

Vedlegg 1: Intervjuguider

Intervjuguide for medarbeidere:

Innledning

- Kursiv tekst i parenteser ”()” er forklaring på hva vi ønsker å få ut av spørsmålet der dette kan være uklart. Teksten i parentesene sies ikke høyt, men er der for å sikre lik forståelse for spørsmålene.

Presentasjon av bakgrunnen for undersøkelsen:

Vi er tre studenter som går 3. og siste året på Markedshøyskolen i Oslo, og skal nå skrive vår Bacheloroppgave. Vi studere menneskelige ressurser og personalledelse. Vi var så heldig å komme i kontakt med deres bedrift og skal fokusere på lederutvikling i bedriften for å bedre hverdagen for alle ansatte. Det er derfor viktig at svarene du gir i dag er ærlige og at du ikke holder tilbake noe informasjon. Alt du sier er konfidensielt og anonymisert. Vi vil gjerne ta opp intervjuet slik at det blir lettere for oss å skrive det ned etterpå, og det vil deretter bli slettet, ingen andre enn oss vil få høre det. Vi ønsker å ha en samtale rundt den nåværende situasjonen til bedriften og hvordan jobbhverdagen er. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hva er din stilling?
3. Har du hatt samme stilling siden du startet?
 - a. Hvis nei, hvilken liker du best?
 - b. Hvis ja, er dette noe du kunne tenke deg?
4. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og din livssituasjon? (*alder, familie, interesser, tidligere stilling*)
5. Hvordan vil du beskrive deg selv og dine egenskaper? (*både jobb og privatliv*)
6. Hvordan vil du beskrive RailCombi som arbeidsplass?
7. Hva vil du si er din største prestasjon på jobben?
8. Hva var din motivasjon/gjorde at du søkte jobb i dette selskapet?
 - a. Var stillingen slik du forventet?
9. Hvordan er motivasjonen i dag i forhold til hvordan den var da du begynte?
 - a. Når begynte den eventuelt å endre seg?
10. Hva vil du si er grunnen til denne endringen?
11. I løpet av det siste året har det skjedd en endring. Hvordan opplevde du denne situasjonen?

Kommunikasjon

1. På den skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere kommunikasjonen i bedriften?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Hvorfor rangerer du det slik du gjorde?
2. Kan du beskrive hva som var formålet med gjennomføringen av denne endringen?
 3. Vil du si at du har fått nok informasjon gjennom endringsprosessen?
 - a. Hvordan har denne informasjon blitt gitt til dere (*medarbeidere*)?
 - b. Hva synes du om denne måten å få informasjon på?
 4. Hvordan var involvering av dere ansatte under denne prosessen?

5. Hvordan får dere informasjon til daglig?
6. Føler du du får den informasjonen du trenger for å utføre arbeidet?
7. Hva synes du om denne måten å dele informasjon på?
 - a. Hvis mulighet for forbedringer: Har du forslag til hvordan dette kan gjøres?
8. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom medarbeidere og lederne er?
9. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder er?
 - a. Har du fått nok informasjon?
10. Hva mener du er den beste måten å motta informasjonen fra ledelsen på?
11. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom dere medarbeiderne er?
12. Ledelsen i RailCombi gjennomførte en medarbeiderundersøkelse i høst, vet du om noen tiltak som er satt i verk for å bedre resultatene av denne undersøkelsen?
13. Hvordan fikk du informasjon om disse tiltakene?
 - a. Eventuelt hva tror du er grunnen til at du ikke fikk informasjonen?
14. Vi har fått høre at dere har tavlemøter, pleier du å delta på disse?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Mener du at de fungerer?
 - c. Hvordan synes du medarbeidersamtalene fungerer?
 - d. Får du noe ut av disse?
15. Hvem er din operative leder?
16. Hva er hans oppgaver?
 - a. Hva synes du om din operative leders utføring av arbeidsoppgavene?
 - b. Mener du den operative lederen har en viktig rolle, hvorfor/ikke?
17. Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og din operative leder?
18. Hvem er din tillitsvalgt?
19. Hvem er ditt verneombud?
20. Hvordan synes du ordningen med tillitsvalgt og verneombud fungerer?
 - a. Gir de god nok informasjon til dere?
 - b. Benytter du deg av dem?
 - c. Hva skal til for at denne ordningen skal fungere?

Relasjon (Kultur og relasjonsledelse)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere forholdet mellom medarbeiderne og lederne generelt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Hvorfor rangerer du det slik?
2. Kan du beskrive forholdet til din nærmeste leder?
 - a. Hvor ofte ser du lederen din i løpet av en dag?
 - i. Synes du dette burde bedres?
 1. Hvorfor?
 - b. Hvor ofte ser du din operative leder i løpet av en dag?
3. Kan du rangere forholdet til din nærmeste leder:
 - a. Og kan du rangere forholdet til din operative leder?

Veldig dårlig	Dårlig	Helt ok	Bra	Veldig bra
---------------	--------	---------	-----	------------

- b. Hvorfor rangerer du det slik?
4. Kan du forklare forskjellen mellom funksjonen til din operative leder og din gruppeleder?
5. Hvis det er noe du er misfornøyd med, hvem forteller du dette til?
 - a. Hvis ikke, hvorfor melder du ikke i fra?

6. Tar ledelsen deg/dere seriøst, blir du hørt?
 - a. Vil du si dette gjør noe med relasjonen mellom dere?
 - b. Hva kunne vært gjort annerledes?
7. Hvordan vil du beskrive ditt forhold med dine kollegaer?
8. Møter du dine kollegaer på fritiden?
9. Arrangerer bedriften noen sosiale sammenkomster?
 - a. Hvis bedriften hadde arrangert dette, ville du deltatt? (*Julebord etc.*)

Trivsel (Kultur)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er høyest, hvor godt trives du på jobb?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Kan du forklare hvorfor du sier x?
2. Hvordan ville du beskrevet din jobbsituasjon til venner og familie?
3. Hva har vært det vanskeligste å forholde seg til det siste året?
4. Hva har du opplevd som positivt?
5. Hvordan trives du på jobb i dag, sammenlignet med for 2 år siden?
6. Hva ville du eventuelt endret for å få en bedre jobbhverdag?
7. Trives du med dine arbeidsoppgaver?
8. Hvordan ser du på din fremtid i RailCombi?
9. Hvordan ser du på muligheten for en karriereutvikling i selskapet?
10. Hvordan har din utvikling vært i selskapet?
11. Hva tror du dine medarbeidere motiveres av?
 - a. Hva tror du må til for å endre denne motivasjonen?
12. Hvordan motiverer du deg til å stå opp og gå på jobb om morgenen/ettermiddagen/kvelden?
13. Blir du motivert av dine kollegaer?
 - a. Noen spesielle?
14. Hvorfor tror du han/de har denne effekten på deg? (*Dette kan brukes som tiltak hvis denne personen er noe som går igjen, en gitt rolle*)
15. Har du en leder som du mener er motiverende?
16. Hva er det han/hun gjør for å motivere deg?
17. Når du kommer på jobb, hva er det første du gjør?
 - a. Og hva er det siste du gjør før du går fra jobb?
18. Gleder du deg til å gå på jobb?
19. Hva er grunnen til at du gleder deg/ikke gleder deg til jobb?
 - a. Vet du hvordan dette eventuelt kunne blitt bedre?
20. Hvis du er misfornøyd med noe generelt på arbeidsplassen, hvordan tar du dette opp og med hvem?
 - a. Blir dette gjort noe med det? Hvorfor/hvorfor ikke?
 - b. Kan du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
 - c. Hvis du er misfornøyd tar du det opp med din operative leder?
 - i. Hva gjør han med dine tilbakemeldinger
 - ii. Hvorfor tar du ikke opp noe med han?
21. Så kort oppsummert. Hva motiverer deg?

Troverdighet, respekt og rettferdighet (Tillit)

1. Beskriv hva du legger i begrepet tillit på arbeidsplassen Evt. beskriv tillit med tre ord
*Beskrive oppgavens definisjon av tillit
2. Er det rom til å kunne si det du mener på jobb?

3. Stoler du på din gruppe leder? (*Gi eksempler på hendelser som har ført til at tilliten svekkes*)
 - a. Tror du din leder stoler på deg?
 - b. Stoler du på din operative leder?
 - c. Tror du han stoler på deg?
4. Tror du at din leder vil deg ditt beste?
5. I hvilken grad tror du på det ledelsen sier/formidler.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

*1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

6. Hva mener du bør gjøres for at dette skal bedres?
7. Kan du gi eksempler på hva slags informasjon du deler med din tillitsvalgt?
 - a. I hvilken grad tror du at dine tilbakemeldinger blir tatt hånd om?
8. Er det en person i bedriften som du ser opp til?
 - a. Hvem og hvorfor det?
9. Hva må til for at du skal føle deg respektert på arbeidsplassen?
10. Føler du deg respektert av din nærmeste leder?
 - a. På hvilken måte da?
11. Føler du deg respektert av dine kolleger?
 - a. Hvordan da?
12. Vil du si at ledelsen behandler de ansatte likt? Forklar.
13. Vi snakket tidligere om endringene dere har vært igjennom. (*I forhold til rettferdighet*)
14. Mener du at dette har vært en rettferdig prosess?
 - a. Hvordan da?
15. Hva kunne ledelsen gjort bedre i endringsprosessen?
16. Hva gjør du for å bedre tilliten mellom deg og dine kolleger?
 - a. Og deg og din leder?
17. Føler du deg verdifull for selskapet?
 - a. Hvordan da?
18. I hvilken grad føler du deg verdsatt som medarbeider?

I liten grad	Liten	Ikke så ofte	Noen ganger	Meget	I stor grad
--------------	-------	--------------	-------------	-------	-------------

- a. Hvorfor/hvorfor ikke?
19. Etter endringsprosessen bedriften har vært gjennom, hva mener du bør prioriteres fremover? (*Verktøy*)
20. Vil du si at tilliten har blitt svekket etter endringsprosessen?
 - a. Hvorfor?
21. Hva må til for at tilliten skal bli det den en gang var?

Intervjuguide for ledere:

Innledning

- Kursiv tekst i parenteser ”()” er forklaring på hva vi ønske rå få ut av spørsmålene der dette kan være litt uklart. Disse sies ikke høyt, men er der for å sikre lik forståelse for spørsmålene.

Presentasjon av bakgrunnen for undersøkelsen:

Vi er tre studenter som går 3. og siste året på Markedshøyskolen i Oslo, og skal nå skrive vår Bacheloroppgave. Vi studere menneskelige ressurser og personalledelse. Vi var så heldig å komme i kontakt med deres bedrift og skal fokusere på lederutvikling i bedriften for å bedre hverdagen for alle ansatte. Det er derfor viktig at svarene du gir i dag er ærlige og at du ikke holder tilbake noe informasjon. Alt du sier er konfidensielt og anonymisert. Vi vil gjerne ta opp intervjuet slik at det blir lettere for oss å skrive det ned etterpå, og det vil deretter bli slettet, ingen andre enn oss vil få høre det. Vi ønsker å ha en samtale rundt den nåværende situasjonen til bedriften og hvordan jobbhverdagen er. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hva er din stilling?
3. Har du hatt samme stilling siden du startet?
 - a. Hvis nei, hvilken liker du best?
 - b. Hvis ja, er dette noe du kunne tenkt deg?
4. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og din livssituasjon? (*alder, familie, interesser, tidligere stilling*)
5. Hvordan vil du beskrive deg selv og dine egenskaper? (*både jobb og privatliv*)
6. Hvordan vil du beskrive RailCombi som arbeidsplass?
7. Hva vil du si er din største prestasjon på jobben? (*gi eksempel*)
8. Hva var din motivasjon/gjorde at du søkte jobb i dette selskapet?
 - a. Var stillingen slik du forventet?
9. Hvordan er motivasjonen i dag i forhold til hvordan den var da du begynte?
 - a. Når begynte den eventuelt å endre seg?
 - b. Hva vil du si er grunnen til denne endringen?
10. I løpet av det siste året har det skjedd en endring. Hvordan opplevde du denne situasjonen?

Kommunikasjon

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere kommunikasjonen i bedriften?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Hvorfor rangerer du det slik du gjorde?
2. Kan du beskrive hva som var formålet med gjennomføringen av denne endringen?
 3. Har du fått nok informasjon i løpet av endringsprosessen?
 - a. Hvordan har denne informasjon blitt gitt til deg?
 - b. Hva synes du om denne måten å motta informasjon på?
 4. Hvordan ble medarbeiderne involvert i prosessen?
 5. Hvordan ble dere operative ledere involvert i prosessen?
 6. Hvordan videreformidlet du informasjonen fra din leder til medarbeiderne?
 7. Hvordan gir du informasjon til medarbeiderne i det daglige?
 - a. Hva synes du om denne måten å dele informasjon på?
 8. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder er?
 9. Har du fått nok informasjon til å kunne informere dine medarbeidere tilstrekkelig?

10. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og dine medarbeidere er?
11. Hva mener du er den beste måten å motta informasjonen fra dine ledere på?
12. Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom medarbeiderne?
13. Ledelsen i RailCombi gjennomførte en medarbeiderundersøkelse i høst, hvilke tiltak er satt i verk for å bedre resultatene av denne undersøkelsen?
14. Hvordan informerte du medarbeiderne om disse tiltakene?
 - a. Hva synes du om denne måten å informere medarbeiderne på?
15. Hvor mange medarbeidere tror du fikk med seg denne informasjonen? (*i %*)
16. Hva er din oppfatning av tavlemøtene?
 - a. Hva tror du er medarbeidernes oppfatning av tavlemøtene?
 - i. Hvordan synes du medarbeidersamtalene fungerer?
 - ii. Vil du si medarbeiderne får noe ut av dette?
17. Har disse møtene en betydning for driften av RailCombi?
 - a. Hvem er din tillitsvalgt?
 - b. Hvem er ditt verneombud?
18. Hvordan synes du ordningen med tillitsvalgt og verneombud fungerer?
 - a. Gir de god nok informasjon til medarbeiderne?
 - b. Benytter du deg av dem?
 - c. Hva må til for at denne ordningen skal fungere?

Relasjon (Kultur og relasjonsledelse)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere forholdet mellom medarbeiderne og lederne generelt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- a. Kan du beskrive forholdet til din leder?
2. Kan du beskrive forholdet til din leder?
3. Hvordan er forholdet mellom deg og dine medarbeidere?
4. I løpet av en dag, hvor ofte ser du dine medarbeidere?
5. Hvordan viser du omtanke ovenfor dine medarbeidere?
 - a. Har du noen eksempler?
6. Kan du rangere forholdet til dine medarbeidere:

Veldig dårlig	Dårlig	Helt ok	Bra	Veldig bra
---------------	--------	---------	-----	------------

- a. Hvorfor rangerer du det slik?
7. Hvordan er ditt forhold til de andre operative lederne?
8. Hvordan er ditt forhold til din øverste leder?
9. Hvis det er noe du er misfornøyd med, hvem forteller du dette til?
 - a. Hvis ikke, hvorfor melder du ikke i fra?
 - b. Blir dine tilbakemeldinger gjort noe med?
 - c. Hvorfor/ikke?
10. Klarer du å følge opp den enkelte medarbeider?
11. Forteller dine medarbeidere deg om sine bekymringer og frustrasjoner? Evt. andre ting?
 - a. Hva gjør du med de tilbakemeldingene du får?
12. Møter du dine kollegaer (*alle*) på fritiden?
 - a. Arrangerer bedriften noen sosiale sammenkomster?
 - b. Hvis bedriften hadde arrangert dette, ville du deltatt? (*Julebord etc.*)

Trivsel (Kultur)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er høyest, hvor godt trives du på jobb?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Hvordan ville du beskrevet din jobbsituasjon til venner og familie?
3. Hva har vært det vanskeligste å forholde seg til det siste året?
4. Hva har du opplevd som positivt?
5. Hvordan trives du på jobb i dag, sammenlignet med for 2 år siden?
6. Hva ville du eventuelt endret for å få en bedre jobbhverdag?
7. Hvordan tror du medarbeiderne oppfatter sin egen jobbhverdag?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvis negativt: Hva ville du gjort for å bedre medarbeidernes jobbhverdag?
 - c. Hvis positivt: Hvordan vil du bevare denne situasjonen?
8. Trives du med dine arbeidsoppgaver?
9. Hva gjør deg mest frustrert på jobben?
 - a. Hva kan gjøres for å lette denne frustrasjonen?
10. Hvordan ser du på din fremtid i RailCombi?
11. Hvordan ser du på muligheten for en karriereutvikling i selskapet?
12. Hvordan motiverer du deg til å stå opp og gå på jobb om morgenen/ettermiddagen/kvelden?
13. Hvordan motiverer du dine medarbeidere?
14. Hva tror du dine medarbeidere motiveres av?
 - a. Hvordan kan denne motivasjonen endres?
15. Er det noen i selskapet som motiverer deg?
16. Hvorfor tror du han/de har denne effekten på deg? *(Dette kan brukes som tiltak hvis denne personen er noe som går igjen, en gitt rolle)*
17. Hva er det han/hun gjør for å motivere deg?
18. Tror du at de ansatte oppfatter deg som motiverende?
 - a. Hvorfor/ikke?
19. Når du kommer på jobb, hva er det første du gjør?
 - a. Og hva er det siste du gjør før du går fra jobb?
20. Gleder du deg til å gå på jobb?
21. Hva er grunnen til at du gleder deg/ikke gleder deg til jobb?
 - a. Vet du hvordan dette eventuelt kunne blitt bedre?
22. Kan du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
23. Så kort oppsummert. Hva motiverer deg?

Troverdighet, respekt og rettferdighet (Tillit)

1. Beskriv hva du legger i begrepet tillit på arbeidsplassen. Evt. forklar det med tre ord

*Beskrive oppgavens definisjon av tillit

2. Er det rom for å si hva man mener på jobb?
3. Stoler du på dine ansatte?
 - a. Tror du at dine medarbeidere stoler på deg?
4. Tror du at din leder vil deg ditt beste? Forklar.
5. I hvilken grad tror du at det du formidler blir oppfattet som troverdig?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

6. Hva mener du bør gjøres for at dette skal bedres?
7. Hva må til for at du skal føle deg respektert?

8. Føler du deg respektert av din nærmeste leder?
 - a. På hvilken måte da?
9. Føler du deg respektert av dine kolleger (*operative ledere*)?
10. Føler du deg respektert av dine medarbeidere?
11. Tror du at medarbeiderne føler at ledelsen behandler dem likt?
 - a. Hvorfor?
12. Har dere operative ledere felles prosedyrer for hvordan ting blir gjort? Evt. hva skiller deg fra de andre operative lederne.
13. Vi snakket tidligere om endringene dere har vært igjennom. (*I forhold til rettferdighet*)
14. Mener du at dette har vært en rettferdig prosess?
 - a. Hvordan da?
15. Hvordan vil du beskrive ledelsens støtte under endringsprosessen?
16. Hva kunne ledelsen gjort bedre i endringsprosessen?
17. Hva gjør du for å bedre tilliten mellom deg og dine medarbeidere?
18. Føler du deg verdifull for selskapet?
19. I hvilken grad føler du deg verdsatt som operativ leder?

I liten grad	Lite	Ikke ofte	Noen ganger	Meget	I stor grad
--------------	------	-----------	-------------	-------	-------------

20. Vil du si at tilliten har blitt svekket etter endringsprosessen?
21. Etter endringsprosessen bedriften har vært gjennom, hva mener du bør prioriteres fremover?

Intervjuguide for toppledere

Innledning

- Kursiv tekst i parenteser ”()” er forklaring på hva vi ønske rå få ut av spørsmålene der dette kan være litt uklart. Disse sies ikke høyt, men er der for å sikre lik forståelse for spørsmålene.

Presentasjon av bakgrunnen for undersøkelsen:

Vi er tre studenter som går 3. og siste året på Markedshøyskolen i Oslo, og skal nå skrive vår Bacheloroppgave. Vi studere menneskelige ressurser og personalledelse. Vi var så heldig å komme i kontakt med deres bedrift og skal fokusere på lederutvikling i bedriften for å bedre hverdagen for alle ansatte. Det er derfor viktig at svarene du gir i dag er ærlige og at du ikke holder tilbake noe informasjon. Alt du sier er konfidensielt og anonymisert. Vi vil gjerne ta opp intervjuet slik at det blir lettere for oss å skrive det ned etterpå, og det vil deretter bli slettet, ingen andre enn oss vil få høre det. Vi ønsker å ha en samtale rundt den nåværende situasjonen til bedriften og hvordan jobbhverdagen er. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?

1. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og din livssituasjon? (*Alder, familie, interesser, tidligere stilling*)
2. Hvordan vil du beskrive deg selv og dine egenskaper? (*Både jobb og privatliv*)
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. Hva er din stilling?
 - a. Har du hatt noen utvikling?
5. Har du hatt samme stilling siden du startet?
 - a. Hvis nei, hvilken liker du best?
6. Hvordan vil du beskrive RailCombi som arbeidsplass?
7. Hva vil du si er din største prestasjon?
8. Hva var din motivasjon/gjorde at du søkte jobb i dette selskapet?
 - a. Var stillingen slik du forventet?
9. Hvordan er motivasjonen i dag i forhold til hvordan den var da du begynte?
 - a. Når begynte den eventuelt å endre seg?
 - b. Hva vil du si er grunnen til denne endringen?
10. I løpet av det siste året har det skjedd en endring. Hvordan opplevde du denne situasjonen?

Kommunikasjon

1. Kan du beskrive hva som var formålet med gjennomføringen av denne endringen?
2. Føler du at du formidlet tilstrekkelig informasjon i løpet av endringsprosessen?
 - a. Hvordan har denne informasjon blitt gitt?
 - b. Hva synes du om denne måten å gi informasjon på?
3. Hvordan ble medarbeiderne involvert i prosessen?
4. Hvordan ble de operative lederne involvert i prosessen?
5. Hvordan gir du informasjon til de operative lederne i det daglige?
6. På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere kommunikasjonen i bedriften?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og de operative lederne er?
 - a. Gir du nok informasjon til at de kan informere sine medarbeidere tilstrekkelig?
 - b. Hvordan vil du si kommunikasjonen er mellom deg og dine medarbeidere?
8. Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom medarbeiderne er? (*For å se lederens oppfatning av forholdet mellom de ansatte*)

9. Ledelsen i RailCombi gjennomførte en medarbeiderundersøkelse i høst, hvilke tiltak er satt i verk for å bedre resultatene av denne undersøkelsen? *(Se om svaret samsvarer med tiltakene de operative lederne sier)*
10. Hvordan informerte du medarbeiderne om disse tiltakene? Synes du det var en god måte å gjøre det på?
11. Hvor mange medarbeidere tror du fikk med seg denne informasjonen? *(i %)*
12. Hva er din oppfatning av tavlemøtene?
 - a. Hva tror du er medarbeidernes oppfatning av tavlemøtene?
 - b. Har du inntrykk av medarbeidersamtalene har en funksjon for bedriftens drift?
Forklar
13. I hvilken grad har disse møtene betydning for driften av RailCombi?
14. Hvem er medarbeidernes tillitsvalgt og hvem er verneombud?
15. Hvordan synes du ordningen med tillitsvalgt og verneombud fungerer?
 - a. Gir de god informasjon til medarbeiderne?
 - b. Benytter du deg av dem?
 - c. Hva skal til for at denne ordningen skal fungere?

Relasjon (Kultur og relasjonsledelse)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere forholdet mellom medarbeiderne og lederne generelt?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Hvordan vil du beskrive forholdet mellom medarbeiderne og de operative lederne?
3. Kan du beskrive ditt forholdet til de operative lederne?
 - a. I løpet av en dag, hvor ofte ser du de operative lederne?
4. Hvordan er forholdet mellom deg og dine medarbeidere?
5. Kan du rangere forholdet til de operative lederne:

Veldig dårlig	Dårlig	Helt ok	Bra	Veldig bra
---------------	--------	---------	-----	------------

- a. Hvorfor rangerer du det slik?
6. Hvis det er noe du er misfornøyd med, hvem forteller du dette til?
 - a. Hvis ikke, hvorfor melder du ikke i fra?
7. Klarer du å følge opp den enkelte operative leder?
8. Forteller de operative lederne deg om sine bekymringer og frustrasjoner? Evt. andre ting?
 - a. Hva gjør du med de tilbakemeldingene du får?
9. Møter du dine kollegaer *(alle)* på fritiden?
 - a. Arrangerer bedriften noen sosiale sammenkomster?
10. Hvis bedriften hadde arrangert dette, vill du deltatt? *(Julebord etc.)*

Trivsel (Kultur)

1. På en skala fra 1 til 10 der 10 er høyest, hvor godt trives du på jobb?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Hvordan ville du beskrevet din jobbsituasjon til venner og familie?
3. Hva har vært det vanskeligste å forholde seg til det siste året?
4. Hva har du opplevd som positivt?
5. Hvordan trives du på jobb i dag, sammenlignet med for 2 år siden?
6. Hva ville du eventuelt endret for å få en bedre jobbhverdag?

7. Hvordan tror du de operative lederne oppfatter sin egen jobbhverdag?
 - a. Hvorfor?
 - b. Hvis negativt: Hva ville du gjort for å bedre deres jobbhverdag?
 - c. Hvis positiv: Hvordan vil du bevare denne situasjonen?
8. Trives du med dine arbeidsoppgaver?
9. Hva gjør deg mest frustrert på jobben?
 - a. Hva kan gjøres for å lette denne frustrasjonen?
10. Hvordan ser du på din fremtid i RailCombi?
11. Hvordan motiverer du deg til å stå opp og gå på jobb om morgenen/ettermiddagen/kvelden?
12. Hvordan motiverer de operative lederne?
13. Hva tror du de motiveres av?
14. Er det noen i selskapet som motiverer deg?
15. Hvorfor tror du han/de har denne effekten på deg? *(Dette kan brukes som tiltak hvis denne personen er noe som går igjen, en gitt rolle)*
16. Hva er det han/hun gjør for å motivere deg?
17. Føler du at de operative lederne oppfatter deg som motiverende?
 - a. Hvorfor/ikke?
18. Når du kommer på jobb, hva er det første du gjør?
 - a. Og hva er det siste du gjør før du går fra jobb?
19. Gleder du deg til å gå på jobb?
20. Hva er grunnen til at du gleder deg/ikke gleder deg til jobb?
 - a. Vet du hvordan dette eventuelt kunne blitt bedre?
21. Kan du beskrive arbeidsmiljøet i bedriften?
22. Så kort oppsummert. Hva motiverer deg?

Troverdighet, respekt og rettferdighet (Tillit)

1. Beskriv hva du legger i begrepet tillit på arbeidsplassen. Evt. forklar det med tre ord

*Beskrive oppgavens definisjon av tillit

2. Er rom til å si hva man mener på jobb?
3. Stoler du på de operative lederne?
 - a. Føler du at de ansatte stoler på de operative lederne?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1 er i svært liten grad og 5 er i svært stor grad

4. Hva mener du bør gjøres for at dette skal bedres?
5. Hva må til for at du skal føle deg respektert?
6. Føler du deg respektert av de operative lederne?
7. Føler du deg respektert av dine medarbeidere?
8. Tror du at medarbeiderne føler at ledelsen behandler dem likt?
 - a. Hvorfor?

Vi snakket tidligere om endringene dere har vært igjennom. *(I forhold til rettferdighet)*

9. Kan du kort forklare bakgrunnen for endringen?
10. Mener du at dette har vært en rettferdig prosess?
 - a. Hvordan da?
11. Hvordan vil du beskrive ledelsens støtte under endringsprosessen?
12. Hva kunne ledelsen gjort annerledes i endringsprosessen?
13. Hva gjør du for å bedre tilliten mellom deg og de operative lederne?
14. Føler du deg verdifull for selskapet?
15. I hvilken grad føler du deg verdsatt som leder? Hvorfor/hvorfor ikke?

I liten grad	Lite	Ikke ofte	Noen ganger	Meget	I stor grad
--------------	------	-----------	-------------	-------	-------------

16. Vil du si at tilliten har blitt svekket etter endringsprosessen?

17. Etter endringsprosessen bedriften har vært gjennom, hva mener du bør prioriteres fremover?

Vedlegg 2: Oppsummering av informantene

Medarbeider 1:

Åpenheten i bedriften må bedres, medarbeiderne må bli mer involvert i beslutninger. Ha en strukturert måte å gi beskjeder på slik at alle vet hva som skjer til en hver tid. Det er mye rykter på terminalen som bør tas tak i, i tillegg bør arbeidsinstrukser bli bedre. Informanten hevder han tar opp saker, men andre må bli flinkere til dette for å unngå rykter og uheldig arbeidsmiljø. Medarbeider 1 hevder det er arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver som motiverer han, det er også viktig å bli vist tillit og bli gitt oppgaver som kan mestres. Relasjonene mellom ledelsen og medarbeiderne må bedres. Det bør arrangeres mer sosialt i arbeidstiden for å bedre relasjonene mellom alle ledd i bedriften. Ledelsen må bli mer synlig.

Medarbeiderne trenger mer bekreftelse fra ledelsen på hvordan driften går, for å vite om fremtiden er sikker eller usikker. Det er mye irritasjon rettet mot ledelsen, men veien til løsning er bedre kommunikasjon, synligere ledelse og vise mer interesse for de ansatte. Det bør også bli bedre informert om hvordan tillits- og verneombudtjenesten fungerer.

Medarbeider 2:

Medarbeider 2 er fornøyd med sin nærmeste leder og har et godt forhold til sine nærmeste kolleger, men er derimot relativt misfornøyd med ledelsen. Han har mest respekt for de som har mye kunnskap om arbeidet og tror det er et problem at mange i ledelsen ikke har noen bakgrunn fra jernbanen. Informanten synes ikke kommunikasjonen er god nok fra ledelsens side og har mye mistillit til hva som foregår. Han er spesielt misfornøyd med arbeidstidsordningen, men føler ikke at det hjelper å si ifra om hva som kan bedres.

Medarbeider 3:

Ledelsen bør ta innspill fra medarbeiderne med erfaring mer seriøst, og vise at de er tatt i betraktning. Ledelsen må få de ansatte til å delta mer på møter med tillitsvalgt for å bedre relasjonen der. Det er viktig at ledelsen gjør enkelte grep for å bedre motivasjonen blant de ansatte. Mange ser ikke på de operative lederne som ledere. Det blir sett på som negativ å ha god kontakt med ledelsen, og at en blir sett på som en smisker med en gitt agenda. Har inntrykk av at beslutninger blir tatt på bakgrunn av bedriftens resultater og dens beste, ikke alltid de ansattes. På bakgrunn av tidligere feil er det vanskelig å stole på enkelte av de operative lederne.

Medarbeider 4:

Informanten er meget positivt til trivsel, arbeidsmiljøet og forholdet til sin gruppeleder. Han hevder flere bør benytte seg av tillitsmannsordningen i stede for å baksnakke ute på plassen, dette vil skape mer respekt og åpenhet. Han blir motivert av egen gruppeleder, positive mennesker og de som gjør en innsats og er flinke. Den dagligdagse kommunikasjonen må fortsatt bli bedre og forskjellsbehandlingen fra ledelsen må opphøre. Dette skaper en kultur i bedriften hvor det å ha et godt forhold med ledelsen blir sett på som noe negativt.

Medarbeider 5:

Medarbeider 5 sier han får nok informasjon til å gjennomføre sine arbeidsoppgave. Han tror det er en "vi mot dem" mentalitet mellom medarbeiderne og ledelsen hvor det er populært å være mot ledelsen. Han er positiv til de operative lederne, men misliker bruken av radiokommunikasjon, fører til mye frustrasjon. Medarbeider 5 motiveres av å jobbe utendørs, å tjene penger og å utvikle seg. De som er mest motiverende i bedriften er de som er flinke og har mye kunnskap. Informanten ønsker flere tilbakemeldinger på jobben de gjør. Han stoler på sin gruppeleder og har et godt forhold til medarbeiderne, men usikker på hva de sier om han på grunn av hans relasjon til ledelsen. Det er lite baksnakking i bedriften, ingen mobbing. Informanten skulle ønske arbeidstidsordningene var bedre. Han synes det er viktig at han ikke må ha oversyn over andre for å vite at de gjør jobben sin, og mener at man får respekt ved å gjøre en god jobb. Han skulle ønske ledelsen var mer transparent, kan være en grunn til lite tillit. For å skape tillit så må kommunikasjonen bedres.

Leder 1:

Leder 1 viser stor mistillit til ledelsen og mener at de har en agenda bak hva de gjør. Han ønsker bedre kommunikasjon og mer informasjon slik at rykter og usikkerhet kan unngås i høyere grad. Informanten ønsker en mer synlig ledelse som kan mer om hva som foregår ute på jernbanen, og tror at det vil være avgjørende for å gjenoppbygge tillit i bedriften.

Leder 2:

Informanten har et meget godt forhold til både ledelsen og medarbeidere, men positivitet og hardt arbeid ved å bidra er viktig. Det er et godt arbeidsmiljø i bedriften, men enkelte er negative store deler av dagen. Han har ingen relasjon til øverste leder, men til gjengjeld et godt forhold til de andre i bedriften. Enkelte operative ledere er mer motiverende og dyktigere enn andre. Han har veldig fokus på respekt og viktigheten for at denne er gjensidig.

Leder 3:

Radiokommunikasjonen er ikke optimal, beskjeder forsvinner i støyen. Det har blitt gjort forsøk på regelverk, men ingen følger det. Tavlemøter er nødvendige for driften, men de operative lederne burde delta mer, de har mye å komme med på slike møter. Tøft for de operative lederne å stå mellom medarbeiderne og ledelsen, de blir mye hakket på.

Informanten er fornøyd med RailCombi som arbeidsplass, får høre at han er god i jobben sin som gjør at han trives godt. Det er et mannsdominert miljø med tøffe toner. Informanten synes det er bra at arbeidsoppgavene er mer omfattende, det fører til en helhetlig forståelse av terminalen. Han motiveres av en variert arbeidsdag, gode kolleger og ledere. Har lagt merke til at det er forskjell på de ulike operative ledernes gjennomføring av arbeidsoppgavene, alle burde bidra ute, kan bygge tillit blant medarbeiderne. En del baksnakking på arbeidsplassen. Han stoler på sin nærmeste leder og prøver å vise sine kolleger omtanke og håper de respekterer han. Informanten synes moralhevende tiltak bør prioriteres. Det er rom for å si det en mener på jobben, men de som har tillit sier mer i fra enn de som ikke har det. Tror medarbeiderne føler ledelsen forskjellsbehandler, men han mener dette kommer av hvor god man er til å forstå det som kommuniseres.

Leder 4:

Informanten setter pris på faglig dyktighet og mener det virker motiverende for de rundt. Han scorer høyt på faglig dyktighet og tror kollegene respekterer han for dette. Leder 4 opplever kommunikasjonen mellom medarbeiderne som bra. Han sier han har et godt forhold til sine kolleger og føler seg veldig tilgjengelig. Det blir ikke arrangert mange sosiale sammenkomster, men han ville deltatt om det var noen. Han mener det er viktig med dyktige ledere og at de bidrar i det daglige arbeidet. Dyktige ledere og ansatte er med på å motivere de ansatte, men han tror også at medarbeiderne motiveres av penger. Leder 4 trives veldig godt i sin stilling og føler han har kontroll på det han driver med. Arbeidsmiljøet er godt, det er ingen mobbing, god takhøyde, men litt tøffe toner på grunn av mange mannlige ansatte. Informanten mener likevel at det er mye sladder og at noen ganger kan RailCombi minne om en "kjerringbedrift". Informanten opplever at medarbeiderne oppfatter sin hverdag som mer hektisk enn tidligere, men at de bidrar mer til resultatene til bedriften i dag. Leder 4 mener tilliten ikke ble svekket etter endringsprosessen og at denne endringen var rettfærdig.

Leder 5:

Leder 5 er positiv til tavlemøtene og mener at de har stor betydning for arbeidsmiljøet. Han trives på jobb er opptatt av å være ærlig og innby til tillit. Han misliker derimot at det er en dårlig varslingskultur i bedriften. Han mener selv de ansatte vet at han ikke har pakket noe inn og at han ikke har noen skjult agenda, men tror likevel ikke at alle føler seg likt behandlet. Informanten er sikker på at de som har begynt det siste året er veldig fornøyde, men tror at de som har vært i bedriften lenge mistrives fordi de ikke får gjøre som de vil og ikke ser noen annen mulighet enn å bli værende. Han mener at det viktigste fremover blir å prioritere å bedre arbeidsmiljøet, slik at de ansatte får tilbake gleden ved å jobbe. Han ser på det som viktig få frem at alle er på samme lag, og vise til positive økonomiske resultater, slik at alle ser at endringen var nødvendig.

Vedlegg 3: Matrise med tiltak

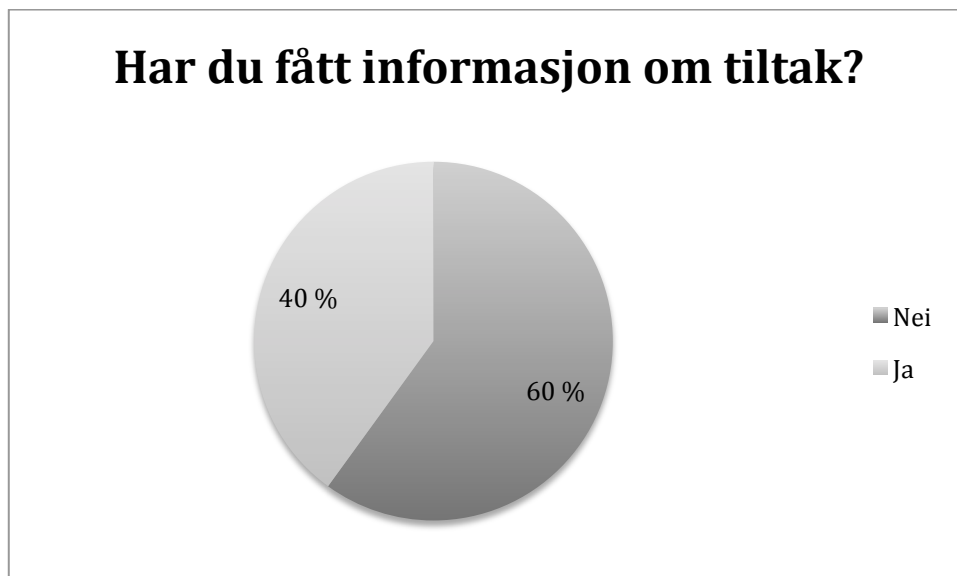
	Kommunikasjon	Relasjon og trivsel	Tillit
Tiltak	1. Kommunikasjonstrappen	7. Strategisk bruk av mellomledelsen	9. Oppfølgingsmøter med tillitsmannen
	2. Postkasse	8. Relasjonsledelse	10. Stillingsbeskrivelse til operative ledere
	3. Nedtrapping og strukturering av tavlemøter		
	4. Allmøter og gruppemøter		
	5. Tv-skjermen		
	6. Medarbeidersamtaler		

Vedlegg 4. Figurer

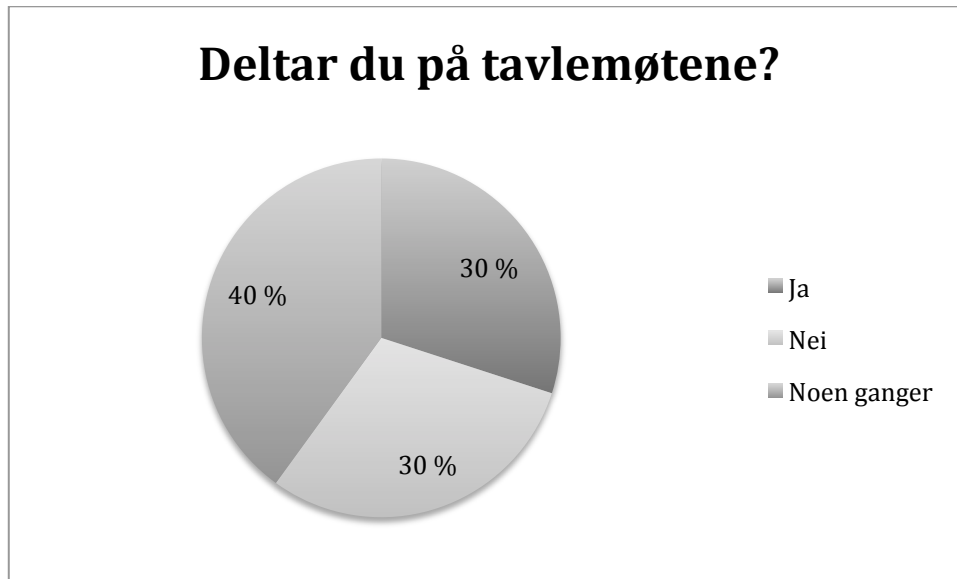
Figur 1.



Figur 2.



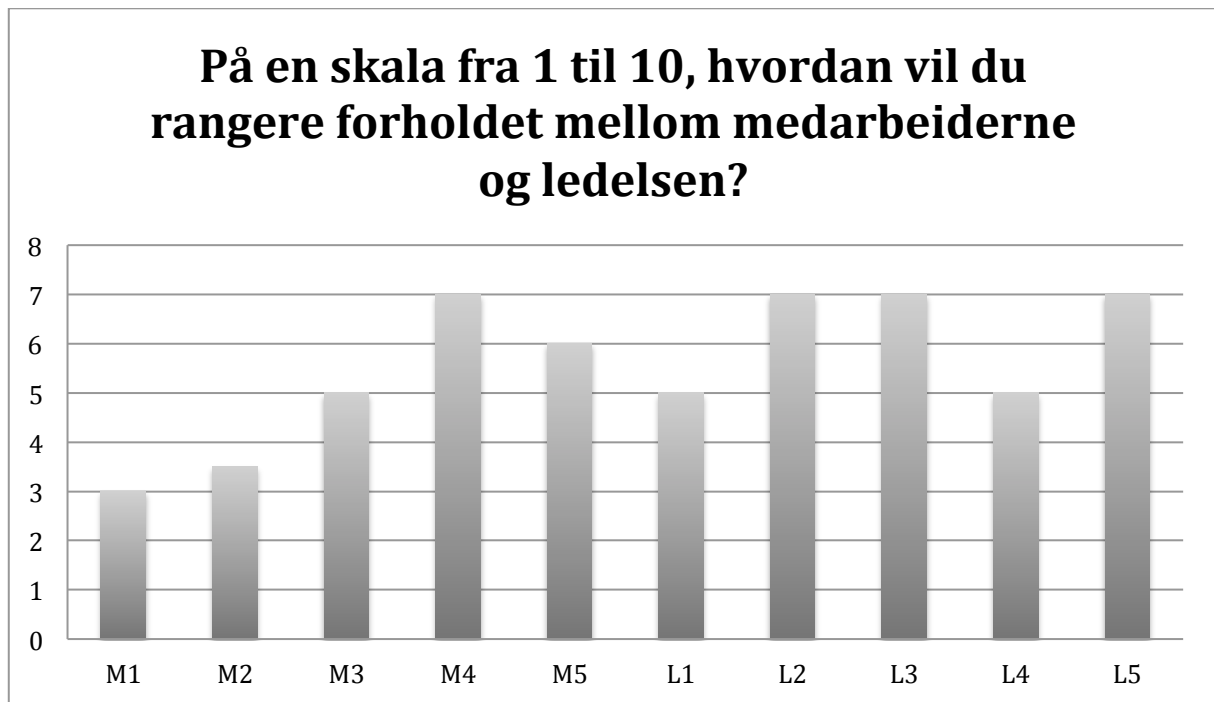
Figur 3.



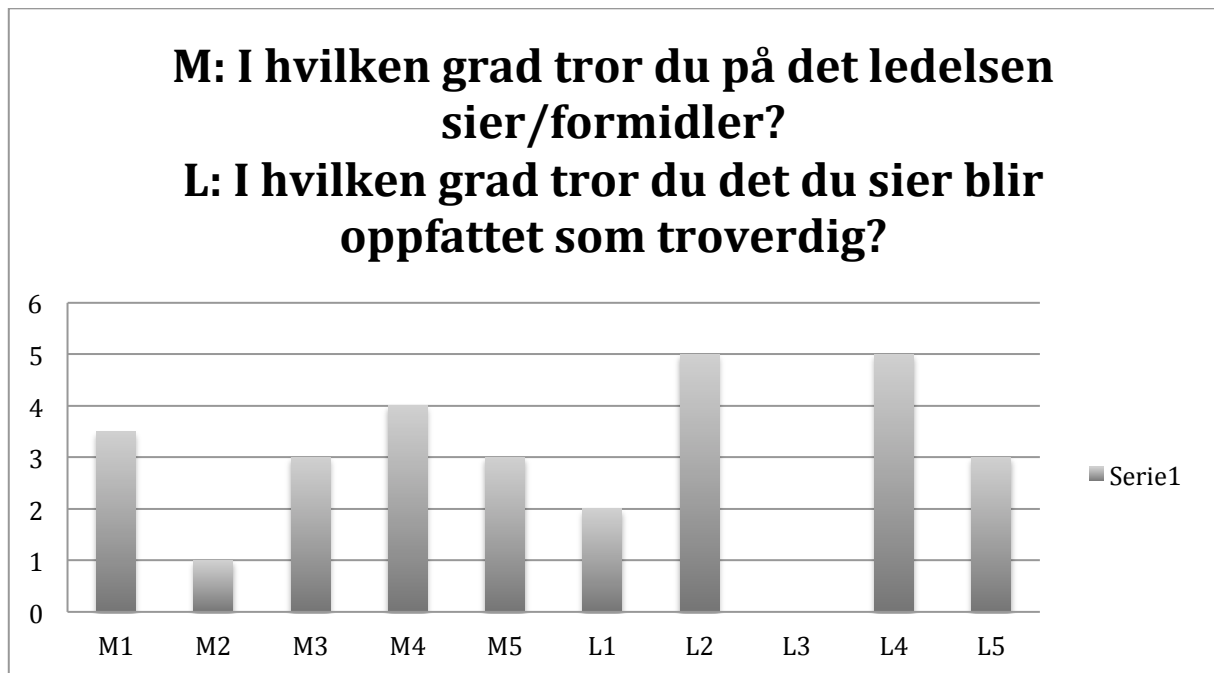
Figur 4.



Figur 5.



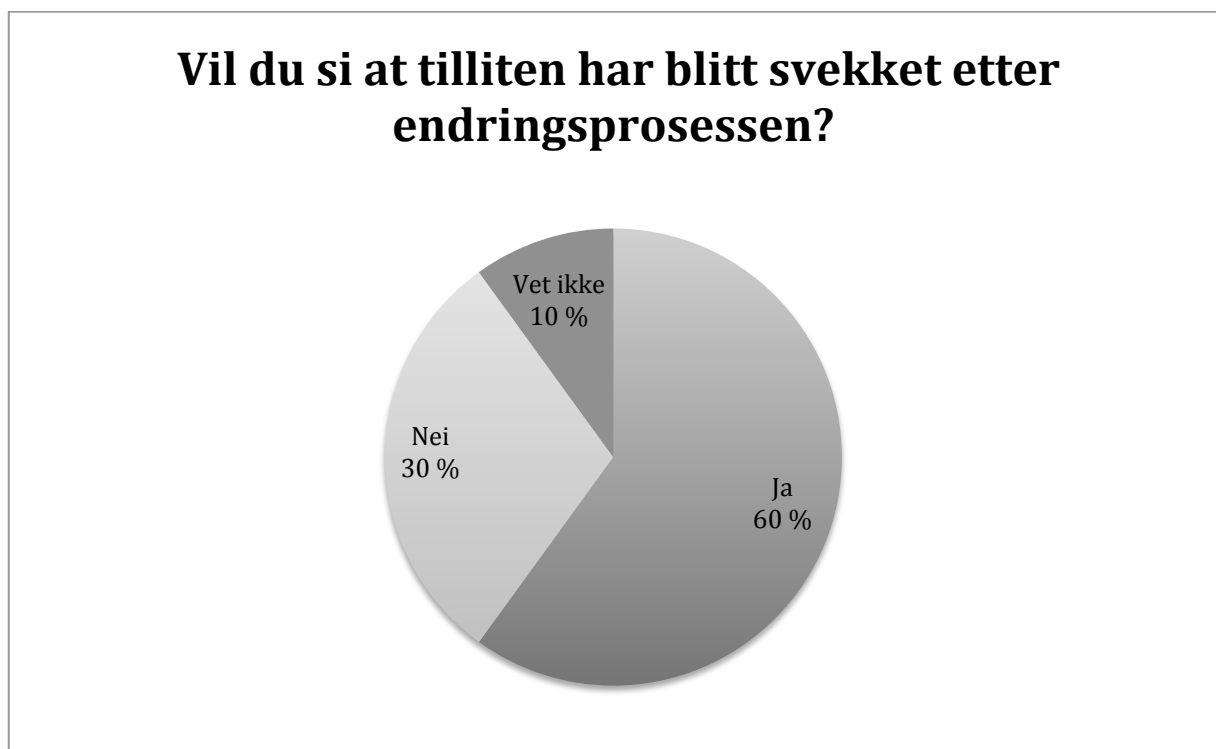
Figur 6.



Figur 7.



Figur 8.



Vedlegg 6. Utdrag av transkriberte intervjuer

Leder 1.

Kan du beskrive hva som var formålet med gjennomføringen av denne endringen?

For å få vekk den styrken du ikke trengte, langtidssykemeldte. Jeg tror det var en agenda bak, jeg er litt skeptisk. Når dem begynner med dette, så er det ett eller annet muffins bak.

Så du tror ikke det er bare for resultatet?

Nei, jeg tror ikke det. For med de tidligere sjefene så var vi på hotell i son, da skulle vi komme med forslag og vi ble enige om at de ikke skulle røre matpausen, det første de gjorde var å ta matpausa vår, for vi hadde betalt matpause før. Så da var det til at vi kom med forslag for dem har ikke den kunnskapen sjøl, så da kommer vi som har vært der lenge med forslagene, også utfører de det og tar dem det for sin egen kappe. Det er det jeg trur med dette her og, det er noe her dem lurer på. Jeg har ikke sagt det til noen, men det at dem bruker dere til å ordne dette her nå, så kommer dere opp med en konklusjon av et eller annet slag, også finner dem ut at åh det var glupt, det har vi ikke tenkt på. Jeg var vært med på det lureriet der en gang før, så jeg tror det er noe her også, selv om kanskje ikke dere tror det.

Når du nå ser tilbake på hva selskapet har godt igjennom, vil du si at du har fått nok informasjon i løpet av endringsprosessen?

Det hadde vært lurt å ta opp ting med oss og fått litt råd om hvordan det skal gjøres på terminalen av oss som har faktisk vært her. Mange av oss har vært her lenge.

Hvordan har denne informasjon blitt gitt til deg?

Møter, også går det rykter, det går jævla mye rykter, og mange av ryktene er veldig sanne. Enkelte får jo informasjon hele tida, de er hjemme og kommer hit oppdatert assa. Jeg bor 20 min unna og vet ikke en dritt som har skjedd her når jeg er hjemme.

Hva synes du om denne måten å motta informasjon på?

Bob bob, begge deler. Kunne vært gjort annerledes med de gutta som lå på vippepunktet inn eller ut, der kunne de ha håndtert det bedre. Tror dem sleit mange av dem som var i den situasjonen.

Hvordan ble medarbeiderne involvert i endingsprosessen?

Jeg tror dem lyttet til det de hadde å si, men det var ikke noe hold i det de sa, det var bare ja ja vi skal ta det videre og sånn, men om det ble gjort det vet jeg ikke.

Føler du at du representerer ledelsen eller medarbeiderne?

Jeg er midt i mellom, egentlig. For jeg er jo en av gutta på gulvet, men samtidig som jeg skal rapportere opp til terminalsjefen. Så jeg skal jo liksom være kamerat med de nede da, selv om jeg må ta noen sure avgjørelser innimellom, men det går greit.

Hvis vi nå fokuserer på den generelle jobbhverdagen her på arbeidsplassen,

Hvordan gir du informasjon til medarbeiderne i det daglige?

På radio og de går inn og henter seg kaffe og vi prater litt og.

Hva synes du om å dele informasjon på den radioen?

Ja, litt mye støy innimellom, litt mye privat prating, og særlig hvis det er fotball sessong. Alt går over radion, hva de skal ha til middag og.

Skaper det god stemning?

Ja og nei, korte greie beskjeder er greiest. Alle hører på den samme kanalen og det er ganske papegøye stemning as, da er det syklubb.

Merker du det i forhold til hvem som er på jobb?

Ja ja ja, du hører forskjell, andre dager er det nesten ingenting.

På en skala fra 1 til 10 der 10 er best, hvordan vil du rangere kommunikasjonen i bedriften?

Midt på treet, 5. Noe er bra og noe er dårlig, så jeg synes ikke det er noe vits å gi dem noe mer. Det er litt sånn bob bob. Vi får jo informasjon, det er ikke det, men jeg synes ikke alt er like bra.

Hva kunne blitt bedre?

Nei, når du tar å ringer opp en av sjefene og de sier at de sitter i et møte og skal ringe deg opp senere, også gjør dem ikke det, da blir man litt sånn hmmm, det er ikke så viktig liksom.

Hvordan vil du si kommunikasjonen mellom deg og dine medarbeidere er?

Jeg får kjeft stadig da, da jeg aldri svarer tidsnok på radioen da, men jeg synes det går greit. Dem tror at jeg bare har den radioen, men mobil tlf ringer, også er det folk som er inne og skal ha greie på noe, så da er det ikke bestandig jeg får med meg alt på radioen. Jeg må jo høre på alt som skjer hele tida, de i trøkkene kan jo skru ned, de trenger ikke være på i det hele tatt, men jeg må jo høre alt.

Hva mener du er den beste måten å motta informasjonen fra din ledeler på?

Det spiller ingen rolle om det kommer på mail eller tlf eller muntlig, bare jeg får den.

Hvordan opplever du kommunikasjonen mellom medarbeiderne?

Nei det er jo forskjellige folk her da, forskjellige trosamfunn og, litt språkproblemer med enkelte, det vil det jo alltid bli. Men noen misforstår jo, men det fungerer greit.

Hva er din oppfatning av tavlemøtene?

Tull. Å stå der når det er noe viktig å gjøre ute og jabbe om alt som skjer og høl i asfalten, hver dag, det er ikke bra synes jeg. Hadde vi hatt det to ganger i uka, tir og tor eller, tre ganger man, ons og fre, to til tre ganger i uka hadde vært nok, for det er ikke så mye som skjer her ut på her assa. Det er kanskje for å slippe å få alle ansatte opp på kontoret, men i annen rekke sier de at dem vil gjerne ha folk opp å prate om ting og sånn da, så jeg vet ikke helt jeg. Jeg mener at tavlemøter er en nisje som en av lederne her oppe har funnet

ut, for det hadde han på en jobb før han begynte her, og det han jobbet før der har de sluttet med det for det gikk for mye av arbeidstida til de møtene.

Er du borte og leser på tavla innimellom da?

Det hender, men jeg har ikke tenkt til å skrive noe der.