dess medarbetare?

1.3 Målformulering

Frågeställningen preciseras genom nedanstående målformuleringar:

- Kartlägg hur organisationsstrukturen ser ut, hur den fungerar.
- Beskriv den formella och informella kommunikationen inom ÅDT-uppdraget.
- Ge förslag på åtgärder som gör ÅDT-uppdraget mer konkurrenskraftigt.

1.4 Syfte

Initiativet till denna rapport har främst drivits av Vägverket Konsults vilja att förtydliga ÅDT-uppdraget för att trygga dess framtid.

Rapporten väntas bli en del i en framtida verksamhetsstrategi för ÅDT-uppdraget. Syftet är att stärka organisationen i uppdraget för att öka dess status internt, förbättra medarbetarnas arbetstillfredsställelse och bli mer konkurrenskraftigt.

1.5 Avgränsningar

Fokus i denna rapport faller på organisationsstrukturen, inriktat på nyckelpersoner och ledningsgrupp, i ett av uppdragen hos Vägverket Konsults och därmed Vägverkets rikstäckande verksamhet. Vägverket Konsult har årligen en stor mängd uppdrag med varierad omfattning, men i denna rapport berörs endast ÅDT-uppdraget.

En stor del av kommunikationen i ledningsgruppen handlar om beställningsförfarandet. Det kommer därför att belysas, dock inte ur beställarens perspektiv utan mestadels utförarens.

Det ekonomiska perspektivet begränsas till att diskutera agerandet kring kundkontakterna, kontraktstid och ägandeformen i uppdraget. Men beräkningar på eventuella vinster eller förluster görs inte, varken från utförarens eller beställarens sida.

Parallellt med denna nulägesanalys pågår flera andra utredningar och uppdrag som syftar till att bli en del av en verksamhetsstrategi för ÅDT-uppdraget. Bland annat pågår det en utredning gällande kvalitet och effektivisering av mätmetoder, fältarbetsätt samt en utredning om en eventuell konkurrensutsättnings konsekvenser.

2 Teori

Teorierna motsvarar största delen av den kunskapsgrund som studien vilar på. Dessa strukturerar problemdefinitionen och fokuserar analysen mot målformuleringen. Teoridelens många perspektiv syftar till att förankra helhetsbeskrivningen och göra studiens resultat användbart.

2.1 Motivering av valda teorier

Eftersom uppdraget behållit sin struktur genom flera organisationsförändringar råder det osäkerhet kring hur uppdragets faktiska struktur fungerar idag. Detta gör att grunden för detta teoretiska kapitel blir organisationsstruktur.

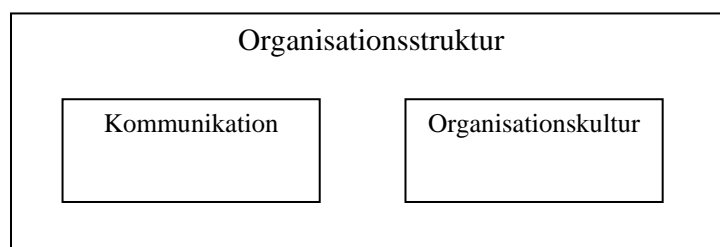
Det finns vissa parametrar som inte är påverkbara runt strukturen, den geografiska spridningen och etableringsorternas placering. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) krävs en formell samordning för att hålla ihop den horisontella differentiering som dessa parametrar utgör.

Det har nämnts att det finns lokala avvikelser i hur kontakterna med kunden går till. Är detta den enda avvikelser kommunikationsmässigt? Om det är avvikelser i den externa kommunikationen hur ser den då ut internt? Är den tillräcklig som den är? För att svara på dessa frågor i rapporten klargörs i detta kapitel vad som menas med kommunikation.

Diskussionen har också berört den nyss nämnda geografiska spridningen i uppdraget. Hur påverkar den uppdraget och hur påverkar den medarbetarna? Eftersom uppdraget dessutom har varit statisk under en längre tid, har detta påverkat etableringsorternas rutiner och arbetssätt? Det vill säga har varje etableringsort arbetat fram egen kultur? För att även koppla dessa funderingar till rapporten blir det tredje teoretiska perspektivet kulturellt, närmare bestämt organisationskultur.

Dessa motiveringar passar även författarnas intresse och deras förförståelse. Efter en inledande genomgång av teorier hittades kopplingar mellan dessa tre ämnesområden. Med detta som grund kände författarna trygghet och engagemang för fortsatt arbete.

Sammanfattningsvis redovisas tre teoretiska perspektiv, organisationsstruktur, kommunikation och organisationskultur. Detta blir rapportens teoretiska referensram.



Figur 3. Teoretisk referensram

2.2 Organisationsstruktur

Jacobsen & Thorsvik (2002) definierar organisationsstruktur genom att begreppet syftar på arbetsfördelning, fördelning av auktoritet och styrsystem, samordning och kontroll av uppgifter i organisationen.

Abrahamsson & Andersen (1998) definierar organisationsstruktur på liknande sätt, nämligen att ett av de universella dragen i organisationer är att det finns en arbets- och auktoritetsfördelning. Termen ”organisationsstruktur” står för hur arbetet har arrangerats och fördelats mellan de personer som arbetar i organisationen.

2.2.1 Strukturens beståndsdelar

Strukturen byggs upp i syfte att nå ett mål, men hur görs detta? Jacobsen och Thorsvik (2002) menar, för att förverkliga målet krävs en lista med uppgifter. Därav uppstår följande frågor:

- Hur ska uppgifterna fördelas?
- Hur ska uppgifterna samordnas?
- Hur ska befogenheter *att fatta beslut* fördelas i organisationen?

Uppgiftsfördelning

Man kan i princip välja olika kriterier för uppgiftsfördelning, allt efter vilken slags specialisering man vill utveckla. Man måste ta ställning till hur arbetsfördelningen ska vara på individnivå (genom att uppgifter och ansvar tilldelas individer) och på gruppnivå (genom att uppgifter tilldelas grupper av individer i organisationen). Valet av arbetsfördelning lägger grunden för specialisering i organisationen genom att de tilldelade uppgifterna avgränsar uppmärksamheten och ger anledning att utveckla kompetens och färdighet på begränsade områden. Specialisering leder ofta till att arbetet utförs snabbare och med högre kvalitet än om man varje gång ska börja med ny och okänd uppgift. Den innebär emellertid att uppgifter splittras upp i mindre arbetsoperationer som måste samordnas för att organisationens överordnade resultat ska bli tillfredställande.

Uppgifternas samordning

När en uppgift delas upp i flera mindre arbetsoperationer uppstår ett behov av samordning av de enskilda arbetsuppgifterna. Vanligen kan det vara svårt att bygga på ”frivillig samordning”, det vill säga att anställda i organisationen frivilligt samarbetar om att få fram en helhetsprodukt. Bristande överblick och information samt skilda intressen kan leda till att individer och grupper koncentrerar sig på sina deluppgifter, ofta på bekostnad av helheten. Därför måste det inrättas formella strukturer som säkerställer att samordning faktiskt äger rum. Behovet av samordning växer med stigande horisontell differentiering. Generellt gäller, oberoende av om man väljer en marknads- eller funktionsbaserad specialisering, en matris- eller nätverksstruktur, att ju fler formella enheter (kontor och avdelningar) som en organisation består av, desto mer horisontellt differentierad är den. Samordning kan därför betraktas som ett pris man får betala för att de specialiseringsvinster som en växande horisontell differentiering ger.

Befogenhetsfördelning

Vi använder begreppen centralisering och decentralisering för att ange vilken nivå i organisationen som befogenheten att fatta beslut ligger. I varje organisation måste man ta ställning till vad som är eventuella fördelar och nackdelar med att centralisera respektive decentralisera befogenheter att fatta beslut.

Fördelar med centralisering:

- a) Man kan ge klara styrsignaler
- b) Man kan säkra sig en enhetlig praktik och personalpolitik, och detta leder till
- c) Förutsägbarhet i organisationens verksamhet

Nackdelar med centralisering:

- a) Informationsproblem som uppstår genom att kunskap på olika ställen i organisationen inte utnyttjas fullt ut,
- b) Låg motivation bland underordnade på grund av ringa möjlighet att ta initiativ och arbeta kreativt, och
- c) Försvagad ansvarskänsla bland underordnade genom ringa möjlighet att delta i centrala beslut som är bestämmande för deras arbetssituation.

Fördelar med decentralisering:

- a) Att man kan utnyttja den kunskap och erfarenhet som underordnade har om lokala förhållanden,
- b) Att den främjar flexibilitet och snabb anpassning i organisationen,
- c) Att det motiverar underordnade och stimulerar till att jobba kreativt och
- d) Att det stärker de underordnades ansvarskänsla.

Nackdelar med decentralisering:

- a) Nackdelen med att decentralisera befogenheten är först och främst risken för suboptimering, det vill säga att underordnade fattar beslut för att realisera delmål utan att ta tillräcklig hänsyn till organisationens överordnade mål.

Denna dimension beskriver var i organisationen som beslut fattas, vilket är detsamma som att beskriva auktoritetsfördelningen. Vem har rätt, befogenhet och makt att fatta beslut?

Abrahamsson & Andersen (1998) förklarar dessa begrepp som att maximal centralisering innebär att beslut tas på den högsta nivån, medan maximal decentralisering betyder att beslut tas så långt ner i organisationen som möjligt.

2.2.2 Geografisk spridning

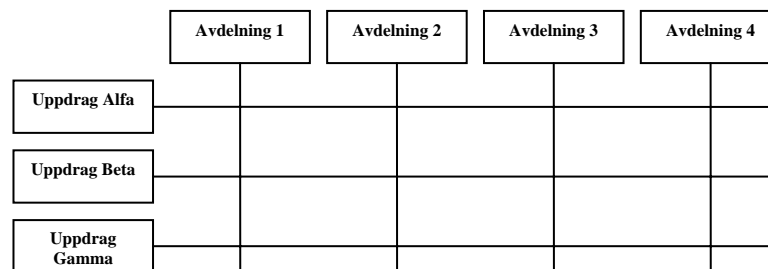
Abrahamsson & Andersen beskriver geografisk spridning som organisationens fysiska lokalisering. Den säger inte något om hur arbetet är fördelat eller om hur många nivåer som finns i organisationen. Bara det förhållandet att en organisation är lokaliserad till flera platser gör den i sig mer komplex. Nästan alltid blir konsekvensen att det uppstår motsättningar mellan ”oss här” och ”de där borta”. De menar vidare att graden av centralisering inte får förväxlas med den geografiska spridningen. En organisation kan ha verksamheter förlagda till många olika platser men ha en ytterst

centraliserad beslutsordning. Utlokaliseringen av en del av verksamheten, till exempel Stockholm till Kiruna, innebär inte i sig att organisationen blir mer decentraliserad.

2.2.3 Matrisorganisation

Detta avsnitt är en beskrivning av en matrisorganisation som baseras på Abrahamsson & Andersen (1998).

Matrisstrukturen är en slags horisontell kombination av funktionsbaserade och marknadsbaserade enheter. De lodräta delarna kan vara enheter som antingen geografiskt, funktionsbaserat eller marknadsmässigt skiljer sig. De horisontella delarna kan vara projekt, uppdrag eller specialiseringar.



Figur 4. Exempel på en matrisorganisation

Fördelar med matrisorganisation:

- Att man får ett effektivt utnyttjande av de personella resurserna därför att anställda efter behov flexibelt kan växla mellan uppdrag
- Att man får en utvecklad kompetens inom både produktområden och specialiserade uppgifter och
- Att man koordinerar avdelningarnas arbete kring uppdragen så att man tillgodoser kundernas specifika krav på slutresultatet.

Nackdelar med matrisorganisation:

- De anställda måste arbeta inom duala (dubbelsidiga) auktoritetsstrukturer där det kan vara svårt att balansera krav från uppdragen och från avdelningarna (till exempel, kostnadskrav och kvalitetskrav).
- Att specialiseringen på både uppdragsområdet och avdelningsområdet lätt skapar mål- och rollkonflikter i organisationen och
- Att denna form av samordning är tidkrävande samtidigt som den ställer stora krav på medarbetarnas samordningsförmåga och samarbetsvilja.

Här måste man förlita sig på gemensamma resurser i enheterna. Detta uppnås genom att man i organisationsstrukturen upprättar en horisontell koppling som formaliserar ett samarbete mellan enheterna.

2.3 Kommunikation

Larsson (2001) menar att de kommunikativa förhållandena har stor betydelse för en organisation, såväl dess struktur och kultur som utfall och effektivitet.

2.3.1 Formell kommunikation

Jacobsen & Thorsvik (2002) beskriver en formell kommunikation med att i den mån som kommunikationen i en organisation följer den formella strukturen och är direkt relaterad till verksamheten, kallar vi den formell kommunikation. Larsson (2001) menar att information är en formell kommunikation och förklarar vidare att en vanlig uppfattning är att medarbetaren får för lite information, men lösningen är sällan att öka informationsmängden då ett överflöd av ingående signaler lätt skapar problem eller i värsta fall knäcker hela systemet. Ett överflöd gör det svårt för mottagaren att skaffa sig rätt information, den enkla formeln blir istället att producera rätt information till rätt person på rätt sätt vid rätt tidpunkt.

2.3.2 Informell kommunikation

Jacobsen & Thorsvik (2002) förklarar att informell kommunikation uppstår spontant, som är personlig och byggd på vänskap och gemensamma intressen. Den informella kommunikationen kan gå kors och tvärs mellan enheterna i organisationsstrukturen eller spegla organisationens formella indelning, Exempel på det första kan vara personer i två olika avdelningar som ofta samtalar med varandra utan att detta är formaliserat och att ledningen är med på det. Småprat på arbetsplatsen är det typiska exemplet på informell kommunikation. Larsson (2001) jämför den informella kommunikationen med den formella genom att den är en interaktion som medarbetare av olika skäl själva skapar bredvid den formella.

Den informella kommunikationen uppfattas ofta som något negativt menar Jacobsen & Thorsvik (2002). Ett exempel på detta är när anställda på en lägre nivå ”hoppas över ett steg”, mellanchefen, och går direkt till högsta ledningen där mellanchefens auktoritet snabbt blir undergrävd. Ett annat exempel är när anställda på två avdelningar kommunicerar utan att deras chefer är på det klara med det, kan det undergräva cheferna kontroll och styrning av aktiviteterna.

De förklarar vidare att under senare tid har många förändrat sin syn på informell kommunikation till att betrakta den som en nödvändig och önskvärd process. Småprat bidrar till att det i organisationen utvecklas sociala nätverk, som i sin tur leder till mental kontroll över hur situationer och händelser ska förstås. Om inte ledningen ger de anställda information som de kan diskutera under den informella samvaron på jobbet, fylls detta tomrum oundvikligen av privata funderingar och spekulationer om vad som pågår i organisationen.

2.3.3 Möten

Segefeldt (2002) beskriver möten som ett sätt att arbeta under förutsättning att man efteråt kan visa att de verkligen är ett stöd för verksamheten och ger resultat. Möten ska vara kommunikativa, då uppstår dialog och kreativitet. Att bara ha möten för att

informera är slöseri med tid och pengar, såvida inte informationen ska diskuteras förstås.

Varken man gillar det eller inte, sitta ner öga-mot-öga med sina gruppmedlemmar är det mest effektiva sättet att uträtta flera uppgifter menar Doyle & Straus (1976). De menar också att genom skrift är det alltid mycket svårare och mer tidskrävande att övertyga någon eller någonting än öga-mot-öga, där du kan reagera direkt på protester eller avfärda argument som är självklart.

2.3.4 Vanliga kommunikationsproblem

Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att kommunikationsproblem är vanliga i organisationer. Ofta handlar kritiken om att kommunikationen är för dålig mellan ledning och anställda. Man lyssnar inte på de anställda eller informerar dem inte om vad som sker. Men det är inte bara i förhållande till ledningen som de anställda kan uppleva kommunikationsproblem. Lika vanligt är det att kommunikationen mellan anställda som jobbar med samma arbetsuppgifter är dålig och att man vet för lite om varandras arbete. Generellt kan sägas att kommunikationsproblem innebär att ledare eller anställda inte mottar den information de anser sig ha behov av och därmed hämmas av osäkerhet i sitt dagliga arbete.

2.3.5 Vertikal kommunikation

Med vertikal kommunikation menas kommunikation mellan olika hierarkiska nivåer i organisationen förklarar Jacobsen & Thorsvik (2002). De hänvisar till Katz och Kuhn som beskriver att den vertikala kommunikationen skiftade beroende på om den gick ”uppåt” eller ”nedåt”.

Kommunikationen nedåt, från ledare till underordnade kan indelas i fem huvudtyper:

- Instruktioner för arbetet
- Motiv för arbetet
- Information om procedurer och praxis i organisationen
- Åtterrapporing om underordnades arbete
- Information om organisationens ideologi

Kommunikationen uppåt, från underordnade till överordnade delas i sin tur upp i fyra huvudtyper:

- Information om individen och det egna arbetet
- Information om andra och deras arbete
- Information om organisationens procedurer och praxis, hur saker och ting fungerar mer generellt
- Information om vad som anses bör göras, och hur

Jacobsen & Thorsvik (2002) beskriver vidare att det finns vissa saker som gör att problem uppstår i den vertikala kommunikationen. Den neråtgående kommunikationen kan förvrängas beroende på att mellanchefer tolkar informationen på sitt sätt och kan manipulera och undanhålla information för sitt personliga intresse. Forskning visar att man omedvetet filtrerar bort negativ information ur det ursprungliga meddelandet när den vidarebefordras till underordnade.

Den uppåtgående informationen kan lätt ”komma bort” för att ju högre upp i hierarkin man kommer desto färre personer är det, därför är det lätt att information hamnar fel eller sorteras bort som ”oviktig” innan den kommer fram till den rätta beslutsfattaren.

2.3.6 Horisontell kommunikation

Med horisontell kommunikation menas kommunikation mellan medarbetare på samma hierarkiska nivå. Undersökningar visar att det förekommer mer omfattande kommunikation mellan en formell organisationsenhet/avdelning än mellan anställda i olika enheter. Kommunikationsmängden avtar betydligt när man korsar en organisationsgräns, skriver Jacobsen & Thorsvik (2002).

De förklarar vidare att det ändå finns behov av kommunikation i alla organisationer tvärs över enheterna på samma nivå. Är behovet stort, så är organisationen ofta tvungna att skapa strukturella arrangemang som gör att man kan använda fysisk direktkommunikation också på tvären genom organisationen. Det finns ett par åtgärder man kan göra, dels tillsätta en sambandsperson som har uppgiften att sköta kontakterna mellan enheterna och dels att inrätta olika former av möten tvärs över organisationsstrukturen.

2.4 Organisationskultur

Enligt Schein (1985) är organisationskultur ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.

2.4.1 Subkultur

Sjölund (2003) förklarar att subgrupper eller informella grupper avser grupper som bildats spontant av två eller flera personer utifrån ett gemensamt intresse, eller en ömsesidig personlig samhörighet, där den enskildes ställning inte bestäms av föreskrifter och regler, utan på grundval av hans eller hennes individualitet och samspelet med de övriga medlemmarna.

Jacobsen & Thorsvik (2002) pekar mer på att specialisering gynnar uppkomsten av subkulturer, de hänvisar till March & Simon som menar att det finns tre kognitiva mekanismer som i samband med specialisering stödjer uppkomsten inom olika enheter i organisationen. Detta är något som lätt kan leda till målförskjutning och suboptimering av delmål. Det vill säga att man blir så upptagen av att realisera sina delmål att man mister viljan och förmågan att ta hänsyn till organisationens överordnade mål. De tre mekanismerna nämns nedan.

- a) Specialisering koncentrerar de anställdas uppmärksamhet på närmare specificerade arbetsuppgifter och deras lösning, samtidigt som de systematiskt avskärmas från förhållanden som inte antas vara relevanta för uppgiftslösningen.
- b) Innehållet i kommunikationen mellan medlemmar av samma organisationsenhet förstärker uppmärksamheten på delmål.
- c) Organisationsenheten orienterar sig selektivt mot de delar av omvärlden som är relevanta för arbetet. Man söker medvetet efter en speciell typ av information och ignorerar annat. Informationstillgången begränsas till det som definieras som sakligt relevant för uppgiftslösningen, och därmed utsätts de anställda för stimuli som förstärker inriktningen på delmål och även organisationens subkultur.

Detta kan leda till att anställda tror att det de arbetar med är viktigare än andra uppgifter i organisationen, menar Jacobsen & Thorsvik (2002).

2.4.2 Värderingar

Värderingar innebär, enligt Schein (1985), att man har gjort ett medvetet val och bestämt sig för att en viss sak är bra och en annan är dålig. Sådana värderingar följer ofta naturligt efter en persons grundläggande antaganden. Om man har en grundläggande tro på att människor är lata, smitare, etcetera blir det ganska naturligt att förfäktat värderingar som går ut på att de anställda måste styras och kontrolleras. En person som tar för givet att konflikter oftast har positiva konsekvenser, till exempel i form av innovation, har en tendens att önska konflikt och hävda att konflikt är bra.

En värdering kan uttryckas som en tendens att föredra vissa tillstånd framför andra skriver Jacobsen & Thorsvik (2002). De förklarar vidare att värderingar är en viktig del i ett företags filosofi för att bli framgångsrikt, de fungerar som rättesnören och riktlinjer för de anställda i deras dagliga beteende.

Larsen (2003) anser att värderingar och normer hänger tätt samman. Eftersom värderingssystemet är grundläggande, så är fundamentala och gemensamma kulturella värderingar i arbetsgruppen oftast av godo.

2.4.3 Normer

Larsen (2003) definierar normer som ömsesidiga gemensamma förväntningar på beteende, normalt baserade på underliggande värderingar. Det förväntas att alla som tillhör en särskild grupp följer gruppens normer och uppför sig på bestämda sätt. Annars bryter de normer och kan då utsättas för starka påtryckningar eller sanktioner från gruppen.

Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att normer anger vad som är ett lämpligt beteende för olika personer i skilda sammanhang och situationer.

Sjölund (2003) kopplar detta till arbetsgruppen där man inte får avvika alltför mycket från arbetsstandarden, vare sig uppåt eller nedåt. Det är en okränkbar norm för så gott som alla arbetsplatsgrupper, naturligt framsprungen ur gruppens intresse av att undvika sänkning av lönen. Gruppens säkerhet kräver också att intet röjes för utomstående som kan skada gruppen eller någon av gruppens medlemmar. Denna informella norm är ofta starkare än samhällets formella normer, i de fall de två normuppsättningarna kolliderar.

Jacobsen & Thorsvik (2002) kopplar ihop normer och värderingar med att bakom varje norm ligger en värdering om vad som är bra och dåligt. Normerna ger principer, riktlinjer och begränsningar för beteendet. I alla organisationer finns det också informella normer, exempelvis ”du ska inte arbeta för lite, om du gör det är du en smitare”, ”du ska inte tala om något som kan skada en arbetskamrat för chefen, om du gör det är du en skvallerbytta”, ”du ska inte tro att du är bättre än arbetskamraterna” etcetera. Genom dessa normer stärker man gruppssammanhållningen och solidariteten på arbetsplatsen.

2.4.4 Målsättning

Något av det viktigaste att göra är att klargöra målet. Man måste hitta vägen tillsammans och bli motiverad att gå den, skriver Larsen (2003).

Han menar vidare att tydliga prestationsmål tycks ha en positiv effekt när detta kombineras med feedback på resultatet. Målen måste formuleras så exakt och detaljerat som möjligt för att gruppen ska förstå vad den ska arbeta med: mängd, kvalitet, tidsomfång, ekonomi, leveransplats och så vidare. De måste kommuniceras till alla gruppmedlemmar. Om inte, famlar man i blindo och vet inte vart man ska, långt mindre hur man ska komma dit. Det är svårt få ett team att uträtta något innan det finns en kristallklar uppfattning om målen samtidigt som man känner sig ansvariga för dessa. Om målen är otydliga drar medlemmarna åt olika håll. Därför är det väl använd tid att göra målen tydliga, även om det är den del ledaren tar lätt på detta i hopp om att allt kommer att ordna sig.

Larsen (2003) förklarar att klara och realiserbara mål har en tydlig motiverande effekt. De ger något att luta sig mot och ökar både produktion och arbets kvalitet. Målen klargör förväntningar, visar riktningen, gör det möjligt att samordna ansträngningar och gör det lättare att mobilisera energi. Nästan alla mål är bättre än inga alls. Blotta existensen av ett mål hjälper till att samla intresse och energi kring det som ska göras. Specifika mål (även kriterierna för att nå målen) är mer effektiva än generella mål när det gäller att motivera människor. Svåra mål fungerar mer inspirerande och leder ofta till bättre prestationer än allt för lätta mål, förutsatt att de accepteras och uppfattas som realiserbara. Målen bör kunna justeras när situationen förändras, särskilt när sannolikheten att uppnå målen blir mycket låg (för svår) eller för hög (alltför lätt att uppnå).

2.5 Fördjupad problemställning

- Om en ändring av centralisering (beslutsnivå) genomförs i uppdraget, vad blir konsekvenserna av det?
- Den geografiska spridningen som finns i uppdraget är nationellt idag. Blir det lättare att genomföra uppdraget om den geografiska spridningen blir mindre?
- Kan kommunikationen och medvetenheten i uppdraget förbättras genom ökad formalisering?
- Eftersom det är en stor geografisk spridning med ett antal etableringsorter, har det då uppstått subkulturer på dessa platser? Går dessa i sådana fall utnyttjas till det bättre?
- Har det bildats egna spelregler, normer, på etableringsorterna?
- I problemdiskussionen nämndes det att uppdraget betraktas som en institution i verksamheten, kan man öka motivationen i uppdraget med tydligare mål?

3 Metod

För att uppnå målsättningarna behövs vissa redskap till att samla information. Hur dessa redskap tillämpades samt bedömning av dess kvalitet redogörs i detta kapitel. Denna del är viktig för att kritiskt kunna granska det praktiska genomförandet. Men först kommer en beskrivning av författarnas vetenskapliga angreppssätt och attityd till forskningsideal.

3.1 Vetenskapligt förhållningsätt

Två skolbildningar delar vetenskapssamhället i olika grupper. De är positivism och hermeneutik, dessa kan ses som varandras absoluta motsatser. Enligt Williamson (2002) handlar positivismen om att följa en metod som i stort sett är oberoende av undersökningens innehåll och sammanhang. Inflytande och tolkningar från forskaren bör elimineras eller åtminstone minimeras.

Den hermeneutiske forskaren däremot, närmar sig forskningsobjektet subjektivt utifrån sin egen förförståelse (Patel, 1994). Ståndpunkten är, till skillnad från positivismen, att förstå människors upplevelser och erfarenheter, främst förmedlade genom språk och dialog.

Med förförståelse menas den uppsättning av förutfattade meningar och ämneskunskaper som forskaren tar med sig in i studien, dennes egen roll är inte obetydlig. Enligt Holme (1997) är denna påverkan inte bara utmärkande vid planeringen och uppläggningsen av studien utan också i undersökningsfasen. Undersökningsområdet studeras inte förutsättningslöst utan förförståelsen är viktig, den förväntas via dialog och tolkning leda till en ny förståelse. Detta kallas för den hermeneutiska spiralen och är ett uttryck för det växelspel som återfinns mellan forskare och undersökta enheter.

I denna studie handlar det om att förstå fenomen kring ÅDT-uppdraget, den syftar till att fördjupa kunskaperna kring en specifik situation och därur presentera en helhet till stor del baserad på tolkning. Författarnas förförståelse är betydande för studiens inriktning och metodval. Detta kan då anses vara en studie inspirerad av hermeneutiskt tankesätt. Men det skall sägas att den avslutande delen i datainsamlingen kategoriseras som hypotetiskt-deduktiv och därmed positivistisk vad avser metodologin (Williamson, 2002). I praktiken handlar det om empirisk prövning av hypoteser.

Att finna en huvudsaklig inriktning av dessa två skolbildningar är dock inte eftersträvarvärt. Enligt Patel (1994) är de två, i praktiskt forskningsarbete, knappast oskiljbara utan blandas.

Vidare finns det även olika inriktningar för forskaren att utföra undersökningen och dra slutsatser, alltså hur teorin skall relateras till verkligheten. De mest etablerade angreppssätten är induktion och deduktion, också dessa kan ses som två vetenskapliga ytterligheter. Deduktivt arbetssätt kallas också bevisandets väg medan det omvända förhållandet, induktivt arbetssätt, kallas upptäckandets väg (Williamson, 2002).

Det är svårt att för hela studien kunna säga att arbetssättet är renodlat induktivt eller deduktivt, snarare är utgångspunkten sådan att pendling mellan teori och empiri sker kontinuerligt.

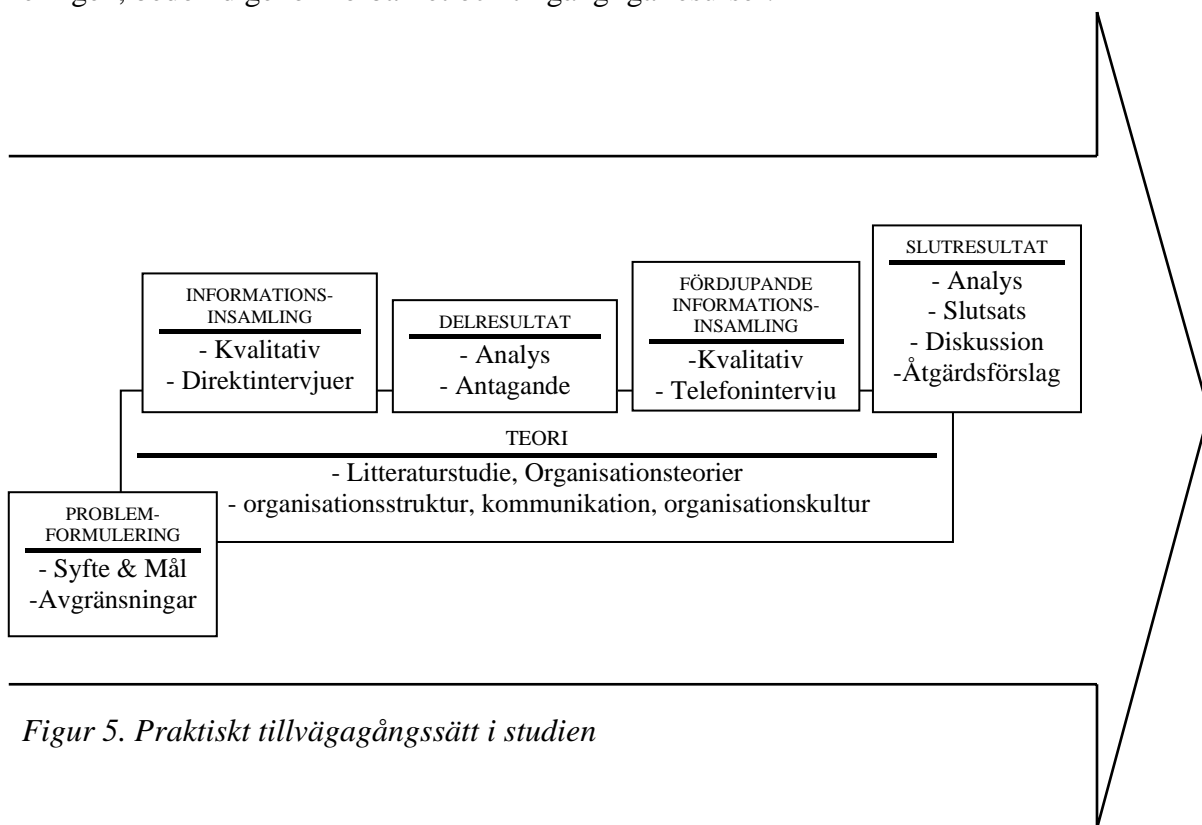
Områdets mognad styr valet av metod. Med det menas att kunskapen och säkerheten kring ämnesområdet och problemställningen ökar ju längre tiden går. För denna studie gäller då att metoden inledningsvis är inriktad på att vara explorativ, hypotesgenererande med kvalitativa ansatser. Senare blir metoden mer förklarande, beskrivande, hypotestestande och med kvantitativa ansatser.

Det innebär att inslag av två undersökningstyper tillämpas i denna studie, explorativ och deskriptiv. I de avslutande stegen, i respektive undersökning, bearbetas och analyseras insamlad data. Den hanteringen kan genomföras kvalitativt, med verbala analysmetoder, eller kvantitativt, med statistisk bearbetnings- och analysmetod (Patel, 1994).

Metodvalet baseras på problemformuleringen, som i detta fall resulterat i en kombination av kvalitativa och kvantitativa metoder. Enligt Idar (1997) kan de olika metodiska redskapens svaga och starka sidor ta ut varandra.

3.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Arbetssättet är fallstudieliknande. Studien är inledningsvis explorativ med ett försök till deskriptiv avslutning. Det betyder att startfasen är undersökande och fördjupande medan slutsatsen är beskrivande. Metoden är vald med hänsyn till problemformuleringen, bedömd genomförbarhet och tillgängliga resurser.



Figur 5. Praktiskt tillvägagångssätt i studien

Dialog med uppdragsgivare och handledare inledde studien och resulterade i en problemformulering, som efter hand kunde formas i målbeskrivningen.

Arbetsmomentet *Informationsinsamling* är den första av de två delarna i informationsinsamlingen och genomförs som direktintervjuer. Genomförandet och analysen hant-erades med kvalitativ ansats. Syftet var att få en helhetsbild av fenomenet, förtydliga den uppställda problemformuleringen samt att förbereda den kontroll och komp-lettering som *Fördjupad informationsinsamling* innebär. I den sista delen formas en telefonintervju där idéer, uppfattningar och resultat från första delen ligger till grund.

Delar av genomförandet och analysen i telefonundersökningen har en kvantitativ ansats. Men precis som i första delen är tillvägagångssättet baserat på tolkning och syftar till att bidra till helhetsbilden genom ytterligare fördjupning.

I den avslutande delen vävs resultat och analys samman från hela informationsinsamlingen. Där speglas också syftet och målformuleringen genom slutsats och diskussion.

3.3 Informationsinsamling

Primärdata i denna studie har samlats in genom två intervjuomgångar. Den första delen var en intervjuserie med intervjuguide, öppna direktintervjuer. Den andra delen var en mycket strukturerad telefonintervju med hög standardiseringsgrad. Detta pågick under våren 2007, direktintervjuerna genomfördes under vecka 9 och 10 och telefonintervjuerna genomfördes under vecka 17.

I övrigt så har dokument i Vägverkets intranät, ledningssystem och informationsfoldrar bidragit till inledande kunskap och insikt. Genom dessa system har även verifiering av likheter och olikheter gjorts under studiens gång. Under studiens gång har det även förts spontana och informella samtal med medarbetare på etableringskontoret i Jönköping.

3.3.1 Urval

Ca 50 personer arbetar med ÅDT-uppdraget idag. En del av dessa lägger hela sin tid på uppdraget, medan andra även arbetar parallellt med övriga uppdrag. Alltså varierar omfattning och inblandning för hela denna population i ÅDT-uppdraget. Arbetsuppgifterna aktiverar flera yrkeskategorier såsom trafikmätningssingenjörer, teknisk support och administrativ personal.

De fem personer som valts ut för direktintervjuerna har antingen en central stödfunktion, en beslutande befattning eller övergripande resursansvar i ÅDT-uppdraget. Denna grupp är varken slumpmässigt eller tillfälligt vald utan systematiskt, eftersom de uppsatta kriterierna uppfylls och därmed avskiljer dem stort från övriga populationen.

I nästa steg riktar sig informationsinsamlingen till ytterligare tolv personer. De är sex personer med befattningen "ÅDT-ansvarig" och sex personer som är "Funktionsledare". De arbetar och representerar de sju etableringskontoren, bortfallet gäller

etableringskontoret i Borlänge där verksamheten är något mindre och tjänsten funktionsledare inte finns samt ÅDT-ansvarig i Jönköping som är en av författarna.

Inte heller här är urvalet gjort slumpmässigt eller tillfälligt utan baseras dels på resultatet från direktintervjuerna och dels på det faktum att dessa personer är närmare själva verksamheten. De kan därför representera sig själva i sin roll, tydlig eller inte, men till viss del även vara en länk till fältarbetarna.

Med detta urval och den omfattning som beskrivs så gavs djup och en mycket god uppfattning om det fenomen som studien avser undersöka.

3.3.2 Direktintervjuer

Fem djupintervjuer genomfördes med en gemensam intervjuguide (se Bilaga 2) som bas. De intervjuerna ägde rum på respektive intervjupersons kontor. Det blev ett undantag men miljön var likvärdig. Intervjuerna varierade från 45 minuter till 1,5 timme.

Upplägget i direktintervjuerna var till låg grad standardiserade och strukturerade. Detta för att ge intervjupersonen stort utrymme att svara beskrivande. Intervjuguiden innehåller inga specifika frågor utan fokuserar på ett antal ämnesområden, med stödpunkter, som diskuteras i en viss ordning.

Inför och under direktintervjuerna följdes uppsatta råd och anvisningar (se Bilaga 1). Då, precis som vid mötesbokningen, är det viktigt att förmedla information till intervjupersonen om syfte och intervjurens betydelse och användning. Mötesbokningen gick till så att ett första e-postmeddelande informerade om vem som genomför studien, varför och vilka som är uppdragsgivare. Informationen beskrev också vad som förväntades och när slutlig bokning för personlig direktintervju förväntas ske.

Tre av de fem direktintervjuerna spelades in med en MP3-spelare, inspelningen transkriberades och bearbetades. Det innebär i detta fall att rådata från intervjuerna lästes för att hitta mönster, samband och kategorisera innehållet. Arbetet med att kategorisera ledde till en indelning i olika tema och därmed en indikation på vilket tema som nämndes mest.

För att illustrera detta arbetsmoment beskrivs nedan ett exempel. Från två olika direktintervjuer kommer citaten nedan.

”Sedan är det också något som kallas för ÅDT-möten där en från varje etablering för att diskutera mer hur det fungerar... jag skulle gissa att det är en eller två gånger per år.”

”Inget i år, men en träff varje år med ÅDT-ansvariga där man pratar utveckling och hur ÅDT-uppdraget går, vad som är bra och vad som inte är bra.”

Dessa utdrag berör båda uppfattningen om hur ofta det är s.k. ÅDT-möten. Dessa citat kategoriseras då till temat **kommunikation** och underkategori **fysiska möten**.

En sådan kategorisering av all rådata är första steget, andra steget blir då att finna samband, olikheter och likheter i samtliga delar samt teoretisk koppling. Delar med hög frekvens i direktintervjuerna ligger som bas vid utformning av formuläret till telefonintervjun. I detta exempel mynnade underkategorin ut i påståendet nedan.

Påstående nr 2 i formuläret till telefonintervjun: ”Jag träffar andra i min position regelbundet.”

3.3.3 Telefonintervjuer

Telefonintervjuerna var mycket strukturerade med hög grad av standardisering. De riktade sig till tolv personer, funktionsledare och ÅDT-ansvariga på etableringskontoren.

I ett e-postmeddelande (se Bilaga 3) presenterades, på ett liknande sätt som vid direktintervjuerna, syfte, resultatet av telefonintervjuns betydelse och användning. Där informerades om vem som genomför studien, varför, vilka som är uppdragsgivare samt när samtalet förväntas ske.

Som underlag användes ett frågeformulär (se Bilaga 5) som skapats dels med förståelsen men främst genom operationalisering av resultatet från direktintervjuerna. Formuläret innehåller 15 antaganden som lästes upp en och en varvid personen fick svara på en femgradig skala, 1-5, där 1 betyder lågt instämmande medan 5 betyder högt instämmande. På samtliga frågor gavs utrymme för kommentarer, även enstaka följdfrågor på svar förekom.

Telefonintervjun pilottestades med personal på Jönköpingskontoret varvid små justeringar gjordes inför den verkliga insamlingen.

Samtalen inleddes med en liknande presentation (se Bilaga 4) som i det informerande e-postmeddelandet, med informativ komplettering av planerad tidsåtgång och genomförande. Samtalslängden varierade från 15 min till 40 min.

Resultatet sammanställdes statistiskt (se Bilaga 6) och kommentarer kategoriserades ytterligare.

3.3.4 Sekundärmaterial

För att öka förståelsen och börja forma problemställningen undersöktes dokument från Vägverkets intranät och ledningssystem. Även inledande samtal, spontana och informella, med aktiva medarbetare i ÅDT-uppdraget bidrog.

Mängden sekundärmaterial, inriktat mot ÅDT-uppdraget, är begränsad eftersom intervjuinsamlingarna är omfattande. Det som inhämtats beskriver främst den formella och övergripande bilden av hur ÅDT-uppdragets resursfördelning ser ut.

Som underlag för rapportskrivning har även andra liknande studier legat till grund, för att finna eventuella svagheter och styrkor i dessa samt kunna undvika felkällor.

3.4 Metoddiskussion

Huvuddelen av arbetssättet i denna studie var av kvalitativ karaktär med kvantitativa inslag. Det var resurskrävande men bjöd på nyansrik information. Förhoppningen var att, genom kompletterande metoder, kunna gå djupare i problemställningen och samtidigt öka variationsbredden.

Det sätt på vilket svarsalternativen från telefonintervjuerna uttrycktes kan ifrågasättas, en femgradig skala ger litet utrymme för avvikelser. Dessutom var antalet respondenter lågt, tolv personer, vilket kan anses vara ostadig grund för att dra statistiska slutsatser.

Urvalet av direktintervjurespondenter baserades till stor del på författarnas förståelse och tidigare kännedom kring ÅDT-uppdraget. Därigenom kunde personer urskiljas med intressant information för studien. Genom etablerade kontakter med medarbetare i uppdraget samt mer informella samtal med intervjurespondenterna, kunde dessutom kriterierna för nästkommande urval bekräftas. Flertalet av funktionsledarna och ÅDT-ansvariga arbetar eller har arbetat med flera delar av momenten i uppdraget, allt från fältarbete till granskning av mätdata.

3.4.1 Validitet och generaliserbarhet

Fördelningen mellan validitet och generalisering är ett vågspel, som färgas av metodvalet. De benämns även intern och extern giltighet. Tendensen är att en ökning av intern giltighet, validitet, minskar möjligheten till extern giltighet, generalisering. I denna studie anses validiteten vara hög, resultatet gav stor mängd relevant och samstämmig information. Men möjligheten till generalisering utanför ÅDT-uppdraget är mer osäker. Studien går ju ut på fördjupning med flera variabler men endast ett fall, vid en speciell tidpunkt.

3.4.2 Triangulering

För att komplettera direktintervjuerna genomfördes även en serie telefonintervjuer, detta kallas för metodtriangulering. Idén med att intervjuinsamlingarna riktar sig till flera personer och yrkeskategorier i ÅDT-uppdraget syftade till att uppnå källtriangulering.

3.4.3 Bias

En av författarna innehar rollen ÅDT-ansvarig. Dessutom är, värdföretagets handledare och därmed studiens uppdragsgivare, avdelningschef på KVTs. Samma person deltog även som respondent i serien med direktintervjuerna. Det är oklart i vilken utsträckning som detta påverkat problemformulering, metodval och resultat. Klart är dock att åtgärder tagits för att minimera den mest uppenbara felkällan, intervjuareffekten. Den av författarna som ej hade tidigare bekantskap med medarbetarna i ÅDT-uppdraget genomförde samliga intervjuer. Detta för att undvika negativa fördomar och skapa bästa möjliga plattform för interaktionen mellan intervjuare och uppgiftslämnare. På detta sätt ökar tillförlitligheten, reliabiliteten.

4 Resultat

Den insamlade informationen ligger nu till grund för analysering och teoretisk koppling. Här redovisas det arbetet. Resultatet från intervjuinsamlingarna vävs samman inom de tre huvudområdena organisationsstruktur, kommunikation och organisationskultur. Inom respektive område speglas den uppställda problemformuleringens yttringar, dess orsaker och möjliga slutsatser. Författarnas egna uppfattningar och värderingar, idéer på problemlösningar och åtgärdsförslag presenteras i avslutande kapitel.

4.1 Inledande resultatpresentation

Sekretess omöjliggör en komplett presentation av resultatet från direktintervjuerna. Statistisk sammanställning av telefonintervjuerna redovisas i Bilaga 6.

Rapportens problemdiskussion indikerar att det, bland medarbetare i ÅDT-uppdraget, finns antydningar till missnöje kring hur uppdraget drivs idag. Detta bekräftas i resultatet från båda intervjuinsamlingarna. Det visar sig också finnas oro för uppdragets framtid och en eventuell konkurrensutsättning. Dessutom anses uppdragets status ha sjunkit bland medarbetarna och engagemanget minskat.

Detta är yttringar som genom informationsinsamlingen verifierats. Därigenom kan orsakssammanhang blottläggas och slutsatser dras. Roten till problemen tydliggörs och kan med gemensam insats åtgärdas. Sammanställning och analys av resultatet gav flera tydliga och användbara resonemang. Dels att problemen uppfattas olika av olika personer, dels att de är osynliga för vissa men framförallt att den presenterade bilden av ÅDT-uppdraget stämmer dåligt med hur det verkligen fungerar.

Den mest framträdande och grundläggande missuppfattningen är att uppdragets organisationsstruktur övergripande beskrivs och förväntas fungera bäst som en matrisorganisation. Flera saker pekar på att det inte är så uppdraget egentligen fungerar, däribland bristen på en samordningsfunktion, skilda arbetssätt nationellt och de besluts- och rapporteringsvägar som idag skall gälla men är oklara. Det tillsammans med olika omfattning av decentralisering på etableringskontoren uttrycks i informationsinsamlingen som att rollerna i ÅDT-uppdraget är otydliga. Med det menas att andras roller är otydliga, vad den egna rollen innefattar tycks vara klart. Många arbetar mycket självständigt i ÅDT-uppdraget. Trots det beskrivs auktoritetsnivån vara centraliserad.

Genomgående i båda intervjuinsamlingarna, upptäcks kommunikationsbrister. De bristerna är både resultat av ovanstående problem och en orsak i sig. Med kommunikation avses fysiska möten, telefonsamtal och rapporteringar i båda riktningarna. I förhållande till vad medarbetarna önskar och teorier bekräftar, så är mängden av dessa kommunikativa aktiviteter för liten.

Den organisationsförändring som drabbat ÅDT-uppdraget har inte anpassats internt. En av styrkorna, uppdragets geografiska spridning, försummas eftersom den hanteras dåligt. Istället ger den upphov till starka subkulturer och tendenserna visar på motsättningar.

4.2 Organisationsstruktur

Begreppet organisationsstruktur syftar på arbetsfördelning, fördelning av auktoritet och styrsystem, samordning och kontroll av uppgifter i organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

En gemensam uppfattning som genomsyrar resultatet från direktintervjuerna är att ÅDT-uppdraget som verksamhet stått oförändrad under mycket lång tid. Med det menas till exempel att mätutrustningen inte förändrats nämnvärt, den statistiska modell som är underlag för kvalitetsnivån är lika sedan starten samt att flertalet nyckelpersoner bibehållit sin funktion under tiotals år. Samtliga intervjupersoner förmedlar en rad för- och nackdelar med denna utveckling, eller rättare sagt brist på dito. Den fördel som framhålls mest är stabiliteten detta statiska tillstånd lett till, de flesta medarbetarna vet vad de själva behöver göra baserat på vana. ÅDT-uppdraget uppfattas som självgående.

Kommentar från telefonintervju:

”Det har inte förändrats något, inte ens när vi gick in i Konsult...”

Kommentar från direktintervju:

”vi har ju inte någon jättebra struktur där vi har skrivit att det här är rollen i alla steg. Det fungerar av gammal hävd.”

Den största nackdelen sägs vara att sårbarheten i uppdraget är hög, eftersom stor del av kunskapen ej är formaliserad och finns hos ett fåtal nyckelpersoner. Dessa utför idag de uppgifter som anses vara inom arbetsbeskrivningen på ett utmärkt sätt men försvinner de så försvinner också kunskapen. Det skulle få betydande konsekvenser för uppdraget.

Kommentar från direktintervju:

”om vi tappar ett namn kan vi bli väldigt sårbara ...det behövs backuper på dessa nyckelpersoner”

4.2.1 Resursfördelning och rollbeskrivning

En av uppdragets styrkor är att det tillhör en rikstäckande organisation. Det innebär att materiella och personella resurser finns representerade i landets samtliga regioner, nära kunden. Medarbetarna har god lokalkännedom, som är en effektivitetsfaktor för trafikmätningssuppdrag samt ett väl etablerat kontaktnät. Men den geografiska spridningen ger speciella förutsättningar vilka måste hanteras rätt för att organisationsstrukturens fördelar skall tillgodogöras. Från intervjuinsamlingarna har flera kopplingar påträffats mellan brister i den hanteringen och de problem som nu börjat uppmärksammas i ÅDT-uppdraget. De handlar om flera typer av samordning och kommer att beskrivas vidare i detta kapitel.

Geografiska spridningen beskriver organisationens fysiska lokalisering. Minst utspritt är organisationen om alla människor och alla fysiska föremål finns i samma rum. En hög grad av geografisk spridning existerar om organisationen är lokaliserad till många

platser i landet (Abrahamsson & Andersen, 1998). Den geografiska spridningen ses inte som ett hinder ute på etableringsorterna, snarare tvärt om som en fördel.

"Den geografiska spridningen är ett hinder för utveckling"

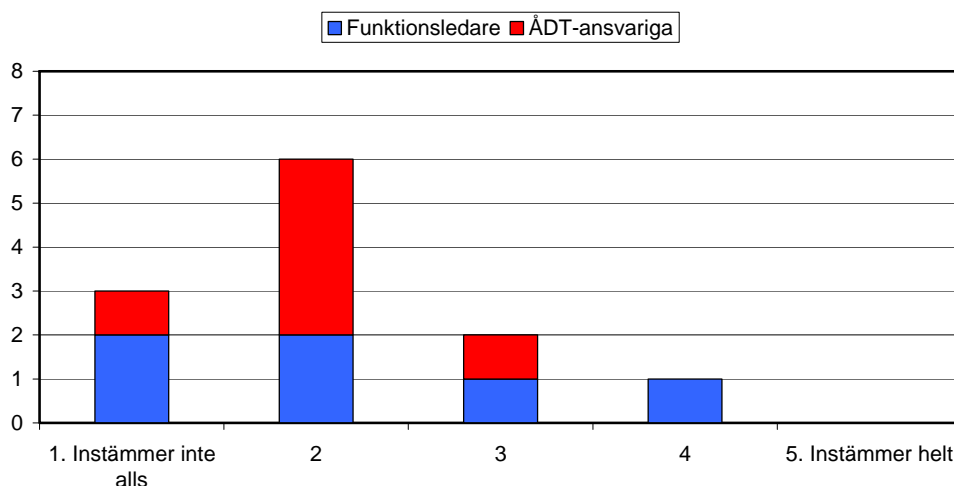
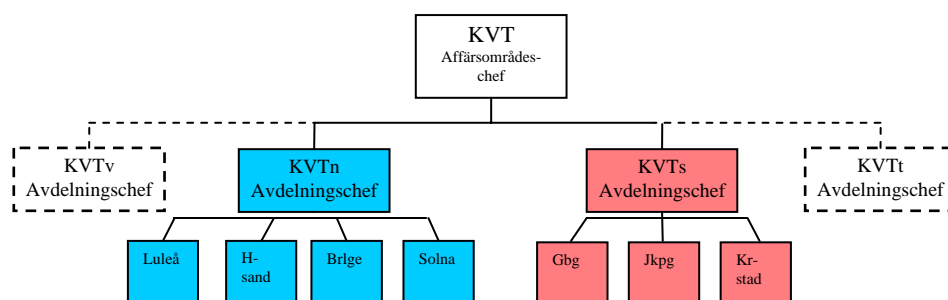


Diagram 1: Åsikter om den geografiska spridningen

Mer om vad den geografiska spridningen ger för konsekvenser beskrivs i huvudområdet 4.4 *Organisationskultur*.

I direktintervjuerna nämndes det vid flertalet tillfällen att uppdraget ingår i en matrisorganisation, det visar sig dock att organisationen inte är en matrisorganisation på grund av ett antal parametrar. Dels att uppdraget ägs och utförs av en avdelning där det uppköpts timmar av en annan avdelning och dels för att det inte finns någon direkt samordning i uppdraget. Det resulterar i att uppdraget blir decentraliserat, alltså utplacerat på etableringskontoren utan formell samordning, befogenheter och styrning. Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) så växer behovet av samordning med stigande horisontell differentiering vilket ytterligare betonar hur viktig denna funktion är om den uttalade strukturen skall fungera.



Figur 6. Verksamhetsorganisationen (resursuppdelning och geografisk spridning)

Resultatet från direktintervjuerna ger ingen entydig bild av vem som idag innehar rollen som uppdragsledare eller vad som innefattas i den rollen, kommentarerna kring detta är snarare motstridiga. Detta resonemang förstärks i telefonintervjuerna.

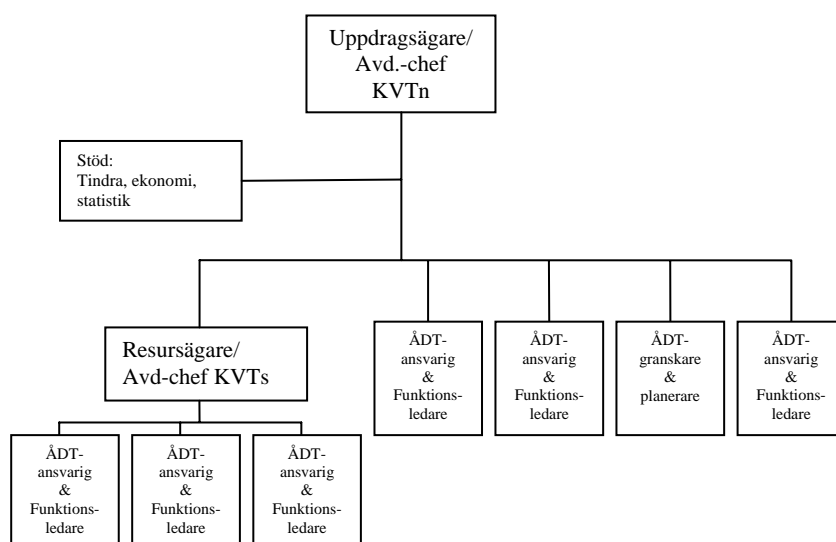
Kommentar från telefonintervju:

”En uppdragsledare gör vad?”

”Har inte avdelningscheferna ekonomiska ansvaret?”

Med en struktur enligt *Figur 6* måste man, enligt Abrahamsson & Andersen (1998), förlita sig på gemensamma resurser i enheterna. Detta uppnås genom att man i organisationsstrukturen upprättar en horisontell koppling som formaliserar ett samarbete mellan enheterna. Jacobsen & Thorsvik (2002) beskriver denna konsekvens på ett liknande sätt. De säger att om det inte är möjligt att samla likartade uppgifter i en och samma grupp bör man försöka standardisera uppgifter tvärs över grupperna. Det kan till exempel ske genom att alla som är ÅDT-ansvariga måste följa samma regler och procedurer. På så sätt uppstår en formalisering av hela organisationen.

Figur 7 nedan går ett steg närmare uppdraget. Det är en rollbeskrivning sett inifrån ÅDT-uppdraget som den beskrivs i direktintervjuerna.



Figur 7. Rollbeskrivning inom ÅDT-uppdraget

I och med att avdelningschefen för KVTs säljer resurstimmar till ägaren av uppdraget så har han tagit en bidragande roll i uppdraget. Följderna av detta blir flera, dels att det uppstår en avskärmning mellan avdelningarna och dels att ÅDT-ansvariga inte har samma förutsättningar beroende på vilken avdelning de tillhör. Mer om vad detta orsakar i *4.4 Organisationskultur*. *Figur 7* illustrerar också den faktiska placeringen av stödfunktionerna i Borlänge. Där som, enligt övervägande delen av respondenterna, uppdragsledningen ligger. Men rollen är oklar och ses snarare som en stödfunktion i ÅDT-uppdraget, områdesexperter.

Kommentar från direktintervju:

”Vi är mer av en administrativ resurs, vi har aldrig haft uppdragsledarrollen”

Eftersom den formella rollbeskrivningen saknas, är oklarheten stor vad gäller omfattningen av ledningens och medarbetarnas ansvar och befogenheter. Detta innebär att ledarskapet är otydligt i allmänhet men ledarrollen i synnerhet. Enligt Berne (2006)

så är ledarfunktionen viktig för samordning och integrering. I en decentraliserad organisation uppmuntras medarbetarnas egna initiativ men om ledaren inte ser till att de olika initiativen samordnas och anpassas till varandra uppstår lätt olika former av revirtänkande och suboptimeringar.

Kommentar från direktintervju:

”människor vill ju ta ansvar och känna att det här har jag hand om, då värnar man om det”

Rubenovitz (2004) beskriver kopplingen mellan delegering och motivation mer ingående. Han säger att en ledare som åtar sig att träna upp underordnades förmåga att på egen hand klara av allt mer krävande uppgifter, öppnar dörrar för en generös delegeringspolitik. En viktig fördel med en generös delegeringspolitik är att underordnade ges möjlighet att ägna sig åt mera kvalificerade och stimulerande arbetsuppgifter, vilket i de flesta fallen visat sig öka engagemanget, arbetstillfredsställelsen och produktiviteten. Härigenom möjliggörs också inom enheterna en fruktbar delegeringspolitik, som ofta innebär att det för arbetsledarna och de övriga medarbetarna skapas förutsättningar för ett ökat medinflytande, medbestämmande och ansvarstagande, i och med att de får befogenheter i frågor som rör det egna arbetet.

Kommentar från direktintervju:

”ÅDT-ansvarigas roll är inte bestämd. Det har bara blivit något. Och dom har ju lite olika fallenhet och vill olika. En del tar ekonomiskt ansvar och en del vill inte ta i någonting”

Otydliga roller, som nämns återkommande i båda intervjuinsamlingarna, berör i allra högsta grad även så vitala funktioner som uppdragsledningen och ÅDT-ansvariga.

4.2.2 Mål och arbetssätt

Direktintervjuerna ger inte bara motstridiga uppgifter kring de faktiska rollerna i uppdragsledningen utan även målbeskrivningar och arbetssätt i ÅDT-uppdraget. Jacobsen & Thorsvik (2002) hänvisar till en artikel där Latham & Locke hävdar dessa tre punkter i artikeln ”Målsättning – en motivationsteknik som fungerar”:

- Tydliga konkreta mål som ”öka försäljningen med 10 procent” är mer motiverande än otydliga mål som ”vi måste sälja mer”.
- Mål med klara tidsgränser är mer motiverande än mål utan tidsangivelse om måluppfyllelse.
- Mål som av individen uppfattas som en utmaning (och samtidigt är realistiska) är mer motiverande än mål som är lätta att nå.

Jacobsen & Thorsvik (2002) bekräftar detta, individens motivation i arbetet brukar stärkas av regelbunden bedömning och återrapportering om hur arbetet går i förhållande till målen. Telefonintervjun ger svaret att motivationen ökar om delaktigheten blir större för de ÅDT-ansvariga ute på etableringsorterna.

Kommentar från telefonintervju:

”Absolut, om jag hade mer ekonomiskt ansvar och kunde göra egna uppföljningar exempelvis”

"Om jag var mer delaktig i uppdraget skulle min motivation öka"

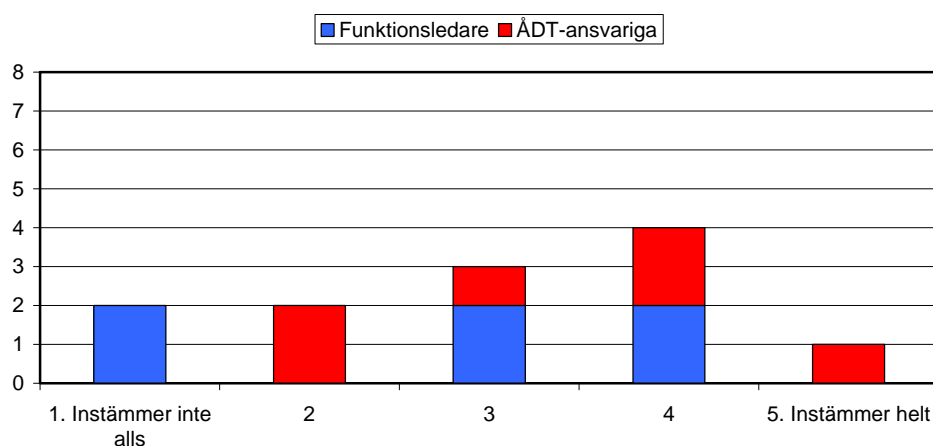


Diagram 2: Motivation och delaktighet

Numera betraktar man i allmänhet kontrollens funktion som ett mera framåtsträvande och konstruktivt sätt. Man ser den huvudsakligen som ett medel för ledningen att avläsa i vilken utsträckning de uppställda målen nåtts (Rubenovitz, 2004). Kontroller i ÅDT-uppdraget lutar sig mestadels åt tidsrapporteringsverktyget TIME, där medarbetaren rapporterar vad han/hon har lagt tid på. Varken målformulering eller uppföljning genomförs i större utsträckning. Enligt de flesta kommentarerna från telefonintervjuerna så genomförs det inte alls på det sätt att medarbetarna som individ får feedback.

Den missuppfattade strukturen, oklara ansvarsroller och bristande samordningen ger också upphov till stora skillnader i arbetssätt mellan etableringskontoren. Till exempel så sker idag den ekonomiska årliga förhandlingen på etableringskontoren. Men där saknas det egentliga underlaget för de ekonomiska beräkningarna. Det är också skillnaderna i beställningsförfarandet på olika orter, detta är medvetet hos samtliga personer i direktintervjuerna.

Kommentar från direktintervju:

”ett problem som många tagit upp är att det är svårt att sitta på en ort och ha diskussion med regionen när dom tar upp prisfrågan. Därför att den personen inte har fullt inflytande över det.”

Skillnaden i hur man ser på detta på etableringsorterna stärks av telefonintervjun, spridningen av tillvägagångssätt är stor.

"Idag sker den ekonomiska förhandlingen på etableringsorterna"

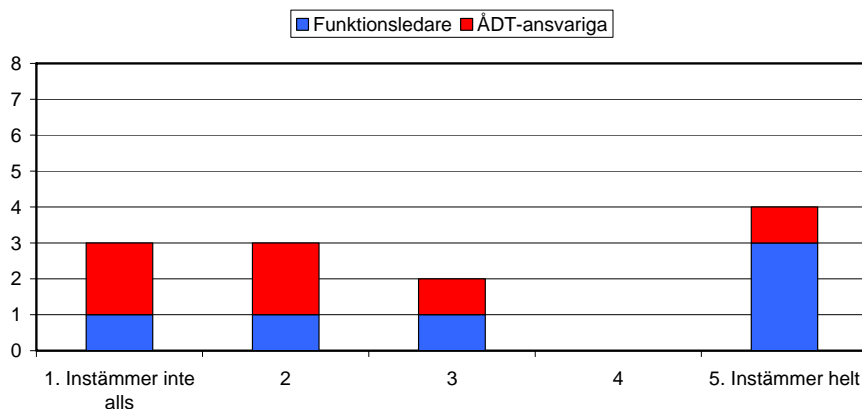


Diagram 3: Arbets sättens spridning av den ekonomiska förhandlingen

Detta har direkt effekt på kundrelationen, mer om det i 4.3 Kommunikation.

4.3 Kommunikation

Som tidigare nämnts så uppfattas ÅDT-uppdraget som självgående. För kommunikationen i uppdraget visar sig detta innebära att initiativ till kontakt, till övervägande del, endast tas vid fel eller stora problem. Direktintervjuerna redovisar också att personer som anses vara nyckelpersoner och/eller med i ledningen av uppdraget uppvisar märkbart skilda uppfattningar kring omfattning och hantering av både intern och extern kommunikation. Ett exempel på extern kommunikation där detta syns tydligt i ÅDT-uppdraget är kundkontakten. Det handlar då om avtal med kunden, beställningsförfarandet och förhandlingar. Oklara roller skapar oenighet kring vem som har det ansvaret och i vilket syfte. Enligt de båda intervjuinsamlingarna så är det fyra roller som har kontakt med kunden: ÅDT-ansvariga, funktionsledare, avdelningschefer och i vissa fall även stödfunktionen i Borlänge. Detta kan ge kunden en viss osäkerhet vem som sköter vad och är det inte tydligt i uppdraget så är det inte tydligt hos kunden.

"Jag har regelbunden kontakt med kunden"

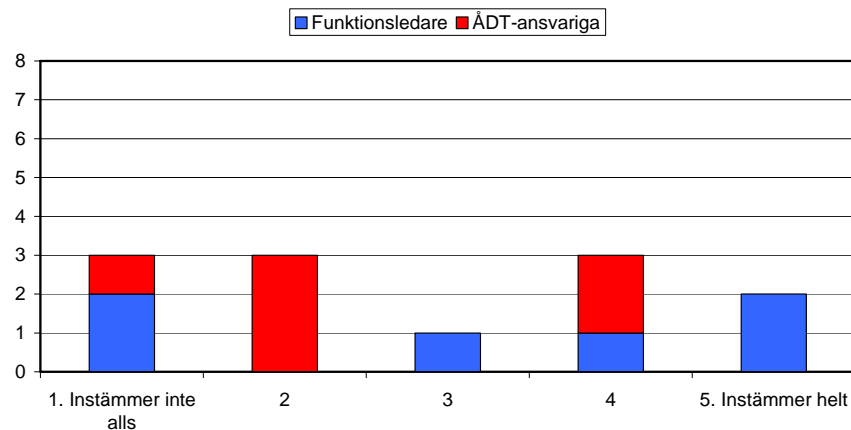


Diagram 4: Olika tillvägagångssätt i den externa kommunikationen med kunden

Fortsättningsvis kommer fokus att ligga på intern kommunikation, alltså den kommunikation som pågår inom ÅDT-uppdraget och då främst möten och rapporteringar. Intern kommunikation i sin tur delas upp i en formell och informell del. Enligt Larsson (2001) så innebär formell kommunikation de kommunikativa aktiviteter som ledningen i en organisation föranstaltar och som den förutsätter blir utförda. Den är beroende av organisationens struktur. Informell kommunikation är den interaktion som medarbetare av olika skäl själva skapar bredvid den formella. Enligt direktintervjuerna är den formella kommunikationen i ÅDT-uppdraget minimal begränsad och oregelbunden, dessutom tycks ledningen för uppdraget vidta få åtgärder för att förbättra kommunikationer. Detta visar även telefonintervjuerna där etablerings-orterna ofta får kontakta ledningen för att erhålla information.

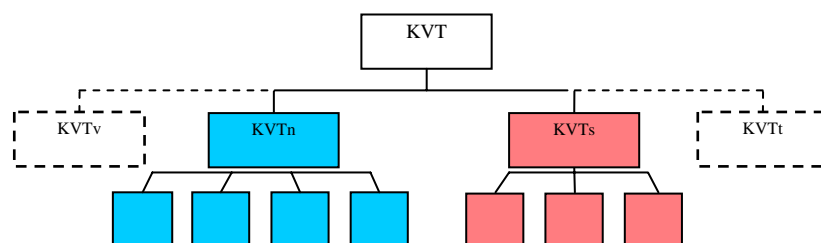
Kommentar från telefonintervju:

"Pratar aldrig med dom, får information från avdelningschefen"

"Jag kontaktar alltid dom"

Enligt Kreps (1990) så hör formell- och informell kommunikation samman, ju mindre den formella kommunikationen tillfredställer medarbetarens behov ju större blir den informella kommunikationen och motsatt – ju mer den formella kommunikationen tillfredställer ju mindre blir den informella kommunikationen (Larsson, 2001).

Den organisatoriska uppdelning som nu ÅDT-uppdraget lever i, men inte anpassats till, bidrar till att försvåra självklara kommunikationsvägar. Undersökningar visar, enligt Jacobsen & Thorsvik (2002), att det förekommer mer omfattande kommunikation mellan anställda inom en formell organisationsenhet än mellan anställda i olika enheter. Kommunikationsmängden avtar betydligt när man korsar en formell organisationsgräns.



Figur 8. Linjeorganisation, förtydligande av enhetsgränser

I ÅDT-uppdraget är gränsen idag mellan avdelningarna KVTs och KVTn en organisationsgräns, men även gränsen mellan etableringsorterna. Det är den geografiska spridningen som tidigare nämnts.

4.3.1 Möten

Två vanliga kommunikativa aktiviteter nämndes tidigare, nämligen möten och rapporteringar. Intressanta fakta som framkom från intervjuinsamlingarna om möten, fysiska eller icke-fysiska sådana, beskrivs nedan.

Möten mellan medarbetare på samma etableringsort sker naturligt i mer eller mindre omfattning vid till exempel fika- och lunchpauser. Dessa möten kan sägas ingå i den informella kommunikationen. Men det som visar sig vara ÅDT-uppdragets brister i denna del är de föranstaltade fysiska mötena som skall verka för samordning mellan resurserna, det vill säga arbetssätt, erfarenhetsåterföring och främja samhörighet. Möten där samtliga ÅDT-ansvariga träffas har blivit färre och har i själva verket inte inträffat på över ett år.

Kommentar från telefonintervju:

”Det var ÅDT-möte förr, vet inte vad som hänt, det pågår inget nu”

Dock sker samverkansmöten i viss omfattning men uppdelat mellan KVTs och KVTn. Dessutom skiljer sig mängden möten åt mellan avdelningarna, och ÅDT-uppdragets uppdagsägare är verksam endast i KVTn. Enligt resultaten av intervjuinsamlingarna så har det alltså tidigare varit möten mellan de ÅDT-ansvariga på etableringsorterna. Men eftersom detta inte har skett sedan länge har det inte bara markerat den horisontella spridningen strukturmässigt, utan även ökat spridningen kommunikationsmässigt.

Doyle & Straus (1976) resonerar kring detta och säger att varken man gillar det eller inte, sitta ner öga-mot-öga med sina gruppmedlemmar är det mest effektiva sättet att uträtta flera uppgifter. Det är nästan alltid mycket svårare och mer tidskrävande att övertyga någon eller någonting genom skrift än öga-mot-öga, när du kan reagera direkt på protester eller avfärdade argument som är självklart onödiga.

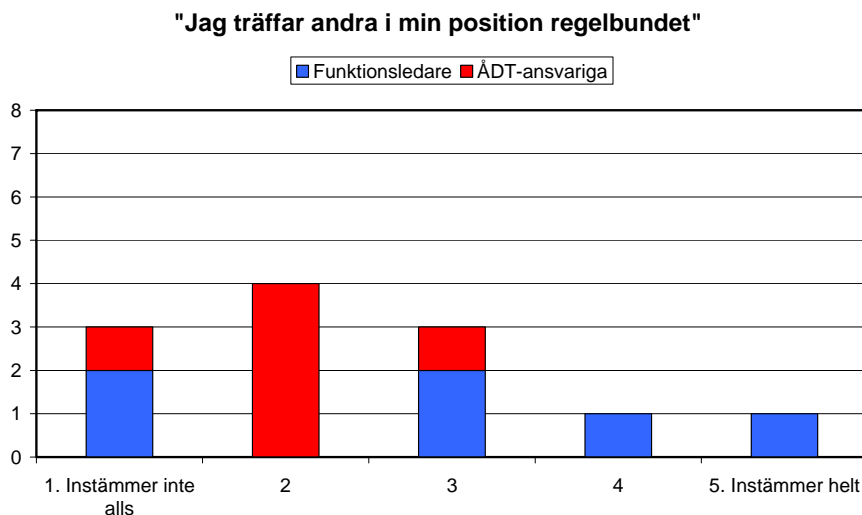


Diagram 5: Träffar mellan kollegor i samma position

Diagrammet visar skillnaden i möten mellan ÅDT-ansvariga och funktionsledare. Enligt telefonintervjuerna så har funktionsledarna telefonmöten varannan vecka avdelningsvis, nationellt varannan månad. ÅDT-ansvariga har inte längre något liknande utan kommunikationen är till största del informell.

4.3.2 Information

Här berörs den andra kommunikativa aktiviteten, rapporteringar. Ytterligare ett exempel på en viktig del i uppdraget som hanteras ostrukturerat. Det är fler olikheter än likheter mellan intervjupersonernas uppfattningar angående rapporteringar. Rapporteringarna handlar främst om den ekonomiska uppföljningen i ÅDT-uppdraget.

Kommentar från telefonintervju:

"Förr var det en gång i månaden sedan en gång i kvartalet, nu bara till cheferna. Jag vet inte hur det går nu."

Information används, enligt Erikson (2005), i betydelsen envägskommunikation från en avsändare till en mottagare. Han bygger upp ett scenario där ett företag eller organisation helt låter bli att arbeta med information. Följden blir att ingen vet någonting, Ingen vet hur det var, hur det är eller hur det blir. Ett sådant företag överlever inte särskilt länge. Informationsmängden i ÅDT-uppdraget beskrivs som begränsad och oregelbunden. I en direktintervju sägs att information kommer ut kvartalsvis samtidigt som det i en annan sägs att den kommer månadsvis. Kommentarer i telefonintervjuerna tyder på att uppföljningsrapporter kommer alldeles för sällan, mer information om hur det går i uppdraget saknas. De rapporterna som kommer anses också vara svårtydda.

Kommentar från telefonintervju:

"Mera uppföljningar"

"Rapporterna är för svåra"

4.4 Organisationskultur

Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem (Schein, 1985).

I ÅDT-uppdraget finns det ett antal variabler som tidigare nämnts och direkt påverkar kulturen, två av dessa är den geografiska spridningen och att uppdraget har pågått under en lång tid utan förändring.

4.4.1 Subkultur

Det ska påpekas att en organisationskultur inte är negativt, med kunskap om kulturen kan den utnyttjas till att effektivisera organisationer. Det som, enligt intervjuinsamlingarna, har hänt i ÅDT-uppdraget är att varje etableringsort har bildat sin egen kultur vilket leder till att det är en informell differentiering, en subkultur. Detta tillsammans med att avdelningarna i sig också bildar sin egen kultur gör att differentieringen ökar ännu mer mellan kontoren.

Kommentar från telefonintervju:

”Förut var det ett gäng, nu är det två”

Starka subkulturer är något som lätt kan leda till målförskjutningar och suboptimering av delmål, vilket betyder att man blir så upptagen av att realisera sina delmål att man mister viljan och förmågan att ta hänsyn till organisationens överordnade mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Det är känt att organisationen runt ÅDT-uppdraget förändrats, bland annat har det inneburit den uppdelning till KVTs och KVTn som beskrivits. Det betyder i sin tur att uppdragsägaren och ”stödfunktionerna” tillhör avdelning KVTn. Uppdragsägaren sitter i Solna och stödfunktionerna i Borlänge. Inget samstämmigt från intervjuinsamlingarna visar att förändringen i sig anses negativ men anpassningen till de nya förutsättningarna går trögt.

4.4.2 Motsättningar

En av följderna till att anpassningen inte genomförs är tendenser till motsättningar mellan avdelningarna och därmed etableringsorterna. Avdelningsinförandet av KVTn och KVTs år 2005 blev startskottet för en ny plattform för kulturen, tendensen är idag att ”vi och dom”-attityden är starkare mellan avdelningarna än kontoren.

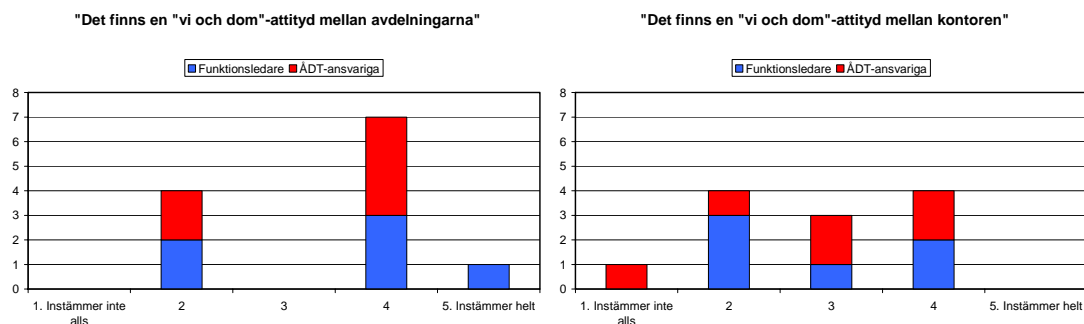


Diagram 6 & 7: Skillnaden mellan ”vi och dom”-attityden på avdelning och etableringsort

Kontorskulturen på etableringsorterna är fortfarande stark och avdelningskulturen blir starkare, dessa två kulturer är typiska exempel på subkulturer. Enligt intervjuinsamlingarna finns låg mängd formell samordning vilket gör att tendenserna till motsättningar mellan avdelningar och etableringskontor kan öka. Enligt Abrahamsson & Andersen (1998) så är det förhållandet att en organisation är lokaliserad till flera platser gör den i sig mer komplex. Nästan alltid blir konsekvensen att det uppstår motsättningar mellan ”oss här” och ”de där borta”.

Resursfördelning, mål och belöningsystem försvåras idag något av det faktum att KVTn som uppdragsägare köper timmar av KVTs för att genomföra deras mätningar och leverans. De sätt som detta hanteras idag, anser flera som intervjuats, ökar motsättningarna. KVTs uttrycker känslan av att de sitter längre ifrån ledningen, detta resulterar i att beslut som tas inte når informationsmässigt etableringsorterna i KVTs. De känner sig inte delaktiga i uppdraget och märker att etableringsorterna i KVTn har mer information, detta gör att klyftan mellan avdelningarna blir större.

Kommentar från direktintervju:

”Går hela uppdraget med vinst så hamnar ju allting hos nord, syd får ju inte ta del av vare sig vinst eller förlust”

Kommentar från telefonintervju:

”De verkar ha bra sammanhållning i nord, där dom träffar ledningen regelbundet”

4.4.3 Normer

Flera effekter av den nuvarande organisationsstrukturen har beskrivits såsom de framkommit i intervjuinsamlingarna. Till största delen har det handlat om bristande samordning och rollbeskrivning. Detta påverkar i hög grad normerna i ÅDT-uppdraget.

Normer formaliseras i form av regeluppsättningar, rutiner och formella ”etiska normer” som görs kända för alla anställda i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). I ÅDT-uppdraget är samordningsrollen oklar vilket alltså betyder att förväntningar och ramar för arbetet inte förmedlas. Exempel på normer i ÅDT-uppdraget som finns men är svaga är bl. a gränssnittet för datahanteringen, erfarenhetsåterföring och gemensam bild av kvaliteten i mätdata.

Intervjuinsamlingarna visar alltså att spelregler, normer, övergripande mål för ÅDT-uppdraget och mål för etableringskontoren i låg grad är formaliserade och därmed inte gemensamma.

5 Slutsats

Resultatet innebar en sammanställning av informationsinsamlingen som analyserats och kopplats till teorierna. Här tydliggörs resultatet genom en sammanfattning, som återspeglar målformuleringens konkretiserade frågor och frågeställningens övergripande syfte. Det mynnar avslutningsvis ut i en slutledning.

ÅDT-uppdraget ses som självgående och inkomstbringande. Och det stämmer, bilden av uppdraget är just sådan. Men många signaler indikerar något annat. ÅDT-uppdraget är starkt förknippat med ett antal nyckelpersoner, vilket gör uppdraget sårbart om de personerna skulle försvinna. Dessutom saknas vitala funktioner i uppdragsstrukturen, som skall förvalta och främja medarbetarnas och därmed verksamhetens resultat.

Precis som andra större uppdrag inom Vägverket Konsult så innefattar även ÅDT-uppdraget flera avdelningar och etableringskontor. Det innebär en geografisk spridning. Det är en styrka som innebär att medarbetare, med god lokalkännedom och ett väl etablerat kontaktnät i landets regioner, finns nära kunden. De gemensamma nämnarna i detta rikstäckande uppdrag är idag främst det ekonomiska beräkningsunderlaget, en statistisk beräkningsmodell och datahanteringssystemet.

ÅDT-uppdraget har förändrats väldigt lite på många år, det gäller de flesta moment i utförandet såsom planering, mätning och bearbetning. Dessa tillvägagångssätt och nyckelpersoners funktioner i uppdragsstrukturen har bestått, däremot har verksamhetsorganisationen förändrats. Till exempel byte av uppdragsägare, namnbyte på organisationen eller vilken avdelning ÅDT-uppdraget har tillhört.

Den uppdelning mellan KVTs och KVTn som idag gäller tycks skapa tendenser till motsättningar, det har bildats subkulturer där skillnader syns allt tydligare mellan arbetssätten där de gemensamma nämnarna tillämpas. Arbetssätt som framförallt berör kundkontakten, men också hur uppdraget drivs internt med roller och ansvar.

Den organisatoriska uppdelningen innebär att KVTn äger uppdraget och köper timmar av KVTs för det arbete som sker i den södra delen av landet. Här blir det en krock mellan resursägare, personalansvariga och medarbetarna. Självklara kommunikationsvägar försvåras och det är olika mängd kommunikationsfrämjande aktiviteter inom avdelningarna. Jämfört med vad medarbetarna önskar och teorierna bekräftar så är mängden formell kommunikation alldeles för låg och oregelbunden. Fysiska möten och rapportering är påträffade exempel på det. Eftersom uppdragsägaren finns i KVTn och gemensamma möten mellan avdelningarna är få, så är gemensamma normer, målformuleringar, och erfarenhetsåterföring en bristvara.

Av intervjuade medarbetare beskrivs ÅDT-uppdraget som ett gemensamt uppdrag, men dagens uppdelning motarbetar den möjligheten. Kommunikationsproblem och utveckling av subkulturer förstärker den effekten. I brist på en samordningsfunktion eller tydliga ledningsdirektiv går uppdraget mot att bli en mer decentraliserad organisation.

Konsekvenserna av detta är idag missnöje med den otydliga rollbeskrivningen bland nyckelpersoner och försämrad status inom ÅDT-uppdraget. Parallellt finns dessutom oro för den förändring som en eventuell konkurrensutsättning skulle innebära.

Det talas om roller och funktioner som hör hemma i en matrisorganisation men helt saknas i ÅDT-uppdragets uppdragsstruktur idag. Och konkreta förutsättningar som krävs för att uppdragsstrukturen skall fungera uppfylls ändå inte.

Slutsatsen lyder därför:

Uppdragsstrukturen och verksamhetsorganisationen passar inte ihop.

Det är stor differens mellan hur uppdragsstrukturen egentligen fungerar och vad verksamhetsorganisationen förväntar sig. När den bilden är gemensam kan situationen förbättras. För att bli mer konkurrenskraftigt och förbättra situationen för medarbetarna krävs ett ledningsbeslut, att antingen behålla nuläget medvetet med vissa justeringar, eller att förändra ÅDT-uppdraget med nya villkor. Konkreta förslag presenteras i nästa och avslutande kapitel.

6 Diskussion

Med utgångspunkt från rapportens bakgrund, genomförande och resultat ämnar författarna presentera egna uppfattningar och värderingar. Nu sluts också cirkeln i en önskad problemlösning som mynnar ut i tre åtgärdsförslag.

6.1 Reflektion kring åtgärdsförslagen

Problemen som presenterades för oss i början av arbetet ser vi idag som ett resultat av att uppdraget aldrig har planerats till att passa in i verksamheten.

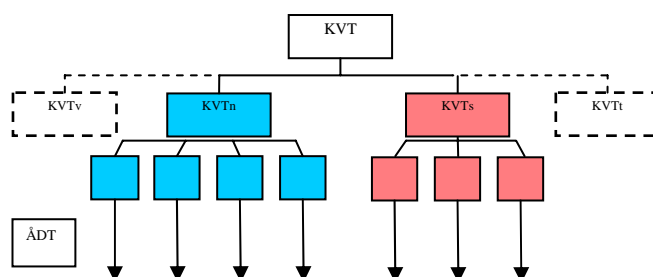
Känslan vi har fått är att uppdraget tycks ha flyttats runt som en enda oföränderlig enhet vid varje omorganisation. Det har vid de senaste omorganisationerna i Vägverket Konsult blivit ett par affärsområden eller avdelningar som är teknikbaserade, medan resten har blivit geografiska. ÅDT-uppdraget tillsammans med andra stora tekniska uppdrag har hamnat under de teknikbaserade, just för att de är stora och oföränderliga. Ingen verkar ha funderat på att förändra uppdragen för att få dem att passa in.

Vi är övertygade om att, med en förändring av det vi kallar för verksamhetsorganisationen (organisationen för hela Vägverket Konsult) eller uppdragsstrukturen (rollfördelning, kommunikationer och beslutsnivåer) så försvinner mycket av det som ses som problem i uppdraget idag. Eftersom vi inte kan förändra hela verksamhetsorganisationen för Vägverket Konsult så är det mer realistiskt för oss att ge förslag på förändringar i uppdragsstrukturen.

Vi presenterar här tre åtgärdsförslag så objektivt som möjligt för att få läsaren att verkligen reflektera över vad dessa förslag kan få för konsekvenser för uppdraget och individerna som påverkas.

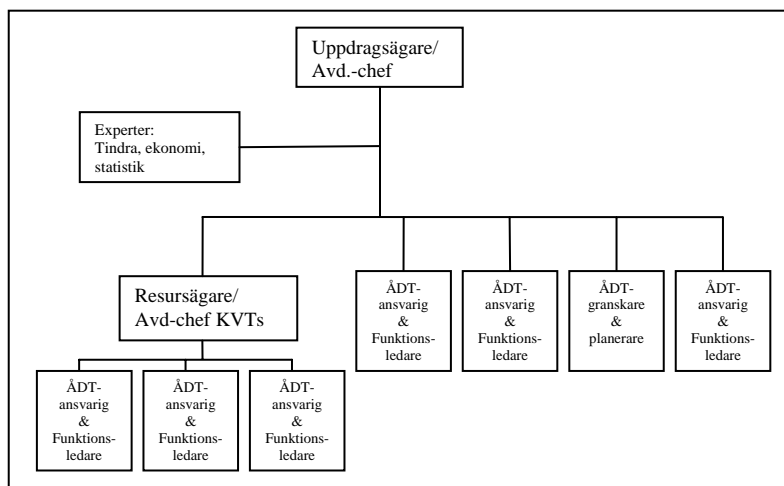
6.1.1 Nuvarande verksamhetsorganisation och uppdragsstruktur

Verksamhetsorganisationen ser ut som i *figur 9* nedan för närvarande, med uppdraget som en egen funktion. Men koordineringen kontoren emellan samt mellan kontoren och ledningen är för liten för att uppdraget ska verka horisontellt. Det som har uppstått är att varje kontor har bildat sina egna rutiner och de gemensamma normerna suddas ut mer och mer. Uppdraget är idag centraliserat.



Figur 9: Befintlig verksamhetsorganisation

Resursägarna sitter idag på olika platser i strukturen beroende på vilken avdelning de leder. Etableringskontoren är inte samordnade och har inte samma förutsättningar i strukturen, beroende på vilken avdelning de tillhör. Uppdragsägaren har tagit på sig för mycket styrning och delaktighet i detaljfrågor.



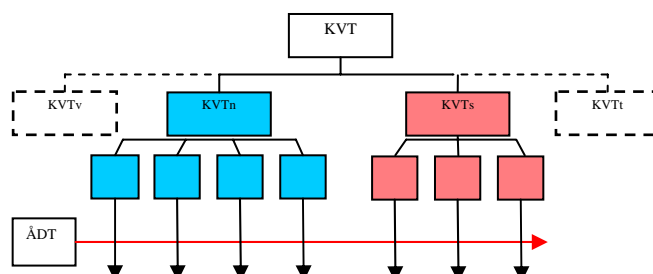
Figur 10: Nuvarande uppdragsstruktur

6.2 Åtgärdsförslag

Åtgärdsförslagen presenteras dels ur ett verksamhetsperspektiv och dels ur ett strukturperspektiv samt hur förslagets konsekvenser blir kommunikations- och kulturmässigt. I slutet på presentationen av respektive förslag nämns fem punkter. Det är konkreta jämförelser mellan de olika förslagen.

6.2.1 Nationellt uppdrag

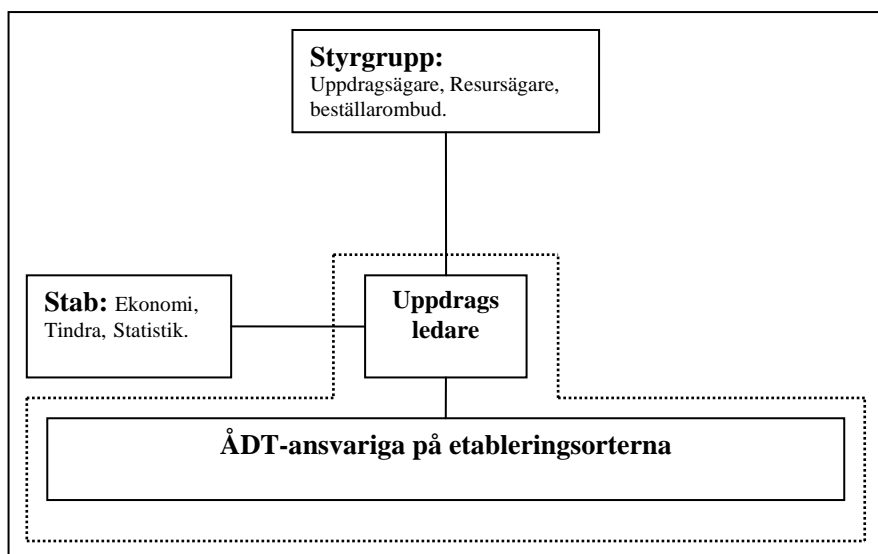
Detta förslag utgår i grunden från den nuvarande verksamhetsorganisationen, skillnaden ligger i att koordineringen stärks. Det betyder att ÅDT-uppdraget som funktion blir horisontellt, mer samverkan mellan kontoren och till ledningen, vilket ger gemensamma normer och mål. Uppdraget är centraliserat.



Figur 11: Verksamhetsorganisation "Nationellt uppdrag"

I uppdragsstrukturen skapas en uppdragsledarroll som har i uppgift att stärka och värna om samordningen. Resursägarna placeras i en styrgrupp som samarbetar med

uppdagsledaren angående strategiska målsättningar och resursfördelning. ÅDT-ansvariga bildar en ÅDT-grupp som tillsammans med uppdagsledaren arbetar fram gemensamma normer och delmål.



Figur 12: Uppdragsstruktur "Nationellt uppdrag"

Detta förslag kräver en stor kommunikativ insats av uppdagsledaren, det är ett stort antal personer som ska samordnas och informeras. Stygruppen ställer krav på uppdagsledaren som måste förmedla mål och normer till alla inblandade.

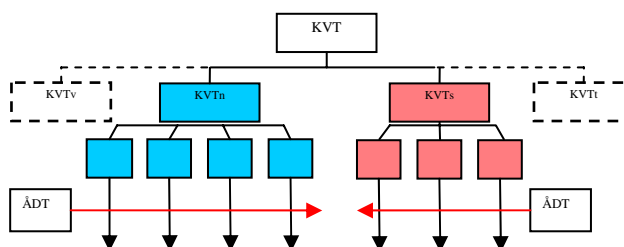
För att förhindra suboptimering fordras gemensamma spelregler, detta möjliggörs med formella möten. En gemensam plattform för förslag och åsikter är ett användbart verktyg.

Sammanställning och jämförelse

- Ett uppdrag
- Nationellt geografiskt område
- Stor erfarenhetsbank
- Låg flexibilitet
- Stora resurser

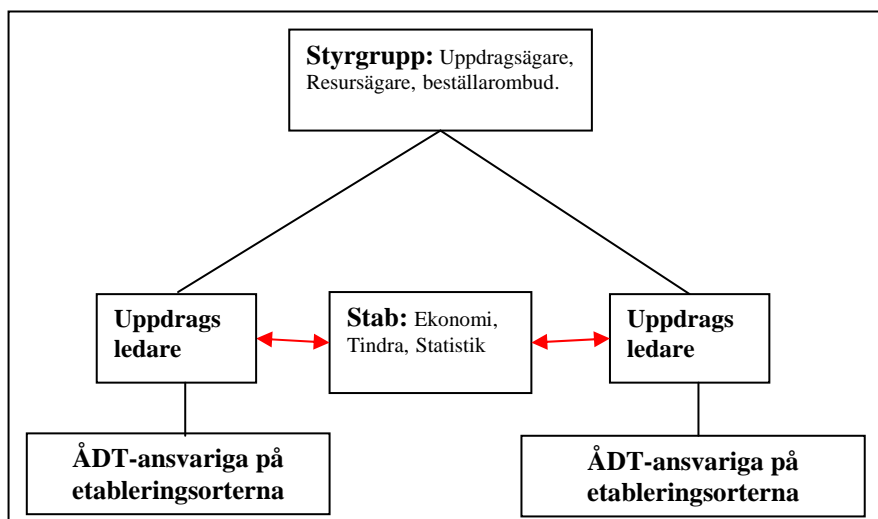
6.2.2 Avdelningsuppdrag

Grundförutsättningarna är liknande de som finns för närvarande, skillnaden ligger i att koordineringen stärks på avdelningsnivå. ÅDT-uppdraget blir här två, ett på vardera avdelning. Uppdragen blir här decentraliserade då de styrs på avdelningsnivå.



Figur 13: Verksamhetsorganisation "Avdelningsuppdrag"

I uppdragsstrukturen skapas två uppdragsledare, en för KVTn och en för KVTs. Resursägarna placeras även här i en styrgrupp som samarbetar med uppdragsledarna angående strategiska målsättningar och resursfördelning. ÅDT-ansvariga bildar tillsammans med uppdragsledaren en ÅDT-grupp på avdelningen, dessa arbetar fram gemensamma normer och delmål.



Figur 14: Uppdragsstruktur "Avdelninguppdrag"

Här blir uppdragsledarens kommunikationsarbete smidigare genom att det blir mindre personella och materiella resurser att samordna jämfört med det nationella uppdraget. Styrgruppen ställer krav på uppdragsledaren som kan förmedla målen relativt lätt genom att kommunikationsvägarna är kortare.

I detta förslag kan det utföras formella möten oftare genom att det geografiska området är mindre än i nationellt uppdrag. Detta gör att kontoren får en gemensam bas vilket i sin tur förhindrar starka subkulturer. Det finns en risk att dessa två grupper skapar en egen subkultur som kan bli väldigt stark med tiden.

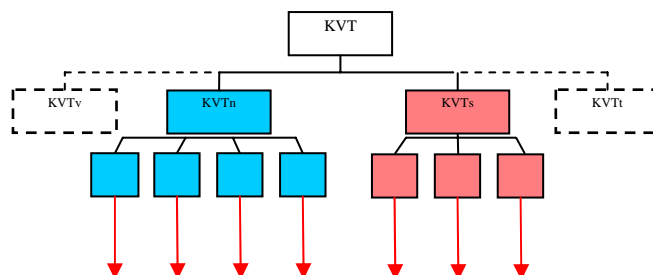
Ett samarbete mellan uppdragsledarna kan i detta förslag vara mycket positivt.

Sammanställning och jämförelse

- Två uppdrag
- Geografiskt område begränsat till halva landet
- Mindre erfarenhetsbank
- Mer flexibilitet
- Mindre resurser

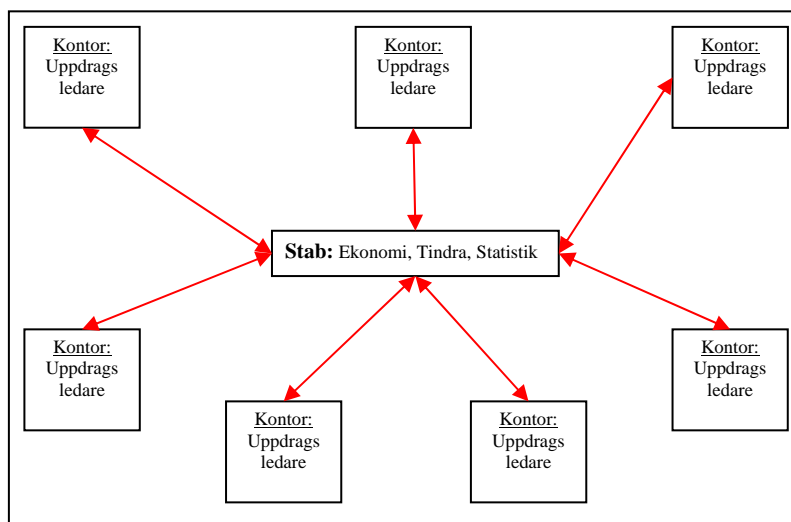
6.2.3 Kontorsupdrag

Här lyfts ÅDT-uppdraget bort som en egen funktion i verksamhetsorganisationen. ÅDT-uppdraget drivs i detta åtgärdsförslag på etableringsorterna. Uppdraget är här helt decentraliserat eftersom uppdraget styrs på kontorsnivå.



Figur 15: Verksamhetsorganisation ”Kontorsupdrag”

I uppdragsstrukturen skapas en uppdragsledare för varje etableringskontor som har det totala ansvaret för uppdraget i ”deras” region. Stabsfunktionen i Borlänge används som en plattform för nödvändigt stöd, såsom trafikdatabasen Tindra och statistiska modellen. Uppdragsmål och normer diskuteras på etableringsorterna.



Figur 16: Uppdragsstruktur ”Kontorsupdrag”

Här begränsas kommunikationen till etableringskontoren, detta resulterar i att kommunikationsvägarna är väldigt korta och besluten kan tas fort.

Formella möten faller sig naturligt i detta förslag genom att möten på kontorsnivå redan existerar. Mycket kan också bestämmas på en lunchrast. Risken är överhängande att suboptimeringen blir total, varje kontor kommer här att arbeta fram egna normer och arbetssätt. Styrkan i ett stort antal personella och materiella resurser försvinner här.

Ett nära samarbete med kund är här att föreslå, genom de snabba kommunikationsvägarna kan etableringskontoren snabbt och smidigt möta kundens krav.

Sammanställning och jämförelse

- | | |
|--|-------------------------|
| - Sju uppdrag | - Liten erfarenhetsbank |
| - Geografiskt område begränsat till regionerna | - Hög flexibilitet |
| | - Små resurser |

6.3 Slutkommentar

Vi anser att det snarast krävs ett ledningsbeslut för att skapa möjligheten till en aktiv diskussion om ÅDT-uppdragets framtid, som en lönsam och effektiv verksamhet.

Syfte och mål i den diskussionen bör vara mycket tydliga och resultatet skall kommuniceras ut till samtliga medarbetare. Då ökar medvetenheten om vad som händer, både positivt och negativt. Det innebär bland annat större deltagande och bättre mottagande av en eventuell förändring för varje medarbetare.

Som utgångspunkt för denna gemensamma diskussion rekommenderar vi att fokusera kring ett av åtgärdsförslagen. Som nämndes i beskrivningen av åtgärdsförslagen så finns det både fördelar och nackdelar med dem. Men poängen är att vilket alternativ som än väljs, så blir resultatet ett förtydligande av ÅDT-uppdraget. Det kommer att ha en positiv effekt på de ”mjuka” symptomen som nämnt i rapporten. Till exempel oro för framtiden, missnöje, motsättningar och låg status internt för uppdraget.

Som tillägg till detta vill vi se ett situationsanpassat ledarskap. Vad det innebär har vi tyvärr inte haft utrymme att beskriva i denna rapport. Men kunskaperna kring detta har ändå genomsyrat våra tolkningar och åtgärdsförslag. Vår rekommendation är att vidareutveckla detta ämne.

Avslutningsvis vill vi betona vårt intresse av en lyckad framtid för ÅDT-uppdraget. Vi vill se stora förbättringar med hjälp av små förändringar. Med denna rapport som underlag hoppas vi ha kunnat svara på *vad* som behöver göras, nu återstår att beskriva *hur* och att omsätta idéerna till verkligheten.

Referenser

- Abrahamsson, Bengt; Andersen, Jon Aarum (1998) *Organisation –att beskriva och förstå organisationer*, andra upplagan. Liber Ekonomi, Malmö. ISBN 91-47-04255-9
- Berne, Olof. (2006) *Ledarskap, kommunikation och motivation*. Tekniska högskolan, Jönköping
- Doyle, Michael; Straus, David (1993) *How meetings work!* The Berkley Publishing Group, a division of Penguin Putnam Inc., New York, ISBN 0-425-13870-4
- Erikson, Peter (2005) *Planerad kommunikation*, fjärde upplagan. Liber AB, Malmö. ISBN 91-47-07724-7
- Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan (2005) *Organisationer och kulturer*, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-03563-2
- Holme, Idar Magne; Krohn Solvang, Bernt (1997) *Forskningsmetodik –Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-00211-4
- Jacobsen, Dag Ingvar; Thorsvik, Jan (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund. ISBN 978-91-44-02276-5
- Larsen, Rolf-Petter (2003) *Teamutveckling*. Studentlitteratur, Lund, ISBN 978-91-44-02080-8
- Larsson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01714-6
- Patel, Runa; Davidson, Bo (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, andra upplagan. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-30952-X
- Ruane, Janet M. (2006) *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-04457-7
- Rubenovitz, Sigvard (2004) *Organisationspsykologi och ledarskap*, tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-04190-X
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segerfeldt, C-H (2002) *Ledarskap stavas kommunikation*. Liber Ekonomi, Malmö, ISBN 91-47-06525-7
- Sjölund, Arne (2003) *Gruppsykologi*, Rabén & Sjögren, Stockholm. ISBN 91-7297-605-5
- Trost, Jan (2005) *Kvalitativa intervjuer*, tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund, ISBN 91-44-03802-X
- Williamson, Kirsty (2002) *Research methods for students, academics and professionals*, andra upplagan. Centre for Information Studies, Wagga wagga, NSW, ISBN 1 876938 42 0.

Figurer och diagram

Figur 1: Organisationsschema Vägverket

Figur 2: Organisationsschema Vägverket Konsult

Figur 3: Teoretisk referensram

Figur 4: Exempel på en matrisorganisation

Figur 5: Praktiskt tillvägagångssätt i studien

Figur 6: Verksamhetsorganisationen (resursuppdelning och geografisk spridning)

Figur 7. Rollbeskrivning inom ÅDT-uppdraget

Figur 8. Linjeorganisation, förtydligande av enhetsgränser

Figur 9. Befintlig verksamhetsorganisation

Figur 10. Nuvarande uppdragsstruktur

Figur 11. Verksamhetsorganisation Nationellt uppdrag

Figur 12. Uppdragsstruktur Nationellt uppdrag

Figur 13. Verksamhetsorganisation Avdelningsuppdrag

Figur 14: Uppdragsstruktur Avdelningsuppdrag

Figur 15. Verksamhetsorganisation Kontorsuppdrag

Figur 16. Uppdragsstruktur Kontorsuppdrag

Diagram 1: Åsikter om den geografiska spridningen

Diagram 2: Motivation och delaktighet

Diagram 3: Arbetsättens spridning av den ekonomiska förhandlingen

Diagram 4: Olika tillvägagångssätt i den externa kommunikationen med kunden

Diagram 5: Träffar mellan kollegor i samma position

Diagram 6 & 7: Skillnaden mellan ”vi och dom”-attityden på avdelning och etableringsort

Bilaga I – Anvisning för direktintervju

*Examensarbete våren 2007, C-uppsats
Jonas Ohlsson & Simon Eliasson
Tekniska Högskolan i Jönköping*

Uppdragsgivare: Vägverket Konsult, affärsområde Väg och Trafik

Disposition

1. Presentera syftet med intervjun kort, motivera.
2. Berätta genomförda och planerade aktiviteter samt att kompletterande frågor kommer senare (vilka övriga som har och/eller skall intervjuas).
3. Förtydliga den individuella integriteten, total sekretess. Ok att spela in?
4. Visa och gå igenom intervjuguiden.
5. Bekräfta tiden, finns utrymme för utsvängningar, kafferast?
----- intervjun genomförs enligt guiden -----
6. Repetera sekretessen
7. Repetera vad som händer nu och att kompletterande frågor kommer.

Generellt

- Uppträd lugnt och samlat men aktivt
- Respektabel klädsel, ej uppklädd
- Försök få intervjun i avslappnad miljö, en soffgrupp eller ett runt bord
- Den intervjuade i fokus, öppen struktur, inte styrd
- Aktivt lyssnande!
- Fåntratten. Öppning – fri berättelse – precisering – parafras/kontroll
- Gå igenom intervjun så snart som möjligt efteråt

Bilaga 2 – Guide för direktintervju

*Examensarbete våren 2007, C-uppsats
Jonas Ohlsson & Simon Eliasson
Tekniska Högskolan i Jönköping*

Uppdragsgivare: Vägverket Konsult, affärsområde Väg och Trafik

När: _____ Var: _____

Vem: _____

Spelas in (J/N): _____ Band/Inspelning nr: _____

Fasta frågor

- Vilken är din yrkestitel?
- Hur länge har du arbetat hos VV?
- Hur länge har du arbetat med ÅDT?
- Vilka anser du är dina tre viktigaste arbetsuppgifter?

Din yrkesbakgrund

Ämnesområden

- Din bild av ÅDT
- Din roll i ÅDT
- Konkurrensutsättning
- Framtiden

Kan du berätta kort om din yrkesbakgrund

(bakgrund osv)

Berätta om ÅDT

Struktur (rita), kommunikation (rapporteringar/möten), ledarskap (formella roller) och nyckelpersoner och beställarförfarandet (tidlinjen)

Din roll i ÅDT

Struktur (matris), kommunikation (När på året/mängd), ledarskap

Konkurrensutsättning

Förklara utsättningen

Hur tror du att det kommer påverka ÅDT

Bolagisering

Framtiden

ÅDT om XX år, egen strategi

Bilaga 3 – E-postmeddelande till respondenterna för telefonintervjuerna

Från: Ohlsson Jonas KVTs

Skickat: den 19 april 2007 09:56

Till: Forsberg Hans KVTn; Wikström Mats KVTs; Vikström Ulf KVTn; Olsson Mikael KVTn; Friberg Håkan KVTn; Persson Lars-Erik KVTn; Karlsson Joakim KVTn; Cramvik Eiler KVTn; Ekenberg Maria KVTs; Gustavsson Björn KVTs; Johansson Christer KVTs; Sundén Joakim KVTs

Ämne: Nulägesanalys av uppdragsstrukturen i ÅDT-uppdraget

Hej!

Med KVT som uppdragsgivare och Tekniska Högskolan i Jönköping som övervakare genomförs det nu en utredning, med tyngden i en nulägesanalys, av ÅDT-uppdraget. Syftet är att stärka strukturen kring ÅDT-uppdraget.

Vi som gör detta är Jonas Ohlsson (KVT) och Simon Eliasson (JTH). För fortsättningen behöver vi er hjälp.

Ett samtal med er, funktionsledare och ÅDT-ansvariga som är högst delaktiga i uppdraget, på c:a 15 min är vad vi behöver. Vi har ett formulär med ett antal frågor som vi utgår ifrån. Dessa berör främst er roll i uppdraget, samarbete mellan kontor/avdelningar och uppdragsstrukturen.

Vi kommer att kontakta er under v.17 (nästa vecka).

Med vänliga hälsningar/

Jonas Ohlsson (jonas.ohlsson@vv.se)

Simon Eliasson (eliassonsimon@hotmail.com)

Bilaga 4 – Anvisningar för telefonintervjuerna

*Examensarbete våren 2007, C-uppsats
Jonas Ohlsson & Simon Eliasson
Tekniska Högskolan i Jönköping*

Uppdragsgivare: Vägverket Konsult, affärsområde Väg och Trafik

Generellt

- Tala lugnt och tydligt men inte för långsamt.
- Gå igenom intervju svaret så snart som möjligt efteråt, lägg till ev. kommentar.

Disposition

Hej ... mitt namn är Simon Eliasson, jag sitter i Jönköping och jag samarbetar med Jonas Ohlsson.

Vi skickade ett mail till dig förra veckan, har du haft möjlighet att läsa det?

- Ja

Va bra, har du möjlighet att avvara en kvart?

Vi gör en nulägesanalys av ÅDT-uppdraget och skulle vilja stjäla ca tjugo minuter för att förklara vad vi gör och varför för att sedan ställa ett par frågor. Har du möjlighet att avvara en stund?

- Ja

Det är alltså KVT som är vår uppdragsgivare, JTH övervakar genomförandet och resultatet.

Syftet är att stärka organisationen kring ÅDT-uppdraget för en hållbar framtid. Så vi gör en nulägesanalys för att se hur strukturen i uppdraget påverkar medarbetarna och verksamheten. Vi har tidigare intervjuat Stig Borgström, Ann-Sofi Granberg och PeO i Borlänge, Mats Hagström i Solna och Fredrik Johnsson i Göteborg. I detta skede pratar vi nu med dig och dina kollegor, samtliga funktionsledare och ÅDT-ansvariga. Jag sitter här med ett formulär framför mig, i det finns 15 påståenden som jag vill att du skall bedöma. Vi gör det med en femgradig skala, ett till fem, där ettan betyder att du inte alls instämmer medan en femma innebär att du håller med fullständigt. Är det något du reagerar över eller vill kommentera extra så är det bara att hojta till. Och givetvis är detta resultat helt konfidentiellt.

Rapporten kommer att avslutas i slutet på maj månad och görs då tillgänglig för er.

Bilaga 5 – Telefonintervjuformulär

Jag har klart för mig hur strukturen ser ut i uppdraget idag

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	

Jag träffar andra i min position kontinuerligt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	
<u>Kommentar: (Vilka?, Hur ofta?)</u>				

De övergripande målen för uppdraget är tydliga

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	

Vi har bra sammanhållning i uppdraget

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	

Idag sker den ekonomiska förhandlingen regionalt

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	
<u>Kommentar: (Hur ofta?, Ämne?)</u>				

Informationsmängden i uppdraget är för mig tillfredställande

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	

Ledningen för uppdraget kontaktar mig regelbundet

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
Instämmer inte alls			Instämmer helt	
<u>Kommentar: (Hur ofta?, Ämne?)</u>				

Jag har tillgång till information om vem som gör vad i uppdraget

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Kommentar: (Hur?)

Jag är osäker på vem som har vilket ansvar och vilka befogenheter i uppdraget

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Det är fullständigt klart vad som ingår i min roll

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Den geografiska spridningen är ett hinder för utveckling

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Det finns en "vi och dom"-attityd mellan avdelningarna

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Kommentar:

Det finns en "vi och dom"-attityd mellan etableringskontoren

1 2 3 4 5

Instämmer inte alls

Instämmer helt

Kommentar:

Om jag var mer delaktig i uppdraget skulle min motivation öka

1 2 3 4 5

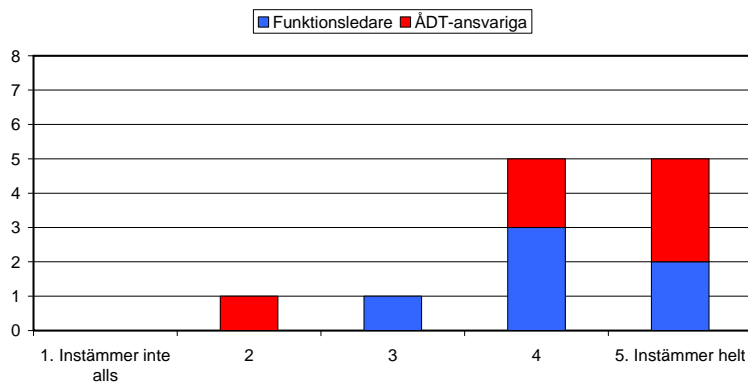
Instämmer inte alls

Instämmer helt

Har du något mer som du vill ta upp med oss?

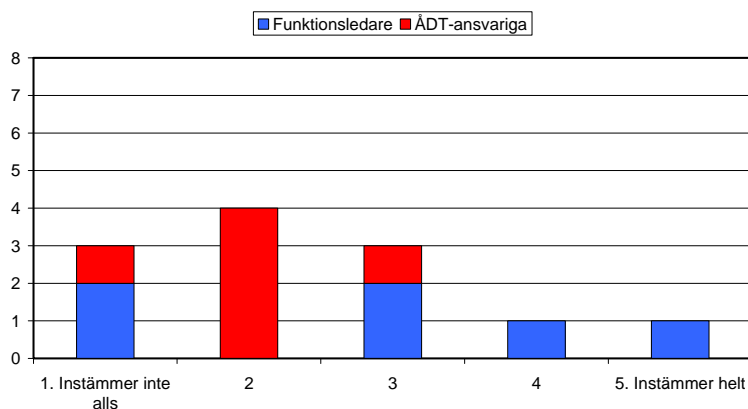
Bilaga 6 – Telefonintervjusvar

"Jag har klart för mig hur strukturen ser ut i uppdraget idag"



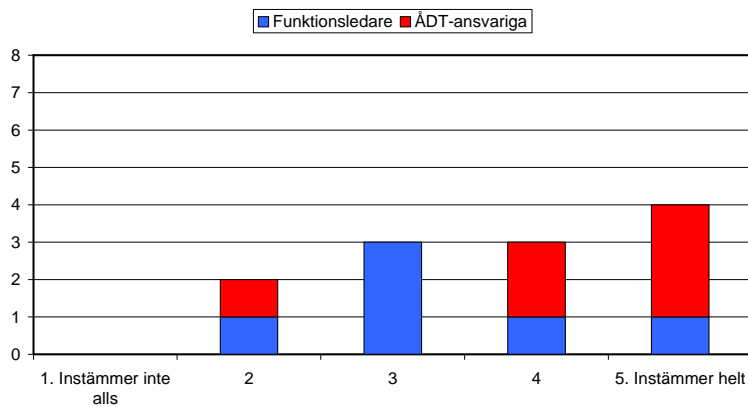
Medel: 4,17

"Jag träffar andra i min position regelbundet"



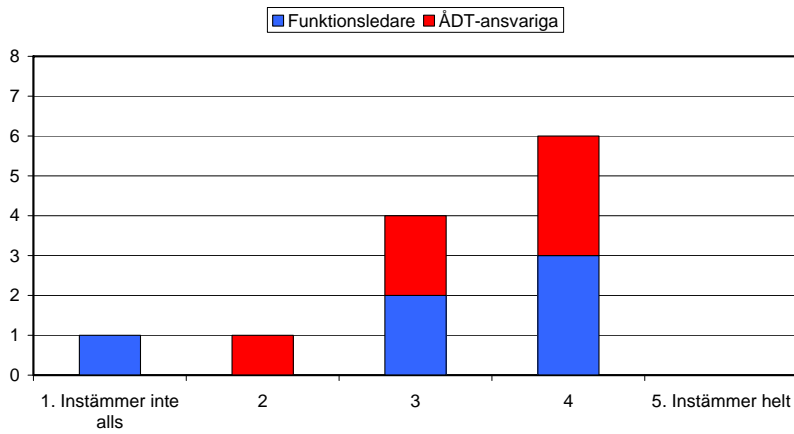
Medel: 2,42

"De övergripande målen för uppdraget är tydliga"



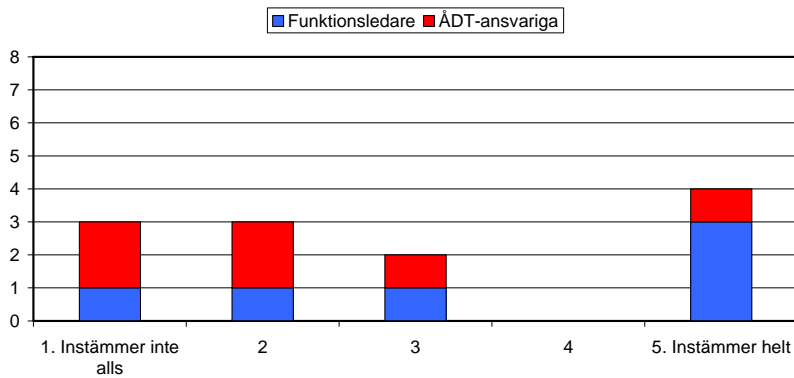
Medel: 3,75

"Vi har bra sammanhållning i uppdraget"



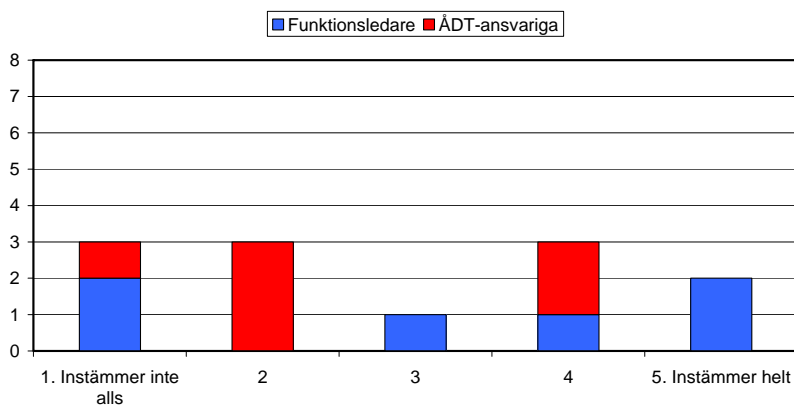
Medel: 3,25

"Idag sker den ekonomiska förhandlingen på etableringsorterna"



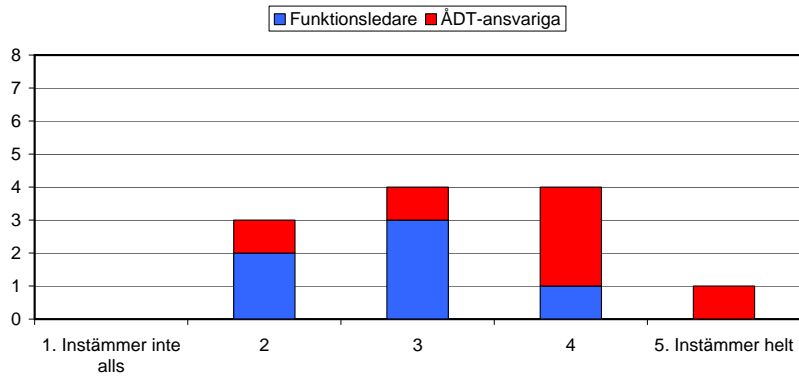
Medel: 2,92

"Jag har regelbunden kontakt med kunden"



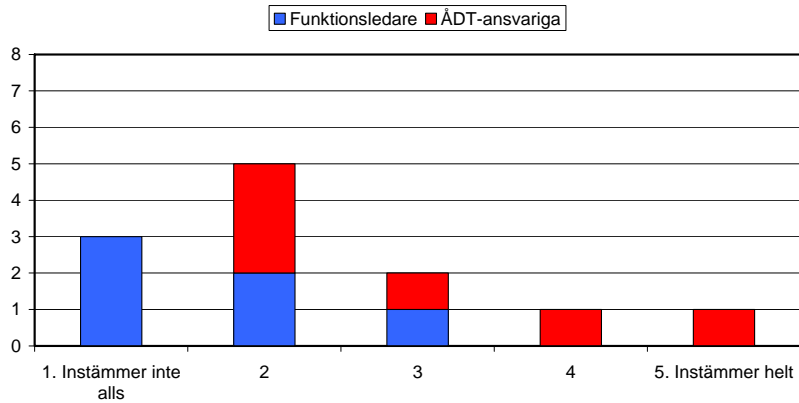
Medel: 2,83

"Informationsmängden i uppdraget är för mig tillfredställande"



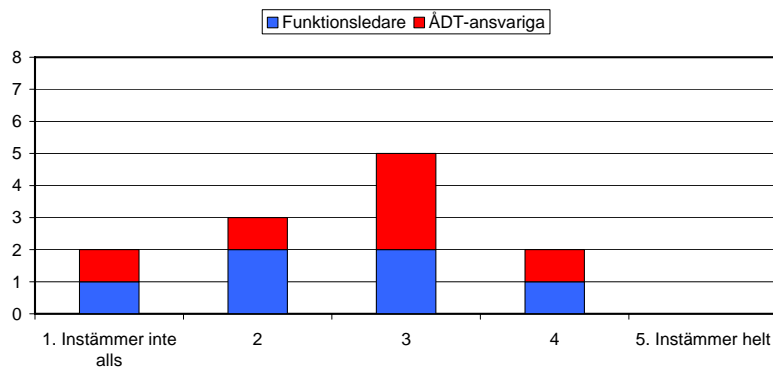
Medel: 3,25

"Ledningen för uppdraget kontaktar mig regelbundet"



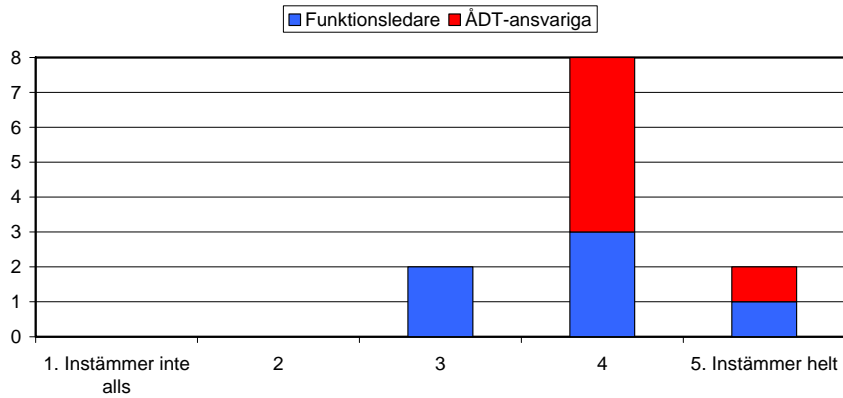
Medel: 2,33

"Jag har tillgång till dokument som säger vem som gör vad i uppdraget"



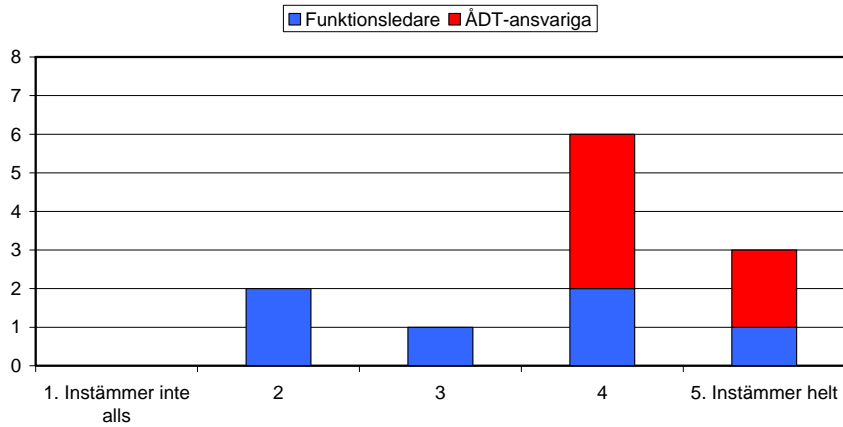
Medel: 2,58

"Jag är osäker på vem som har vilket ansvar och vilka befogheter i uppdraget"



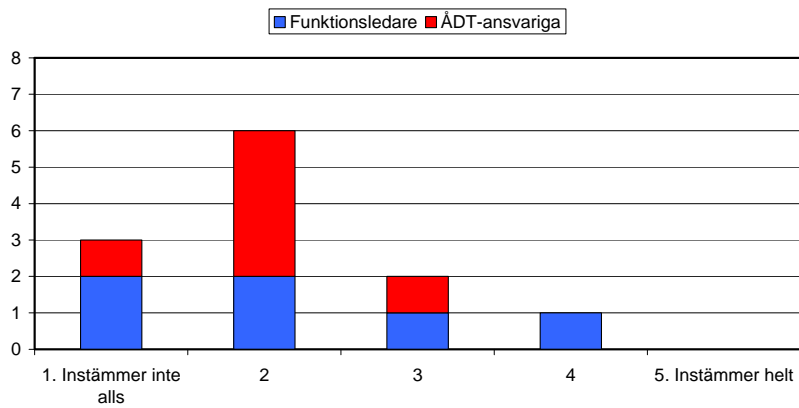
Medel: 4,00

"Det är fullständigt klart vad som ingår i min roll"



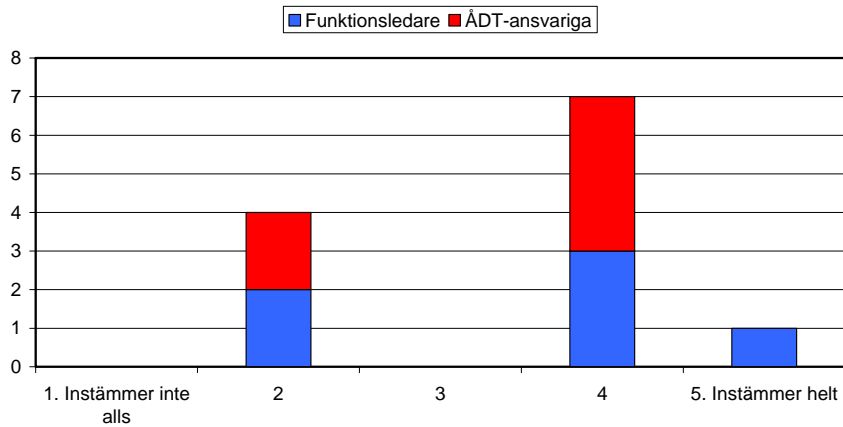
Medel: 3,83

"Den geografiska spridningen är ett hinder för utveckling"



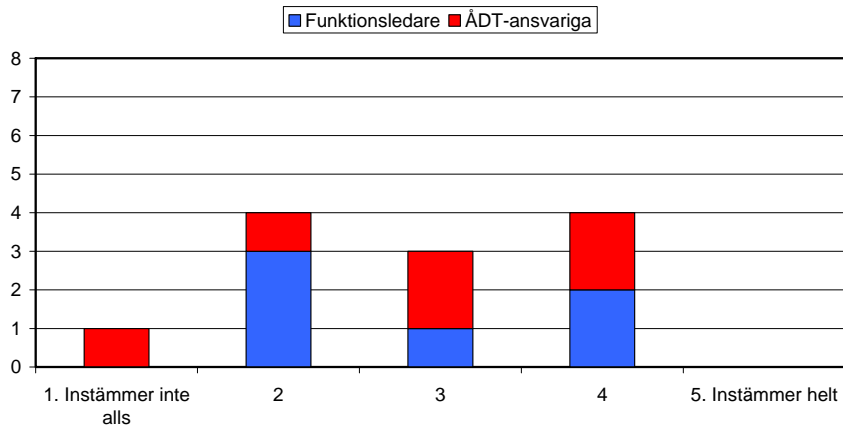
Medel: 2,08

"Det finns en "vi och dom"-attityd mellan avdelningarna"



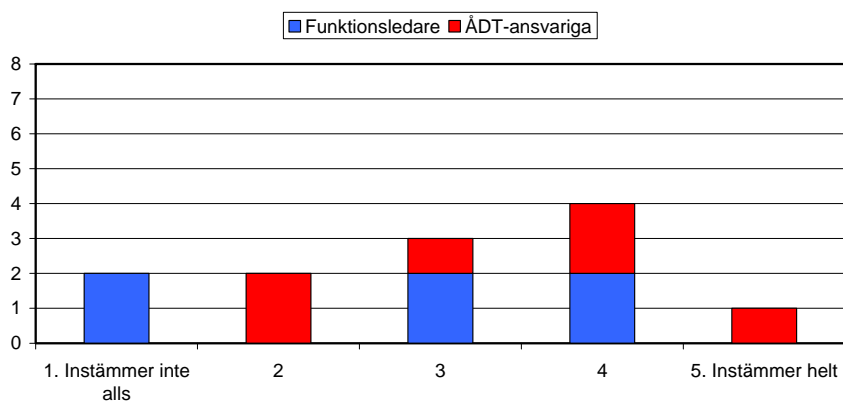
Medel: 3,42

"Det finns en "vi och dom"-attityd mellan kontoren"



Medel: 2,83

"Om jag var mer delaktig i uppdraget skulle min motivation öka"



Medel: 3,00