



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Avd. for økonomi, samfunnsfag og informatikk (ØSIR)

Kari Holmsen

”Ja, sånn gjør vi det,
men jeg har aldri visst hvorfor”

Kompetanseutvikling

Statens vegvesen, Kjøretøyavdelingen, Region øst

Bachelor i ledelse med økonomikunnskap, 3. årstrinn

Bacheloroppgave

Vår 2011

1 Sammendrag (Abstract)

1.1 Norsk

Undersøkelsen viser at Kjøretøy- og kontrollstudiets grunnmodul, forvaltning (KKS 101) har gitt et betydelig bidrag til å dekke gapet mellom eksisterende og nødvendige etats- og forvaltningsrettslig kompetanse knyttet til området Kjøretøy i Statens vegvesen.

Denne kunnskapen har betydning for profesjonell utøvelse av rollen som tjeneste- og myndighetsutøver i Statens vegvesen.

Medarbeiderne oppgir å ha fått større trygghet og engasjement i jobben, med ønske om å oppnå lik regelforståelse og praktisering på kjøretøyområdet generelt.

Den lokale ledelsens moderate engasjement har trolig vært den største læringsbarrieren for KKS- satsningen. Det kan ha vanskeliggjort anvendelse av ny kunnskap og forsinket nødvendig endring av praksis ute på stasjonene.

Det er fortsatt vesentlige utfordringer dersom det forventes ”God kunnskap” i etats- og forvaltningsrettslig kompetanse på Kjøretøyområdet.

KKS 101 har gitt et grunnlag for forvaltningsrettslig kompetanse, men vil neppe redusere behovet for mer faglig ekspertise i fremtiden.

Undersøkelsens hypotese kan sies å være bekreftet;

Den ansattes bevissthet om de formelle forventningene til egen rolle og om organisasjonens mål, bidrar positivt til profesjonell tjeneste- og myndighetsutøvelse.

1.2 English

Competence Development, Norwegian Public Roads Administration, Eastern Region, Vehicles Division.

Results from survey, Vehicle and Control Studies, Basic Management Module (KKS 101) shows that this study has had considerable positive implications for reducing lack of necessary competence in the Vehicle Department in the National Road Administration.

Formal knowledge in rules and regulations for public management has increased employees' understanding of their roles within public services and authorities.

This knowledge has increased the employees' professional skills and behavior along with their devotion and job confidence. Anticipated is also a more uniform handling and interpretation in technical and legal matters.



Handling and interpreting complex situations, laws and regulations with frequent amendments are most challenging. Supervisors' moderate involvement most probably has negative implications for development and improved routines.

When professional advice and support is needed, it might be favorable to forward matters onto an advanced administrative level to be settled. This matches a conclusion in a previous study, Think 2015.

Autonomous teams, non-technical management and client-oriented focus are less favorable in complex systems like the one in the Vehicle Department.

2 Forord

2.1 Rapportens hensikt

Hensikten med rapporten er å gi oppmerksomhet til betydningen av etats- og forvaltningskompetanse for profesjonell utøvelse av rollen som tjeneste- og myndighetsutøver på Kjøretøy- området i Statens vegvesen.

2.2 Rapportens målgruppe

Rapportens målgruppe er medarbeidere og ledere på Kjøretøy- området i Statens vegvesen.

2.3 Tilbakemelding fra leserne

Tilbakemelding fra leserne mottas med takk. kari.holmsen@vegvesen.no

2.4 Prosjektets forhistorie

Jeg har selv jobbet som kjøretøyinspektør ved trafikkstasjonen i Oslo siden 1998. "Å kjenne hvor skoen trykker" kan beskrive min interesse for denne oppgavens tema.

2.5 Takk

Takk til gode kollegaer for bidrag
Takk til Bent Sofus Tranøy for veiledning
Takk til Lene Mürer for studiepermisjon

Oslo, mai 2011

Kari Holmsen



3 Innholdsfortegnelse

1	SAMMENDRAG (ABSTRACT)	3
1.1	Norsk	3
1.2	English	3
2	FORORD	4
2.1	Rapportens hensikt	4
2.2	Rapportens målgruppe	4
2.3	Tilbakemelding fra leserne	4
2.4	Prosjektets forhistorie	4
2.5	Takk	4
3	INNHOLDSFORTEGNELSE	5
4	PRESENTASJON AV STATENS VEGVESEN	8
4.1	Statens vegvesens mandat	8
4.2	Organisering av Trafikant- og kjøretøyområdet i Region øst	9
4.3	Organisatorisk utvikling og endringer av Trafikant- og Kjøretøyområdet (TK) tilbake til 1995	10
4.4	Hensikten med og krav til Kjøretøyområdets virksomhet	11
5	PROBLEMSTILLING	12
5.1	Hypotese	12
5.1.1	Problemstilling	12
5.1.2	Klargjøring av problemstilling:	12
5.2	Historikk	12
5.2.1	Kjøretøyområdet – et problemområde	12
5.2.2	Ulik regelforståelse og praktisering	12
5.2.3	Lange ventetider og dårlig kundebehandling	12
5.2.4	Mistanker om misligheter	12
5.2.5	Klager og erstatningsansvar	12
5.3	Utredninger på TK- området	13
5.3.1	LEDELSE PÅ TK	13
5.3.2	MEDARBEIDERE	13
5.3.3	ORGANISASJON	14
5.3.4	KOMPETANSE	14
5.4	Kjøretøy – og kontrollstudiet (KKS)	15
5.4.1	Bakgrunn	15
5.4.2	Hensikt - KKS forvaltning 1 Grunnmodul, (Alfa) KKS101	15
5.4.3	Innhold	16



6	TEORI	16
6.1	Kompetansepolitikk i Statens vegvesen	16
6.2	Kompetanse	17
6.3	Basiskompetanse, etatskompetanse	18
6.4	Kompetanseutvikling	18
6.5	Lærende organisasjon	18
6.6	Roller	18
6.7	Normer	19
6.8	Jobbtilfredshet	20
6.9	Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet	20
6.10	Identitet og holdninger	21
6.11	Læringsbarrierer - Hindringer for læring og bruk av ny kunnskap	22
6.12	Offentlig forvaltning	24
6.13	Situasjonsbestemt ledelse	25
7	METODER	26
7.1	Forarbeider	26
7.2	Undersøkelsesmetode	27
7.3	Kriterier for utvelgelse av informanter	28
7.4	Underlag for utvelgelse av informanter	28
7.5	Intervjuobjektene alder og ansettelsestid	28
7.6	Undersøkelsens innhold	28
7.7	Undersøkelsens svakheter	29
7.8	Undersøkelsens omfang	29
8	UNDERSØKELSEN	30
8.1	Kvalitativ undersøkelse med sammendrag av intervjuer	30
8.2	Kvantitativ undersøkelse med oppsummering	51
8.2.1	Kunnskap om Forvaltningsloven og Offentlighetsloven	51
8.2.2	Kunnskap om Tjenestemannsloven	52
8.2.3	Kunnskap om Etiske retningslinjer for statstjenesten	52
8.2.4	Kunnskap om Forvaltningsrett, rettskilder og metode	53
8.2.5	Kunnskap om styrende dokumenter:	53



9	ANALYSE AV FUNN	54
9.1	KKS 101 - en suksess	54
9.2	Vilje til å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter	54
9.3	Tilbakemelding	54
9.4	Tilrettelegging for å ta i bruk ny kunnskap	55
9.5	Tidsperspektiv	55
9.6	Oppmuntring, støtte og oppfølging i forbindelse med kompetanseutvikling	56
9.7	Støtte i arbeidshverdagen	56
9.8	Uklare karrieremuligheter	57
9.9	Nytten av kompetanseutvikling	57
10	KONKLUSJON - FEM VIKTIGE FUNN	57
11	ANBEFALINGER	59
12	AVSLUTNING OG FORSLAG TIL NYE UTREDNINGER	59
13	VEDLEGG	60
13.1	Litteraturliste	60
13.1.1	Studielitteratur	60
13.1.2	Underlag fra Statens vegvesen	60
13.1.3	Annet	61
13.2	Forkortelser	61
13.3	Spørsmål til intervju	62
13.4	Spørsmål til kvantitativ undersøkelse	64
13.5	Statistikk kvantitativ undersøkelse	65
13.6	Analyse av kvantitativ undersøkelse	68
13.6.1	Forvaltningsloven	68
13.6.2	Offentlighetsloven	70
13.6.3	Tjenestemannsloven	72
13.6.4	Forvaltningsrett, rettskilder og metode	74
13.6.5	Etiske retningslinjer for statstjenesten Med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet	76
13.6.6	Kunnskap om Instruks for Statens vegvesen	78
13.6.7	Kunnskap om Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen	78
13.6.8	Kunnskap om Grunnlagsnotat Svv2010 Trafikant og Kjøretøy	79
13.6.9	Kunnskap om Nasjonal transportplan	79



4 Presentasjon av Statens vegvesen

4.1 Statens vegvesens mandat

Statens vegvesens mandat er nedfelt i Lov og ”Instruks for Statens vegvesen” gitt av Samferdselsdepartementet.

Oppgaver og ansvar er nedfelt i Vegloven, Vegtrafikkloven, Yrkestransportloven og Plan- og bygningsloven.

Instruksen fra Samferdselsdepartementet (fastsatt ved kongelig resolusjon av 27. mai 2005) gir Statens vegvesen sektoransvar for veg og vegtrafikk.

Formålet til Statens vegvesen er å utvikle og ta vare på et sikkert, miljøriktig og effektivt transportsystem.

Viktige dokumenter i den politiske styringen er Prop. 1 S (statsbudsjettet) med tildelingsbrev, Nasjonal transportplan og Handlingsprogrammet.

Det sentrale styringsdokumentet i Statens vegvesen er ”Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen”. Et annet sentralt dokument er ”Etiske retningslinjer for statstjenesten, med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet”.

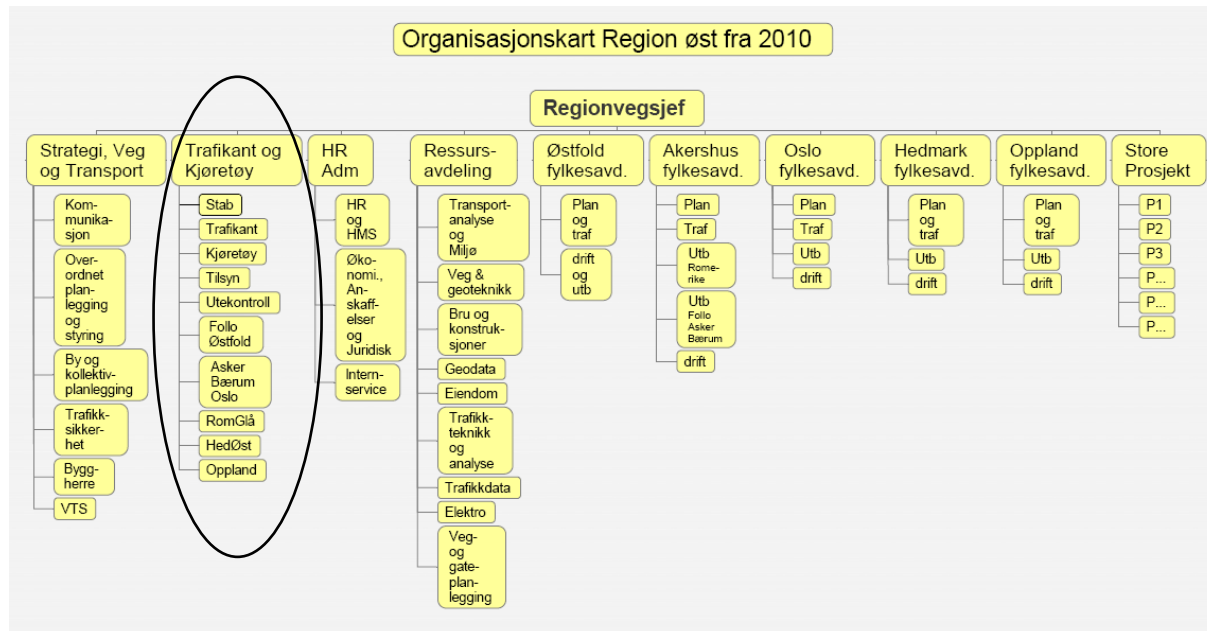
Som offentlig etat er Statens vegvesen forpliktet i prinsippet om god forvaltningsskikk og til å følge saksbehandlingsreglene gitt i Forvaltningsloven og Offentlighetsloven.

Grunnlagsnotat SVV2010 er et viktig dokument som omhandler den siste omorganiseringen av Statens vegvesen, 01.01.2010.

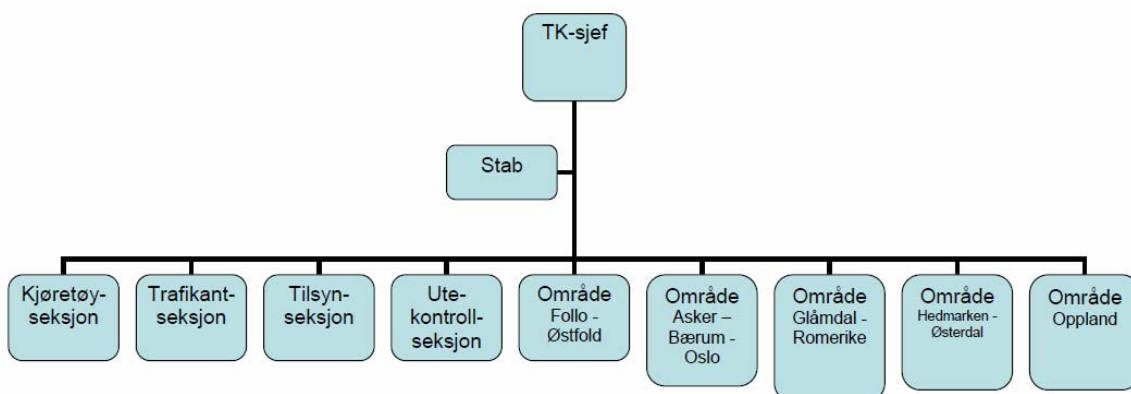
Jeg legger til grunn i denne oppgaven at kunnskap om innholdet i disse dokumentene er en del av grunnlaget for etatskompetanse.

4.2 Organisering av Trafikant- og kjøretøyområdet i Region øst

Vegdirektøren er Statens vegvesens øverste ansvarlige. Han styrer etaten ved hjelp av Vegdirektoratet og fem regioner.



Organisasjonskart Trafikant- og kjøretøyavdelingen i Region øst.



Den 01.01. 2010 fikk Statens vegvesen ny organisasjonsstruktur. Målsetningen var å kunne møte framtidens utfordringer på en god måte. For TK innebærer det at all virksomhet nå er samlet i én avdeling direkte underlagt Regionvevsjefen.

4.3 Organisatorisk utvikling og endringer av Trafikant- og Kjøretøyområdet (TK) tilbake til 1995

- Inntil 1995 var Biltilsynet den offisielle betegnelsen for Statens vegvesens tilsynsenhet for trafikant og kjøretøy. Biltilsynet var ledet av en Biltilsynssjef i hvert fylke som var direkte underlagt Vegsjefen i Vegdirektoratet.
- I 1995 forsvant begrepet Biltilsynet. De nye betegnelsen ble Vegtrafikktilsyn/Trafikkstasjon. Dette skjedde ved en omorganisering der trafikant- og kjøretøysiden ble sammenslått med ”vegsiden” av Statens vegvesens virksomhet; plan-, trafikk-, utbygging - og vedlikehold. Alle områdene på distriktsnivå fikk en felles distriktsleder.
- I 2003 ble det vedtatt en ny omorganisering. Fem regioner med distrikter ble etablert under Vegdirektoratet. Trafikkstasjonene ble fortsatt organisert i distriktene sammen med vegsiden. Styringslinjen gikk fra Vegdirektør til regionvegsjefene, og underlagt disse var distriktsvegsjefene og seksjonslederne.
- I 2005 ble igjen organisasjonen justert. Målet var å innføre en mer moderne organisasjon med en flatere struktur og færre ledere. De nye lederne fikk ansvar for flere trafikkstasjoner, som medførte fjernledelse, det vil si at deler av den operative kunderettede delen av organisasjonen ble geografisk atskilt fra ledelsen. Det ble lagt vekt på lederkompetanse fremfor fagkompetanse hos de nye lederne. Tidligere faggruppelederfunksjoner forsvant og flere grupper har etter dette verken hatt stedlig leder eller leder med fagkompetanse. De ansatte er ment å skulle være selvstyrte og ideen var at avgjørelser skal tas nærmest mulig kunden.
- I 2010 ble den hittil siste omorganiseringen gjennomført. Den nye Forvaltningsreformen krevde tilpasning til fylkeskommunal veg- forvaltning. TK ble samtidig skilt fra veg og organisert i en egen avdeling direkte under Regionsvegsjefen. Hensikten var å etablere mer direkte og kortere styringslinjer. Nå går styringslinjen fra Vegdirektør til regionvegsjefene, og derfra direkte til avdelingsdirektørene for Trafikant- og kjøretøyavdelingene. Neste ledernivå er seksjonslederne i distriktene.

Denne endringen kan medvirke positivt til at TK kommer ut av det, som for mange har betydd en undervurdering av TKs rolle innen Vegvesenets totale ansvarsområde. TK kan nå få sjansen til å fremstå som en mer likeverdig part av vegvesenet. Noen røster har brukt begrepet ”stebarn” om TKs tidligere plassering i organisasjonen.

4.4 Hensikten med og krav til Kjøretøyområdet virksomhet

Formålet til Trafikant og Kjøretøyområdet er å forvalte statens myndighets- og kontrollvirksomhet i tilknytning til trafikanter og kjøretøy. Sikkerhets- og miljøoppgavene har stort fokus. Trafikksikkerhetsarbeid har som mål å redusere antall drepte og hardt skadde i trafikken. Kjøretøyområdet skal bidra til

- å ivareta sikkerhet og miljøhensyn i vegtransportsystemet
- å bekjempe bilkriminalitet og spesielt hindre registrering av kjøretøyer som er stjålet eller på annen måte knyttet til svindel
- å bidra til statens inntekter ved å fastsette de tekniske spesifikasjonene, som av tollvesenet legges til grunn for beregning av avgifter for kjøretøy

Kjøretøyområdets oppgaver omfatter kontroll av kjøretøy på veg, kontroll med kjøre- og hviletidsbestemmelsene, kontroll av trafikanters bilbeltebruk, kjøretøyteknisk ulykkesetterforskning, godkjenning av og tilsyn med verksteder og kontrollorgan for periodisk kjøretøykontroll, enkeltgodkjenning og kontroll av kjøretøy i hall, teknisk informasjon og saksbehandling, samt alle merkantile oppgaver i forbindelse med registrering av kjøretøy.

Det produseres årlig mange hundre tusen juridiske enkeltvedtak i forvaltningslovens forstand. Rettssikkerheten er en meget sentral verdi i områdets oppgaveløsning som har krav til riktig tolkning og anvendelse av lovverket. Myndighetsutøvelsen som innebærer påbud, forbud eller utstedelse av gebyrer, må være hjemlet i lov. Saksbehandlingen er på denne måten strengt regulert. Statens vegvesen er forpliktet av prinsippet om god forvaltningsskikk, slik det er nedfelt i forvaltningsloven og offentlighetsloven. Forvaltningen skal preges av forutsigbarhet og likebehandling. Det innebærer at like saker skal behandles likt, og eventuelt avvikende avgjørelser skal kunne begrunnes saklig. Alle vedtak skal også være etterprøvbare.

Rettsreglene som anvendes innenfor trafikant- og kjøretøyområdet er som hovedregel meget detaljerte. Følgelig er rommet for skjønn i enkeltsaker begrenset.

Betydelige verdier og sterke interesser, både private og samfunnsmessige, er knyttet til kjøretøyområdets virksomhet.

5 Problemstilling

5.1 Hypotese

Den ansattes bevissthet om de formelle forventningene til egen rolle og om organisasjonens mål, bidrar positivt til profesjonell tjeneste- og myndighetsutøvelse i Statens vegvesen.

5.1.1 Problemstilling

Å vurdere effekten av de personalpolitiske tiltak som pådriver for utvikling av holdninger, bevissthet om etatens mål og identifisering av rolleutøvelsen.

5.1.2 Klargjøring av problemstilling:

Statens vegvesen ønsker å være en kompetansebedrift. Region øst har som mål for sin Strategiske kompetanseplan, 2006 – 2010, å utvikle etaten til en lærende organisasjon. Dette innebærer blant annet at de ansatte skal føle eierskap til organisasjonens mål- og hensikt, tenke helhetlig, at den enkelte og organisasjonen skal være i kontinuerlig utvikling, at man skal arbeide og lære som team, tenke nettverk fremfor hierarki og ha kundeorientering.

I hvilke grad gir de kompetanserettede tiltak, som gjennomføres i etaten, de ansatte kompetanse til å bidra til en slik utvikling?

5.2 Historikk

5.2.1 Kjøretøyområdet – et problemområde

På midten av 00-tallet var omdømmet svakt. Misnøyen var stor både internt og eksternt.

5.2.2 Ulik regelforståelse og praktisering

Mangelfull likebehandling fører til ”shopping” mellom trafikkstasjonene. Eksempelvis kunne registreringspraksis variere fra stasjon til stasjon. Det kunne være mulig å få registrert et kjøretøy i en annen (lavere) avgiftsklasse enn regelverket tilsier. Alternativt kan et stjålet kjøretøy bli registrert dersom dokumentet/identitetskontrollen er mangelfull.

Det blir alvorlig for transportbransjen dersom konkurransevilkårene er ulike. Lik regelforståelse og praktisering er viktig i Statens vegvesens tjeneste- og myndighetsutøvelse.

5.2.3 Lange ventetider og dårlig kundebehandling

Ventetidene var lange, opptil flere uker og måneder.

Kunder tilbrakte nettene i kø utenfor trafikkstasjonene i håp om ekspedering på drop-in.

Noen kunder gråt åpenlyst av fortvilelse over manglende ekspedering eller dårlig behandling.

5.2.4 Mistanker om misligheter

Det verserte mistanker om at noen ansatte kunne ha utnyttet sin stilling til egen vinning.

En omfattende intern revisjon ble igangsett. Med påfølgende ubehag blant de ansatte.

5.2.5 Klager og erstatningsansvar

Klagene var mange. Feil i saksbehandlingen kan gjøre vedtak ugyldige, noe som i neste omgang kan lede til erstatningsansvar for Statens vegvesen.

Både kunder og ansatte på trafikkstasjonene henvendte seg direkte til Vegdirektoratet. Det skaper fare for inhabilitet i klagesaksbehandling.

Vegdirektoratet fortvilte over at ytre etat var tungt å styre. Som en følge av dette ble det gjort en rekke tiltak.

5.3 Utredninger på TK- området

På 00-tallet ble det foretatt flere omfattende utredninger på TK- området.

Fire store var

- Tenk 2015 (2006)
- Agenda – rapporten (2006)
- Rak – rapporten (2007)
- Grunnlagsnotat fra Sv2010 TK (2008)

Forholdene ble analysert og det ble forsøkt å finne årsaker til problemene. Det ble foreslått tiltak for fremtiden som kunne bidra til å oppnå målsettingene om profesjonalitet, kundeorientering og effektivitet.

Etaten ønsker at TK skal kjennetegnes av høy kompetanse og brukervennlighet, et godt arbeidsmiljø og å være en attraktiv arbeidsplass.

Undersøkelsene etterstrebet innsikt i- og analyserte de fleste forhold på TK.

- Styling – organisering - kultur, holdninger og etikk- ressurser – kvalitet - kompetanse
- servicenivå og kundeorientering – tilgjengelighet - samhandling med eksterne parter.

Følgende sitater er hentet fra disse rapportene:

5.3.1 LEDELSE PÅ TK

- ... medarbeidere synes det er problematisk at dagens ledere sitter langt unna trafikkstasjonene, og at de kompetansemessig skal dekke mange oppgaver.

- Etaten har en utfordring med å fokusere sterkere ledelsesmessig på denne delen av etatens virksomhet... sett i forhold til oppgavenes egenart og utdanningsnivået på de tilsatte...

- De spesielle kravene til likebehandling på TK- området gjør at faglig styling/ledelse som typisk tolker av forskrifter og endringer i prosedyrer, har vesentlig større betydning her enn på andre områder i etaten.

- ... Styrke det lokale lederskapet og sikre området større oppmerksomhet...

5.3.2 MEDARBEIDERE

- Til kjøretøyområdet har det tradisjonelt blitt rekruttert personer med yrkesfaglig utdanning og erfaring.

- Det er ca 1100 tjenestemenn på trafikant- og kjøretøyområdet som utfører forvaltningsarbeid med skjønnsutøvelse, uten at det per i dag er satt noen form for gjennomgående kompetansekrav for utøvelsen av de ulike funksjonene.

- *Medarbeiderne har behov for å oppleve at ledelsen har nødvendig interesse for det arbeidet de gjør, og for å føle seg synlig i etaten.*
- *... sikre at kompetanse og erfaring som medarbeiderne har opparbeidet gjennom mange år, kan komme etaten til nytte...*

5.3.3 ORGANISASJON

- *Roller, ansvarsforhold og styringslinjer mellom organisasjonsnivåene oppfattes som spesielt uklare på TK.*
- *En av forutsetningene for en effektiv etat er at linjen fungerer, at roller og ansvar er klart definert og at informasjonen når ut til det operative leddet...*
- *Informasjonsflyten har alltid vært en stor utfordring uansett organisering...*
- *Det er ikke i tilstrekkelig grad utviklet rutiner og retningslinjer innenfor fagområdet, det er ikke utarbeidet noe felles kvalitetssystem og heller ikke noe systematisk opplegg for kvalitetsrevisjoner. Det er heller ikke etablert tilstrekkelig gode IKT- løsninger som kunne sikre kvaliteten i saksbehandlingen.*
- *Det erkjennes også at TK- området tidligere har fått mindre oppmerksomhet enn dets andel av etatens virksomhet skulle tilsi.*
- *Hvis ansatte på grunnplanet ikke har et sikkert bilde av hvordan arbeidet deres er forankret i etaten vil dette virke forstyrrende...*

5.3.4 KOMPETANSE

- *... kompetansekravene til de ansatte øker i takt med den teknologiske utviklingen og den generelle økningen av utdannelsesnivået i samfunnet. Det eksister ikke et system for systematisk kompetanseheving. Ulike lokale tilbud... tvil om kursenes faktiske kvalitet... den lokale arbeidsopplæringen vil over tid kunne reproducere svakheter og utvikler egne forvaltningsprinsipper.*
- *Dagens fravær av kvalitetsfokusert ledelse, kvalitetssystemer og strukturert kompetanseutviklingstilbud kan dessuten være medvirkende til at det gis manglende tilbakemeldinger til den enkelte om at vedkommende må utvikle kompetansen for å møte dagens krav. Den generelle vurderingen er derfor at etaten har et kompetanseetterslep i forhold til dagens oppgaver og utfordringer.*

I 2005 ble det påbegynt arbeid i regi av Vegdirektoratet, med å etablere et Kjøretøy- og kontrollstudie som skal sikre faglig oppdaterte og formaliserte tilbud til personell på det kjøretøytekniske området.



5.4 Kjøretøy – og kontrollstudiet (KKS)

5.4.1 Bakgrunn

Kjøretøy – og kontrollstudiet er et universitetsstudium som skal gi studentene formell kompetanse og sertifisering for de arbeidsoppgavene de utfører innen kjøretøy - og kontrollvirksomheten i Statens vegvesen.

KKS studiet ble etablert på bakgrunn av forventninger om kommende sertifiseringskrav fra EU. Samtidig var det behov for å heve kvaliteten på det arbeidet som gjøres innen området. De ansatte skal etter endt kurs kunne anvende gjeldende lover, forskrifter og regelverk i forbindelse med kontroll av kjøretøyer og saksbehandling, på en profesjonell måte. Arbeidet med å etablere en Kjøretøy- og kontrollskole ble påbegynt i 2005. I september 2007 startet de 28 første ansatte fra Kjøretøyområdet i Statens vegvesen på KKS 101 Grunnmodulen, forvaltning (Alfa). I dag har 23 kull gått KKS 101, det vil si ca 700 medarbeidere på Kjøretøyområdet fra hele landet.

Studiet består av 13 moduler som gir henholdsvis 5, 10 eller 15 studiepoeng. Innholdet i studiet er utviklet og arrangeres i samarbeid mellom Statens vegvesen og Universitetet i Agder, Fakultetet for teknologi og realfag.

Hvert kurs består av en teoridel med 2-3 samlinger av 3-5 dagers varighet på campus Grimstad og en praksisperiode med gradert praksislogg som skal fylles ut av praksisveileder på arbeidsstedet. En del øvelser foregår på Skandinavisk Trafikksenter i Kristiansand og ved Arendal trafikkstasjon.

Grunnmodulen er obligatorisk for alle ansatte på Kjøretøyområdet i Statens vegvesen. Deretter styres kursløpet av hvilke arbeidsoppgaver medarbeideren skal kvalifiseres for.

Kilde; Studieplan og rammeprogram 15.12.2010, Universitetet i Agder og Statens vegvesen

5.4.2 Hensikt - KKS forvaltning 1 Grunnmodul, (Alfa) KKS101

Hensikt med modulen – *Belyse Statens vegvesens policy innenfor HMS- området, mediehandtering, etikk, kundebehandling, lojalitet og kommunikasjon. Kvalitetssikre bruk av relevante lover, forskrifter og regelverk, samt relevante styringsverktøy og IKT- systemer for å oppnå et profesjonelt utført arbeid i Statens vegvesen.*

Kilde; Studieplan KKS 101

5.4.3 Innhold

- Organisasjon, ledelse og styringsprosesser i SvV; SvVs rolle i samfunnet, verdier og styring, mål- og tilstandsrapportering, samarbeidspartnere.
 - Trafikksikkerhetsarbeidet i SvV; Null- visjonen og aktørene i arbeidet, ulykkestyper og risikofaktorer, barrieretenkning, kontroll og informasjon.
 - Etikk; Etske retningslinjer og lojalitetsprinsippet.
 - Lover, regler og forskrifter; Forvaltnings- og offentlighetsloven, Vegtrafikkloven og trafikkregler, Kjøretøyforskriften og Førerkortforskriften, Forskrift for internkontroll og Arbeidsmiljøloven, EU-direktiv.
 - Innføring i Forvaltningsrett, rettskilder og juridisk metode
 - Kommunikasjon og samhandling; begrepsforståelse, informasjon og publikumsservice – og samhandling, likebehandling, konflikthåndtering.
 - Informasjonsplanlegging og mediehåndtering; Statlig informasjonspolitikk, kommunikasjonsstrategi, informasjonsplanlegging, mediekunnskap og medietrening.
 - Kontroll – og kjøretøyforvaltningssystemer; IKT, Økosys, Sveis, Autoreg, Au2sys, VaDis, Synergi, Fønix, Straks
 - Praktiske oppgaver på TK-området; utekontrollveiledningen - policy for bilbeltekontroll, kontrollsted, roller og kommunikasjonssystem, Gebyr, protester og klager, loggskjema, statestikk og rapport.
- Praktisk demonstrasjon; HMS, egen sikkerhet, utekontroll, kundebehandling, medietrening.

Kilde; Studieplan og rammeprogram 15.12.2010, Universitetet i Agder og Statens vegvesen

6 Teori

6.1 *Kompetansepolitikk i Statens vegvesen*

Nedenfor gjengis kun sitater av Statens vegvesens Håndbok 224, Personalpolitikk, som anses relevante for denne oppgaven.

Med kompetanse forstås vi kunnskap, holdninger, evner og ferdigheter som er nødvendige for å mestre aktuelle oppgaver og oppnå de forventede resultater.

Med kompetanseutvikling mener vi aktiviteter og prosesser som har til hensikt å dekke gapet mellom den identifiserte, eksisterende kompetansen og den kompetansen som trengs for å løse dagens og framtidens oppgaver.

Med fagkompetanse menes *kunnskap og innsikt i fag- og enkeltområder.*

Og med etatskompetanse menes *innsikt i og forståelse av etatens helhet, struktur, form og egenart.*

Kompetansepolitikken har som mål:

- 1. Å dekke gapet mellom den eksisterende kompetansen og den kompetanse som er nødvendig for å realisere de mål som kommer til uttrykk i etatens langtidsplaner*
- 2. Å legge tilrette for individuell og organisatorisk læring*
- 3. Å legge tilrette for at den kompetansen, som eksisterer og utvikles i etaten, blir anvendt*

De ansatte forpliktes til aktivt og planmessig å gå inn for å øke sin kompetanse samt å gjøre sine utviklingsbehov kjent for overordnede.

Lederen har ansvar for å definere kravet til den enkelte medarbeiders kompetanse i dialog med vedkommende. Dialogen skal følges opp med en kompetanseutviklingsplan som skal inneholde definerte virkemidler, så som oppgaver, mobilitet, hospitering, selvstudium, kurs, etc. Dette skal synliggjøres i en gjensidig forpliktende avtale med definert oppfølging og gjennomføringsplan, og skal være en avtale som gjensidig forplikter gjennomføring og oppfølging.

Medarbeideren bør forplikte seg til å overføre ny kompetanse til sine kolleger.

Ledere skal fremme, så vel egen som medarbeidernes, læring og utvikling.

Ledere har et ansvar for at etaten, gjennom opplæring og kompetanseutvikling beholder og utvikler et tilstrekkelig høyt kompetansenivå. Dette innebærer så vel lederutvikling som mobilitet og karrieremessig utvikling generelt.

Kilde: Statens vegvesens Håndbok 224 Personalpolitikk

6.2 Kompetanse

Kompetanse i arbeidslivet kan defineres som summen av den kunnskapen og de ferdighetene en har som er relevante for arbeidsutførelsen. I bunnen ligger personlige forutsetninger, som blant annet evner og interesser. På dette bygger vi vår kompetanse gjennom formell og uformell læring. Formell læring knyttes til den kunnskapen man tilegner seg gjennom sin utdanning, mens den uformelle læringen knyttes til den kunnskapen en tilegner seg gjennom arbeidserfaring og læring ved å se hvordan andre utfører sitt arbeid – en type mester/svennelæring.

6.3 Basiskompetanse, etatskompetanse

For å kunne utføre sitt arbeid på en tilfredsstillende måte, både for den enkelte og på vegne virksomheten, må man ha en organisasjonsspesifikk basiskompetanse. Dette er den felles kompetansen alle i virksomheten må ha om mål, verdier, tjenester, produkter, systemer og det lovverket som regulerer virksomheten.

I Statens vegvesen kalles dette etatskompetanse og den skal gi innsikt og forståelse i etatens *helhet, struktur, form og egenart*. For de ansatte på Kjøretøy- området i Statens vegvesen vil dette blant annet omfatte kunnskap om innholdet i Forvaltningsloven, Offentlighetsloven, Tjenestemannsloven. Videre inngår dokumentene Etske retningslinjer for statstjenesten, Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen, Grunnlagsdokument SVV2010 Trafikant- og Kjøretøyområdet og Nasjonal transportplans handlingsprogram. Kunnskap om juridisk metode og saksbehandling er også nødvendig. Denne kunnskapen må nødvendigvis etaten være ansvarlig for å gi sine medarbeidere på en hensiktsmessig måte.

6.4 Kompetanseutvikling

I dagens arbeidsforhold må de fleste forholde seg til stadige endringer, det være seg styrt av samfunnsmessige, politiske, økonomiske og/eller teknologiske forhold. Den kompetansen som var verdifull i går, kan være verdiløs i morgen. Vi kan betrakte kompetanse som ”ferskvare”. Når vi tilegner oss nye kunnskaper og ferdigheter er det viktig å ta disse i bruk så snart som mulig for å få den internalisert. Dersom vi ikke repeterer og vedlikeholder våre nyvunne kunnskaper og ferdigheter vil de raskt gå tapt.

6.5 Lærende organisasjon

Statens vegvesen ønsker å være en lærende organisasjon. En lærende organisasjon erkjenner at medarbeidernes kunnskap er organisasjonens viktigste kapital, og at denne må forvaltes på en måte som gjør at både de ansatte og organisasjonen lærer på en fremtidsrettet måte. Det innebærer å skape miljø og systemer for læring samt gjøre seg nytte av eksisterende - og nyervervet kompetanse.

6.6 Roller

En rolle er summen av de forventninger som er rettet mot den som innehar rollen. Personens plass og status i organisasjonen utløser forventninger fra omgivelsene.

Læring av roller kan sies å ha fire stadier.

1. Omgivelsene har forventninger til en spesiell jobbrolle som en person skal utøve
2. Omgivelsene kommuniserer noen av disse forventningene til rolle innehaveren

3. Rolleinnhaveren persiperer (oppfatter) noen av forventningene til rollen
4. Rolleinnhaveren utøver den atferd han oppfatter ligger i forventningene til sin rolle

Læring av yrkesroller skjer gjennom en sosialiseringssprosess der rollemodeller har en betydelig innvirkning. Gjennom imitasjon av og identifisering med rollemodeller i yrkeslivet lærer den ansatte seg etter hvert å gjøre rollen til sin egen og utformer den på sin personlige måte (introjeksjon).

Rolleperspektivet kan være nyttig når man vil se på og forstå årsaker til tilfredshet og velvære i jobbsituasjonen. Det kan ligge mye irritasjon og frustrasjon i rollekonflikter, rolletvetydighet og rolleoverbelastning. Usikkerhet og spenning som følge av rolleforvirring kan ha stor innvirkning på den ansattes tilfredshet, ytelse, engasjement i jobbsammenheng. Rollekonflikter oppstår når rolleinnhaveren får motstridende forventninger rettet mot seg. Det kan være en person i omgivelsene som sender to motstridende budskap, eller det kan være to eller flere personer i omgivelsene som har motstridende forventninger til rolleinnhaveren. Rollekonflikt kan også oppstå når forventninger til en rolle man innehar er uforenlig med en annen rolle man innehar, og videre hvis rolleinnhaverens egne verdier ikke er forenlig med omgivelsenes forventninger til rollen.

Rolletvetydighet innebærer manglende tydelighet omkring jobben som skal utføres.

Forventningene blir ikke formidlet godt nok til rolleinnhaveren som blir usikker på hvordan hans rolle skal utøves, og hvordan mål skal oppnås.

Rolleoverbelastning oppstår når krav og forventninger til en rolleinnhaver overstiger dennes evne til å utfylle rollen. Det kan skyldes tvetydighet, eller for mange og kompliserte oppgaver med for korte tidsfrister.

Kilde: Kaufmann og Kaufmann(1996)

6.7 Normer

I organisasjoner er det skrevne og uskrevne regler som det forventes at de ansatte skal følge. Kjennskap til disse reglene reduserer usikkerhet, skaper identitet og tilhørighet, styrker den enkeltes rollebevissthet, og det skapes stabilitet, forutsigbarhet og likebehandling i organisasjonen.

Normene er de uskrevne reglene knyttet til våre verdier som korrigerer våre handlinger og adferd og som er med på å danne en del av strukturen i organisasjonen. Normene gir en felles referanseramme for hvordan de ansatte skal oppfatte og tolke omgivelsene. Følger man normene er man beskyttet av organisasjonen, og motsatt, bryter man normene gir det grunnlag for sanksjoner. Normer på arbeidsplassen utvikler seg gjerne over tid gjennom utsagn og hendelser.

Kilde: Kaufmann og Kaufmann (1996)

6.8 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet skapes i forholdet mellom den belønningen den ansatte mener seg verdig/ønsker seg og den belønningen han får. Alle forhold som skaper tilfredshet i jobben innbefattes, det være seg ytre belønning, som lønn, eller indre belønning, som gleden over å ha gjort en god jobb og eller å ha lykkes med en utfordrende oppgave.

I følge kognitiv forventningsteori og økonomisk insentivteori forventer man å finne økt innsats og jobbtilfredshet ved økt lønn. Kognitiv evalueringsteori utvider perspektivet og skiller mellom to motivasjonssystemer, indre- og ytre motivasjon. For ytre motivasjon blir arbeidet et middel for å oppnå et mål som ligger utenfor selve arbeidet, nemlig den tradisjonelle lønnen. Ved indre motivasjon oppleves det at arbeidet har en egenverdi, og at man får dekket behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Gleden ved å føle at en mestrer en oppgave, og effekten av å få positiv tilbakemelding på godt utført arbeid, er eksempler på motiverende kompetanseopplevelse. Indre- og ytre motivasjon kan ikke aktiveres samtidig, det medfører at fokus på lønn som motivasjon vil undregrave drivkraften som utløses av gleden ved arbeidet, den indre motivasjonen. Dette innebærer ikke at lønn er uviktig, men at forutsetningen for indre motivasjon er av en annen karakter.

Kilde: Kaufmann og Kaufmann (1996)

6.9 Herzbergs tofaktorteori om jobbtilfredshet

Herzberg skiller mellom egenskaper ved jobben som skaper motivasjon og tilfredshet og forhold som skaper utilfredshet.

Hygienefaktorer kaller han de forholdene ved jobben som utløser misnøye dersom de ikke er på plass.

- personalpolitikk og administrasjon
- ledelse
- lønn og sikkerhet
- fysiske arbeidsforhold
- status
- mellommenneskelige relasjoner

Disse faktorene er ikke en del av innholdet i jobben som skaper motivasjon og trivsel.

De forhold ved jobben som derimot skaper motivasjon og trivsel, kaller Herzberg motiveringsfaktorer.

- mestring og prestasjoner
- læring og vekst

- selve arbeidet
- involvering
- ansvar
- anerkjennelse og forfremmelse

Dersom hygiene faktorene er vel fungerende, men det ikke er tilstede noen motiveringsfaktorer, oppnår man en nøytral tilstand der det ikke er direkte mistrivsel men heller ingen uttrykk for trivsel.

Selv om det er ulike faktorer som skaper direkte mistrivsel og trivsel, må de allikevel sees i sammenheng. Motivasjonsfaktorene vil trolig først kunne manifesteres da hygiene faktorene er tilfredsstillende. Maslows fem-trinns behovspyramide viser de menneskelige behov i et hierarkisk system. Teorien sier at behovene bygger på hverandre, at behov på et lavere nivå må være tilfredstilt før man søker tilfredsstillelse av behov på høyere nivå.

Lavest ligger de biologiske behov for næring, luft og ly, neste nivå er behov for fysisk og psykisk trygghet. Deretter kommer sosiale behov som støtte og aksept. De to øverste nivåene handler om menneskets behov for personlig vekst. Nest øverst ligger behovet for aktelse, læring og vekst og på øverste nivå kommer behov for selvrealisering. Tilfredsstillelse på dette nivå innebærer å realisere sitt potensial ut i fra sine anlegg, evner og egenskaper.

Det er altså i gunstige motiveringsfaktorer det ligger muligheter for jobbtilfredshet og produktivitet. Men det er viktig å være oppmerksom på at det ikke kan settes likhetstegn mellom jobbtilfredshet og produktivitet. Når det gjelder produktivitet må man også se på andre forhold ved situasjonen, blant annet læringsbarrierer.

Kilder; Grimsø (2005); Nordhaug (1993)

6.10 Identitet og holdninger

Vi tilegner oss våre holdninger gjennom påvirkning fra andre. Først fase er gjennom oppdragelsen og senere gjennom våre erfaringer i privat- og arbeidsliv. Det som får oss til å gjøre andres holdninger til våre egne, er behovet for tilhørighet. Det kan skje både frivillig og gjennom press utenfra, fra grupper eller enkeltindivider.

Holdninger er med på å skape identitet. Å internalisere vil si å gjøre andres holdninger til sine egne. Dette skjer på flere nivåer i sosialisering prosessen. Å imitere andres atferd og holdninger gir ikke en dyp rotfesting i individet, men kan være begynnelsen til å forankre en holdning. Når en holdning manifesterer seg som en varig og stabil verdi, er den dypt integrert i individets kognitive, følelsesmessige og atferdsmessige uttrykksmåte.

Kilde: Kaufmann og Kaufmann (1996)

6.11 Læringsbarrierer - Hindringer for læring og bruk av ny kunnskap

Ved kompetanseutvikling er det viktig at det er kvalitet i læringsaktiviteten. Dette gjenspeiles i evalueringene som kursdeltagere gir umiddelbart etter endt kurs. Disse evalueringene sier ikke noe om er hvorvidt investeringene gir avkastning i form av forbedrede arbeidsprestasjoner. Et produktivt læringsmiljø kan ha mange hindre. Ikke uvanlig fins det barrierer i organisasjonen, hos det enkelte individ eller i samhandling mellom ansatte, som kan gi store gevinster dersom de løses opp.

”Med læringsmiljø menes summen av de forhold i en organisasjon som virker inn på de ansattes og arbeidsgruppens muligheter til å tilegne seg og utveksle kunnskaper og ferdigheter som er av betydning for arbeidsutførelsen.” (Nordhaug, 1993, kap. 8)

Der det praktiseres jevnlig opplæring, vil en finne at dette bidrar til å redusere motivasjonsbarrierer.

”... å utvikle de ansattes læringsmotivasjon er å bygge ned en viktig barriere mot kompetanseutvikling.” (Nordhaug, 1993, kap.8)

Den enkeltes læringsmotivasjon kan være lav. Dette kan skyldes en oppfatning om at man ikke er i stand til å lære nye ting eller en generell uvilje mot å gå inn i en læringssituasjon. Dette kan være frykt for å tape ansikt eller at læringskapasiteten til individer er forskjellig og begrenset.

”Flere fagfolk har fremholdt at det er et positivt forhold mellom individers eksisterende kompetanse og deres kapasitet til å erverve tilleggskompetanse”. (Nordhaug, 1993, kap.8)

Dersom viljen til å lære nye ting mangler, vil individet søke å unngå slike situasjoner. Dette kan spesielt gjelde eldre medarbeidere. Da kan det være virkningsfullt å ta hensyn til dette ved å gjøre individuelle tillempninger. Det kan være alt fra motivasjonssamtaler til opplæring i nye dataprogram, som kreves på kurset.

Mangel på tilbakemelding anses også for å være en viktig læringsbarriere. Å bli sett av andre for det man gjør er et grunnleggende behov hos mennesker. Ingen er selvforsynt med respons. Tilbakemelding fremmer læring ved å klargjøre forventninger og læringsmål og bidrar til å evaluere og korrigere innsatsen underveis. Positiv tilbakemelding har betydning for at den som lærer skal føle at anstrengelsene blir verdsatt. Positiv tilbakemelding virker forsterkende og har ofte den effekten at atferden blir forsøkt repetert.

Mangel på positive feedback fra omgivelsene og frykt for å mislykkes kan være årsaker til at man ikke søker læring og utvikling, og at formelt tilegnet kompetanse må vike for praksisteorien – slik vi pleier å gjøre det.

Dersom man ikke får praktisert det som læres vil kunnskapen kunne gå tapt. Det samme kan skje dersom man ikke har mulighet til å observere andre dyktige medarbeidere som praktiserer sine ferdigheter på det aktuelle utviklingsområdet.

Å måtte avlære gammel kunnskap for å erstatte den med ny, kan være en smertefull prosess som kan skape en læringsbarriere. Ekstra vanskelig kan dette bli dersom man føler at aktuell praksis og prestasjon, er godt nok. Da ser man ikke behovet for å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter og å gjøre ting på en annen måte.

Motstand mot forandringer er en naturlig reaksjon. Motstand mot endring kan oppstå som resultat av hyppige endringer. Det kan være et tegn på trøtthet og behov for hvile og stabilisering. En stor læringsbarriere blir det dersom motstand mot endring er en gjennomgående holdning i organisasjonen. Oftest fins motstand mot endring på individnivå, men kan også være på organisasjonsnivå, for eksempel i kulturen eller i kommunikasjonen.

Mangel på tid er en velkjent barriere for læring. Den er ofte reell, men kan også brukes som vikarierende argument for motvilje mot ny læring. Argumentet er særlig brukt av personer med stor fleksibilitet i bruk av egen arbeidstid.

I kollegiale forhold kan det finnes mange årsaker til læringsbarrierer. Kulturen for kompetanseoverføring mellom kollegaer spiller en vesentlig rolle for læring og anvendelse av ny kunnskap. Barrierer kan finnes i mangel på samarbeid og støtte, i holdninger, fremtoning, måten vi snakker til, med og om hverandre, og i konfliktnivået generelt.

Årsaker til læringsbarrierer kan også finnes i gruppenormer, gruppetenkning, ved smal kompetansebredde i gruppen og manglende kontakt med omverdenen.

Det er en svært viktig ledelsesoppgave å tilrettelegge for læring og utvikling samt sørge for at ny kunnskap blir tatt i bruk i arbeidet på en gunstig måte. Det kan derfor være avgjørende at leder sørger for en god og støttende dialog med medarbeiderne fortløpende i et kompetanseutviklingstiltak.

Ansvaret for kompetanseutvikling ligger ofte i linjeledelsen. Dette kan av ulike årsaker medføre at virksomhetens personalpolitikk, strategi og mål på området ikke blir fulgt opp i

tråd med de overordnede intensjonene. Det kan blant annet være at linjeleder prioriterer ”å få hjulene til å gå rundt”, eller har et budsjett som setter begrensninger. Det kan også forekomme at leder ikke vektlegger overordnede initierte tiltak og virkemidler for kompetanseutvikling tilstrekkelig verdi. Resultatet kan bli mangelfull eller ingen kompetanseutvikling, eller alternativt at ny kunnskap ikke blir tatt i bruk og kommer virksomheten til nytte.

God planlegging er viktig for å få best mulig uttelling for kompetansehevede tiltak. Å tilrettelegge på en god måte i forberedelse og gjennomføring er en del, men den viktigste delen i denne sammenheng kan ligge i virksomhetens tilrettelegging for kollega- læring og umiddelbar anvendelse av ny kunnskap etter endt tiltak.

Linjelederne sitter i viktige posisjoner. Deres holdninger, hensikt og handlinger er viktig for organisasjonens utvikling. Linjelederne må selv ha nødvendig kunnskap om læring og utvikling, og bidra til å skape en prestasjonskultur og en kommunikasjonskultur der kompetanseutvikling er høyt verdsatt.

Mange læringsbarrierer er det mulig å overkomme på individ og gruppenivå. Gode planer kan bidra til kompetanseutvikling, funksjonelt evalueringssystem og kultur for konstruktive tilbakemeldinger, kan gi kompetanseutvikling høy status og riktig prioritet. I bunnen ligger organisasjonens mål og strategier, organisasjonsform og personalpolitikk, jobbutforming og karrieresystem, belønningssystem og ressurser. *(Kilder: Slokvik; Nordhaug 1993)*

6.12 Offentlig forvaltning

I det offentlige forvaltningsapparatet utøves tjeneste- og myndighetsoppgaver overfor borgerne på vegne av fellesskapet. Måten tjenester og myndighet utøves på, påvirker borgernes tillitt til forvaltningsetaten og deres opplevelse av rettssikkerhet. Profesjonalitet både i fremtoning og innhold må derfor prege tjeneste- og myndighetsutøverens møte med borgerne. Profesjonalitet innebærer at den offentlige tjenestemannen er godt kjent med- og forholder seg til det som regulerer hans rolle i forvaltningsapparatet, at han har god fagkunnskap innen sitt område, og at han evner å opptre på en måte som er i tråd med alminnelig oppførsel og statstjenestens etiske verdier.

Forvaltningsetatens myndighet til å utføre kontroll og fatte enkeltvedtak må hvile på et legitimt grunnlag for at innbyggerne skal ha tillitt til og anerkjenne myndigheten som

rettmessig. Det legitime grunnlaget ligger i at tjeneste- og myndighetsutøverens kompetanse er gitt i og er regulert ved lov.

Legitim maktutøvelse kan defineres som innflytelse der den ene part (borgeren) aksepterer den andre partens (tjeneste- og myndighetsutøverens) rett til å bestemme, og sin egen plikt til å adlyde. Det legitime er det vi aksepterer, det vi godtar som rett og riktig.

Alle vedtak som fattes i forvaltningen må ha rettslig hjemling, det vil si å være forankret i lov.

Disse prinsippene gjelder for alle offentlige etater i forvaltningsapparatet.

Kilde: (Hanssen, Helgesen & Vabo, 2005)

6.13 Situasjonsbestemt ledelse

Det moderne syn på ledelse ser ikke lenger kun på ”personlige egenskaper” som lederen har eller ikke har, men ser ledelse mer i perspektivet - *når er ledelse viktig og på hvilke måte?*

Ledelse handler om modenhet - evnen til å reflektere over sine erfaringer og å ha en handlemåte som bygger på teoretiske kunnskaper om gruppeprosesser. En leder må kunne tolke andre menneskers atferd, og han må være bevisst hvordan han selv påvirker andre gjennom den måten han opptrer på. Lederen må ha en bevissthet om sin egen innflytelse og påvirkning for å oppnå mål.

Lederstil deles tradisjonelt inn i tre kategorier; ”la det skure” stil” (lederen har abdisert), autoritær stil (lederen ”sitter på skuldrene”) og demokratisk stil der lederen fører en dialogbasert kommunikasjon. Det er sjelden at ledere konsekvent opptrer innenfor bare en stil. Det ideelle er å la situasjonen avgjøre lederstilen.

Teoriene om situasjonsbestemt lederskap går ut på å beskrive hvordan lederen kan opptre hensiktsmessig i ulike situasjoner.

Hersey & Blanchard (1993) har et gruppeorientert perspektiv der lederens mål er læring og utvikling i gruppen. Lederens betydning kobles til gruppens egenskaper og funksjonsnivå.

Denne teorien beskriver fire lederstiler; styrende, veiledende, støttende og delegerende.

Hvilke stil som egner seg, endres etter hva situasjonen krever. Oppgavefokus eller relasjonsfokus, er sentrale begreper. Det ene eller andre perspektivet avhenger av gruppens modenhetsnivå. Når gruppen er ny, uvant eller uvillig, må lederen være styrende, konsentrere seg om oppgavefunksjoner, være tydelig i sitt lederskap, skape struktur og bevissthet om hva og hvordan oppgavene skal løses.

Når gruppen har blitt fortrolig med sine oppgaver og samspillet i gruppa fremtrer, bør lederen gå videre til en veiledende stil, der han veksler mellom å styre og støtte. I fase tre har gruppemedlemmene kompetanse til å utføre oppgavene, men kan vise uvilje på grunn av usikkerhet på egne ferdigheter. Da er en støttende lederstil hensiktsmessig. I den fjerde fasen er gruppemedlemmene både kompetente, motiverte og selvstendige. Da kan lederen med fordel velge en delegerende stil. Lederen behøver verken å delta med støtte eller styring.

Utføres kjente konkrete oppgaver, trenger ikke medarbeiderne en styrende leder. Jobber gruppen med vanskelige oppgaver, kan det være behov for en leder som kan klargjøre oppgaven og strukturere arbeidet.

Leders viktigste oppgave blir altså å fremstå som styrende eller støttende tilpasset de faktorene som inngår i situasjonen.

Kilder: (Nilsson, 2005; Martinsen 2004)

7 Metoder

7.1 Forarbeider

Da jeg begynte arbeidet med oppgaven, var mitt utgangspunkt å gi oppmerksomhet til etats- og forvaltningskompetanses betydning for profesjonell utøvelse av rollen som tjeneste- og myndighetsutøver i Statens vegvesen. Det er min oppfatning at dette i liten grad har vært tema i ytre etat.

Etatens nye store satsning på Kjøretøy- og kontrollstudiet ga meg det beste underlaget for å gjøre en undersøkelse omkring disse forholdene.

Jeg gjorde en ganske grundig forundersøkelse av kurs og opplæringstilbud i etaten, der jeg hadde grunn til å tro at jeg ville finne underlag for temaet.

Blant annet deltok jeg som observatør ved flere kurs og opplæring:

- Introduksjonskurs for nytilsatte i Region øst, 3 dagers samling på Lillehammer
- Ny i lederrollen i Region øst, 1 dags samling på Lillehammer
- KKS 101, grunnmodul, forvaltning, 2 dager i Grimstad
- Dagskurs i Trafikksikkerhet, 1 dag i Moss
- ADR, kunnskapsoverføring mellom kollegaer, 1 dags samling i Oslo
- Praksisveiledning med forberedelser før kursstart, KKS 101, 1 dag i Oslo

Jeg orienterte jeg meg også godt om innholdet i to lederutviklingsprogram på etatsnivå, Basiskurs for ledere og "Millennium".

I mine forundersøkelser, har jeg også hatt samtaler med medarbeidere og arrangører av interne kurs, både generelt - og spesielt om opplæring og kompetanseutvikling i etaten. Dette omfattet både lokalt -, regionalt og etatsnivå.

Videre har jeg lest en rekke interne dokumenter. I tillegg til de sentrale styringsdokumentene som jeg i oppgaven definerer i kategorien for etatskompetanse, har jeg blant annet lest følgende;

- Strategisk kompetanseplan, Region øst 2006 – 2010,
- Strategisk kompetanseplanlegging Del 1: Generell del, Vegdirektoratet 2010 – 2013.
- Tenk 2015
- Agenda - rapporten
- Rak – rapporten
- Grunnlagsnotat fra Svv2010 TK

Det har også vært en del å lese på den interne Vegveven, ikke nærmere spesifisert.

7.2 Undersøkellesmetode

Jeg har valgt å løse oppgaven med en kombinert kvalitativ - og kvantitativ undersøkelse.

Hovedvekten la jeg på den kvalitative tilnærmingen for best å kunne la informantene komme til orde med egne formuleringer og utdype sine refleksjoner. Både i forhold til kompetanseutvikling generelt, og KKS 101 spesielt. Denne metoden ga også meg innsikt i intervjuobjektens engasjement ved å kunne observere uttrykksmåter.

For å styrke underlaget til undersøkelsen hovedanliggende; kunnskap om de formelle krav og forventninger til rolleutøvelsen, ble dette en kvantitativ del av undersøkelsen. I spørreskjemaet ble informantene bedt om å gradere sin kunnskap fra ”ingen” til ”svært god”, før og etter gjennomført KKS 101.

52 stykker fikk tilsendt spørreskjemaet per e- mail, inkludert intervjuobjektene. Etter en uke ble det sendt ut påminnelse. Svarprosenten ble 58 %. Dette er en vanlig og akseptabel respons i slike typer undersøkelser. Alle forespurte svarte ja til å bli intervjuet. Én fikk allikevel ikke møtt på grunn av tidsmangel. Totalt antall intervjuer ble derfor 11 istedenfor 12 som planlagt.

Ti av intervjuene ble gjort med lydopptager og senere skrevet ned.

Det ble totalt 73 sider utskrift fra intervjuene i Times New Roman, 12 pkt, 1,5 linjeavstand.

Det var en variasjon fra 4 til 14 sider per informant. Disse utskriftene ligger ikke vedlagt rapporten. Av hensyn til anonymitet er det gjort et sammendrag med uttrekk fra intervjuene.

7.3 Kriterier for utvelgelse av informanter

1. Informantene er fra Kjøretøyområdet i Region øst, og har en teknisk funksjon, det vil si kontroll av kjøretøy i hall eller på veg.
2. Alle har gjennomført Kjøretøy- og kontrollstudiet grunnmodul, forvaltning (KKS 101).
3. Deretter var det ønskelig med en jevn fordeling av informanter i to grupper, ansatt før, eller ansatt 01.01.2007 og senere.
4. Deretter ønsket jeg representanter fra ulike kull av kurset.
5. Av praktiske hensyn ble intervjuobjektene valgt i en geografisk omkrets med maks én times bilkjøring fra Oslo, og representerer derfor TK- områdene Follo - Østfold, Glåmdal - Romerike og Asker – Bærum – Oslo.

Innenfor disse kriteriene ble informantene trukket ut tilfeldig. Etter utvelgelsen gjorde jeg en ny gruppering, der jeg skilte inspektører og ”andre stillinger, inkl. ledere” i to grupper. Gruppekategorisering ble gjort for å kunne avdekke eventuelle karakteristiske forskjeller.

Kriteriene for utvelgelse av informanter til den kvantitative delen, var de samme som for intervjuobjektene, med unntak av begrensningen i geografiske omkrets rundt Oslo.

7.4 Underlag for utvelgelse av informanter

For utvelgelse ble det brukt opplysninger fra lønn- og personal systemet om navn, stillingskategori, ansettelsesdato og arbeidssted for ansatte på Kjøretøy i Region øst. Disse opplysningene ble samkjørt med opplysninger fra Vegdirektoratet om deltagere på KKS 101. Deretter ble det innhentet tillatelser fra intervjuobjektens nærmeste leder. I et par tilfeller ble det av hensyn til at mai er en travel måned valgt nye informanter.

7.5 Intervjuobjektens alder og ansettelsestid

Ut i fra over nevnte kriterier fikk intervjuobjektene følger variasjoner;

Den lengst ansatte begynte i etaten i 1995 og den sist ansatte begynte i 2009.

Aldersmessig variasjon var fra 29 år til 61 år. Gjennomsnittsalder 43 år.

7.6 Undersøkelsens innhold

Undersøkelsens hovedanliggende var som nevnt innledningsvis, å gi oppmerksomhet til etats- og forvaltningskompetanses betydning for profesjonell utøvelse av rollen som tjeneste- og myndighetsutøver i Statens vegvesen.

Kursevalueringene viser at de fleste er svært fornøyd med KKS 101.

For at denne undersøkelsen skal ha noen verdi utover å bekrefte dette, har følgende hatt fokus;

- vise kunnskapsnivåets utgangspunkt før og økningen etter gjennomført kurs
- få kunnskap om den faktiske nyttiggjøringen av den nye kunnskapen

7.7 Undersøkelsens svakheter

Denne undersøkelsen gir i størst grad uttrykk for medarbeidernes vurderinger i sammenhengen.

Svakheterne eller manglene i denne undersøkelsen kan blant annet være at lederne ikke har kommet mer eksplisitt til uttrykk. Spesielt i forhold til læringsbarrierer som ledere kan ansvarliggjøre for. Det har heller ikke inngått i dette arbeidet å undersøke kundenes tilfredshet, antall klagesaker eller direkte henvendelser til VD pr i dag, i forhold til tidligere.

7.8 Undersøkelsens omfang

Spørreskjema sendt antall Kjøretøyansatte i Region øst

	Informanter, kun spørreskjema	40 stk
+	Intervjuobjekter	12 stk
=	Totalt utsendte spørreskjemaer	52 stk
	<i>Stillingsgrupper:</i>	
	Inspektører	36 stk
+	Andre stillinger inkl ledere	16 stk
	Totalt	52 stk

Spørreskjema deltagelse, stillingsgruppe, ansettelsestidspunkt, svarprosent

		Sendt skjema	Mottatt svar	Prosent svar
Ansatt før 01.01.2007	Inspektører	16 stk	9 stk	56 %
	Andre stillinger inkl ledere	10 stk	6 stk	60 %
	Sum	26 stk	15 stk	57 %
Ansatt 01.01.07 og etter	Inspektører	20 stk	11 stk	55 %
	Andre stillinger inkl ledere	6 stk	4 stk	67 %
	Sum	26 stk	15 stk	58 %
Svar Totalt		52	30	58 %

Intervju deltagelse, stillingsgruppe, ansettelsestidspunkt, svarprosent

		Forespørsel om intervju	Gjennomført intervju	Prosent intervjuer
Ansatt før 01.01.2007	Inspektør	6 stk	6 stk	100 %
	Andre stillinger inkl ledere	0 stk		
	Sum	6 stk	6 stk	100 %
Ansatt 01.01.07 og etter	Inspektør	5 stk	4 stk	80 %
	Andre stillinger inkl ledere	1 stk	1 stk	100 %
	Sum	6 stk	5 stk	83 %
	Intervju Totalt	12 stk	11 stk	92 %

**Kjøretøy Region øst, antall stillinger, antall gjennomført KKS 101 per 2011, kull 23
(- TK direktør m/ Stab)**

	Ansatte	KKS	Prosent
Stillinger Kjøretøy Region øst	421 stk	205 stk	49 %
Teknisk ansatte Kjøretøy	200 stk	136 stk	68 %
* Sum ledere	22 stk	8	36 %
- Kontorsjefer	15 stk	8 stk	53 %
- Seksjonssjefer	7 stk	0 stk	0 %
* Inspektører	109 stk	90 stk	83 %
* Andre stillinger	68 stk	37 stk	54 %

8 Undersøkelsen

8.1 Kvalitativ undersøkelse med sammendrag av intervjuer

Del 1:

- Erfaring fra annen offentlig etat

Bare to informanter har erfaring fra annen statlig eller kommunal virksomhet, før de ble ansatt i Statens vegvesen. Begge i produksjonsvirksomhet.

- Utdanning

Ti informanter har en bilteknisk utdanning på enten lette eller tunge kjøretøy og en har annen teknisk utdanning, på yrkesskolenivå. I tillegg har fire stk Teknisk fagskole 2-årig og en har Lærerskoleutdanning.

- Tidligere arbeidserfaring

Alle informantene har tidligere jobbet som bilmekanikere. I tillegg har mange ledererfaring med til dels med stort ansvar; formann, verksmester, servicesjef, driftsleder, kundemottager, teknisk leder, lærer og tekniker.

- Juridisk kompetanse

Kun én av informantene har et juridisk fag i sin utdanning før han begynte i Statens vegvesen. Han har et kurs i emnet arbeidsrett. Ingen oppgir å ha forvaltningsrett som fag i sin utdanning.

- Etter- og videreutdanning

Informantene har bare i liten grad hatt ekstern etter- og videreutdanning mens de har vært ansatt i Statens vegvesen. En har et Tysk- kurs og en annen har et ADR – kompetansebevis. En tredje fullførte en påbegynt lærerutdanning etter ansettelsen i Statens vegvesen.

- Kjennskap til Statens vegvesen før ansettelsen

De fleste oppgir at de hadde noe kunnskap om Statens vegvesen før de søkte stilling i etaten. Få oppgir at de kjente lite til etaten før de søkte eller at de hadde grundig kunnskap før de søkte. Omtrent halvparten hadde bekjente som jobbet i etaten og noen få hadde sitt kjennskap til etaten i forbindelse med tidligere jobb.

- Hvorfor du valgte Statens vegvesen som arbeidsplass

Mange ønsket seg videre i sin karriere, bort fra tidligere arbeidsforhold og ønsket nye utfordringer. For noen ble Statens vegvesen et tilfeldig valg, mens for flere var Statens vegvesen et bevisst mål.

- *”Jeg ønsket å prøve noe nytt... han sa det var veldig interessant å jobbe her... så da var jo det verdt et forsøk.”*
- *”... den sikre arbeidsplassen jeg var ute etter... anbudssituasjonen... jobbet utrygt i flere år og den følelsen er ikke noe trivelig å ha.”*
- *”Forferdelig presset på overtid... kona satt stadig med kald middag og hun var lei av det... ønsket veldig å jobbe i Statens vegvesen, virket interessant.”*
- *”Jeg ville bort fra bilbransjen i det private. Bare mas og pengene som telte. Som natt og dag til her.”*
- *”Så annonsen. Ikke tenkt så mye på det før det. Virket spennende både ute og i hall. Ønsket nye utfordringer”.*
- *”Finanskrisen... veldig fin erfaring å ha med videre... ble informert om KKS, godt argument for å begynne her”.*
- *”Hadde lyst til å jobbe i Statens vegvesen lenge før jeg søkte. Anså oppgavene som interessante”.*

Del 2

- Deltagelse i opplæring og kompetanseutvikling internt alternativt i regi av Svv

Mange intervjuobjekter opplyser å ha fått god og organisert opplæring som nyansatt.

Kollegaer har både gitt opplæring i interne systemer, i tillegg til det tekniske lovverket med fordypning i noen utvalgte områder som for eksempel lys og bremses. Denne opplæringen har foregått systematisk, lokalt i gruppe med flere nyansatte og strukket seg over noe tid.

Alle informantene har gått KKS 101. Noen har gått videre på flere kurs, det være seg på praksisveiledermodulen, forvaltning lette kjøretøy- modulen eller forvaltning tunge kjøretøy- modulen.

Ser man enkeltvis på hva informanten har deltatt på av annen kurs og opplæring før innføringen av KKS, fremstår dette tilfeldig og begrenset spesielt for gruppen ”ansatt lenge”. Kollegaveiledning blir fremhevet som en viktig form for opplæring. For eksempel innenfor transport av farlig gods, ADR, hvor det er veletablert fagnettverk med årlige samlinger Regionalt og i samarbeid med Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, DSB.

Kurs og opplæring med mer enn én dags varighet

Noen har deltatt på kundeservicekurs med flere samlinger som er gjennomført lokalt.

Sveiskurs med 2 dagers varighet er det et par stykker som har deltatt på.

En har gått et 4 dagers kurs der Forvaltningsloven, Offentlighetsloven og Ethiske retningslinjer i statstjenesten var tema.

En har også gått basiskurs for nye ledere, etatskurs med flere samlinger.

En har deltatt på Periodisk kjøretøykontroll, PKK kurs med et par dagers varighet.

En fra gruppen ”lenge ansatt” har deltatt i Grunnkurs del 1 og 2. Etatskurs i regi av Vegdirektoratet, VD, et kurs over 4 dagers varighet per kurs på slutten av -90 tallet.

- *”En miniutgave av KKS... i overflaten på alt, litt om bakgrunnen i staten, litt om systemene, litt om skriv fra VD... mest om PKK og litt om bruktimport. VD som klageinstans, men ikke noe om prosedyrer... lite om forvaltningsloven.”*

En annen fra gruppen ”lenge ansatt” forteller om opplæring som nyansatt i forbindelse med tungbilførerkort.

- *”Flere kvelder i uka, interessant og givende... mye kompetanse på tungbil og bremses.”*

En informant ble spurt, i forbindelse med innføring av et direktiv, om å fordype seg i dette.

Han og en kollega fikk oppgaven med å videreforme innholdet til andre kollegaer.

- *"Vi holdt på i nesten ett og et halvt år med opplegget vårt... du lærer jo så mye av det... møtes og prates... mange har innspill... mange går rundt og vet veldig mye... har en følelse av at her jobber vi mot et felles mål... det var veldig god motivasjon."*

Kurs av en dags varighet

Alle informantene har erfaring med dagskurs, eksempelvis gebyrkurs, sikring av barn i bil, data grunnkurs, bremsekurs, interne systemer og sporadiske besøk hos leverandørene ved presentasjon av nye systemer eller produkter.

E-kurs blir også nevnt av noen; Sveis, Vegvesenets plass i samfunnet og bilbeltekontroll.

- Inntrykk av og utbytte av opplæring og kompetanseutvikling

Inntrykk og utbytte av opplæring og kompetanseutvikling, er enstemmig positiv.

- *"Bare berømme for bra – god nytte."*
- *"Bra - jeg var forholdsvis fersk og hadde godt utbytte av det."*
- *"Utrulig profft – interessant og viktig."*
- *"Helhetlig bra – stort utbytte."*
- *"Godt planlagt, erfarne folk - Fungerte utmerket."*
- *"De har vært greie de - alle kursene har gitt noe."*
- *"Jeg var jo veldig heldig når jeg begynte her, fikk jobbe sammen med to karer som hadde jobbet her i 25 og 30 år - Veldig bra kompetanseoverføring."*

- Evalueringer fra KKS 101 viser at mange ansatte er svært fornøyd med kurset.

Hva er bra med KKS 101?

Alle gir uttrykk for stor tilfredshet med den juridiske kunnskapen de har fått del i om forvaltningsrett, rettskilder og metode. Forvaltningsloven -, offentlighetsloven - og Tjenestemannslovens innhold oppgis å være klargjørende for rollen som tjenestemann og myndighetsutøver."

- *"At du hele tiden har i bakhodet at du forvalter et regelverk... det er det jobben går ut på..."*

å hjemle hele tiden. Det er veldig viktig å ha bak der... forvaltningsloven, Svv's personallåndbok, helhetlige rutiner og de tingene der som ligger til grunn."

- *”Foredragsholderne var veldig kunnskapsrike folk. Spesielt juristen, han strakk ting i alle retninger... lærer at det kanskje er flere vinklinger i en sak... han engasjerte veldig alle mann.”*
- *”Det er bra vi har hatt det med forvaltningsloven, fatte skriftlige vedtak, alle skal gjøre det sånn og de ansatte vet hvorfor de kan stoppe en bil langs veien og har lov til å gi pålegg.”*
- *”Rollen har vært litt uklar på en del ting, som var veldig oppklarende på Alfakurset... egentlig skulle alle nyansatte, med en gang vært på Alfa, vet du, det hadde vært glimrende.”*
- *”Kunnskapshevingen rundt Alfamodulen var kjempebra. Formalitetene, blant annet Forvaltningsloven som regulerer vår virksomhet... rollene kom litt på plass.”*
- *”Interessant... hadde ikke tenkt på lover og regler på den måten... konsekvenser... bedre grunnlag for hva man faktisk skal gjøre, ikke bare gjøre ting på gammel vane i grenseland til lovverket.”*

- Bruk av dataverktøyet

Det er også stor begeistring for praktisk kunnskap om riktig bruk av dataverktøyet, det å finne frem til lover og direktiver.

- *”Det vi har bruk for i hverdagen, det å bruke dataverktøyet på riktig måte.”*
- *”Det jeg tror er det beste med KKSén er at det går an å få en likhet over hele landet... mye vekt på lovverket slik at vi skal finne frem og referere til riktig avsnitt...”*
- *”Lærte å finne frem, lenker som jeg ikke ante hvor jeg skulle finne, lærte masse. Det var ikke bare å finne frem tidligere.”*
- *”I andre enden får kunden likebehandling... bort fra cowboystadiet... vi må fatte vedtak som er i henhold til lovverket.”*
- *”Forvaltningsrett, rettskilder og metode, og etiske retningslinjer var viktig å få på plass... begynner å skjønne litt... fikk noe å henge saker på, ikke bare hva jeg synes eller tror.”*
- *”Forvaltningsretten... hadde litt kjennskap, men lærte mye... uten tvil en god modul.”*
- *”Har vært på kurs om Forvaltningsloven og Offentlighetsloven på Vegkontoret tidligere... var i grunn ganske godt med... synes det var veldig interessant, veldig viktig å få med den biten... synes det fenget meg veldig og hadde veldig godt utbytte.”*
- *”Jeg hadde lite og ingen forståelse eller interesse av dette juridiske, alt du skulle forholde deg til, før KKS. Men det var skikkelig interessant, det kunne jeg tenke meg å ha mer av...”*

innholdet i rollen som myndighetsutøver ble tydeligere... givende... ut i fra mitt ståsted var dette kjempebra, ja supert opplegg!”

Andre meninger om hva som er bra med KKS 101:

- ”Hele opplegget er jo bra, flinke fagfolk, veldig bra forelesere.”
- ”Jeg synes sånn generelt at Alfaen var veldig grei, det gjør jeg.”
- ”Medietrening med tv-kamera opp i ansiktet – den var ikke dum.”
- ”Jeg lærte mye, sitter igjen med mye kunnskap.”
- ”OVERRASKET meg at det var bra. Bedre enn jeg trodde!”
- ”Stor takk til vegvesenet for å få lov til å være med på det der, synes jeg. Absolutt veldig, veldig bra!”.

- Hva kunne vært bedre med KKS 101?

Flere må tenke seg om og noen har ingen tilføyelser.

Mange ønsker kortere reisevei. Gardermoen anses som velegnet. Reise og opphold i Grimstad nevnes som fordyrende faktor som kan bety begrensning i antall deltakere.

- *”Dumt når det først er satt i gang kursene.”*
- *”Mye reising og lenge hjemmefra for mange”.*
- *”... det går jo veldig greit når du først kommer i gang der nede... hadde du hatt kurset på et hotell på Gardermoen så er det ikke sikkert det passer for alle der heller...”*

HMS er det flere som nevner som den svakeste delen på kurset.

- *”Hms biten var dårlig- skuespill og tull og tøys.”*
- *”... en som foreleste om HMS, han fikk jeg inntrykk av at de fleste ikke synes var så bra... noen ting får man ikke til å bli spennende uansett hvordan man vrir og vrenger på det.”*

Noen vil ha mer juridiske emner

- *”Jobbe mer med Forvaltningsloven, Offentlighetsloven og Tjenestemannsloven. Etiske retningslinjer og Instruks for Statens vegvesen kan være egenstudie.”*
- *”Mer av juss og alt som har med forvaltningsloven.”*

Flere deltagere fra de tidlige kullene er oppmerksomme på at innholdet i kurset er videreutviklet og etterlyser oppdatering.

- *”Pensum er i utvikling... jeg føler misunnelse... ønsker siste versjon.”*
- *”Nå lærer de ting som jeg ikke fikk med meg... jeg vil gjerne ha med meg alt det nye.”*

Hvordan har KKS 101 beriket deg i forhold til:

- Kunnskap om organisasjonens oppbygging og virkemåte?

De fleste synes det var oppklarende å få en gjennomgang av dette. De som har vært ansatt en stund oppgir i større grad å ha kunnskap om dette, men uttrykker allikevel at det var vel anvendt tid.

- *"Ikke mye nytt og spennende, jeg har jobbet noen år."*
- *"Styrket."*
- *"Ja, veldig bra."*
- *"Har fått mer innblikk... verdifullt."*
- *"Det var bra. Flere ting falt på plass."*
- *"Ser mer helheten... info... hvor man finner det... fikk veiledning på det."*
- *"Ja det kom på plass... når du får en sånn gjennomgang."*

- Praktisk saksbehandlingskompetanse

Kunnskapen praktisk saksbehandlingskompetanse fra KKS 101 har bidratt til at flere nå utfører skriftlig saksbehandling, for eksempel følger opp egne saker ved klagebehandling. De har tilegnet seg kunnskap om formelle krav til skriftlig vokabular, oppbygging og fremstilling. For mange har det tidligere vært faggruppelider eller andre utpekte saksbehandlere som har tatt seg av skriftlige henvendelser, søknader eller klager. En deltager med erfaring fra saksbehandling uttrykte ønske og forventning om å få klarhet i saksgangsprosedyrene i etatssystemet, men fikk ikke dette innfridd.

- *"Saksgang til regionsvekontoret først og så til Vegdirektoratet... mye virvar for mange... det hadde vært nyttig å få på plass."*
- *"Viktig å ha med på kurset... lovforståelse og metode... veldig bra."*
- *"Lærer jo en del ting på KKS... linker... hele tiden å bruke verktøyet på riktig måte... i henhold til forvaltningsloven... at du har hjemmel."*
- *"Det skal vel noe til å havne i retten... allright å ha ryggen fri med det du har gjort, så du vet at alt er sånn det skal være."*
- *"Innblikk i hvordan man skal skrive..."*
- *"Utbytte av dette!"*
- *"Kan forstå mer av det juridiske... kunne ordlegge deg... hva du må ha med i oppsett og alt... jeg har fått mye mer forståelse for innholdet etter det."*
- *"Noen få andre som gjorde det før... nå har jeg nettopp gjort ferdig en spesiell sak."*

- Din bevissthet om profesjonell atferd som tjeneste- og myndighetsutøver

De fleste har et bevisst forhold til sin opptreden og reflekterer rundt det å være etatens ansikt utad. Mange synes allikevel det er viktig å ha temaet på dagsorden, og noen legger ikke skjul på at de kjenner til episoder med lite profesjonell atferd. Det trekkes fram at profesjonell atferd er nær knyttet til trygghet i rolleutøvelsen og at kunnskap om Forvaltningsloven og inhabilitetsreglene er en del av dette.

- *”Veldig bra... noen tror jeg lærte en del veldig viktig... å være klar over hva vi driver med... høflige og hyggelige, men korrekte.”*
- *”Jo sikrere man er på det man gjør, jo mer profesjonelt blir det jo... at man kan gi ordentlige svar og ikke stå og synse...”*
- *”Jeg har jo det i tankene... alltid å holde seg rolig... er kunder sure så er det jo ikke på deg personlig men etaten du representerer... du får jo en del kjeft... jeg tror det er veldig viktig at du faktisk kan se det fra kundens vinkel også, skjønne at det er et problem for folk... ta deg litt tid... høre på... slik at kunden i alle fall føler at han har fått fortalt det han har å si... prøve å veilede og hjelpe hvis det er noen mulighet til det.”*
- *”Nyttig... nye perspektiver...”*
- *”Handler om hvordan man sier det. Si det greit eller avvisende.”*
- *”Jeg tok en kollega under fire øyne... som hadde overhøvlet en kunde.”*
- *”Kunne kanskje blitt snakket mer om... det var nyttig.”*
- *”Du er til for kunden, ikke de for deg. Hvordan vi opptrer, er kjempeviktig... bildet vi gir ut, lettere å rive ned enn å bygge opp.”*
- *”Jeg fikk bekreftet at jeg holder mål der.”*
- *”Det er viktig å være litt ydmyk, må jo ikke være helt sheriff liksom... folk kommer jo oftest hit for å få hjelp... det er jo hyggelig om folk synes det har vært trivelig å ha vært oppom her, det er jo sånne rykter som sprer seg også... det gjør noe med innstillingen til folk... om vi blir omtalt som håpløse å prate med så er det dårlig reklame, synes jeg.”*

- Informantenes bevissthet om eget bidrag til arbeidsmiljøet

Noen knytter ikke temaet til KKS, mens andre gjør det og nevner etikk. Uansett er det mye bevissthet om hva som skaper et godt arbeidsmiljø. Ting som nevnes er et sterkt faglig miljø, å hjelpe hverandre, hilse og ha humor.

- *”Jeg er ganske bevisst... veldig viktig at folk har det bra på arbeidsplassen... godt humør...”*

- *å hjelpe hverandre... blide ansikt.”*
- *”Trives godt... samla gjeng... folk bidrar til at det er et godt miljø.”*
- *”Det er jeg bevisst på. Hvis man bidrar selv, bidrar andre og så blir det et hyggeligere arbeidsmiljø... å hilse... snakke med folk på tvers av gruppene... få og gi hjelp.”*
- *”Vi snakket en del om det. Alle har et ansvar. Jeg sak, din sak og det sak.”*
- *”Jeg bidrar, føler det og får masse igjen. Et godt fagmiljø gir jo et godt utslag på trivsel, du står ikke alene, må ikke plundre med ting alene... samarbeidet når avgjørelser skal tas, ikke sluttavgjørelsen men under oppbyggingen.”*
- *”Vi jobber sammen om det, det skaper gode miljøer. Det å hilse skaper gode miljøer. Det påvirker veldig negativt hvis noen ikke hilser på deg.”*
- *”Møte andre slik du selv vil bli møtt... med et smil og humor.”*

- Din jobbtilfredshet

Å utvikle seg og lære noe nytt, samt å ha en variert arbeidsdag oppgis som trivselsfaktorer. De fleste har økt sin jobbtilfredshet og kobler det til økt trygghet i egen rolle. Men det finnes også unntak.

- *”Gjør ikke noe med min jobbtilfredshet ... dette er jo minimum, vi burde hatt mer... det virker som om Vegdirektoratet skal rette opp at de har vært dårlige til å lære opp folkene sine og nå sender alle til Grimstad, koste hva det koste vil. Kostnadene får enhetene, og de vrir seg i skinnen og vegrer å sende av gårde folk... KKS er kjempebra for å skape en felles plattform, men skulle vært mer samlet i tid... faglig utbytte er bra.”*
- *”Veldig imponerende at Statens vegvesen betaler skole og opphold for oss. Det tror jeg kanskje ikke folk helt oppfatter hvor bra er. Vi blir verdsatt... hva du får igjen for det...”*
- *”Du blir mer selvstendig fordi du vet mer. Du kan si at det henger sammen med å bli tryggere.”*
- *”Ja, merker det på de som har vært der. Litt mer selvsikre i saker. Lettere å dele kunnskap... KKS har gjort det bedre... innholdet er felles... lettere å diskutere saker med de andre som har gått på KKS.”*
- *”Ja, jeg føler meg tryggere i jobben, mer tilfreds med det arbeidet man gjør.”*
- *”At du skjønner litt mer hva du driver med, hvorfor ting er som de er i lovverket. Det har vært viktig.”*
- *”Ja, vil si det har betydning.”*
- *”Tryggere med jussen... bevissthet... bedre forståelse...”*

- Møte med andre kollegaer

Mange nevner det som en fin mulighet til å knytte faglige kontakter. Videre gir det betydning å være orientert om praksis utenfor egen sfære. Ikke minst er det fint å ha noen å si ”tak for sist” til ved en annen anledning.

- *”Positivt å treffe andre enn de du treffer til daglig... få tips og få vite hvordan de gjør det...”*
- *”Unikt, møte med kollegaer fra hele landet... viktig å opprette kontakter faglig.”*
- *”Den dagen du står fast på noe... vet du at du kan bruke kollegaer andre steder.”*
- *”Det er lettere å ta kontakt hvis du har noen ansikter... kanskje de har noen gode løsninger som er verdt å dra med seg tilbake hit.”*
- *”Opprettet kontakter... det bryter ned murer og ufarliggjør mennesker når du snakker med dem.”*
- *”På KKS hadde vi det supert, mye fint der... opprettet kontakter... hyggelig på kveldene... mat og drikke ... skikkelig moro.”*

- Din opplevelse av

profesjonaliteten til Svv som samfunnsaktør for trafikksikkerheten

Flere knytter utekontroll til trafikksikkerhet. Det samme gjelder kampanjer, med tema fart og bruk av bilbelte og mener at etaten framstår profesjonell ut mot publikum. Noen er usikre på om etaten er så profesjonell som den burde være.

- *”Ja er det lettere å gjøre det særlig bedre. Vi gjør mye og er kjempeproffe... skal like å se dem som gjør det mye bedre.”*
- *”Det er ikke alltid det som foregår på innsiden er like proft... ting man trodde skulle fungere bedre i en offentlig etat... men det som kommer ut til slutt virker profesjonelt ovenfor kundene, det tror jeg.”*
- *”Ja, selv om vi blir latterliggjort av og til.”*
- *”... når de sier ”tak og ha en fin dag videre”, det må jo være en bra tilbakemelding... de fleste som blir stoppet i kontroll er jo inneforstått med at det er sikkerheten som ligger til grunn da... det er seriøst.”*
- *”Ser man på den delen som har med vegnettet... da har vi mye igjen å gjøre... men ellers så gjør de en god jobb i samfunnet, tror jeg.”*
- *”Etaten utad er proff.”*
- *”Utrolig proft, se på de tv-reklamene... blir stolt av de bra reklamene.”*

- *”Jeg er vel av den oppfatningen at vi ikke er så proffe som vi burde være... jeg oppfattet vel Statens vegvesen som mye mer profesjonelle når jeg begynte her... rett og slett da var det mer gjennomført profesjonalitet på alle plan... jeg oppfatter ikke vegvesenet som profesjonelt lenger.”*
- *”Alle ressursene vi bruker på russen er vel det mest matnyttige med trafiksikkerheten... kampanjer, stopp og sov, belter og fart... tror ikke staten kan gjøre så mye for trafiksikkerheten... først må de bygge ordentlige veger... vegvedlikeholdet er ikke profesjonelt.”*

- Din opplevelse av profesjonaliteten til SvV som arbeidsgiver

Ordnete arbeidsforhold og at lønnen kommer når den skal blir nevnt som viktig. Det kan også oppleves som et rigid system at endringer ikke er mulig. Noen har ingen spesielle kommentarer, mener det fungerer greit. Mange er misfornøyd med omorganiseringer og lite synlige ledere. Dette fremheves som uprofesjonelt.

- *”Jeg har ikke noe negativt å si, synes det er bra.”*
- *”Proff på sine ting... negative opplevelser som jeg kjenner til... når det skjer noe med ansatte... ansvarsfraskrivelse... det skremmer meg... kanskje var det proffere før... en leder som var tydelig... nå er ansvaret sklidd ut, ingen knagg å henge hatten på.”*
- *”... er vel ryddig den... såkalte omorganiseringer kan virke litt frustrerende...”*
- *”Ferie og lønn er det aldri noe tull med. Flexitid er også et gode som betyr noe. Men så er det en del informasjon nedover i rekkene, sånn som dette med omorganiseringer og sånne ting som ikke er fullt så positive kan man si... Det er veldig spesielt å bytte ut mange ledere som det ble i mange tilfeller... blitt fortalt litte grann rundt, men ikke sånn konkret hvorfor det ble omorganisert og hva det skulle medføre... det eneste jeg merker av forskjell er at det er blitt mindre penger til overtid etter at TK ble skilt ut fra vegsiden. Vi har fått nye ledere, men bortsett fra nærmeste leder... sånn videre oppover er det jo ingen man har noe kontakt med. Det var det ikke før heller så det har ikke gjort noe fra eller til.”*
- *”... Stort sett synes jeg Statens vegvesen virker profesjonelle.”*
- *”Ønsker at nærledelsen var mer tilgjengelig... fjernledelse... det fungerer som om vi ikke har noen ledelse.”*

- *”Mye nye veier som er forsøkt staket ut... som er totalt mislykket... oppgraderinger av personalet... har sviktet... det var en gang en profesjonell arbeidsgiver... mistet den profesjonaliteten etter hvert som ledere har kommet og gått. Nå har vi en leder her som vi ikke ser i det hele tatt... er ikke med, har ikke følelsen av at lederen er med og deler noen ting med oss... hva finner de på neste gang... det er ingen profesjonalitet og kontinuitet i det de gjør... bare å hoppe fra det ene til det andre og stadig lage nye omorganiseringer... hver gang går det dårligere... så det der kaller jeg ikke profesjonelt.”*
- *”Omorganiseringer... det er ikke noe man har vært borti før man begynte her da, det hadde aldri gått an å holde på sånn i en privat bedrift, for da hadde den gått dukken for lenge siden, tror jeg.”*
- *”Synes vel ikke at det er så profesjonelt... lederansettelsene de siste 5 årene... har ikke tall på alle lederne jeg har hatt... min sjef har jeg ikke sett siden jul (4.mnd)...”.*
- *”Strømlinjeformet... går i det samme hele tiden... skjer ingen ting når du gir signaler om at du har kompetanse til å bidra med andre ting og ønsker å prøve deg på andre områder”.*

Læringsmotivasjon

- Vilje til å skaffe nye kunnskaper og ferdigheter før du begynte på KKS 101

Informantene uttrykte ulik grad av motivasjon. Mange hadde høy motivasjon. De som var minst motivert var representanter fra gruppen ”lengst ansatt”, men denne gruppen hadde også divergerende holdning. Også blant ”nyere ansatt” uttrykte noen mindre motivasjon før kursstart.

- *”Alltid stor vilje til å lære nye ting.”*
- *”Lite, ja det var minimalt.”*
- *”Hadde fått god opplæring som nyansatt. Det var tidlig fra ansettelsen så jeg hadde ikke så stort behov.”*
- *”Det å komme i en sånn opplæringsmodus igjen det tok litt tid... så gikk det jo greit da... men til å begynne med da så var du litt rastløs.”*
- *”Veldig allright å lære nye ting og utvikle seg.”*
- *”Kanskje mer på minus. Kanskje bra for jeg ble positivt overrasket.”*
- *”Positiv, gledet meg... førstemann ut det var moro.”*

- Dersom KKS var frivillig ville du da ha søkt deg til opplæringen

2 svarer nei, resten svarer ja.

- Ser du annerledes på det nå, har du endret holdning etter gjennomført KKS

Alle svarer at de ikke ville være kurset foruten.

- *"Alfamodulen er bra... viktig for alle."*
- *"Gleder meg til å ta videre kurs."*
- *"Nå vet du hva du går til..."*
- *"Ja, innholdet var veldig bra... tror kanskje jeg ville ha reist hvis jeg hadde visst om det gode innholdet."*
- *"Ja, et ubetinget ja... det er artig skjønner du... du blir engasjert... jeg hadde et forferdelig negativt syn... uff, skulle sende meg dit... nei, men det snudde og godt var nå det... kunne tenke meg å være der mer jeg."*

- Følte du deg vel i læringssituasjonen på KKS

Absolutt alle har følt seg vel i læringssituasjonen på KKS. En kommenterer at det blant annet har sammenheng med at lærerne er dyktige formidlere. De viser respekt for deltagerne, ingen blir for eksempel pekt ut til å svare.

- Hva har motivert deg med KKS , eventuelt hva kunne motivert deg

Informantene viser gjennomgående økt motivasjon som følge av den tryggheten den nye kunnskapen gir.

Vissheten om å gjøre en styrket yrkesutøvelse har bidratt til motivasjon.

- *"Det er jo det at man lærer noe nytt, å få ny kunnskap og få muligheten til å komme videre."*
- *"Det å gjøre en ennå bedre jobb enn jeg gjorde før... fått bedre forståelse for regelverket og kundebehandling... fått input..."*
- *"De som holdt forelesningene... likte måten de underviste på, de hadde noe å formidle... hovedtyngden på juss og etikk, det er avgjørende."*
- *"Du er mer selvstendig... finner lettere frem i tingene du lurer på... det er noe helt annet... du blir sikrere i jobben din."*
- *"At jeg fikk mye god og ny kunnskap som jeg kunne bruke til daglig på jobben."*
- *"Viktig å lære at vi jobber med Forvaltningsloven i bakgrunn, at folk har krav på et skriftlig enkeltvedtak... vet hvorfor vi gjør som vi gjør."*

- *"Motivasjonen ligger i at jeg stadig ønsker kompetanseutvikling... skal jo gjerne prøve å henge på... derfor har det vært midt i blinken for meg."*
- *"Til å sette meg grundig inn i ting og gjøre en grundigere jobb. Rollen har fått et tydeligere innhold."*

- Hvordan kunne det tilrettelegges for å gi deg læringsmotivasjon – vilje til å lære

Bare et fåtall har forslag til forbedringer. Det er ønske om mer informasjon vedrørende utviklingsmuligheter og karriereveier i etaten. Eksempelvis kan det være kvalifikasjonskrav og muligheter til ulike funksjoner.

- *"Når det gjelder Alfaen er det ingen ting jeg kunne tenke meg skulle vært annerledes."*
- *"Nei, ikke for meg. For meg var det perfekt!"*
- *"Praksisveileder... bare på papiret... fungerer ikke."*
- *"... gitt ennå litt mer spark bak om det hadde vært mulig å jobbe seg noen vei i etaten og kunne jobbe seg oppover på en eller annen måte..."*
- *"Det er viktig å tenke helheten, ikke bare de fem dagene du sitter inne i klasserommet, hele løpet, alt... det har fungert veldig bra her... tid til å jobbe med hjemmeoppgavene... det er viktig å få frem."*

- Hva bunnet eventuell vilje eller uvilje i

Flere synes det var en utfordring med en ny situasjon, mens andre ga uttrykk for å være svært klar for påfyll. Dette kunne ikke kategoriseres i alder.

- *"Å få erfaringer på forskjellige områder."*
- *"De første som reiste var svært missfornøyde når de kom hjem, det påvirket... En uke på hotell i Grimstad så trist ut."*
- *"Ikke akkurat uvilje vil jeg si... det er vi gutta som er voksne som har den skepsisen der... vi har distansert oss... har ikke vært på skolen på mange år, nei det er det, det handler om, ja..."*
- *"Lære noe nytt."*
- *"Viljen til å utvikle meg er til stede hele tiden, det er nok en rød tråd det."*
- *"Å forlate kona... ligge i en fremmed seng... bryte vanene... ukjent, huff, er ikke vant til det... og så eksamen..."*
- *"Engasjement, liker å være med der det skjer."*

- *"... å videreutvikle meg og få mer innsikt... ønsker mer krevende oppgaver, søker litt utfordringer."*
- *"Å bli mer like i det vi gjør."*
- *"Jeg vil lære... skal være litt ydmyk... ikke alltid tenke at vi er best og kan best."*

Tilbakemelding

- Får du tilbakemelding på den jobben du gjør i hverdagen, slik at du opplever forventningene til deg som tydelige?

Mange får ikke tilbakemeldinger fra sin leder og føler seg ikke sett i forhold til den jobben de gjør. Flere påpeker at leder mangler fagkompetanse og følgelig er mindre egnet som samtalepartner i faglige spørsmål. Mens andre får tilbakemeldinger. Mange sier at den tilbakemeldingen de får, er fra kollegaer.

- *"Ja det synes jeg at jeg får."*
- *"... ja det er jo litt sånn opp og ned synes jeg... vi får jo noen hyggelige tilbakemeldinger innimellom... når det ikke er teknisk faggruppeleder så er jo det veldig vanskelig... ingen vits i å spørre ham..."*
- *"Ingen tilbakemelding fra leder. Ikke rart, de er jo ikke her. Vi må spørre hverandre. Ingen ser deg."*
- *"Så lenge du ikke får tilbakemelding om at du har gjort noe galt... opplever at jeg har tillitt... det å ha tillitt og tiltro er en tilbakemelding."*
- *"NEI, ikke engasjer deg så mye, har jeg fått beskjed om."*
- *"Nei. ... tilbakemelding fra systemkontroll på riktig hjemmelbruk... ikke generell og profesjonell tilbakemelding... en av utfordringene når fagsjefen din ikke har bilbakgrunn og ikke er så mye ute i hallen."*
- *"Ja, det synes jeg, både fra kollegaer og overordnede."*
- *"Ikke hver dag, men har jeg gjort noe bra, så får jeg høre det, og omvendt".*

- Har du sett eget behov for kompetanseutvikling

De fleste har sett at de trengte kompetanseutvikling.

- *"Hele tiden... å holde seg oppdatert... for det kommer jo forandringer."*
- *"Ja... jussen og saksbehandling... finne frem i lover og regelverk... det kom med KKS."*
- *"Kunne tenke meg å komme videre i KKS - systemet. Du kan si fremover eller bakover... det er fremover som gjelder."*

- *"På veldig kort tid ble jeg klar over at jeg trengte ny kunnskap... all den kunnskapen jeg hadde med å skru bil kunne jeg legge på hylla... som å starte på nytt... følte meg som 18 år og lærling... vanvittig mye nytt."*

- Har du fått positiv oppmuntring fra din nærmeste leder underveis i opplæringen, og tilbakemeldinger som har klargjort forventninger til ytelse og læringsmål

Noen har opplevd positivt engasjement fra sin nærmeste leder, men flere har fått ingen eller negativ oppmerksomhet fra sin nærmeste leder!

- *"Nei, egentlig ikke... er man der nede så er man der nede, ellers... ikke noen forventninger."*
- *"Nei, egentlig ikke hørt noe fra ham."*
- *"Lederne ser ikke nytten, sender oss av plikt fordi det er fattet og vedtatt."*
- *"Ja, synes det."*
- *"Lederen er ikke interessert i hva vi har lært."*
- *"KKS... ikke positivt blant lederne... den tydelige beskjeden medarbeiderne får."*
- *"Lederen spurte om jeg hadde hatt det bra... ikke engasjement rundt den faglige biten... praksisveileder... lederen ser ikke til at det fungerer."*
- *"Lederne skal ikke ha ansvar, jeg skjønner ikke det... det største minuset med hele ledelsen... det er ingen ledere her... vet ikke hvor... kurser og møter her og der."*
- *"Jeg hadde vel en praksisveileder... har ikke fungert... ingen kontakt underveis."*
- *"Kanskje ikke til læringsmål, men til forventninger vil jeg si."*
- *"Vi har alle våre måter å oppmuntre og gjøre ting på, ingen kritikk på det."*

- Føler du at innsatsen blir verdsatt

Svarene representerer stor variasjon i grad av å føle at innsatsen blir verdsatt

- *"Ja, det synes jeg."*
- *"I utgangspunktet ikke. Hva er forskjellen før og etter? Vegvesenet bør si at dette er de mest optimale kontrollørene vi kan få... fremfor å jage etter ingeniører... som ikke behøver å ha skrudd en skrue på en bil, og samtidig bli mer verdsatt enn oss."*
- *"Blant dem jeg jobber sammen med... lederen ser ikke den ene mer enn den andre... er ikke tilstede."*
- *"Nei, altså, jeg gjør jo ikke det."*
- *"Ja... får tilbakemelding en gang i året... hvor mye vi på stasjonen har produsert... føler at det gjelder meg også."*

- *”Ingen nyheter er gode nyheter.”*
- *Ja, i høyeste grad.”*
- *Ja, da snakker vi om de nærmeste kollegaer og leder... hvordan det er oppover vet jeg ikke... når praksisloggen skal signeres... har stasjonsleder takket for innsatsen”.*

Praktisering

- For å bli dyktig må man praktisere. Får du nødvendig oppfølging og støtte

Det er kollegaene de fleste henviser til- for nødvendig oppfølging og støtte. Noen opplever styrke i egen gruppe, andre må finne støtte hos kollegaer utenfor egen gruppe. For en del har praksisveilederordningen ikke fungert tilfredsstillende.

- *”Jeg som praksisveileder vet ikke hvem som er på KKS... de skulle vært fulgt opp før de reiste... og de visste ikke hvem som var praksisveilederen deres...”*
- *Ja, det synes jeg at jeg har fått. På Alfaen var det litt enkelt med praksisveiledningen men jeg fikk avsatt tid. På Lette kjøretøy - modulen var praksisveileder med meg ut. Min praksisveileder er kjempeflink.”*
- *”Jeg tok initiativ til å jobbe med et område som vi var akterutseilt på... ingen begeistring og oppmuntring.”*
- *”Ja, det gjør jeg... godt kollegialt.”*
- *”Nei, du får jo lest deg til en del da, men i en del ting kan det være veldig greit å få prate med noen som kanskje har vært borte i det, selv om du føler at du har funnet det du leter etter i boka, så er du jo ikke helt sikkert på om du har skjønt det du har lest da.”*
- *”Vi er heldige her på stasjonen som har så mange, utrolig mange dyktige på både det ene og det andre, og med god fartstid som har vært borti alt.”*
- *”Støtte... tenker på praksisveiledningen, den fungerer ikke... savnet oppmerksomhet rundt min deltagelse på kurset. Vegdirektoratet legger mye penger i dette og innholdet i kurset er bra.”*
- *”Nei i forbindelse med KKS, praksis og praksislogg som skal føres, fungerer det ikke.”*
- *”Både og. Det er ofte jeg må stå alene med ting jeg gjerne skulle ha mer støtte på... er heldige her... mange som jobber her har mye kunnskap... hjelpsomme kollegaer.”*

- Blir det tilrettelagt for å ta i bruk og nyttegjøre ny kunnskap

Det har vært ulik erfaring for hvordan informantene har blitt møtt i gruppen etter endt kurs. Variasjonen synes å være relatert til når KKS ble gjennomført. Medarbeiderne fra de første

kullene opplevde i ganske stor grad å komme tilbake til gruppene som ikke på noen måte var innstilt på å bli fortalt noe. ”Opp som en bjørn og ned som en fell” er trolig betegnende for engasjementet til deltagerne på KKS- kurs i tidlig fase. For de som har gått senere kurs, har situasjonen vært annerledes, de er i større grad blitt møtt av kollegaer som ønsker nyheter fra KKS. Det synes også enklere å innføre ny praksis hvis lederne selv hadde gått kurset. Relativ nærhet i tid for gjennomføringen av kurs innen samme gruppe synes fordelaktig.

- *”Ja, det vil jeg si.”*
- *”Ja, mange i min gruppe hadde vært der før meg, hadde støtte i kollegaer. ... jeg fulgte litt med på hva dem holdt på med, så jeg fikk et innblikk... så jeg var litt oppe og gikk på dette før jeg kom ned.”*
- *”Ja, både i hallen og til saksbehandling... blir satt til de jobbene du har kunnskap til.”*
- *”Er mer borti for eksempel anmeldelser, nå.”*
- *”Nei, da må kaptein ned dit da, hjelper ikke å sende dekksgutten... han kan ikke alene snu en stor skute.”*
- *”Til en viss grad, da, men nei, ikke mye tilrettelegging... men saksbehandling... får brukt litt av det.”*
- *”Det er vel både ja og nei det...”*
- *”Vanskelig når det bare ble sendt en mann, han kom tilbake skikkelig giret... det var ikke vi, så han kunne ikke innføre det han hadde lært... når nestemann kommer tilbake fra kurs, har førstemann begynt å dabbe litt av... og de andre er helt spørsmålsteget... nå har det gått 3 år... fint å lære noe nytt, men skal vi endre her eller gjøre som vi pleier...”*
- *”Man gjør jo selvfølgelig det... nyttiggjør seg kunnskap fra KKS... oppfølging er ikke tilstede fra praksisveileder... han er ikke problemet, men det er ikke prioritert og tilrettelagt på det lokale nivået i forhold til praksislogg.”*
- *Ja, det synes jeg. Følte meg veldig flink... synes jeg hadde fått med meg litt og skjønnte hva de prata om, de erfarne som er her.*
- *”Jeg var på et tidlig kull... ingen visste... ”skal du komme her og belære oss?”... det bør settes av tid på mandagsmøtene ... at de som har vært der kan legge frem hva de har lært... alltid noen som ikke har vært der... kan fort bli litt utafor.”*

- Har du mulighet til å observere andre dyktige medarbeidere som praktiserer sine ferdigheter på dine utviklingsområder

Mange har mulighet til å lære av andre kollegaer og det vurderes som verdifullt.

- *"Ja, du kan være med en annen og se hvordan han gjør det... men tiden strekker ikke til."*
- *"Ja, det er andre medarbeidere jeg kan lære noe av."*
- *"Ja, ser på kollegaer som har gått på KKS og løftet seg, lærer av dem."*
- *"Jobber for det meste alene... viktig å gå sammen og lære av hverandre... kunne vært mer av det."*
- *"Da jeg begynte var gruppa renska for folk med erfaring... så da var det ikke mange å være med og se på."*
- *"Ja det gjør jeg jo... jeg henger med... spør kollegaer."*
- *"Nei."*
- *"Ja, mange er flinkere enn meg, og jeg henger meg på for å lære. Jeg deler det jeg finner ut av og andre gjør det samme."*
- *"Ja, helt klart... jeg setter veldig stor pris på kollegastøtte, vi er flinke til det... det er så nyttig, du kan luften- og få synspunkter... spesielt i gruppa så er vi på hverandre for å få løsninger, og er det noe nytt, så meddeler vi det... nå vet vi så mye mer... med KKSén... vesentlig kompetanseheving."*
- *"Jeg har med meg praktikanter fra andre trafikkstasjoner, da ligger den kunnskapen jeg har fått på KKS veldig til grunn... du får frisket opp selv når du har folk med deg i opplæring."*

- Motstand mot endring, merkes den best hos individet eller i organisasjonskulturen

Mange mener at det som finns av motstand mot endring sitter hos individene, ikke at det er noen generell kultur mot endring. Noen har ikke opplevd at det har vært noen motstand mot endringer. Opplevelsen av mislykkede omorganiseringer har virket demotiverende. Systemer som har blitt innført uten å være ferdig utviklet, skaper frustrasjon og motstand mot endringer.

- *"Individene... negativ holdning kan lett smitte... en mann kan demotivere en hel gruppe... noen maler ting negativt... hele tiden... maler på alt... det smitter ekstremt."*
- *"De som har vært her lengst... har utrolig kompetanse... kan være redde for å bli utfordret."*
- *"... motstand mot endring, egentlig ikke. Er det noen som kommer med noe vettug så har de fleste vært interessert i å gjennomføre det..."*
- *"Man er jo vanemenneske... hvorfor endre noe du kan og som fungerer... så ser du kanskje i ettertid at det nye er jo kanskje bedre."*

- *"I ryggraden hos den enkelte... sånn har det alltid vært... kan ikke komme og endre noe, da er du snart ute."*
- *"Kjenner litt på det, hvis du forstår at endringen er til det bedre, så er jeg ikke uvillig til endring... omorganiseringene i vegvesenet har jeg hatt store problemer med... vi fikk oss en knekk i 2005... motivasjonen var på bunn... heldigvis gradvis bygd seg opp igjen... for lite profesjonalitet i organisasjonen... Svv2010... har vel en følelse av at det vil ta oss et steg videre... fått mer kontakt med Regionsvegkontoret, nå føler jeg at det er en linje... det eksisterte jo ikke før... der er det gjort en jobb med fremskritt."*
- *"Systemene... ikke ukultur... fint arbeidsmiljø... det er systemene rundt, du blir litt oppgitt når du sliter med daglige problemer... systemer bare kutter ut mens du holder på, du får ikke sluttført jobben... da blir det motstand mot dette."*
- *"Alt nytt og ukjent er skummelt. Fullt mulig å missforstå hvis man ikke er positivt ladet."*

- Hva er dine tanker om hvordan vi skal jobbe videre mot å nå målet om å fremstå enhetlig og yte likebehandling i tjenesten

Blant momentene som kom frem i intervjuene kan nevnes; oppfølging med samlinger, tilstedeværende og faglig ledelse, støtte og rådgivning i forvaltningsspørsmål, hospitering, fagnettverk og å jobbe med holdninger.

- *"Viderefør KKS, ikke noe å lure på det... det gjør oss likere og gjør oss bedre... noe må gjøres... hører vi aldri noe igjen... det tror jeg blir feil."*
- *"KKS er en god start, der lærer vi det samme. Utfordringen er å komme tilbake til sitt arbeidssted... sånn og sånn gjør vi det ... kan være vanskelig å endre... viktig å få en felles gjennomgang."*
- *"Veldig god plattform med KKS. Repetisjonskurs... mangler ikke på info... av og til må man stoppe og få ensformig info... stadig korrigere slik at det ikke sklir ut."*
- *"Hospitering."*
- *"Alle på KKS... få den samme kunnskapen... jobbe mer sammen... hospitering."*
- *"KKS er veldig viktig så vi får pratet sammen... tror aldri vi oppnår likhet når folk har egne meninger på forskjellige ting... flere felleskontroller, studietur og hospitering til andre stasjoner vil være nyttig."*
- *"Vi kan ikke sitte på hver vår tue og bestemme... må akseptere at noen over deg bestemmer sånn og slik skal det utføres."*

- *”En type KKS oppdatering. Åpenhet om hvordan vi skal angripe morgendagens utfordringer, utveksle erfaringer... å møte andre er sentralt. Vi holder ikke tritt med utviklingen, hele tiden i etterkant... kjøretøyteknisk... bilkriminalitet...”*
- *”Fortsett med KKS... god hjelp til at alle får gjort ting likt... å få samlet hele etaten som jobber med kjøretøy, fra hele landet, eldre og nyansatte, folk fra forskjellige steder... oppretter kontakter.”*
- *”Felles linje, som KKS må være snora videre... alle får likt og alle går for det... lojalitet og vilje må vi ha. Det har skjedd en del positivt i den senere tid. Synd sjefen ikke er her... alle lurte på hvor i all verden sjefen er...”*
- *”Godt organisert... faglig tyngde... ledelse som forstår hva vi driver med... kontaktnettverk med andre stasjoner.”*

- Hva gir deg identitet og tilhørighet til Statens vegvesen

Mange nevner at det å bli sett er viktig. Det bidrar positivt til å skape tilhørighet. Det innebærer å selv oppfatte seg som en del av helheten. De som identifiserer seg med positive ting i Statens vegvesen opplever stolthet og arbeids glede. Emosjonell tilknytning betyr en sosio- kulturell tilhørighet som gir noe mer enn et formelt arbeidsforhold.

- *”Jeg har jo ikke sånn tilhørighet som jeg hadde i det private... hadde jo kontakt med hele spekteret helt til toppen... var en delaktig brikke i hele miljøet... de tingene har du ikke her, det blir mer fjernt, du er ikke så delaktig...”*
- *”Jeg er stolt av å jobbe i Statens vegvesen. Jeg er stolt når jeg får på meg uniformen, når jeg står ute og informerer og føler at vi gjør en veldig god jobb... tenker trafiksikkerhet... og jeg er stolt når vi i gruppa har gjort noe bra og fått gjort ting... oppegående og flinke kollegaer”.*
- *”Synes jeg får gjort en god og grei jobb... de oppgavene jeg får.”*
- *”Uniform er viktig og ledere som har møter med gruppene i fellesskap... samhørighet på tvers av gruppene.”*
- *”Får ta avgjørelser... selv om vi ikke får tilbakemeldinger tenker jeg at det vi gjør må være bra... At ledere er mer til stede, det savner jeg... gir kommentarer og veiledning... fast styring...”*
- *”Det at alle mann i gruppa gjør en god jobb... prøver å gjøre det riktig og gi kunden en grei opplevelse... tror de fleste gjør alt etter beste evne, selv om vi sikkert gjør flere feil hver dag alle mann.”*

- *”Jeg liker meg i Statens vegvesen. Jeg er ikke lei meg for at jeg begynte i etaten, jeg er egentlig lei meg for at jeg ikke begynte før. Her har vi det godt.”*
- *”Tenker på- OSS! Følger med på hva som skjer... farts kampanjen – litt mitt, hører jeg om en trafikkulykke, tenker jeg; lurer på hvem av oss som er ute på denne. Får mye arbeidsrelaterte spørsmål også privat. Jeg kan stå inne for det... forklare hvorfor... å være et ansikt utad for Statens vegvesen er ikke en 7-16 jobb.”*
- *”Samhold på stasjonen... å føle at det er viktig det vi driver med... vi gjør en viktig trafikksikkerhetsinnsats, spesielt mot russen. Foreldrene er positive, det styrker omdømmet til Statens vegvesen.”*
- *”Føler meg som en i en stor gruppe, vet at jeg har et godt apparat i ryggen... jeg er ikke alene... føler at det å delta på kursene er med på å skape identitet.”*
- *”Jeg mener å bli sett... blir rådspurt og verdsatt synes jeg.”*

8.2 Kvantitativ undersøkelse med oppsummering

8.2.1 Kunnskap om Forvaltningsloven og Offentlighetsloven

Ser vi på de sentrale lovene som regulerer all offentlig forvaltning; Forvaltningsloven og Offentlighetsloven, viser undersøkelsen at hovedtyngden av de ansatte oppgir ”Lite kunnskap” om disse lovene før gjennomført KKS 101.

For Forvaltningsloven oppga bare 13 % ”God kunnskap” samlet. Ingen oppga ”Svært god kunnskap”. Det fremkommer et skille på 10 % mellom Inspektører som oppga 10 % - og ”andre stillingsgrupper inkl. ledere” som oppga 20 % ”God kunnskap” om Forvaltningsloven før gjennomført KKS 101. Det er ”andre stillingsgrupper inkl ledere” som står for ytterlighetene der ”ansatt lenge” fra før 01.01.07 trekker opp med 33 % mens ”Nyere ansatte” ansatt 01.01.07 eller senere har oppgitt 0 % ”God kunnskap”. For inspektører er dette jevnt fordelt for ”ansatt lenge” og ”Nyere ansatt” med henholdsvis 11 % og 9 %.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir 60 % ”God kunnskap” og 7 % ”Svært god kunnskap” om Forvaltningsloven, samlet sett.

For Offentlighetsloven oppga bare 7 % ”God kunnskap” samlet før gjennomført KKS 101. Her er det inspektører ”ansatt lenge” fra før 01.01.07 som har høyeste kunnskap, 33 % mot 0 % ”God kunnskap” om Offentlighetsloven i gruppen ”Nyere ansatte” ansatt 01.01.07 eller senere.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir 57 % ”God kunnskap” og 3 % ”Svært god kunnskap” om Offentlighetsloven, samlet sett.

For begge disse sentrale lovene i offentlig forvaltning, Forvaltningsloven og Offentlighetsloven er kunnskapsnivået høynet vesentlig etter gjennomført KKS 101. Det er allikevel ikke mer enn drøyt halvparten av de ansatte på teknisk kjøretøy i Region øst som oppgir å ha ”God kunnskap” om Forvaltningsloven og Offentlighetsloven i dag.

8.2.2 Kunnskap om Tjenestemannsloven

Tjenestemannsloven gjelder en hver tjenestemann i statlig forvaltning.

Undersøkelsen viser at hovedtyngden av de ansatte oppgir ”Lite kunnskap” om Tjenestemannsloven. Høyeste kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 var kun 10 % ”Nokså god kunnskap”.

”Nyere ansatte” ansatt 01.01.07 eller senere, i gruppen ”andre stillingsgrupper inkl ledere” var den som skilte seg ut med 0 % ”Nokså gode kunnskaper”. Ingen oppga ”God- eller Svært god kunnskap” om Tjenestemannsloven før gjennomført KKS 101.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir 53 % ”Nokså god kunnskap” og 20 % ”God kunnskap” om Tjenestemannsloven samlet sett.

Dette viser at kunnskapsnivået for hovedtyngden økte ett nivå etter gjennomført KKS 101 fra ”Lite kunnskap” til ”Nokså god kunnskap”. I tillegg oppgir nå 20 % ”God kunnskap” om Tjenestemannsloven. Det er en positiv utvikling, men fortsatt mangler 80 % ”God kunnskap” om Tjenestemannsloven blant tekniske kjøretøyansatte i Region øst.

8.2.3 Kunnskap om Etiske retningslinjer for statstjenesten

Med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet

Samlet kunnskapsnivå har hovedtyngden på ”Lite kunnskap” om de etiske retningslinjene før gjennomført KKS 101. Kun 10 % oppgir ”Gode kunnskaper”. Her ser man at inspektører ”lengre ansatt” fra før 01.01.07 og ”andre stillingsgrupper inkl ledere” ”nyere ansatt” fra 01.01. 2007 eller senere kommer svakest ut med 0 % ”Gode kunnskaper” om de etiske retningslinjene. Ingen har oppgitt ”Svært gode kunnskaper” om de etiske retningslinjene før gjennomført KKS 101.

Etter gjennomført KKS 101 oppgis kunnskapsnivået til 60 % ”God kunnskap” om etiske retningslinjer samlet sett. Dette er en vesentlig kunnskapsøkning om de etiske retningslinjene, to nivåer opp fra ”Lite kunnskap” til ”God kunnskap” for hovedtyngden. Allikevel mangler ennå 40 % av de ansatte på teknisk kjøretøy i Region øst ”God kunnskap” om de etiske retningslinjene for statstjenesten.

8.2.4 Kunnskap om Forvaltningsrett, rettskilder og metode

Statens vegvesen gjør tusenvis av juridiske enkeltvedtak hvert år.

Det fordrer kunnskap om forvaltningsrett, rettskilder og metode.

Bare 7 % samlet sett oppga å ha "Gode kunnskaper" om forvaltningsrett, rettskilder og metode før gjennomført KKS 101. Hovedtyngden oppga "Lite kunnskap" samlet sett.

Bemerkelsesverdig er at "andre stillingsgrupper inkl. ledere" oppga hele 20 % "Ingen kunnskap" mot 5 % for inspektørene, før gjennomført KKS 101.

Inspektører "lenge ansatt" fra før 01.01.07 og "andre stillingsgrupper inkl ledere" "nyere ansatt" fra 01.01.2007 eller senere kom svakest ut med 0 % "God kunnskap" om forvaltningsrett, rettskilder og metode før gjennomført KKS 101.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir 57 % "Gode kunnskaper" om forvaltningsrett, rettskilder og metode.

Det er en vesentlig økning i kunnskapsnivået, to nivåer opp fra "Lite kunnskap" til "God kunnskap" for hovedtyngden. Allikevel er det per i dag kun drøye halvparten av de tekniske kjøretøysansatte som oppgir å ha "Gode kunnskaper" om forvaltningsrett, rettskilder og metode.

8.2.5 Kunnskap om styrende dokumenter:

- **Instruks for Statens vegvesen, Nasjonal transportplan,**
- **Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen og**
- **Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant og kjøretøy**

Kunnskapen om innholdet i de ulike styrende dokumentene er stort sett lik.

Før gjennomført KKS 101 oppgir hovedtyngden "Lite kunnskap" for alle disse styrende dokumentene. Det er oppgitt mellom 3 -10 % "God kunnskap" for dokumentene før gjennomført KKS 101.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir hovedtyngden "Nokså god kunnskap" om de styrende dokumentene. Det vil si at kunnskapsnivået er hevet ett nivå. "God kunnskap" oppgis etter gjennomført KKS 101 til mellom 10 og 40 %, der Nasjonal transportplan kommer svakest ut med 10 % og Instruks for Statens vegvesen kommer best ut med 40 % "God kunnskap". Gjennomsnittlig mangler ennå $\frac{3}{4}$ av de teknisk ansatte på kjøretøy i Region øst "Gode kunnskaper" om innholdet disse styrende dokumentene.

9 Analyse av funn

9.1 KKS 101 - en suksess

Kjøretøy- og kontrollstudiet grunnmodul forvaltning 101 har blitt en suksess. Evalueringene etter gjennomført kurs viser at medarbeiderne er svært fornøyd med kurset. De aller fleste svarer at de har lært mye, og at dette er kunnskap som er nyttig i arbeidet deres.

I den første kursperioden ble flere medarbeiderne beordret, men dette har endret seg. I dag er det stor interesse for å komme med på kurset. Årsakene kan være at de første deltagerne ikke visste mye om hva de gikk til og ble utpekt til ”prøvekaniner”. Kurseledelsen ba om, og justerte innholdet i tråd med de tilbakemeldingene de fikk. God kvalitet og nyttig kunnskap treffer målgruppen, og i tråd med det øker begeistringen og interessen for kurset.

Informantene som deltok i de tidlige kullene uttrykker ønske om oppdateringer og nyheter fra kursene.

9.2 Vilje til å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter

Det var få av informantene i min undersøkelse som ikke ønsket å delta på KKS 101. For de dette gjaldt, stemmer ikke perspektivet som fremhever at kapasiteten til å ta opp ny kompetanse øker med individets eksisterende kompetanse, fordi 67 % har 2 – og 3årig høgskoleutdanning. Det er enklere å se sammenheng med at disse informanter tilhører gruppen ”lenge ansatt”, at de tilhører alderssegmentet ”voksne” og at de verken har hatt noen plan for, eller erfaring med kompetanseutvikling eller jevnlig opplæring.

Det var overraskende mange som oppga stor vilje til å skaffe seg nye kunnskaper og ferdigheter. Her var det ingen entydighet til gruppe lenge- eller nyere ansatt, eller alder på informantene. Årsakene til den positive innstillingen kan blant annet knyttes til en indre tilfredshet ved å lære og å utvikle seg, kombinert med et ønske om å mestre og å prestere godt i jobben. Andre kollegaers begeistring etter gjennomført KKS 101, kan også være en plausibel forklaring på økt interesse.

9.3 Tilbakemelding

Undersøkelsen viser at det er få medarbeidere som får tilbakemelding fra sin leder på den jobben de gjør i hverdagen. Det kan naturlig bidra til økt læringsbarriere. Respons fra andre er viktig for å føle seg sett og verdsatt. Det er nødvendig å få vite om det man gjør er i tråd med forventningene. Mangel på tilbakemelding kan indirekte medføre at forventningene blir

utydelige i forhold til innsats og innhold i arbeidet som skal utøves. I siste instans kan det medføre valg av feil strategi og mangelfull måloppnåelse.

9.4 Tilrettelegging for å ta i bruk ny kunnskap

Det er stor fare for at ny kunnskap og nye ferdigheter går tapt dersom man ikke får tatt den i bruk og repetert dem kort tid etter innlæring. Undersøkelsen viser at stasjonene har vært lite reseptive og villig å nyttiggjøre seg kunnskap fra de første som kom tilbake fra KKS 101.

Flere har fortalt om å komme tilbake fra kurset oppglødd og engasjert, og med stor vilje til å dele sine nyvunne kunnskaper med kollegaer, for bare å bli møtt med et trekk på skuldrene.

I dag viser tallene for Region øst at 68 % av teknisk ansatte i hall og utekontroll har gått på KKS 101, men at kun 36 % av lederne har gjort det samme. Det kan ha bidratt til en læringsbarriere. At ny kunnskap ikke har blitt tatt i bruk kan forklares med mangelfull plan for implementering av kunnskapen. Lederne kan ha manglet nødvendig kunnskap om læring og utvikling, manglet kunnskap om innhold i KKS 101, eller underkjent dens betydning for etatens mål.

Deltagere på de senere kullene opplever at hverdagen er mer tilrettelagt for å ta i bruk ny kunnskap. Det kan, etter all sannsynlighet, begrunnes med at mange deltakere i gruppene nå har gjennomført KKS 101 og at praksis har endret seg over tid. Etter hvert som flere og flere har blitt uteksaminert fra KKS 101, har man fått "likesinnede" å diskutere med, og det har utviklet seg et miljø for å diskutere og anvende nye kunnskaper. De som kommer fra KKS 101 i dag blir ofte møtt med stor interesse fra kollegaer som vil vite nytt.

9.5 Tidsperspektiv

Første kull på KKS 101 startet i september 2007, og kurset skal etter planen avsluttes i 2013, etter at alle ansatte på Kjøretoy har fullført. Langsamt gjennomføringstempo kan ha forsinket nødvendige endringer i arbeidsrutiner på enkelte stasjoner. KKS er på landsbasis et av de største etter- og videreutdanningsprogrammet på universitetsnivå. Det strekker seg over 6 år og 800 medarbeidere skal sertifiseres på KKS 101. Det tar tid å få så mange mennesker gjennom et slik omfattende opplegg. Redusert effekt kan også tilskrives at den lokale ledelsen, av økonomiske årsaker, i perioder kan ha stoppet eller bremsset på å sende deltagere til kurset.

9.6 Oppmuntring, støtte og oppfølging i forbindelse med kompetanseutvikling

Undersøkelsen viser at medarbeiderne har ønske om og behov for engasjement fra leder og fra kollegaer i sin læring og utvikling. De fleste er svært fornøyd med den tiden de har fått avsatt til studiene, og flere har hatt god nytte av å danne kollokvier med kollegaer. Bare et fåtall har erfart å få ønsket oppmerksomhet fra sin leder. Dette kan ha sammenheng med at det noen steder ikke er stedlig ledelse, eller at leder av andre årsaker ikke er tilstede. Noen ledere kan hende, har ikke verdsatt innholdet i opplæringen i tilstrekkelig grad.

Ordningen med praksisveileder i forbindelse med KKS 101 har i mange tilfeller heller ikke fungert etter intensjonen. Undersøkelsen viser brist på prioritering, koordinering og gjennomføring. Når en ny medarbeider står for tur til å reise på KKS 101, er det et nytt menneske som trenger oppmerksomhet. Det kan være behov for praktisk hjelp og tilrettelegging i forberedelsene, for eksempel med bærbar pc. De fleste har ønske om og behov for støtte, og oppmerksomhet gjennom gjennomføring og ved implementering av nye kunnskaper og ferdigheter. Mangel på støtte og oppmerksomhet kan medføre uro eller frustrasjon som reduserer læringsmotivasjonen, også hos de med positiv innstilling til kompetanseutvikling.

9.7 Støtte i arbeidshverdagen

Håndtering av komplekse saker, ofte nye problemstillinger med juridisk tolkning av et komplisert lovverk, stadig i endring, skaper behov for faglig støtte. Ofte kreves umiddelbare løsninger. Kollegaene har da mye støtte i- og er viktige diskusjonspartnere for hverandre. Ofte kan det oppstå behov for å løfte diskusjonen ut av gruppa for å få leders faglige vurdering og en avklaring av saken. Fravær av ledelse i situasjoner der medarbeiderne opplever behov for støtte og styring kan skape misnøye.

Fjernledelse kan vanskeliggjøre nødvendig støtte fra leder. I noen faggrupper er leder i tillegg uten teknisk-juridisk kompetanse. Medarbeideren må praktisere selvledelse. Dette er i tråd med målsetningen om at avgjørelsene skal taes nærmest mulig kunden.

Disse funnene støtter tidligere utredninger, blant annet Tenk 2015 der det poengteres at selvledelse, ledelse uten fagkompetanse og prinsippet om at avgjørelser skal tas nærmest mulig kunden, kan være en lite egnet strategi for gjeldende arbeidsfelt.

9.8 Uklare karrieremuligheter

Etatens behov for kompetanse er viktig å kjenne til for medarbeiderne når de vurderer sine fremtidig karriere- og utviklingsmuligheter i etaten. Mangel på synlige karriereveier, og kriterier for disse, kan være en læringsbarriere i etaten. Det gjør det vanskelig for medarbeidernes mulighet når de søker nye oppgaver og utfordringer. Kravet om en individuell plan for den enkeltes kompetanseutvikling kan derfor vanskeliggjøres.

9.9 Nyten av kompetanseutvikling

Formell kunnskap om lovverk og retningslinjer som regulerer den offentlige forvaltningen, har vært klargjørende for medarbeidernes forståelse av forventningene knyttet til rollen som offentlig tjeneste- og myndighetstøver. Informantene uttrykker stor begeistring for å ha tilegnet seg etats- og forvaltningsrettslig kompetanse og gir uttrykk for å ha god nytte av det i arbeidet. Blant utsagnene kan nevnes: Bedre forståelse, større bevissthet, mer praktisk kompetanse, bedre oversikt, mer selvstendighet, tryggere i rolleutøvelsen og mer lik regelforståelse og praktisering.

Dette har gitt en trygghet i jobbutførelsen som har betydning for å kunne fremstå profesjonelt i tjeneste- og myndighetsutøvelsen på vegne av Statens vegvesen.

Dette bekrefter hypotesen om at den ansattes bevissthet om de formelle forventningene til egen rolle og om organisasjonens mål, bidrar positivt til profesjonell tjeneste- og myndighetsutøvelse.

10 Konklusjon - fem viktige funn

1. Etats- og forvaltningskompetanse viser en positiv sammenheng med profesjonell tjeneste- og myndighetsutøvelse.

Dette bekrefter hypotesen; Den ansattes bevissthet om de formelle forventningene til egen rolle og om organisasjonens mål, bidrar positivt til profesjonell tjeneste- og myndighetsutøvelse.

2. Det er lite demografiske forskjeller i etats- og forvaltningsrettslig kompetanse på Kjøretøyavdelingen i Region øst

3. KKS 101 har gitt et betydelig bidrag til å dekke gapet mellom eksisterende og nødvendige etats- og forvaltningsrettslig kompetanse knyttet til området Kjøretøy i Statens vegvesen.

4. Det er fortsatt vesentlige utfordringer dersom standarden forventes å være ”God kunnskap” på etats- og forvaltningsrettslig kompetanse

- Forvaltnings- og Offentlighetsloven har hatt en gjennomsnittlig utvikling fra 10- til 57 % ”God kunnskap”. Fortsatt mangler over 40 % ”God kunnskap”.
- Tjenestemannsloven. Fortsatt mangler 80 % ”God kunnskap”
- Ethiske retningslinjer for statstjenesten økte andelen ”God kunnskap” fra 10 til 60 %
- Forvaltningsrett, rettskilder og metode viste oppsiktsvekkende 20 % ”Ingen kunnskap” i gruppen ”andre stillingsgrupper inkl. ledere” før gjennomført KKS 101.

Samlet sett har det vært en betydelig økning fra 7- til 57 % ”God kunnskap”

- De styrende dokumentene for SvV har samlet en gjennomsnittlig økning fra 6- til 23 % ”God kunnskap”

KKS 101 har gitt et godt grunnlag for forvaltningsrettslig kompetanse, men vil neppe redusere behovet for mer faglig ekspertise og samordning i fremtiden.

5. Den lokale ledelsens moderate engasjement har trolig vært den største læringsbarrieren for KKS- satsningen ute på stasjonene. Det kan ha vanskeliggjort anvendelse av ny kunnskap og forsinket nødvendig endring av praksis.

Disse endringene anses nødvendig for å oppnå lik regelforståelse og praktisering på hele kjøretøyområdet i Statens vegvesen.

Det har skjedd en betydelig læring både i kunnskap om det formelle innholdet i offentlig forvaltning så vel som konkrete ferdigheter for juridisk saksbehandling. Det samme gjelder innholdet i andre sentrale dokumenter som regulerer Statens vegvesens virksomhet.

Informantene uttrykker stor begeistring for å ha tilegnet seg denne kompetansen og gir uttrykk for å ha god nytte av det i arbeidet. Undersøkelsen bekrefter en positiv sammenheng mellom det å ha god etats- og forvaltningsrettslig kompetanse og medarbeidernes mestringsfølelse, engasjement, motivasjon og trivsel i arbeidet.

Dette viser også betydningen av å se seg selv som en nødvendig del av en velfungerende organisasjon.

Å effektivt kunne trekke i samme retning og bidra til organisasjonens utvikling for fremtiden, krever at medarbeiderne og ledelsen har et felles bilde av utfordringer og mål.

11 Anbefalinger

Et mulig tiltak for å vedlikeholde medarbeidernes kompetanse, samt støtte dem i arbeid med å oppnå lik regelforståelse og praktisering på kjøretøyområdet, kan være bruk av todelt ledelse, en med administrativ kompetanse og en med teknisk-faglig funksjon.

En annen løsning kan være å opprette et operativt juridisk støtteapparat i ytre etat, i likhet med politiets operasjonssentral eller beredskapstjenestens AMKsentral. Den har som funksjon å styre og koordinerer den operative tjenesten for henholdsvis politi- og ambulansetjenesten.

En slik sentral kan også ha i oppgave å besørge en offisiell tolkning av lovverket og redegjøre for saksbehandlingsreglene. Da vil behovet for de direkte henvendelsen til Vegdirektoratet avta, og faren for inhabilitetsproblemer i klagesaker reduseres. En slik juridisk / teknisk operasjonssentral kan være en riktig løsning for å oppnå likebehandling. KKS 101 gir en god grunnforståelse for juridisk metode, men vil neppe redusere behovet for mer faglig ekspertise og samordning i fremtiden.

12 Avslutning og forslag til nye utredninger

Denne undersøkelsen har vist at etatskompetanse er en forutsetning for å kunne utøve sin rolle som offentlig tjeneste- og myndighetsutøver på en profesjonell måte.

Hvorvidt kompetanseutviklingen for medarbeiderne på kjøretøyområdet har begynt å ha noen effekt på kundenes tilfredshet med tjeneste- og myndighetsutøvelsen, eller et redusert antall klagesaker og færre direktehenvendelser til Vegdirektoratet, kan det være interessant å undersøke nærmere. I et personaløkonomisk perspektiv kan en slik undersøkelse gi nyttige innspill i forhold til fremtidig rekruttering.

Uansett håper jeg at denne undersøkelsen kan komme til nytte som et innspill til strategisk kompetanseplanlegging, i videreutviklingen av Kjøretøy- området generelt og for Region Øst spesielt.



13 Vedlegg

13.1 Litteraturliste

13.1.1 Studielitteratur

Grimsø, Rigmor E (2005) Personaladministrasjon. Teori og praksis. (4.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hansen, Gro Sandkjær. Helgesen, Marit Kristine og Vabo, Signy Irene (2005) Politikk og demokrati. En innføring i stats- og kommunalkunnskap. (2.utg.) Oslo: Gyldendal.

Martinsen, Øyvind L (2004) Perspektiver på ledelse. (2.utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Nilsson, Björn (2005) Samspill i grupp. Lund, Sverige: Studentlitteratur.

Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid (1996) Psykologi i organisasjon og ledelse. (4.utg) Bergen: Fagbokforlaget.

Nordhaug, Odd (1993) LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse. (3.utg) Oslo: Universitetsforlaget.

13.1.2 Underlag fra Statens vegvesen

Agenda- rapporten; Evaluering av omstilling til ny organisering av Statens vegvesen 2003. AGENDA utredning og utvikling, mai 2006.

Etiske retningslinjer for statstjenesten, med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet. 2009.

Grunnlag for ledelse, styring og organisering; Ledelses- og styringssystemet i Statens vegvesen. Styrende dokument. Vegdirektoratet, juni 2010.

Grunnlagsnotat fra SvV2010, arbeidsgruppe for trafikant- og kjøretøyområdet; Et arbeidsnotat for SvV2010 med beskrivelse av dagens situasjon, ønsket fremtidig situasjon og viktige forbedringstiltak. Vegdirektoratet, desember 2008.

KKS; Studieplan og rammeprogram 15.12.2010, Universitetet i Agder og Statens vegvesen.

Rak- rapporten; Roller, ansvar og kommunikasjon på trafikant- og kjøretøyområdet, rapport fra arbeidsgruppe. Vegdirektoratet, mai 2007.

Region øst, organisering fra og med 2010.

Strategisk kompetanseplan for Region øst. Basert på ”Strategisk kompetanseplanlegging for Statens vegvesen, 2010 – 2013, Del 1: generell del”.

Regionsledermøtet; Region øst 24. januar 2011.

Statens vegvesen, Handlingsprogram 2010 – 2013 (2019). Januar 2010.



Oppfølging av st. meld. Nr. 16 (2008 – 2009) Nasjonal transportplan 2010 – 2019. Strategi og tiltaksplan. Kompetansestyring og langsiktig rekruttering i Statens vegvesen. Retningslinjer. Håndbok 234. Vegdirektoratet, november 2002.

Strategisk kompetanseplan, Region øst 2006 – 2010.

Strategisk kompetanseplanlegging 2010 – 2013. del 1: Generell del. Vegdirektoratet, november 2010.

Tenk2015; En situasjonsbeskrivelse og vurdering av fremtidig utvikling på trafikant- og kjøretøyområdet. Vegdirektoratet januar 2006

13.1.3 Annet

Slovik, Erlend (s.a) Generelt om kompetanseutvikling. HR-norge.

13.2 Forkortelser

ABO	Asker, Bærum, Oslo distrikt
ADR	Transport av farlig gods
Autosys	Førerkort- og kjøretøyregisteret
DSB	Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap
KKS	Kjøretøy- og kontrollstudiet
KKS 101	Kjøretøy- og kontrollstudiet grunnmodul, forvaltning (Alfamodulen)
PKK	Periodisk kjøretøykontroll
POB	Verktøy for registrering, fordeling og oppfølging av kundehenvendelser
Reg.øst	Region øst
Sveis	Statens vegvesens arkivssystem
TK	Trafikant og Kjøretøy
VD	Vegdirektoratet

13.3 Spørsmål til intervju

DEL 1: Generell info om intervjuobjektet

1. Hvor lenge har du vært ansatt i Statens vegvesen?
2. Stillingskategori
3. Alder
4. Har du erfaring fra annen offentlig, statlig eller kommunal, etat?
5. Hva jobbet du med tidligere, før du begynte i Statens vegvesen?
6. Utdanning ved ansettelsen
Fagemne Antall år / nivå / videregående / høyskole / universitet
7. Hadde du forvaltningsrett eller andre juridiske fag i utdannelsen da du begynte i etaten?
8. Har du tatt etter- eller videreutdanning eksternt mens du har vært ansatt i Statens vegvesen?
9. Hva visste du, hvor grundig gjorde du deg kjent med etaten før du søkte / takket ja til stillingen?
10. Hvorfor valgte du Statens vegvesen som arbeidsplass?

Del 2: Spørsmål relatert til kompetanseutvikling

1. Deltagelse i opplæring og kompetanseutvikling internt eller i regi av Statens vegvesen?

Hva slags inntrykk har du av disse tiltakene?

Hva slags utbytte vil du si å ha hatt av dette?

2. KKS er en stor satsing på systematisk kompetanseheving for fagområdet Kjøretøy.

Grunnmodulen 101 er obligatorisk for alle på Kjøretøyområdet og tilbakemeldingene viser at mange ansatte er svært fornøyd med kurset.

Hva er bra med KKS 101?

Hva kunne vært bedre med KKS 101?

3. Hvordan har KKS 101 beriket deg i forhold til:

- Kunnskap om Organisasjonens oppbygging og virkemåte
- Praktisk saksbehandlingskompetanse
- Din bevissthet om profesjonell adferd som tjeneste- og myndighetsutøver?
- Din bevissthet om eget bidrag til trivsel i arbeidsmiljøet?
- Din jobbtilfredshet?
- Møte med andre kollegaer?
- Din opplevelse av profesjonaliteten til SvV som samfunnsaktør for trafikksikkerhet?
- Din opplevelse av profesjonaliteten til SvV som arbeidsgiver?



4. Læringsmotivasjon – hvor stor vilje hadde du til å skaffe deg nye kunnskaper og ferdigheter før du begynte på KKS?

Dersom KKS var frivillig, ville du da ha søkt deg til opplæringen?

Ser du annerledes på det nå, har du endret holdning etter gjennomført kurs?

Følte du deg vel i lærings situasjonen på KKS?

Hva har motivert deg med KKS? / Hva kunne motivere deg til å lære?

Hvordan kunne det tilrettelegges for å gi deg læringsmotivasjon- vilje til å lære?

Hva bunnet eventuelt vilje / uvilje i?

5. Tilbakemelding. Får du tilbakemeldinger på den jobben du gjør i hverdagen, slik at du opplever forventningene til deg som tydelige?

Har du sett eget behov for kompetanseutvikling?

Har du fått positiv oppmuntring fra din nærmeste leder underveis i opplæringen og tilbakemeldinger som har klargjort forventninger til ytelse og læringsmål?

Føler du at innsatsen blir verdsatt?

6. Praktisering. For å bli dyktig må man praktisere.

Får du nødvendig oppfølging og støtte?

Bli det tilrettelagt for å ta i bruk og praktisere ny kunnskap?

Har du mulighet til å observere andre dyktige medarbeidere som praktiserer sine ferdigheter på dine utviklingsområder?

7. Det du opplever av motstand mot forandringer, merkes det best på

- Individnivå eller i – Organisasjonskultur

8. Hva er dine tanker om hvordan vi skal jobbe videre med å nå målet om å fremstå enhetlig og yte likebehandling i tjenesten?

9. Hva gir deg identitet og tilhørighet til Statens vegvesen?



13.4 Spørsmål til kvantitativ undersøkelse

Hvor god kunnskap hadde du om følgende, før du begynte på KKS 101 Kontroll- og kjøretøyforvaltning:

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Forvaltningsloven http://lovdata.no/all/hl-19670210-000.html					
Offentlighetsloven http://lovdata.no/all/hl-20060519-016.html					
Tjenestemannsloven http://lovdata.no/all/hl-19830304-003.html					
Forvaltningsrett, rettskilder og metode Ref pensum KKS101					
Etiske retningslinjer for statstjenesten http://intranett.vegvesen.no/Etat/Organisasjon/Visjon+og+verdier/Etiske+retningslinjer se pdf-fil nederst på siden					
Instruks for Statens vegvesen http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-20050527-0473.html					
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen http://intranett.vegvesen.no/Etat/Organisasjon/Sentrale+dokumenter/Grunnlagsdokumentet se pdf-fil nederst på siden					
Grunnlagsnotat SVV2010 Trafikant- og Kjøretøyområdet http://vegveven.vegvesen.no/default.asp?pagetoload=http%3A//vegveven.vegvesen.no/Modules/pub/show.asp%3Fid%3D%7B252C2D6B-D9FD-4A51-B061-6E56D45E6324%7D%26pubid%3D%7B409FE05B-4D49-484A-9E82-3F990303C7A5%7D Se pdf-fil nederst på siden: Grunnlagsdokument: Trafikant- og kjøretøy					
Nasjonal transportplan, Handlingsprogram http://intranett.vegvesen.no/Etat/Organisasjon/Sentrale+dokumenter/Nasjonal+transportplan/Handlingsprogram se pdf-fil nederst på siden. Spesielt kap.5 Trafikant og kjøretøy					

Hvor god kunnskap har du i dag, om de samme forholdene:

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Forvaltningsloven					
Offentlighetsloven					
Tjenestemannsloven					
Forvaltningsrett, rettskilder og metode					
Etiske retningslinjer for statstjenesten					
Instruks for Statens vegvesen					
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen					
Grunnlagsnotat SVV2010 Trafikant- og Kjøretøyområdet					
Nasjonal transportplan, Handlingsprogram					

13.5 Statistikk kvantitativ undersøkelse

1 - Ingen	2 - Lite	3 – Nokså god	4 – God	5 – Svært god
-----------	----------	---------------	---------	---------------

Alle Kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 30 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	15	50%	11	37%	4	13%	0	0
Offentlighetsloven	1	3%	19	63%	8	27%	2	7%	0	0
Tjenestemannsloven	10	33%	17	57%	3	10%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	3	10%	20	67%	5	17%	2	7%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	1	3%	15	50%	11	37%	3	10%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	3	10%	16	53%	8	27%	3	10%	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Sv	5	17%	17	57%	6	20%	2	7%	0	0
Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant- og kjøretøy	7	23%	15	50%	7	23%	1	3%	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	7	23%	19	63%	3	10%	1	3%	0	0

Alle Kunnskapsnivå etter gjennomført KKS 101 30 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	2	7%	8	27%	18	60%	2	7%
Offentlighetsloven	0	0	2	7%	10	33%	17	57%	1	3%
Tjenestemannsloven	1	3%	7	23%	16	53%	6	20%	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	0	0	1	3%	12	40%	17	57%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	3	10%	9	30%	18	60%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	1	3%	2	7%	15	50%	12	40%	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Sv	1	3%	3	10%	19	63%	7	23%	0	0
Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant- og kjøretøy	1	3%	7	23%	15	50%	7	23%	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	1	3%	11	37%	15	50%	2	7%	1	3%



1 - Ingen	2 - Lite	3 - Nokså god	4 - God	5 - Svært god
-----------	----------	---------------	---------	---------------

Kunnskapsnivå hos **Inspektører**

Før gjennomført KKS 101 20 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	12	60%	6	30%	2	10%	0	0
Offentlighetsloven	1	5%	13	65%	5	25%	1	5%	0	0
Tjenestemannsloven	8	40%	10	50%	2	10%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	1	5%	15	75%	3	15%	1	5%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	1	5%	11	55%	6	30%	2	10%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	13	65%	5	25%	2	10%	0	0	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Svv	2	10%	13	65%	3	15%	2	10%	0	0
Grunnlagsnotat Svv2010 Trafikant- og kjøretøy	3	15%	11	55%	5	25%	1	5%	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	3	15%	15	75%	2	10%	0	0	0	0

Kunnskapsnivå hos **Inspektører**

Etter gjennomført KKS 101 20 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	1	5%	6	30%	13	65%	0	0
Offentlighetsloven	0	0	1	5%	8	40%	11	55%	0	0
Tjenestemannsloven	0	0	5	25%	13	65%	2	10%	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	0	0	0	0	8	40%	12	60%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	1	5%	7	35%	12	60%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	0	0	1	5%	13	65%	6	30%	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Svv	0	0	1	5%	14	70%	5	25%	0	0
Grunnlagsnotat Svv2010 Trafikant- og kjøretøy	0	0	4	20%	11	55%	4	20%	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	0	0	6	30%	13	65%	1	5%	0	0

Kunnskapsnivå hos **andre stillingsgrupper** inkl ledere

Før gjennomført KKS 101 10 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	3	30%	5	50%	2	20%	0	0
Offentlighetsloven	0	0	6	60%	3	30%	1	10%	0	0
Tjenestemannsloven	2	20%	7	70%	1	10%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	2	20%	5	50%	2	20%	1	10%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	4	40%	5	50%	1	10%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	3	30%	2	20%	4	40%	1	10%	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Svv	3	30%	4	40%	3	30%	0	0	0	0
Grunnlagsnotat Svv2010 Trafikant- og kjøretøy	4	40%	4	40%	2	20%	0	0	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	4	40%	4	40%	1	10%	1	10%	0	0

Kunnskapsnivå hos **andre stillingsgrupper** inkl ledere

Etter gjennomført KKS 101 10 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	1	10%	2	20%	5	50%	2	20%
Offentlighetsloven	0	0	1	10%	2	20%	6	60%	1	10%
Tjenestemannsloven	1	10%	2	20%	3	30%	4	40%	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	0	0	1	10%	4	40%	5	50%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	2	20%	2	20%	6	60%	0	0
Instruks for Statens vegvesen	1	10%	1	10%	2	20%	6	60%	0	0
Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Svv	1	10%	2	20%	5	50%	2	20%	0	0
Grunnlagsnotat Svv2010 Trafikant- og kjøretøy	1	10%	3	30%	4	40%	2	20%	0	0
Nasjonal transportplan Handlingsprogram	1	10%	5	50%	2	20%	1	10%	1	10%



1 - Ingen	2 - Lite	3 - Nokså god	4 - God	5 - Svært god
-----------	----------	---------------	---------	---------------

Inspektører ansatt før 01.01.2007

Kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 9 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	5	56%	3	33%	1	11%	0	0
Offentlighetsloven	1	11%	5	56%	3	33%	0	0	0	0
Tjenestemannsloven	3	33%	5	56%	1	11%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	1	11%	7	78%	1	11%	0	0	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	1	11%	5	56%	3	33%	0	0	0	0

Inspektører ansatt 01.01.2007 eller senere

Kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 11 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	7	64%	3	27%	1	9%	0	0
Offentlighetsloven	0	0	8	73%	2	18%	1	9%	0	0
Tjenestemannsloven	5	45%	5	45%	1	9%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	0	0	8	73%	2	18%	1	9%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	6	55%	3	27%	2	18%	0	0

Andre stillingsgrupper inkl ledere ansatt før 01.01.2007

Kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 6 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	1	17%	3	50%	2	33%	0	0
Offentlighetsloven	0	0	3	50%	2	33%	1	17%	0	0
Tjenestemannsloven	1	17%	4	67%	1	17%	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	1	17%	3	50%	1	17%	1	17%	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	1	17%	4	67%	1	17%	0	0

Andre stillingsgrupper inkl ledere ansatt 01.01.07 eller senere

Kunnskapsnivå før gjennomført KKS 101 4 stk

	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Forvaltningsloven	0	0	2	50%	2	50%	0	0	0	0
Offentlighetsloven	0	0	3	75%	1	25%	0	0	0	0
Tjenestemannsloven	1	25%	3	75%	0	0	0	0	0	0
Forvaltningsrett, rettskilder og metode	1	25%	2	50%	1	25%	0	0	0	0
Etiske retningslinjer for statstjenesten	0	0	3	75%	1	25%	0	0	0	0

13.6 Analyse av kvantitativ undersøkelse

13.6.1 Forvaltningsloven

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	50%	37%	13%	
Etter	7%	27%	60%	7%

Inspektører 20 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	60%	30%	10%	
Etter	5%	30%	65%	

Andre stillingsgrupper 10 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	30%	50%	20%	
Etter	10%	20%	50%	20%

Inspektører ansatt før 01.01.07, 9 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	56%	33%	11%	

Inspektører ansatt 01.01.07 eller etter, 11 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	64%	27%	9%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt før 01.01.07, 6 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	17%	50%	33%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt 01.01.07 eller etter, 4 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	50%	50%		



Kunnskap om Forvaltningsloven.

Ingen svarte ”ingen kunnskap” eller ”svært god kunnskap” om forvaltningsloven før gjennomført KKS 101.

Samlet lå hovedtyngden på 50 % ”Lite kunnskap” og 37 % ”Nokså god kunnskap”.

Kunnskapsnivået i dag oppgis derimot til 27 % ”Nokså god kunnskap” og 60 % ”God kunnskap”.

Dette må anses å være et vesentlig oppgradering der tyngden har økt sitt kunnskapsnivå to nivåer fra ”Lite kunnskap” til ”God kunnskap”.

Ser man inspektører og andre stillingskategorier inkl leder opp i mot hverandre ligger begge med hovedtyngden på ”Lite kunnskap” og ”Nokså god kunnskap” i begge stillingsgruppene før KKS 101. Inspektørene har sin største andel på 60 % ”Lite kunnskap” og andre stillingskategorier inkl leder har sin største andel på 50 % ”Nokså god kunnskap”.

I dag oppgis begge gruppene å ha sin hovedtyngde på ”God kunnskap” med henholdsvis 65 % for inspektørene og 50 % for andre stillingskategorier inkl leder, som i tillegg oppgir 20% ”Svært god kunnskap”.

Ved oppdeling av stillingsgruppene i kategoriene ansatt før 01.01.2007 og ansatt 01.01.2007 og etter, og ser på kunnskapsnivået før KKS 101, finner jeg ingen nevneverdig forskjell innad i inspektørgruppen. I gruppen andre stillingskategorier inkl leder finner jeg derimot en større andel, 50 % ”Lite kunnskap” ansatt 01.01.2007 og etter, enn hos kategorien ansatt før 01.01.2007 som oppgir 17 % ”Lite kunnskap”.

I denne kategorien svarer heller ingen å ha ”God kunnskap”, noe som avviker fra alle de andre kategoriene.

Dette kan indikere at det ikke er lagt vekt på forvaltningskunnskap ved rekrutteringen av nye ansatte.

13.6.2 Offentlighetsloven

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	3%	63%	27%	7%	
Etter		10%	33%	57%	3%

Inspektører 20 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	1%	65%	25%	5%	
Etter		5%	40%	55%	

Andre stillingsgrupper 10 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	60%	30%	10%	
Etter	10%	20%	60%	10%

Inspektører ansatt før 01.01.07, 9 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	11%	56%	33%	

Inspektører ansatt 01.01.07 eller etter, 11 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	73%	18%	9%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt før 01.01.07, 6 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	50%	33%	17%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt 01.01.07 eller etter, 4 stk

	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	75%	25%		



Kunnskap om Offentlighetsloven

Før gjennomført KKS 101, alle.

Tre prosent svarte ”Ingen kunnskap” om Offentlighetsloven. Ingen svarte ”Svært god kunnskap” Hovedtyngden svarte med 63 % ”Lite kunnskap” og 27 % svarte ”Nokså god kunnskap”.

Etter gjennomført KKS 101 svarte 33 % ”Nokså god kunnskap mens hovedtyngden lå på 57 % ”God kunnskap”. Dette viser at hovedtyngden i kunnskapsnivået er økt med to plasseringer fra ”Lite kunnskap” til ”God kunnskap”. Nå svarer kun 10 % ”Lite kunnskap”.

Ser man på stillingsgruppen Inspektører og Andre stillingsgrupper inkl ledere hver for seg, fremkommer ingen nevneverdig avvik mellom de to stillingsgruppene, begge fremstår i overensstemmelse med gruppene sett under ett ”alle”.

Deles stillingsgruppene inn i ”ansatt lenge” fra før 01.01.2007 og ”nyere ansatte” ansatt 01.01.2007 eller senere, og ser på svarene før KKS 101, ser man for inspektørene at de som har vært ansatt lenge har sin hovedtyngde på 56 % ”Nokså god kunnskap” og 33 % ”God kunnskap”.

De nyere ansatte inspektørene har betydelig mindre kunnskap, der oppgir 73 % ”Lite kunnskap” og 18% ”Nokså god kunnskap”.

Ved oppdeling av gruppen ”andre stillingsgrupper inkl ledere” har begge kategoriene sin hovedtyngde på ”Lite kunnskap”. I gruppen ”ansatt lenge” fra før 01.01.2007, oppgir 50 % ”Lite kunnskap” og 33 % ”Nokså god kunnskap”.

I den andre gruppen, ”nyere ansatte” ansatt 01.01.2007 eller senere, oppgir 75 % ”Lite kunnskap” og 25% ”Nokså god kunnskap”.

Ser man disse fire grupperingene opp i mot hverandre, er det inspektørene ”ansatt lenge” fra før 01.01.2007, som oppgir høyest kunnskap om Offentlighetsloven før KKS 101 med hovedtyngden på ”Nokså god kunnskap”, mens alle de andre gruppene har sin hovedtyngde på ”Lite kunnskap” om Offentlighetsloven før KKS 101.

13.6.3 Tjenestemannsloven

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	33%	57%	10%		
Etter	3%	23%	53%	20%	

Inspektører 20 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	40%	50%	10%		
Etter		25%	65%	10%	

Andre stillingsgrupper 10 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	20%	70%	10%		
Etter	10%	20%	30%	40%	

Inspektører ansatt før 01.01.07, 9 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	33%	56%	11%		

Inspektører ansatt 01.01.07 eller etter, 11 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	45%	45%	9%		

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt før 01.01.07, 6 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	17%	67%	17%		

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt 01.01.07 eller etter, 4 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	25%	75%			



Kunnskap om Tjenestemannsloven

33 % oppgir ”Ingen kunnskap” mens ingen svarer verken ”God kunnskap” eller ”Svært god kunnskap” om Tjenestemannsloven før gjennomført KKS 101.

Hovedtyngden ligger på 57 % ”Lite kunnskap” for alle samlet før gjennomført KKS 101.

Etter gjennomført KKS 101 oppgir kun 3 % ”Ingen kunnskap” om Tjenestemannsloven, mens hovedtyngden nå ligger på 53 % ”Nokså god kunnskap”. I tillegg svarer 20 % ”God kunnskap”.

Hovedtyngden samlet har økt kunnskap etter KKS 101 med ett nivå fra ”Lite kunnskap” til ”Nokså god kunnskap” om Tjenestemannsloven.

Ser man på stillingsgruppene hver for seg er inspektørene ikke nevneverdig avvikende fra gruppene samlet verken før eller etter KKS 101, bortsett fra at det er ingen inspektører som oppgir ”Ingen kunnskap” om Tjenestemannsloven etter KKS 101.

”Andre stillingsgrupper inkl ledere” har også sammenfallende tendens i sine kunnskaper tilsvarende gruppene samlet før KKS. Etter KKS oppgis i denne gruppen fortsatt 10 % ”Ingen kunnskap” om Tjenestemannsloven, mens hovedtyngden ligger på 40 % ”God kunnskap”.

Ser man på svarene om kunnskap før gjennomført KKS 101 og deler stillingsgruppene inn i ”ansatt lenge”, fra før 01.01.2007 og ”nyere ansatte” ansatt 01.01.2007 eller senere, er hovedtendensen lik i alle gruppene.

Hovedtyngden ligger på ”Lite kunnskap”, og alle har store andeler ”Ingen kunnskap”.

”Nyere ansatte” ansatt 01.01.2007 eller senere i gruppen ”andre stillingsgrupper inkl ledere” er den eneste som ikke oppgir noen andel ”Nokså god kunnskap” eller høyere kunnskap om Tjenestemannsloven.

13.6.4 Forvaltningsrett, rettskilder og metode

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	10%	67%	17%	7%	
Etter		3%	40%	57%	

Inspektører 20 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	5%	75%	15%	5%	
Etter			40%	60%	

Andre stillingsgrupper inkl ledere 10 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	20%	50%	20%	10%	
Etter		10%	40%	50%	

Inspektører ansatt før 01.01.07 9 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	11%	78%	11%		

Inspektører ansatt 01.01.07 eller etter 11 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før		73%	18%	9%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt før 01.01.07, 6 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	17%	50%	17%	17%	

Andre stillingskategorier inkl ledere ansatt 01.01.07 eller etter, 4 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	25%	50%	25%		

Kunnskapsnivå om forvaltningsrett, rettskilder og metode

Samlet oppgir 10 % "Ingen kunnskap" mens ingen svarer "Svært god kunnskap om forvaltningsrett, rettskilder og metode, før gjennomført KKS 101.

Hovedtyngden ligger på 67 % "Lite kunnskap og 17 % oppgir "Nokså god kunnskap".

Etter KKS 101 oppgir 40 % "Nokså god kunnskap" mens hovedtyngden ligger på 57 % "God kunnskap" om forvaltningsrett, rettskilder og metode. Ingen svarer "Ingen kunnskap" eller "Svært god kunnskap".

Dette er en forflytning av hovedtyngden med økning av kunnskapen om forvaltningsrett, rettskilder og metode med to nivåer, fra 67 % "Lite kunnskap" til 57 % "God kunnskap".

Ser man på stillingsgruppene hver for seg, stemmer tendensen for inspektørene godt overens med resultatene fra gruppene samlet både før - og etter KKS 101.

5 % "Ingen kunnskap" og hovedtyngden på 75 % "Lite kunnskap" om forvaltningsrett, rettskilder og metode før KKS 101.

"Andre stillingsgrupper inkl ledere" stemmer også godt overens resultatmessig med gruppene samlet både før - og etter KKS 101. I denne gruppen er det allikevel bemerkelseverdig 20 % "Ingen kunnskap" før KKS 101. Hovedtyngden er 50 % "Lite kunnskap" før KKS 101 om forvaltningsrett, rettskilder og metode.

Ser man på svarene før KKS 101 og deler stillingsgruppene inn i "ansatt lengde" fra før 01.01.2007 og "nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere, ser man for inspektørene at de som har vært "ansatt lengde" har 11 % "Ingen kunnskap" og hovedtyngden på 78 % "Lite kunnskap".

For Inspektørene "nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere, er det ingen som oppgir "Ingen kunnskap". Hovedtyngden ligger på 73 % "Lite kunnskap". Høyeste kunnskapsnivå oppgis med 9 % "God kunnskap" om forvaltningsrett, rettskilder og metode.

"Andre stillingsgrupper inkl ledere", "ansatt lengde", fra før 01.01.2007, oppgir før KKS 101 om kunnskapsnivået om forvaltningsrett, rettskilder og metode, til å være 17 % "Ingen kunnskap" hovedtyngden på 50 % "Lite kunnskap" og høyeste kunnskapsnivå 17 % "God kunnskap".

"Nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere i "Andre stillingsgrupper inkl ledere", oppgir 25 % "Ingen kunnskap" og hovedtyngden 50 % "Lite kunnskap" om forvaltningsrett, rettskilder og metode før KKS 101.

Ser man disse fire grupperingene opp i mot hverandre, er det "Andre stillingsgrupper inkl ledere", "Nyere ansatte" som har størst andel 25 % "Ingen kunnskap" mot eneste gruppe med 0 % hos "Nyere ansatte" inspektører. Hovedtyngden ligger hos alle gruppene på

”Lite kunnskap”. Størst kunnskapsnivå om forvaltningsrett, rettskilder og metode, før gjennomført KKS 101 finner man i gruppen ”Andre stillingsgrupper inkl ledere”, ”ansatt lenge” med 17 % ”God kunnskap”.

13.6.5 Etliske retningslinjer for statstjenesten Med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	3%	50%	37%	10%	
Etter		10%	30%	60%	

Inspektører 20 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	5%	55%	30%	10%	
Etter		5%	35%	60%	

Andre stillingsgrupper 10 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før		40%	50%	10%	
Etter		20%	20%	60%	

Inspektører ansatt før 01.01.07, 9 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	11%	56%	33%		

Inspektører ansatt 01.01.07 eller etter, 11 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før		55%	27%	18%	

Andre stillingsgrupper inkl ledere ansatt før 01.01.07, 6 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før		17%	67%	17%	

Andre stillingsgrupper inkl ledere ansatt 01.01.07 eller senere, 4 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før		75%	25%		

Kunnskap om Etske retningslinjer for statstjenesten, med tillegg...

3 % oppgir "Ingen kunnskap" og ingen svarer "Svært god kunnskap" om Etske retningslinjer for statstjenesten, med tillegg, kommentarer og eksempler knyttet til Statens vegvesens virksomhet, samlet før gjennomført KKS 101.

Hovedtyngde ligger på 50 % "Lite kunnskap" og 37 % "Nokså god kunnskap".

Etter KKS 101 oppgir 30 % "Nokså god kunnskap", mens hovedtyngden oppgir med 60 % "God kunnskap".

Dette er en forflytning av hovedtyngden med økning av kunnskapen om de Etske retningslinjene med to nivåer, fra 50 % "Lite kunnskap" til 60 % "God kunnskap".

Ser man på stillingsgruppene hver for seg, er Inspektørene ikke nevneverdig avvikende fra gruppene samlet verken før eller etter KKS 101.

"Andre stillingsgrupper inkl ledere" oppgir derimot litt høyere kunnskap før KKS 101, med hovedtyngde på 50 % "Nokså god kunnskap", men avviker ikke fra resultatet etter KKS 101 fra gruppene samlet.

Ser man på svarene før KKS 101 og deler stillingsgruppene inn i "ansatt lenge", fra før 01.01.2007 og "nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere, ser man for inspektørene at de som har vært "ansatt lenge" har sin hovedtyngde 56 % "Lite kunnskap" og 33 % "Nokså god kunnskap". I denne gruppen svarer også 11 % "Ingen kunnskap" om de Etske retningslinjene.

For gruppen inspektører "nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere, er hovedtendensen ikke nevneverdig avvikende fra gruppen "ansatt lenge", men her er det ingen som svarer "Ingen kunnskap", derimot svarer 18 % "God kunnskap" om de Etske retningslinjene.

"Andre stillingsgrupper inkl ledere", "ansatt lenge" fra før 01.01.2007 er den gruppen som oppgir høyest kunnskap før KKS 101 med 67 % "Nokså god kunnskap" om de Etske retningslinjene.

"Nyere ansatte" ansatt 01.01.2007 eller senere i gruppen "andre stillingsgrupper inkl ledere", har sin hovedtyngde på 75 % "Lite kunnskap".

Ser man disse fire grupperingene opp i mot hverandre, er det "andre stillingsgrupper inkl ledere", "ansatt lenge" fra før 01.01.2007, som oppgir høyest kunnskap om de Etske retningslinjene før KKS 101 med hovedtyngden på "Nokså god kunnskap", mens alle de andre gruppene har sin hovedtyngde på "Lite kunnskap" om Etske retningslinjer før gjennomført KKS 101.

13.6.6 Kunnskap om Instruks for Statens vegvesen

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	10%	53%	27%	10%	
Etter	3%	7%	50%	40%	

Før gjennomført KKS 101 oppga hovedtyngden med 53 % ”Lite kunnskap” om Instruks for Statens vegvesen. 27 % ”Nokså god kunnskap”.

Etter KKS 101 oppgir hovedtyngden 50 % ”Nokså god kunnskap” og 40 % ”God kunnskap”.

10 % oppga ”Ingen kunnskap” før KKS 101. Ingen har svart ”Svært god kunnskap.

Kunnskapsnivået har med hovedtyngden økt ett nivå fra 53 % ”Lite kunnskap” til 50 % ”Nokså god kunnskap” om Instruks for Statens vegvesen fra før - til etter gjennomført KKS 101 for alle samlet.

13.6.7 Kunnskap om Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	17%	57%	20%	7%	
Etter	3%	10%	63%	23%	

Før gjennomført KKS 101 oppga hovedtyngden med 57 % ”Lite kunnskap” om Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen. 20 % ”Nokså god kunnskap”.

Etter gjennomført KKS 101 ligger hovedtyngden på 63 % ”Nokså god kunnskap” og 23 % ”God kunnskap”.

17 % oppga ”Ingen kunnskap” før gjennomført KKS 101. Ingen har oppgitt ”Svært god kunnskap”. Kunnskapsnivået har økt ett nivå med hovedtyngden fra 57 % ”Lite kunnskap” til 63 % ”Nokså god kunnskap om ”Grunnlag for ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen” fra før - til etter gjennomført KKS 101 samlet sett.

13.6.8 Kunnskap om Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant og Kjøretøy

Kunnskapsnivå før og etter gjennomført KKS 101

Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
-------	------	-----------	-----	-----------

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	23%	50%	23%	3%	
Etter	3%	23%	50%	23%	

Før gjennomført KKS 101 oppga hovedtyngden med 50 % "Lite kunnskap" om Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant og Kjøretøy. 23 % oppga "Ingen kunnskap" og 23 % oppga "Nokså god kunnskap".

Etter KKS 101 svarer 23 % "Lite kunnskap", hovedtyngden 50 % "Nokså god kunnskap og 23 % "God kunnskap".

Ingen har svart "Svært god kunnskap".

Kunnskapsnivået har økt ett nivå med hovedtyngden fra 50 % "Lite kunnskap" til 50 % "Nokså god kunnskap" om "Grunnlagsnotat Sv2010 Trafikant og Kjøretøy" fra før - til etter gjennomført KKS 101 samlet sett.

13.6.9 Kunnskap om Nasjonal transportplan

Alle 30 stk

	Ingen	Lite	Nokså god	God	Svært god
Før	23%	63%	10%	3%	
Etter	3%	37%	50%	7%	3%

Før KKS 101 oppga 23 % "Ingen kunnskap" om Nasjonal transportplan. Hovedtyngden lå på 63 % "Lite kunnskap". Etter KKS 101 oppgir 37 % "Lite kunnskap" og hovedtyngden er 50 % "Nokså god kunnskap".

3 % har svart "Svært god kunnskap etter gjennomført KKS 101.

Hovedtyngden har økt kunnskapsnivået med ett nivå fra 63 % "Lite kunnskap" til 50 % "Nokså god kunnskap om Nasjonal transportplan fra før - til etter gjennomført KKS 101 for alle samlet.