

Medbestemmelse

**Hvordan ledere og tillitsvalgte i Flettfrid kommune påvirket
etableringen og organiseringen av NAV kontoret**

Av

Siv Tørudbakken, Sigmund Arnoldsen og

Venke Anny Nes

Gruppe 8



Høgskolen i Hedmark

Avd. for økonomi og ledelsesfag

Prosjektoppgave

Våren 2012

Førord

Valg av tema for oppgaven kom fra vår bakgrunn som samfunnsengasjerte personer med bakgrunn både fra politikk og organisasjonsarbeid.

NAV reformen er den største reformen i nyere tider, og omfatter mange ansatte innenfor offentlig virksomhet.

Oppgaven bygger på kunnskap som vi som studenter i organisasjon og ledelse har tilegnet oss i dette studiet.

I arbeidet med prosjektoppgaven har vi anvendt teorier innenfor psykologi, ledelse, organisasjon og organisasjonskultur og arbeidsrett. I tillegg har vi anvendt samfunnsvitenskaplig metode ved å foreta kvalitative intervjuer i forskningskommunen.

Vi ønsker å rette en stor takk til ledere og tillitsvalgte i Flettfrid kommunen som stilte opp til intervju og med å dele deres kunnskap om etableringen av NAV kontoret i kommunen.

I tillegg vil vi også rette en stor takk til vår veileder Gro Bjerkevoll for gode råd og faglige innspill.

Kragerø, 22. mai 2012

Siv Tørudbakken

Sigmund Arnoldsen

Venke Anny Nes

Sammendrag.

Formålet med denne oppgaven var å finne ut om det var mulig å påvirke en stor nasjonal reform lokalt. Spørsmålsstillingen er om og i tilfelle hvordan ledere og tillitsvalgte påvirket etableringen av det lokale NAV-kontoret.

For å belyse problemstillingen ble det benytte kvalitativ metode med intervju av fem ledere og tillitsvalgte, for å få mest mulig detaljrik informasjon.

Spørsmål og funn er delt i de tre hovedgruppene medbestemmelse, arbeidsmiljø og bedriftskultur.

Resultatene i analysen viser at ledere og tillitsvalgte i stor grad hadde sammenfallende synspunkter og opplevelse av prosessen ved etableringen av NAV-kontoret.

Oppgaven konkluderer med at både ledere og tillitsvalgte har hatt stor påvirkning på etableringen av NAV-kontoret i Flettfrid kommune..

Innholdsfortegnelse

Forord	s. 2
Sammendrag	s. 3
1.0 Innledning	s. 6
1.1 Tema	s. 6
1.2 Bakgrunn	s. 7
1.3 Formål	s. 7
1.4 Problemstilling	s. 7
2.0 Kontekst	s. 8
2.1 Tidligere organisering av etatene i NAV	s. 8
2.1.1 Sosialetaten	s. 8
2.1.2 Trygdeetaten	s. 9
2.1.3 Aetat	s. 9
2.2 Bakgrunnen og forarbeidet til NAV reformen	s. 10
2.3 Ny organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen	s. 11
2.4 utfordringer i etablering av NAV	s. 13
3.0 Teori	s. 14
3.1 Motivasjonspsykologi	s. 14
3.2 Organisasjonskultur	s. 17
3.3 Personalpolitikk	s. 20
3.4 Arbeidsrett	s. 20
3.5 Oppsummering	s. 22
4.0 Metode	s. 24
4.1 Kvalitativ metode	s. 24
4.2 Datamaterialets reliabilitet og validitet	s. 25
5.0 Resultatkapittel	s. 26
5.1 Funn fra undersøkelsen	s. 26
5.1.1 Medbestemmelse	s. 27
5.1.2 Arbeidsmiljø	s. 28
5.1.3 Bedriftskultur	s. 29
5.1.4 Generelt	s. 29
6.0 Drøfting av funn og resultater	s. 30
6.1 Medbestemmelse	s. 30

6.2	Arbeidsmiljø	s. 31
6.3	Bedriftskultur	s. 32
7.0	Konklusjon og avslutning	s. 32
Litteraturliste		s. 34
Vedlegg		s. 36

1. Innledning

1.1 Tema

NAV-reformen er den største reformen Norge har hatt i nyere tid. I en slik stor reform er det store politiske ambisjoner.

Samordnet bistand og flere i arbeid var politikernes mål med NAV-reformen. Og de nye NAV-kontorene skulle være kjernen i reformen. Her skulle tre offentlige kontorer bli til ett, for her skulle brukerne møte en helhetlig førstelinje, få avklart sine behov og få et samordnet tjenestetilbud.

Stortingsproposisjonen om NAV-reformen beskriver den nye førstelinjen med begreper som «å se hele mennesket og brukerens samlede bistandsbehov», «brukerrettede og koordinerte tjenester» og «helhetlig løsning».

Det er mange tusen ansatte fra de tre offentlige kontorene i Norge som skulle smeltes sammen til ett offentlig kontor. Disse ansatte kom fra ulike bedriftskulturer og det medførte store omstillingsprosesser for hver enkelt arbeidstaker. Derfor er det spennende å se på det vi har valgt i vår problemstilling om og i tilfelle hvordan ledere og tillitsvalgte påvirket etableringen av NAV-kontoret i Flettfrid kommune. Det er mange som har studert og forsker på denne store reformen men ikke mange har sett på medbestemmelse.

1.2 Bakgrunn

Vi er tre studenter som har bakgrunn fra organisasjonslivet, både politikk og som tillitsvalgte. Venke har politisk bakgrunn fra kommune og fylkespolitikk i Aust-Agder. Siv har lang politisk erfaring fra kommune og fylkespolitikk i Hedmark. Venke og Sigmund har lang fartstid som tillitsvalgte i Fagforbundet. Venke har også bakgrunn fra NAV. Det var derfor naturlig for oss å velge en oppgave hvor vi i tillegg til pensum og teori kan bruke vår erfaring og engasjement i samfunnsspørsmål.

En god del av vårt pensum har handlet om arbeidsmiljø, personalpolitikk, bedriftskultur, arbeidsrett og motivasjon i en jobbsituasjon. Teorien handler i det store om hvor viktig det er at arbeidstakeren har innflytelse og medbestemmelse, kan være med å forme sin egen arbeidshverdag for å ha stor motivasjon i sin jobbsituasjon. Dette vil medføre en sterkere ytelse. (Kaufmann og Kaufmann 2003) Arbeidsmiljø og bedriftskultur er derfor av stor betydning.

Vi har valgt å bruke motivasjonspsykologi som ser på hvorfor mennesker handler som de gjør, hva er motivet for disse handlingene og hvilke hensikter har vi med dette. Videre har vi valgt organisasjonsteori og da med fokus rettet mot organisasjonskultur. Vi ser også på personalpolitikk og viktige elementer i denne. Til slutt ser vi på arbeidsrett og hvordan medbestemmelse er ivarettatt i etableringen av NAV-kontoret i Flettfrid kommune.

Kommunen har 60 000 innbyggere, ca. 140 ansatte og 5000 brukere på kontoret. Dette kommunenavnet har vi funnet på for å anonymisere Nav-kontoret.

Det er med denne bakgrunn vi har valgt å se på en liten flik av en stor reform. En stor reform medfører store omstillinger og dermed støy i en eller flere organisasjoner. Derfor har vi ønsket å se på hvordan vi kan anvende teorien i etableringen av et lokalt NAV-kontor. Vi har valgt å undersøke etableringen av et NAV kontor i Norge, om og i tilfelle hvordan ledere og tillitsvalgte fikk være med å påvirke denne etableringen. Dette kan i utgangspunktet bli for snevert utvalg. Det er da må ta med seg er at NAV reformen er stor statlig reform og det ble laget en egen gjennomføringsbok for NAV reformen. Da kan det være at mye er likt uavhengig av hvor du befinner deg i landet, selvsagt med noe lokale tilpasninger. Det er begrensinger på at vi kun undersøker en kommune. Ut fra vår erfaring så vet vi at det er forskjeller selv om det er en statlig reform. Dette handler blant annet om ledelse og at det er mennesker med ulik erfaring og kompetanse som bekler lederstillingene i kommunene.

1.3. Formål

Formålet med denne oppgaven er å finne ut om det var mulighet til å påvirke lokalt i en stor reform. Om ledere og tillitsvalgte fikk medbestemmelse og i så fall om dette har betydning for arbeidsmiljø, bedriftskultur og avtaleverk.

Forskning og pensum slår fast at den enkelte arbeidstaker bør ha størst mulig grad av medbestemmelse over sin arbeidshverdag. Dette for å sikre en meningsfylt arbeidssituasjon og et godt arbeidsmiljø. Store reformer vil skape store omstillingsprosesser på alle nivå i en organisasjon.

1.4 Problemstilling.

”Om og i tilfelle hvordan ledere og tillitsvalgte i Flettfrid kommune påvirket etableringen og organiseringen av NAV-kontoret.”

Vi har i oppgaven brukt begrepet medbestemmelse for å se om det har betydning for motivasjon, arbeidsmiljø og organisasjons/bedriftskultur. I intervjuene som vi har

gjennomført har vi derfor spurt om dette for å se om teorien kommer til anvendelse, at det å ha medbestemmelse over sin arbeidshverdag er viktig for motivasjon og ytelse i jobb.

2. Kontekst

I dette kapittelet tar en for seg konteksten hvor studiet befinner seg i. Vi vil her se på hvordan organisering av arbeids- og velferdsetaten var før NAV reformen, samt å gi en kort oppsummering av bakgrunnen for NAV reformen, og hvordan den nye organiseringen av arbeids- og velferdsforvaltningen ble etter vedtak i Stortinget. I tillegg er det naturlig å se på hvilke rammeavtaler som ble lagt for partnerskapet, og noen av de utfordringer så lå i samarbeidet mellom de tre tidligere etatene.

Før etableringen av NAV besto velferdsforvaltningen av den kommunale sosialtjenesten og de to statlige etatene som var trygdeetaten og aetat.

NAV reformen er den største reformen innenfor offentlig sektor siden innføringen av Folketrygden i 1967. For å synliggjøre kompleksiteten av denne reformen er det viktig å si noe de tidligere etatene og arbeidet inn mot etableringen av NAV. I en så stor omstilling vil det være utfordringer på mange områder i etableringsfasen, og et av områdene er det vi ønsker å belyse er medbestemmelse på lokalkontorene i denne prosessen.

2.1. Tidligere organisering av etatene i NAV.

2.1.1 Sosialetaten:

Sosialtjenesten var et kommunalt ansvar som hadde som formål ”å fremme økonomisk og sosial trygget, å bedre levekårene for vanskeligstilte, å bidra til å øke likeverd og likestilling og å forebygge sosiale problemer”, jfr. Lov om sosiale tjenester.

Den kommunale sosialtjenesten var ”sikkerhetsnettet” for mennesker som hadde økonomiske problemer.

I år 2000 var det 4 682 årsverk i sosialtjenesten. Det lå ingen spesielle krav om fagutdanning til de som jobbet i sosialtjenesten, jfr. Lov om sosiale tjenester. Ut fra dette var det opp til kommunen å velge den kompetansen som de mente var riktig.

Ved utgangen av år 2000 hadde vel 50 % en sosialfaglig utdanning, av disse var 42 % sosionomer. I tillegg hadde 4 % annen universitets- og høgskoleutdanning, og 22 % hadde

kontor- eller merkantil utdanning. De resterende 14 % hadde en annen utdanning (Jfr. St. melding nr. 14 (2002-3003)).

Kommunen bestemte selv gjennom vedtak hvilke beslutninger som skulle delegeres til administrasjonen, og hvilke som skulle delegeres til kommunens virksomhet (etat).

Budsjettene til blant annet sosialtjenesten ble vedtatt av det politiske systemet i kommunen.

2.1.2 Trygdeetaten:

Hovedmålet for trygdeetaten er å gi trygghet og sikre velferd for mennesker som helt eller delvis mangler inntekt fra arbeid. Dette gjøres ved å sikre enkeltmenneskers rettigheter gjennom forvaltning av trygdelovene.

Trygdeetatens oppbygg er rikstrygdeverket som har det overordnede administrative og faglig ledelsen av etaten. Fylkestyngdekontor som har ansvar for trygdekontorene i de enkelte fylkene, og trygdekontoret som har lokalkontoret i kommunen.

I 2001 var det 7 400 årsverk i trygdeetaten. Av disse jobbet ca. 500 i rikstrygdeverket, og ca. 1 600 på fylkestyngdekontoret. Det var forholdsvis mange små trygdekontor ute i kommunene, og nærmere en firedel hadde under 4 ansatte, og nærmere tre firedeler hadde under 16 ansatte. Når det gjelder utdanning og kompetansenivået i trygdeetaten har den bestått av å rekruttere medarbeidere med lav formell kompetanse. Den vanligste utdanningen var trygdeetatens egen etatsutdanning og allmennutdanningen. Det vil si at henholdsvis 29 og 30 % hadde dette som høyeste utdanning. Ca. 25 % hadde høyere eller lavere grad av universitets- og høyskoleutdanning., og ca. 8 % hadde en fagarbeiderutdanning (Jfr. St. melding nr. 14. 2002-2003)). Stort sett var det meste av beslutningsmyndigheten på trygdeetatens fagområde delegert nedover i organisasjonen. Det reelle innholdet i beslutningsansvaret varierte, og var til dels avhengig av kontorstørrelsen. Oppgaver og ansvar var tatt ut av småkontorene og overført i hovedsak til regionskontor.

2.1.3 Aetat:

Hovedformålet for aetat og arbeidsmarkedspolitikken er å legge til rette for et godt fungerende arbeidsmarked. Etatens arbeidsmarkedstiltak er hjemlet i lover og forskrifter blant annet i folketrygden. Aetats ansvar og oppgaver er å gjennomføre arbeidsmarkedspolitikken sammen med andre aktører, og sikre aktive og kvalifiserte arbeidssøkere og god tilgang på arbeidskraft. Aetat var organisert med to nivåer, aetat Arbeidsdirektorat og lokale aetatet. Arbeidsdirektoratet hadde det overordnede ansvaret for ledelse og styring av aetat, og aetat lokalt var etatens operative ledd. De lokale aetat kontorene var organisert på ulike måter.

Noen kommuner hadde egen lokal aetat, men andre steder var det regionkontorer som dekket flere kommuner.

Aetat hadde ca. 3.600 årsverk i 2001. Fire av fem årsverk var utplassert ved de lokale kontorene. I aetat lokalt var det ca. 25 % av de ansatte som hadde høyere eller lavere universitets- og høgskoleutdanning. Det var kun ca. 5 % i aetat lokalt som hadde en etatsutdanning, og mellom 20 – 30 % av de ansatte i hele aetat hadde allmennutdanning og videregående skole.

De fleste fullmakter til å fatte beslutninger var delegert til aetat lokalt. Aetats hovedkontor hadde kun en støttefunksjon i forbindelse med utviklingen av tjenestetilbudet.

2.2 Bakgrunnen og forarbeidet til NAV reformen:

Det ble i årene før saken om samordning av sosialkontor, trygdekontor og aetat diskutert muligheten for en bedre samordning av sosialpolitikken og sysselsettingspolitikken.

I Bondevik II's samarbeidserklæring, Sem-erklæringen, heter det at Regjeringen vil *”samordne arbeidet ved kommunale sosialkontor, statlige trygdekontor og arbeidsmarkedsetaten for blant annet å bringe mennesker raskere i arbeid”*. I tillegg ble spørsmålet tatt opp i Sosialkomiteens budsjettinnstilling i 2001. I budsjettinnstillingen ble det fattet følgende enstemmig vedtak (B.innst. S.nr. 11 (2001-2002)):

”Stortinget ber regjeringen utrede spørsmål om en felles etat for sosial, arbeidsmarkeds- og trygdeetaten og legge saken frem for Stortinget på en egnet måte i løpet av 2002”.

Forarbeidet til NAV reformen startet med utarbeidelse av St. melding nr. 14 (2002-2003). I denne meldingen foreslo Bondevik regjeringen 3 hovedmål for en ny organisering av de tre etatene:

1. Flere i arbeid og aktivitet – færre på stønad og sosialhjelp.
2. En brukerrettet velferdsforvaltning.
3. En effektiv velferdsforvaltning.

Det ble vurdert forskjellige organisasjonsløsninger som en reorganisering av velferdsforvaltningen med

- en etat for arbeid og relaterte ytelser (jobb-etat), og en etat for pensjon og familieytelser (pensjonsetat)
- En felles statlig etat i to alternative utforminger

- i. En statlig etat bestående av trygdetat og aetat og som overtar ansvaret for økonomisk sosialhjelp fra kommune
 - ii. En statlig etat som omfatter dagens trygdetat og aetat. I dette alternative beholder kommunen ansvaret for sosialhjelp.
- En felles etat for statlig inntektssikring og en etat for kommunal tjenesteyting.

Bondevik II regjeringen ente opp med å foreslå to statlige etater. Flertallet i Stortinget ønsket ikke denne løsningen, og ba om en ny utredning på ulike modeller.

Det ble da satt ned et utvalg som ble kalt "Rattsøutvalget" etter utvalgets leder, Jørn Rattsø. Dette utvalget utarbeidet NOU 2004:13 der det ble foreslått fire forskjellige organisasjonsmodeller, og kom med anbefalinger om en ny organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen som var basert på en statlig arbeidslinje der oppgavene vil være fordelt på to etater, en for arbeid og inntekt og en for pensjon. Dette ville også danne grunnlag for å etablere en førstelinjetjeneste der brukerne skulle kunne forholde seg til ett lokalt kontaktpunkt som sikret helhetlig avklaring og samordning av tjenester. Utvalget var av den formening av kommunen skulle ha ansvar for det sosiale sikkerhetsnettet som økonomisk sosialhjelp utgjør.

Dette forslaget fikk ikke gjennomslag av regjeringen, og de mente at de var mer opptatt av brukermedvirkning og brukerperspektivet enn det utvalget hadde vært, og at det var viktig å sikre en god løsning for førstelinjetjenesten.

I St.prp. nr. 46 (2004-2005) gikk regjeringen inn for en ny statlig etat for arbeid og velferd, og det skulle opprettes en førstelinjetjeneste som var basert på et forpliktende samarbeid mellom stat og kommune som ble nedfelt i lokale samarbeidsavtaler (partnerskapsavtaler). Stortinget ga sin tilskutning til regjeringens forslag i behandlingen den 31. mai 2005.

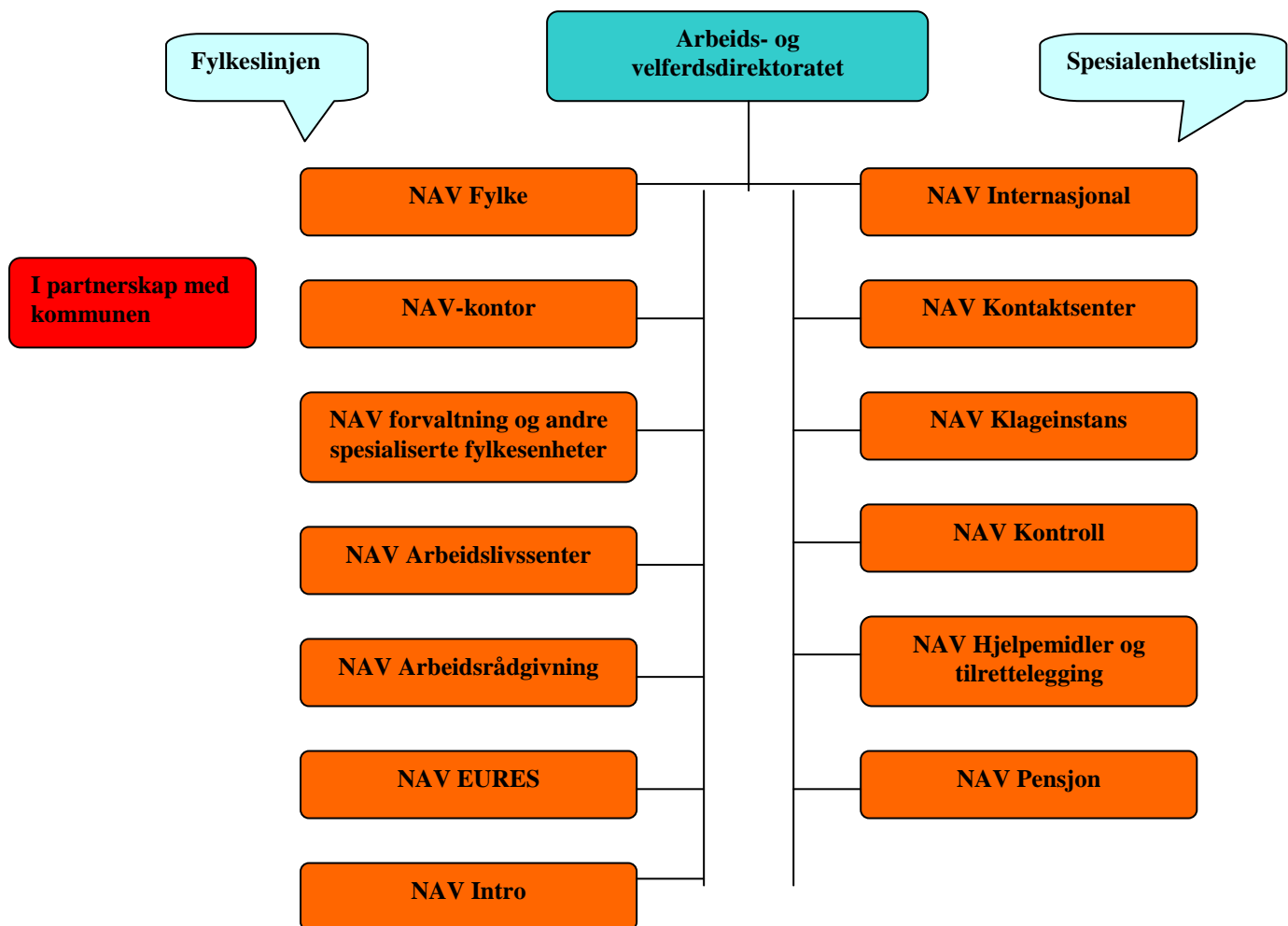
2.3 Ny organisering av arbeids- og velferdsforvaltningen.

Den nye organiseringen av arbeids- og velferdsforvaltningen innebar sammenslåing av de to tidligere statlige etatene. I tillegg ble kommunens sosialtjeneste samlokalisert med den nye etaten. Det ble vedtatt at både kommunen og staten skulle ha ansvar for sine respektive tjenester, men være samlokalisert i ett kontor. Formålet var å gjøre tjenestene mer tilgjengelige for brukerne, og en ville unngå problematikken for enkelte brukere å bli henvist fra kontor til kontor.

Det ble vedtatt at kommunens økonomiske sosialhjelp skulle legges til dette kontoret, men det kunne avtales mellom stat og kommunen å legge inn flere kommunale tjenester (Ot. prp. nr. 47 (2005-2006))

Arbeids- og velferdsetaten ble opprettet 1. juni 2006. NAV ble underlagt Arbeidsdepartementet, og den statlige delen av NAV ledes av Arbeids- og velferdsdirektoratet. Den statlige delen av NAV er delt inn i en fylkeslinje med NAV lokalt i kommunen, forvaltningsenhet, andre fylkesdekkende/regionale enheter og en spesialenhetslinje med ulike spesialenheter over hele landet. Det er ca. 450 lokalkontorer der stat og kommune samarbeider gjennom lokale samarbeidsavtaler.

Fig. 1 Organisasjonskart NAV ¹



2.4. utfordringer i etableringen av NAV

Ved etableringen av lokale NAV kontor skulle det utarbeidet en lokal samarbeidsavtale mellom stat og kommune. Denne rammeavtalen ble utarbeidet av KS (Kommunenes

¹ Kilde: <http://www.nav.no/Om+NAV/NAV/organisasjonskart>

sentralforbund) som er kommunenes og fylkeskommunenes interesser- og arbeidsgiverorganisasjon og staten. Det ble i denne avtalen presisert at:

”Rammeavtalen skal, med utgangspunkt i Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen, danne grunnlag for samhandling mellom stat og kommunesektoren som likeverdige partnere (Rammeavtale mellom KS og Arbeids- og inkluderingsdepartementet).”

I de lokale avtale ble det avtalt hvilke tjenesteportefølje som ble lagt inn, samt valg av ledelsesmodell for kontoret (enhetlig eller to delt ledelse). Det ble anbefalt enhetlig ledelse, og at stat og kommune skulle ha mulighet til å utføre oppgaver for hverandre.

Ved inngåelse av disse rammeavtalene var det noe ulik deltakelse både fra staten og kommunens side. Det var rådmannen fra kommunen og fylkesdirektøren i NAV fra staten som hadde hovedansvaret for inngåelse av avtalen. En del kommuner valgte å ta med både ansatte og tillitsvalgte i denne prosessen for oppnå medbestemmelse i denne prosessen. I tillegg til samarbeidsavtalen var det tre forskjellige kulturer som ble slått i sammen på ett kontor. Dette kunne medføre utfordringer for både ledelse og arbeidstakere i forhold til hvordan en blant annet skulle jobbe på kontorene. Utfordringer lå også i å skape likeverd mellom stat og kommune, da staten kom inn i etableringen med ca. 11 000 ansatte og kommunen med ca. 4 700. De ansatte satt med to forskjellige avtaleverk som på flere punkter ikke hadde samme bestemmelser som for eksempel i ansettelsesprosesser. De tre etatene hadde forskjell i utdanningsnivå blant ansatte, og hvilke kompetanse som krevdes inn i den nye etaten ble ikke spesifisert. Det var i utgangspunktet ønske om at de ansatte skulle være en type generalister som skulle ha kunnskap på NAV’s tjenesteportefølje. I tillegg var der forskjellige arbeidstider, velferdsordninger og lønn som måtte jobbes sammen. I tillegg til en krevende oppstart med mye opplæring og mange nye arbeidsoppgaver var det og skape et enhetligkontor en utfordring både ledere og ansatte på NAV kontorene. Ut fra disse områdene ser en at det kan skape utfordringer for ledelsen å ivareta medbestemmelse på alle ledd.

3. Teori

Vi har i denne oppgaven konsentrert oss om fire hovedområder innefor organisasjonsteorien for å belyse de utfordringene som lå i medbestemmelse og etablering av de lokale NAV kontorene. De fire teoriene er motivasjonspsykologi som ser på hvorfor mennesker handler som de gjør, og hva er motivet for disse handlingene og hvilke hensikter har vi med dette. I tillegg ser vi på organisasjonsteori og da med fokus rettet mot organisasjonskultur. Dette for å se hvordan har man klart å løse de utfordringer som ligger i at tre forskjellige organisasjonskulturer møter i ett kontor.. Vi vil se på hvordan man gjennom medbestemmelse kan skape en ny organisasjonskultur på bedriften. Det er også naturlig å se på hvordan personalpolitikk utøves gjennom leder for å oppnå optimal medbestemmelse i en etableringsprosess. Det er viktig at lederne legger til rette for en god personalpolitikk der medarbeidere får innflytelse over egen arbeidshverdag. Til slutt ser vi på hvordan har medbestemmelse blitt ivarettatt i etableringen av de lokale NAV kontorene, og da hvordan lederne legger til rette for at medarbeidere og tillitsvalgte får innflytelse i denne etableringsprosessen.

3.1 Motivasjonspsykologi:

Motivasjonspsykologien er opptatt av hvorfor mennesker handler som de gjør, hva er målet for våre handlinger og hvilke hensikter har vi. Derfor er dette også relevant i forhold til vår adferd i arbeidslivet. I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier, behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller når vi snakker om motivert adferd i arbeidslivet. (Psykologi i organisasjon og ledelse, Kaufmann og Kaufann, 2003)

Vi vil beskrive to av disse som utgangspunkt for denne oppgaven, kognitiv motivasjonsteori og jobbkarakteristika-modellen og da Herzbergs tofaktorteori. Vi har valgt nettopp disse fordi de har stor betydning og relevans i arbeidslivet. Ikke minst er de aktuelle for den nye ledelse i arbeidslivet som legger vekt på medvirkning over egen arbeidshverdag og betydning det har for motivasjonen for den enkelte ansatt. I motsetning til behovsteoriene hvor vi handler ut fra våre behov så handler kognitiv motivasjonsteori om hvordan vi behandler informasjon og bruker den informasjonen til å gjøre ulike valg. Dette ut fra at mennesker er bevisste og rasjonelle mennesker som fatter beslutninger. I kognitiv teori så blir rasjonelle valg fremhevet som den viktigste begrunnelsen for menneskers beslutninger og handlinger. I kognitive teorier i arbeidslivet som går inn under begrepet forventningsteori så blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Her har en klar forventning om å oppnå noe for sin innsats i form av belønning. Det er viktig å være klar over at da belønning i videste forstand. Det kan være ytre

belønninger, i form av lønn, bonuser og lignende, men også indre verdier som anerkjennelse og tillitt. Det spesielle med kognitive teorier om motivasjon er at handlinger er styrt av at en ønsker personlig måloppnåelse og at arbeidet man gjør er instrumentelt for å oppnå en belønning. (Psykologi i organisasjon og ledelse av Kaufmann og Kaufmann, 2003)

I kognitiv forventningsteori så er det tre typer forestillinger som er særlig viktig for menneskets innsats i arbeidslivet, 1) subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, 2) instrumentelle overveielser om at jobbytelsen gir belønning, 3) valensvurderinger belønningens subjektive verdi for den enkelte. En interessant antakelse i kognitiv forventningsteori er at motivasjonen er på topp når det er høy verdi på alle tre grunnelementene. Hvis verdien på en av dem er null så hjelper det ikke at verdien på de to andre er høye. Når totalverdien for motivasjon skal multipliseres sammen vil den samlede motivasjon likevel bli null. Det inngår også noen andre forutsetninger i den totale motivasjonslikningen. Det hjelper ikke å ha topp motivasjon hvis en ikke har kompetansen til å gjøre jobben, den må også være tilstede. Rolleforventninger er også viktig, som handler om hva den enkelte selv tror forventes av han eller henne i jobben. Dersom det er motsetninger om hva en tror forventes i jobben og det som er innholdet i jobben så kan det lett oppstå motivasjonsproblemer og konflikter på en arbeidsplass.

Hvor står så denne teorien, forventningsteorien? Den har ført til mye forskning og noen av de viktigste antakelsene er blitt bekreftet. Noen er mer tvilsomme, som at alle tre grunnelementene i motivasjonslikningen må være tilstede for topp motivasjon. Det er tvilsomt om motivasjon vil forsvinne hvis jeg gjør en stor innsats, blir belønnet, men at den belønningen ikke har så stor verdi for meg.

Kognitiv forventningsteori fokuserer sterkt på at innsats gir resultater. Da tenker vi fort på lønn og andre former for økonomiske bonuser. Det kan også være symbolske verdier som gir resultater, det at en får anerkjennelse for den jobben som gjøres. Det er gjort mye forskning som viser at det ikke er ytre motivasjon som lønn og bonus som er viktig men indre motivasjon som anerkjennelse, tillitt og ansvar som er viktigere. Dette vil vi komme tilbake til med å vise til noe forskning fra BI.

Herzbergs tofaktorteori vakte stor interesse da den kom fordi den utfordret vante tankesett ved jobbegenskaper. Han intervjuet hundrevis av arbeidere og stilte dem to spørsmål og ba dem beskrive: 1) en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben og 2) en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben. Etter å ha analysert dette så han at det var andre faktorer som førte til trivsel enn de som førte til mistrivsel på en arbeidsplass. Det er vanlig å tro at det motsatte av trivsel er mistrivsel. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer

som virker fremmende på jobbtrivsel og hygienefaktorer som kan skape mistriksel dersom de ikke er tilstede men ikke trivsel om de er tilstede. Motiveringsfaktorer kan være anerkjennelse, ansvar, tillitt, personlig vekst og lignende. Dersom disse er tilstede så vil dette virke positivt på tilfredshet og produktivitet. Hygienefaktorene kan være lønn, andre arbeidsbetingelser, ledelse og lignende. Faktorer som kan skape mistriksel hvis de ikke er tilstede. Denne teorien ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse og har som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen. Noen eksempler på dette er: personlig utvikling, gi arbeidstakeren økt personlig ansvar, gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon, å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver. Dette er eksempler som vi nå skal vise til at en i forskningen har funnet er viktig for motivasjon i et arbeid og som er viktig og avgjørende for at en skal være lojal og yte maksimalt.

Professor Bård Kuvaas ved BI Handelshøyskolen forsker på motivasjon i arbeidslivet. Han sier at de som makter å finne frem til indre motivasjon, presterer bedre enn dem som er motivert ut fra ytre faktorer, som for eksempel lønn og prestisje. I følge motivasjonseksperter er det særlig tre faktorer som skaper økt motivasjon på arbeidsplassen ²:

- «Frihet for medarbeiderne til å planlegge å utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte»
- «Ledere som evner å styrke følelsen av å være kompetent i jobben»
- «Tett samarbeid med kollegaer virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon»

Disse tre punktene til Kuvaas støtter opp under motivasjonsteorien og vår problemstilling om at det er viktig at den enkelte arbeidstaker har størst mulig innflytelse over egen arbeidshverdag for å sikre motivasjon og dermed ytelse i jobben.

Indre motivasjon er drivkraften som utløser både tilfredshet, glede og mening når du utfører arbeidsoppgavene dine, sier Kuvaas. Han har med utgangspunkt i forskningsresultater utviklet sju praktiske råd for hvordan du kan øke egen og andres motivasjon ³:

1. Still åpne spørsmål og inviter til deltakelse i viktige problemstillinger – som alternativ til å gi ordre og beskjeder

² <http://www.bi.no/>

³ <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2010/7-rad-for-okt-motivasjon/>

2. Lytt aktivt til dine medarbeidere og ta hensyn til deres perspektiver – ikke undervurder dem
3. Tilby valg innenfor strukturer og klargjør ansvarsforhold
4. Gi ekte og positiv feedback som berømmer initiativ og reel ikke-dømmende feedback om problemer (fokuser på sak)
5. Minimaliser ytre kontroll som for eksempel belønningssystemer, målesystemer og andre forhold som skaper intern konkurranse
6. Bidra til utvikling og deling av kunnskap for å øke opplevelsen av å besitte kompetanse og autonomi
7. Utvid jobber for å skape optimale utfordringer og får økt involvering og engasjement

Disse syv praktiske rådene støtter opp under teoriene vi har beskrevet og de støtter opp under den forskningen som er gjort om indre motivasjon. Disse rådene sier oss hva som betyr noe for motivasjon, det er ikke nødvendigvis lønn og bonuser, men det er medvirkning, utfordringer, kompetanse og følelsen av mestring i jobbsituasjonen.

3.2 Organisasjonskultur:

Utgangspunktet for teoridelen om organisasjon er læreboken *Hvordan organisasjoner fungerer* av Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik.(2010)

Det som skiller organisasjoner fra andre sosiale grupper er at deltakerne har felles oppgaver og mål og at det er prosedyrer eller retningslinjer for samordningen av samarbeidet for realisering av mål.

En teoretisk definisjon av organisasjon:

”En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.”(Jacobsen og Thorsvik 2010 s.13)

Begrepet sosialt viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. Organisasjoner er åpne systemer som er avhengige av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. Bevisst konstruert viser til at organisasjoner er utformet på en måte som den mest effektive måten å løse oppgaven på. Begrepene for å løse oppgaver og å realisere mål viser til årsaken til at organisasjoner er opprettet er fordi man ser på det som en effektiv måte å løse oppgaver på. Oppgaveløsningen er vanligvis et ønske om å

løse oppgaver på den beste måten med minst mulig bruk av ressurser. Her er et fokus på både kvalitet og effektivitet.

I en svært forenklet form kan en si at en organisasjon kan deles inn i to hoveddeler. En del med formelle elementer som er mål, strategi og struktur og en del med uformelle elementer som er kultur og maktforhold.

Innenfor rammen av organisasjonsstruktur har vi de uformelle elementene som kan enten styrke og understøtte eller direkte motarbeide de formelle elementene mål, strategi og struktur.

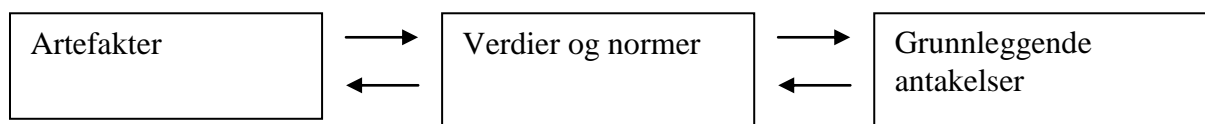
Av de uformelle elementene velger vi å se på organisasjonskultur. I en organisasjon kan kulturelementene være like sterke og betydningsfulle for styring og måloppnåelse som tradisjonelle organisasjonskart som viser strukturen og oppbygningen av organisasjonen. Ved sammenslåing av flere enheter eller selvstendige organisasjoner vil man i tillegg til forskjellige strukturer kunne ha ulike kulturer. Det kan være en enhetlig kultur som preger hele virksomheten. Det kan være flere kulturer som lever side om side uten å påvirke hverandre. Det kan være forskjellige kulturer som direkte motarbeider hverandre.

” Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjoner av organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng”. (Jacobsen og Thorsvik 2010 s. 120)

Ifølge Jacobsen og Thorsvik i boken *Hvordan organisasjoner fungerer*, er Edgar Schein`s definisjon på organisasjonskultur regnet som den mest brukte.

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.” (Jacobsen og Thorsvik 2010 s.120)

Boken *Hvordan organisasjoner fungerer* (Jacobsen og Thorsvik 2010 s.123) fremholder en modell for å vise de forskjellige kulturelle nivå.



Synlige uttrykk for kultur Høyere grad av bevissthet. Tatt for gitt, usynlige.
Men ikke alltid så lette å tolke.

Figur 4.1 ”Kulturelle nivå”.

Viktig her er forskjellen mellom uttrykte teorier og bruksteorier.

Uttrykte teorier er det vi forfekter at vi gjør og står for og handler etter.

Bruksteorier er underliggende handlingsmønster som vi egentlig handler etter. Det er ikke alltid vi er bevisst dette og bruksteoriene er dermed vanskelig å utfordre. (Jacobsen og Thorsvik 2010 s.122 – Argyris 1982)

Hvis vi sammenligner modellen med et isfjell, vil artefaktene være synlige og observerbare. Verdier, normer og grunnleggende antakelser vil derimot representere de skjulte delene som ikke er så lett observerbare..

Ved å observere artefakter som kan være fysiske gjenstander, tekst, språk og atferd kan vi avdekke underliggende verdier, normer og grunnleggende antakelser. Dette vil igjen gi mulighet for å trekke konklusjoner tilbake å forstå artefaktens egentlige innhold.

Verdier sier noe om hva som er godt og ønskelig, mens normer ofte beskrives som uskreve regler for hva som er passende å gjøre i organisasjonen.

Det er vanlig å anta at verdier i en organisasjon kommer til uttrykk gjennom beslutninger som fattes. Noe er ønskelig og vil bli stimulert. Noe er uønsket og vil bli forsøkt stoppet.

Det er også vanlig å anta at det er en nøye sammenheng mellom de verdier en organisasjon forfekter og de grunnleggende antakelsene.

Men, dette bildet er komplisert da uttalte teorier og bruksteorier ikke alltid samsvarer.

Organisasjonskultur kan bidra til å fremme samarbeid og koordinering gjennom standardisering av normer og verdier.

3.3 Personalpolitikk

I følge Odd Nordhaug i Ledelse av menneskelige ressurser, målrettet personal- og kompetanseledelse (dette kunne vi vel ta ut?) 2010 så kan en definere personalpolitikk som de overordna prinsipper og operative retningslinjer organisasjoner ønsker å legge til grunn for styringen av sine menneskelige ressurser. Denne styringen omfatter planlegging, anskaffelse, utvikling, belønning, anvendelse og avvikling av arbeidskraft.

Ut fra vår problemstilling om medbestemmelse og at det er viktig at den enkelte arbeidstaker har innflytelse over egen arbeidshverdag så er personalpolitikk og hvordan lederne styrer sine menneskelige ressurser avgjørende for om en lykkes i dette arbeidet.

Det er viktig å utforme en personalpolitikk i en organisasjon. Her kan lederne formidle sitt syn på de ansattes plass i organisasjonen, gi uttrykk for et grunnsyn og hvilke verdier en ønsker å styre etter. Ofte så inngår det formuleringer om hvor viktige de ansatte er for organisasjonen og at mennesker utvikles når de gis ansvar og utfordringer. Hensikten med en personalpolitikk kan også være å skape økt tilhørighet og engasjement for organisasjonen ved å ha et felles verdigrunnlag og en plattform.

Viktige elementer i en personalpolitikk (ibid, s. 17) er å uttrykke hva som motiverer ansatte til innsats, at de individer som gi ansvar og utviklingsmuligheter vokser med oppgavene, og at det finnes læringsmuligheter for alle. Dette handler om menneskesyn og hvilke verdier organisasjonen vil jobbe etter. Det er også vanlig med formuleringer om at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs. Dette handler om at uten de menneskelige ressursene så vil ikke bedriftene klare å skaffe og anvende andre ressurser som finansielle, fysiske og tekniske. En gir et klart signal til de ansatte om hvor viktig de er for organisasjonen.

Et annet viktig element i en personalpolitikk er lederansvar og lederskap. Skal en klare å formidle et tydelig menneskesyn og gi de ansatte ansvar og utviklingsmuligheter så fordrer det lederskap og en tydelig ledelse.

Det er svært mange variasjoner med hensyn til hvilke elementer som er viktig i en personalpolitikk for hver enkelt bedrift. Vi har valgt ut noen viktige elementer i forhold til vår problemstilling om medbestemmelse og da er verdigrunnlag og menneskesyn viktig.

3.4 Arbeidsrett

Prinsippet om medbestemmelsesrett for arbeidstakere er fastlått i grunnlovens § 110 andre ledd. I denne loven står det at nærmere bestemmelser fastsettes ved lov. I Arbeidsmiljølovens § 1-1 bokstav d står det at den skal ”gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet” (Engelsrud 2010) I Arbeidsmiljølovens § 8-1 hjemler plikt til informasjon og drøfting. Der står det at ”virksomheter som jevnlig sysselsetter minst 50 arbeidstakere skal arbeidsgiver informere om og drøfte spørsmål av betydning for arbeidstakerens arbeidsforhold med arbeidstakernes tillitsvalgte”.

Dette omfatter blant annet utvikling av virksomhetens aktiviteter og økonomiske situasjon, forventet bemanningssituasjon, inkl. innskrenkinger og beslutninger som kan føre til vesentlig endringer i arbeidsorganisering eller ansettelsesforhold. Denne informasjonen eller drøftelser skal skje så tidlige som mulig i en etablering eller omstillingsprosess.

I tillegg til Arbeidsmiljøloven har partene i arbeidslivet inngått særavtaler på flere av de områdene som Arbeidsmiljøloven omfatter. Disse særavtalene er blant annet hovedavtalen, tjenestemannsloven og tariffavtaler.

I offentlig sektor er medbestemmelse hjemlet i hovedavtalen mellom Landsorganisasjonen i Norge (LO) og Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO). I Hovedavtalens kap. IX, informasjon, samarbeid og medbestemmelse står det i § 9-1 Målsetting at ”LO og NHO er enige om at nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold mellom arbeidstakere, deres tillitsvalgte og bedriften, både i enkeltsekskap og konsern”.

Videre står det at ”gjennom medinnflytelse og samarbeid skal de ansatte med sin erfaring og innsikt være med å skape de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling, og for å trygge gode arbeidsforhold til beste for så vel bedriften som arbeidstakere”.

I tillegg står det at det skal legges til rett slik at de enkelte medarbeidere eller gjennom deres tillitsvalgte skal få en reell innflytelse på bedriftens arbeid. Det står videre at det er ledelsen og de ansatte og deres tillitsvalgte som skal ta initiativ til og støtte aktivt opp om medvirkning til samarbeid.

I Hovedavtalens § 9-2 drøftelse om bedriftens ordinære drift står det at ledelsen skal drøfte med de tillitsvalgte blant annet

- Forhold som har umiddelbar sammenheng med arbeidsplassen og den daglige drift.
- De alminnelige lønns- og arbeidsforholdene ved bedriften.

I § 9-4 står det at ledelsen skal så tidlig som mulig drøfte med de tillitsvalgte

- Omlegginger av viktighet for arbeidstakerne og deres arbeidsforhold...
- Sysselsettingsspørsmål, her under planer om utvidelse og innskrenkinger.

I hovedavtalens § 9-14 står det at tillitsvalgte skal på forhånd og så tidlig som mulig orienteres om forhold som bedriften ønsker å informere arbeidsstokken om”.

Ut fra Hovedavtalens bestemmelser har både ansatt og tillitsvalgte rett til å være å være med å drøfte forhold som blant annet endringer på arbeidsplassen, lønns- og arbeidsforhold. I tillegg hjemler avtalen at arbeidsgiver har plikt til å ta med ansatte eller deres tillitsvalgte med i disse drøftelsene. Det vil si at Hovedavtalen binde opp både rettigheter og plikter for både ansatte, tillitsvalgte og arbeidsgiver.

Dersom denne avtalen ikke overholdes hjemler § 9-19 brudd på reglene om informasjon og drøftelser. Ved grovt brudd på reglene om informasjon og drøftelse i Hovedavtalens §§ 9-3 til 9-6 kan det ilegges bot etter bestemmelsen.

Ved en etablering innenfor offentlig sektor vil Hovedavtalen mellom LO og NHO være gjeldende både kommune- og statsansatte. Det vil medføre en forenkling for ledelsen slik at de vil kunne bruke samme lov- og avtaleverket for alle sine ansatte og tillitsvalgte.

3.5 Oppsummering:

I dette kapittelet har vi sett på de teorier som er relevante for vår problemstilling som er medbestemmelse i etableringsprosessen. I en så stor omstilling som ansatte innenfor arbeids- og velferdsforvaltningen i Norge har vært igjennom vil det motivasjonspsykologi være viktig i ta for seg i en slik omstilling.

Dette for å se hvordan mennesker handler som de gjør, og målet og de hensiktene med disse handlingene. Vi har gått inn i to teorier som er kognitiv motivasjonsteori og jobbkaraktistika modellen. Vi ønsker å se hvordan ledere anvender teoriene i motivasjonspsykologi for å øke medinnflytelse fra ansatte og tillitsvalgte i etableringsprosessen av NAV kontoret.

Kognitiv motivasjonsteori ser hvordan vil behandler og bruker den informasjonen til å gjøre ulike valg. Rasjonelle valg fremheves som viktige begrunnelser for menneskers beslutning og handling. Hvilke forventinger har en, og hvilke belønninger ligger i de forventingene. Det finnes både ytre forventinger som blant annet lønn, og indre forventninger som anerkjennelse og tillit. Det hjelper ikke å ha motivasjon hvis en ikke har kompetanse til å gjøre disse endringene. Det er også viktig å avklare de rolleforventningene som en har i forhold til den jobben som gjøres og hva innholdet i jobben skal bestå av.

Ut fra vår problemstilling om medbestemmelse er det viktig at den enkelte arbeidstaker har innflytelse på sin egen arbeidshverdag, og da vil det være leders oppgave å kunne legge til rette for at dette kan gjennomføres. Viktige elementer i personalpolitikk er til å motivere ansatte til innsats, og kunne gi ansvar og utviklingsmulighet i tråd med ansattes muligheter. Vi har også sett på tofaktorteorien der en ser på hva som fører til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Det viser seg at det ikke er de samme tingene som fører til dette. Trivsel

bygger på anerkjennelse, ansvar, tillit, personlig vekst, lønn og arbeidsbetingelser. Mistriivsel er hvis du blant annet ikke har personlig utviklingsmuligheter, økt ansvar og frihet i jobben. I en omstillingsprosess er det viktig å se på utviklingen innefor den nye arbeidsplassen, og gi medarbeiderne mulighetene til å være deltakende i utviklingen av denne arbeidsplassen. Når en er inne i en omstilling der de forskjellige tidligere arbeidsplasser skal slå seg sammen er det viktig å jobbe med organisasjonskultur. Det er naturlig at de tre arbeidsplassen har stor forskjell i organisasjonskultur, og at det skal tas det beste fra de kulturene som har vært, og bygge opp en ny kultur i den nye organisasjonen. Da er det viktig å se på modellen til boken til Jacobsen og Thorsvik (2010 s. 123) som viser de forskjellige kulturelle nivåene i en slik prosess, som er artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser. Denne modellen fremhever de synlige uttrykkene i kulturen gjennom artefakter som kan komme gjennom fysiske gjenstander, logo og språk. Det andre nivået er å se på verdier og normer og da gjennom å se hva som har vært som en kan trekke med seg det som var godt fra de tre tidligere arbeidsplassene. Det er viktig å bygge denne sammen inn i en ny organisasjon. Det er også viktig å se på det som kalles grunnleggende antakelser som bygger på de usynlige reglene som ligger i en organisasjon som en ikke tenker på. For å kunne bygge en ny organisasjonskultur må en se på hvilke kulturer som var i de tre tidligere organisasjonene.

For at en etableringsprosess som den Flettfriid kommune har vært i gjennom er det viktig at ansatte og tillitsvalgte opplever at de har innflytelse på arbeidet med å bygge en ny organisasjon. Dette gjøres gjennom medbestemmelse i organisasjonene. Dette er hjemlet i Hovedavtalene mellom partene i arbeidslivet, og både ansatte og ledere forplikter seg til å følge de bestemmelsene som ligger i avtalen. Ansatte kommer inn i den nye organisasjonen med mye kompetanse i form av erfaringer og kunnskaper om sitt arbeid. Ved å ha innflytelse vil en oppleve bedre trivsel på arbeidsplassen og at det ytes ekstra for å gjennomføre etableringen. Ledelsen vil oppleve at en kan få en velfungerende organisasjon, og at både ansatte og ledelsen vil kunne komme med innspill på hvordan en ønsker at organisasjonen skal være.

4. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjør for den metodiske tilnærmingen vi valgt for og svar på problemstillingen i oppgaven.

I vitenskaplig metode innebærer det at det stilles spørsmål om antakelser, og en bruker systematiske måter for å få svar på spørsmålene. Systematikken omhandler både innsamling, bearbeiding og presentasjon av data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Samfunnsvitenskaplig metode har som hensikt å få frem kunnskap som hvordan virkeligheten ser ut både i den lille og store verden, og da må en gå metodisk tilverks (ibid s. 21). Det dreier seg om hvordan en får fram den sosiale virkeligheten og hvordan den informasjonen analyseres, og hva den forteller oss om de samfunnsmessige forholdene og prosesser.

Samfunnsvitenskaplig metode tar utgangspunkt i virkeligheten, nærmere bestemt den virkeligheten som folk opplever i hverdagen. Det vil si at all samfunnsforskning dreier seg om å undersøke folks virkelighet.

Samfunnsvitenskaplig metode skiller seg fra blant annet naturvitenskap med at studiene går på mennesker og hva mennesker har av oppfatninger både om seg selv og andre.

I vår problemstilling har ønske vi å se på hvordan blant annet tillitsvalgte og ansatte har opplevd medbestemmelse i etableringen av NAV, og for å undersøke dette må en benytte seg av samfunnsvitenskaplig metode som går mot mennesker oppfattelse av medbestemmelse.

Vi har valgt kvalitativ metode innen samfunnsvitenskaplig metode for og fram ledes og tillitsvalgtes tanker omkring etableringsprosessen av NAV kontoret, og for å få svar på problemstillingen vår som var relatert til medbestemmelse i denne prosessen.. Vi har valgt ut et NAV-kontor i en relativ stor kommune. Vi har intervjuet leder og tillitsvalgte som var med i etableringen av NAV-kontoret.

4.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode eller forskning er induktiv, det vil si at en starter åpent med å samle inn relevant informasjon om problemstillingen. Resultatene av den informasjonen som blir samlet inn vil bli gjennomgått grundig, og ved bruk av denne metoden vil en produsere tekstdata for å synliggjøre problemstillingen.

En kan svært forenkelt si at kvalitativ metode forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilder, og legger vekt på fortolkningen av dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Kvalitativ metode er hensiktsmessig der en skal arbeide med et forskningsproblem som det ikke har vært undersøkt mye om tidligere, eller at en kjenner lite til problemet. Kvalitativ metode går mer i dybden av en problemstilling ut fra de funn som gjøres enn ved å bruke kvantitativ metode.

Denne undersøkelsen vil se på medbestemmelse og etablering av NAV kontorene, og studien av et NAV kontor er utformet som en casestudie.

Denne formen for studie kjennetegnes med at det innhentes mye informasjon om noen få enheter eller caser over kortere eller lengre periode, og går igjennom den detaljerte og omfattende datainnsamlingen. Casestudien gjennomføres som oftest ved hjelp av kvalitativ tilnærning som observasjon eller intervjuer.

4.2. Datamaterialets reliabilitet og validitet.

I følge boken til Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010) kan man definere reliabilitet med å si at det er dataenes pålitelighet. Reliabilitet knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsens data og hvilke data som brukes, samles inn og bearbeides. I følge Johannessen, Tuft og Christoffersen (2010) kan man teste datas reliabilitet på forskjellige måter. En mulig måte er å gjenta undersøkelsen flere ganger, og får man like resultater er det tegn på reliabilitet. En annen måte er at flere personer undersøker samme fenomen, og hvils de kommer til samme resultat så tyder det på høy reliabilitet.

I denne oppgaven er informasjonen innhentet ved hjelp av intervjuer av flere personer på samme NAV kontor som har vært med i etableringen av kontoret. Det er brukt samme intervjuguide ved intervjuene, og en vil da kunne sammenligne svarene fra respondentene.

Validitet handler om fallgruver i forskningen, eller snarere om å unngå fallgruvne (Ole-Jørgen Skog 2009). Han sier at validitet rett og slett betyr gyldighet. I følge Skog (2009) finnes det ulike sider av problematikken rundt forskningsresultatenes gyldighet og ulike feilkilder som man må forholde seg til. Dette er begrepsvaliditet som er å gjøre målinger og registreringen i vid forstand, og se om man lykkes å måle og registrere på en tilfresstillende og pålitelig måte. Konklusjonsvaliditet er den effekten av sammenhenger vi har observert av reell effekt, eller er det bare resultat av tilfeldigheter? Internvaliditet er hvilke grad resultatet er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt, og eksterntvaliditet er i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner.

De kvalitative dataene er innhentet ved intervju av ledelsen og tillitsvalgte på et NAV kontor. Når intervjuene skal gjennomføres er det viktig å utarbeide en god intervjuguide som ikke gir stor rom for mye tolkning av spørsmålene. Dette er viktig for å kunne sikre høyest mulig validitet på datamateriellet som legges til grunn for studien og funnene.

Når en gjennomfører studien ved bruk av kvalitativ metode er det viktig å vite at denne metoden også kan fordeler og ulemper med seg.

Fordelen ved å intervju personer i en undersøkelse vil være at en kan rette opp misforståelser i spørsmål. Dette vil være vanskeligere å fange opp hvis en bruke kvantitativ metode som spørreskjema, og vil da kunne føre til feilkilder i de funnene som blir gjort.

Ved intervjuer vil en kunne oppleve at de man intervjuer vil gjennom svarene fremstå annerledes enn det som er reelt for den prosessen de har vært igjennom. Det vil være flere tolkninger gjennom de personene som blir intervjuet om samme etableringsprosess.

Dette er viktig å ta med når en skal se på validiteten i den undersøkelsen man gjennomfører. Når vi kun har sett på ett NAV-kontor, vil vi ikke kunne si noe om hvordan medbestemmelse har generelt vært ved etablering av NAV-kontor i hele landet. Vi får kun informasjon om ett kontor, og innenfor ett kontor kan det også være ulike oppfattelser av hvordan medbestemmelsen har vært. Ved å intervju kun noen utvalgte grupper på et kontor vil man ikke få hele bilde hvordan medbestemmelsen har fungert på de ulike nivåene. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen.

5. Resultatkapittel

5.1 Funn fra undersøkelsen:

Vi har valgt å dele inn funnene var vår undersøkelse på medbestemmelse, arbeidsmiljø og bedriftskultur. Dette har vi gjort ut fra vår problemstilling og utdyping av den. Om medbestemmelse har betydning for motivasjon, arbeidsmiljø og bedriftskultur. Vi har valgt å lage en felles oppsummering av alle de fem intervjuene vi har gjort, fordi disse i stor grad er sammenfallende synspunkter uavhengig om det var leder eller tillitsvalgt.

5.1.1 Medbestemmelse:

Flettfriid kommune hadde organisert etableringen av NAV kontoret på følgende måte, ifølge lederen av NAV-kontoret:

- Styringsgruppe: Den bestod av Fylkesdirektør, rådmann i kommunen og prosjektleder for NAV kontoret.
- Lokal prosjektgruppe: Den bestod av ledere og tillitsvalgte på NAV kontoret.
- Arbeidsgrupper: innenfor ulike områder. Her var det åpent for alle ansatte å delta og 35 % av de ansatte var med i en eller flere arbeidsgrupper.

Denne organiseringen viser oss at det ikke var noe medbestemmelse på det overordna nivået. Partnerskapet mellom stat og kommune ble håndtert uten innflytelse fra de tillitsvalgte. Den ene tillitsvalgte uttrykte det på denne måten: « Når Flettfrid kommune skulle bestemme hvilke kommunale tjenester som skulle legges inn i NAV kontoret så var det en politisk avgjørelse som ble vedtatt i bystyret, også det var uten medvirkning fra de tillitsvalgte. I den lokale prosjektgruppen møtte enhetsledere fra kommunen når deres tjenester var oppe til diskusjon, så der kunne tillitsvalgte si sin mening, men det ble ikke fattet noen vedtak der når det gjaldt disse tjenestene.»

Den ene tillitsvalgte sa det slik: «Når partnerskapet var på plass og kommunen hadde valgt hvilke oppgaver som skulle over i NAV kontoret så var det sterk medbestemmelse fra ansatte. I prosjektgruppen påvirket de tillitsvalgte og det ble etablert totalt 6 arbeidsgrupper på NAV kontoret i Flettfrid kommune. Møtehyppigheten var ca hver 14. dag. Dette varierte ut fra hvilke faser i etableringen en befant seg. Et av de temaene som det var mye diskusjon rundt var innredning og organisering av bygget. De tillitsvalgte ønsket ikke så mye åpent kontorlandskap som det var lagt opp til, dette fikk de delvis gjennomslag for. En annen ting de ansatte ville ha var te-kjøkken i hver etasje. Dette ble først tegnet inn, men ble strøket av ledelsen, da de ønsket et samlingspunkt for alle ansatte, i kantinen.»

Når det gjaldt informasjon så opplevde de tillitsvalgte at denne var god. Den ene lederen uttrykte: «det kan aldri bli nok informasjon, men alle fikk mulighet til å delta i prosessen» en annen leder sa at når det gjaldt informasjon «så fikk de statlige ansatte bedre informasjon enn de kommunalt ansatte. Prosjektleder bidro etter hvert slik at også de kommunalt ansatte fikk bedre informasjon.»

Når det gjaldt kommunikasjon så opplevde både ledere og tillitsvalgte at denne var god. Den ene lederen sa det slik: « Dette er en stor reform, det var planlegging over mange år på sentralt nivå. Når det overordnede var på plass så var det god kommunikasjon og en åpen prosess, lokalt.»

Begge de tillitsvalgte ga klart uttrykk for at de har fått større medvirkning på arbeidsplassen etter NAV-reformen. Den ene sa det slik: «ja definitivt større medvirkning, det er en inkluderende ledelse og flinke og seriøse ansatte.»

5.1.2 Arbeidsmiljø:

Alle informantene mente at et godt arbeidsmiljø handlet om samhandling mellom mennesker, relasjoner, raushet, at det har verdi det en gjør og samsvar mellom oppgaver og kompetanse. Den ene lederen la vekt på at det er viktig å tørre å være leder, ikke bare administrasjon men det å være leder. To av informantene uttrykte et godt arbeidsmiljø som: «Det heter vi» En leder uttrykte at et godt arbeidsmiljø handler om: « at det er synlige mål i organisasjonen og at de målene er forankret i mitt arbeid» En annen leder sa det slik: « Det å ha respekt for den rollen og funksjonen en har er viktig for et godt arbeidsmiljø.» En av de tillitsvalgte sa at det var god tone, takhøyde, inkludering og at vi er forskjellige som var viktig for et godt arbeidsmiljø.»

Både leder og tillitsvalgt sa at arbeidsplassene og arbeidsmiljøet ble sterkt påvirket av NAV reformen ved at noen som hadde jobbet sammen tidligere ikke fikk gjøre det lenger, fordi det var kommunale tjenester som ikke ble lagt under NAV. Særlig for den kommunale delen så var det sorgreaksjoner, i følge den ene lederen.

Det er forskjellig avtaleverk for de ansatte i stat og kommune. De tillitsvalgte uttrykte det slik: « Vi jobbet for å få et felles personalreglement for alle ansatte uavhengig av hvor en hadde arbeidet før reformen. Dette fikk vi gjennomslag for og det ble laget et felles personalreglement. Det var spesielt på velferdsområdet det var forskjeller, blant annet avspasering og fridager. Vi tok med det beste fra hvert av avtaleverkene. Det er fortsatt noen forskjeller, blant annet så fører kommunedelen timelister på papir mens den statlige delen har det elektronisk. De statlige tillitsvalgte har sterkere påvirkning enn kommunalt tillitsvalgte i tilsettingssaker.»

5.1.3 Bedriftskultur:

Det er store kulturforskjeller mellom stat og kommune. Derfor er det et utfordrende partnerskap. Satt på spissen så sa den ene lederen det slik: «en kan si at i stat så blir det bestemt hvordan det skal gjøres og de ansatte forholder seg til dette, mens det i kommunene er mer fleksibelt og sterk medbestemmelse.»

Det ble fra staten laget en gjennomføringsbok for etablering av NAV reformen. Den ene lederen sa det slik: «Staten blir beskrevet som den «strengte pappa» og kommunen som den «snille mamma» Det er kommunen som oftest «gir seg» i samarbeidet. Det ble beskrevet at i staten er det lang vei mens det i kommunen er en annen dynamikk og kortere veier til beslutning.»

Kulturene ble fra en av lederne beskrevet på følgende måte:

- A-etat: fokus på arbeidskulturen
- Trygd: fokus på lover og rettigheter
- Sosial: fokus på hele mennesket – omsorg
- Flyktning: fokus på lærerkulturen

Alle informantene sa at det ble fra prosjektgruppen jobbet bevisst med å spleise kulturene, mellom stat og kommune. Dette for å skape en bedriftskultur som ble sett på som viktig. God kultur på arbeidsplassen ble sett på som verdier omsatt i praksis. Den ene tillitsvalgte sa at: «Den statlige delen var sammenslått et år før reformen, noe som ble sett på som positivt når kontoret ble etablert.»

Den ene lederen sa at i første omgang ble følgende gjort: « på individ plan så ble det ble holdt personlig møte med hver enkelt ansatt om forventninger til jobb. Deretter var det system rettet ved at alle måtte søke jobben på nytt. Så jobbet en mot organisasjon, og det ble avholdt en 2 dagers samling om bedriftskultur for alle ansatte. Til slutt ble det utarbeidet felles virksomhetsplan med troen på at kultur skapes gjennom mål.»

En annen ting som bevisst ble gjort i følge den ene lederen var at teamene ble bevisst mikset, med ansatte både fra stat og kommune i hvert team.

En av lederne beskrev bedriftskultur på følgende måte: «Slik har vi det her, skjønner du»

5.1.4 Generelt

Hos alle informantene var det sterk tro på reformen. Ambisjonene på vegne av brukerne mente de var helt riktig selv om det er mange utfordringer i et slikt partnerskap. Det er en utfordring at en samler alt lokalt, men det sentralt er det en sterk fragmentering av de samme tjenestene.

Den øverste lederen har to sjefer, stat og kommune. Dette ble sett på som en utfordring, men samtidig også en frihet.

6. Drøfting av funn/resultater

Vi har valgt samme hovedinndeling som vi har gjort under funnene, medbestemmelse, arbeidsmiljø og bedriftskultur.

6.1 Medbestemmelse

NAV-reformen er en stor statlig reform, og det har vært medbestemmelse på ulike nivåer i denne. I oppgaven vår ser vi på medvirkningen ved etableringen av NAV kontoret i en kommune, i Flettfrid kommune. Det vi har sett på er lederes og tillitsvalgte sin medvirkning i etableringsprosessen. Ut fra de funnene vi har gjort så har det vært en sterk medvirkning fra ledere og tillitsvalgte i etableringen av NAV-kontoret i Flettfrid kommune. I tillegg fant vi ut at alle ansatte fikk mulighet til å delta i arbeidsgrupper og totalt 35 % av de ansatte deltok i en eller flere arbeidsgrupper. Vi har funnet ut at det har vært medvirkning i flere ulike prosesser, blant annet felles personalreglement og utforming av bygget og dermed arbeidsplassene.

Når vi ser på teorien som omhandler medbestemmelse så ser vi at arbeidsrett, motivasjonsteorier og personalpolitikk er viktige hovedelementer som legger til rette for en god medbestemmelse i en slik etableringsprosess.

I personalpolitikk så er lederskap og lederansvar viktige elementer. En tydelig ledelse som har forståelse for lovverket og tar med seg de ansatte i et samspill er viktig. Det samme er å se de ansattes som den viktigste ressursen og legge til rette for at de ansatte får utfordringer, ansvar og utvikling.

Når det gjelder motivasjonsteorier så handler det om hvorfor mennesker handler som vi gjør, hva som er målet for våre handlinger og hvilke hensikter vi har. I kognitive teorier i arbeidslivet så blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Her har en klar forventning om å oppnå en belønning for sin innsats. Dette er ikke nødvendigvis en belønning i form av lønn, bonuser og lignende. Men det er belønning i form av indre verdier som anerkjennelse og tillit. Det at en blir sett som arbeidstaker er viktig for å bli motivert i jobben. Dette gir selvfølelse og en vokser som menneske og blir en viktig ressurs for bedriften.

Herzbergs tofaktorteori underbygger de kognitive forventningsteoriene. Han fant ut at det var andre faktorer som førte til trivsel enn de som førte til mistrivsel på en arbeidsplass. Det er vanlig å tro at det motsatte av trivsel er mistrivsel. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille

mellom motiveringsfaktorer som virker fremmende på jobbtrivsel og hygiene faktorer som kan skape mistriivsel dersom de ikke er tilsted men ikke trivsel om de er tilstede.

I tillegg er medbestemmelsesrett for arbeidstakerne hjemlet i grunnloven, arbeidsmiljøloven og i hovedavtalen mellom LO og NHO. Gjennom hovedavtalen har arbeidstakerne, via sine tillitsvalgte rett til å delta i prosesser som omhandler deres arbeidsplass.

Ut fra de funn vi har gjort så ser vi at hovedelementene i den teorien vi har anvendt stemmer overens. Både ledere og tillitsvalgte på NAV-kontoret i Flettfrid kommune har hatt sterk innflytelse over egen arbeidsplass og at det etter vårt inntrykk gjennom intervjuene er motivert i sin jobb.

6.2 Arbeidsmiljø

For å skape et godt arbeidsmiljø ble det sett på som viktig og lage et felles personalreglement, hvor de hentet det beste fra hver av partene, stat og kommune. Dette gjaldt spesielt for velferdsområdet, blant annet avspasering og fridager.

Det var en stor enighet mellom ledere og tillitsvalgte som mente at et godt arbeidsmiljø handler om samhandling mellom mennesker, relasjoner, raushet, at det har verdi det en gjør og samsvar mellom oppgaver og kompetanse.

Det var en samlet statlig del som gikk inn i det nye NAV-kontoret. Slik var det ikke for den kommunale delen. Der ble arbeidstakerne delt og det førte til sorgreaksjoner og dermed betydning for arbeidsmiljøet i etableringsfasen.

I teorien under medbestemmelse henviste vi til Herzbergs tofaktorteori. Denne teorien ledet frem til et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse og hadde som mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen. Hygiene faktorer som kan være lønn, andre arbeidsbetingelser, ledelse og lignende. Motivasjonsfaktorer som kan være anerkjennelse, ansvar, tillitt, personlig vekst og lignende.

Jobb-berikelse er systematiske programmer for å tilføre jobben mer positivt innhold og unngå negativt innhold. (Kaufmann og Kaufmann 2003). Et eksempel på dette er å gi større frihet for arbeidstakeren i jobbsituasjonen og bedre tilgang til informasjon. Et annet er å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg.

6.3 Bedriftskultur

Det er store kulturforskjeller mellom stat og kommune. De statsansatte blir mer styrt mens de kommunalt ansatte jobber mer selvstendig. De vi intervjuet beskrev kulturene slik: A-etat: fokus på arbeidskulturen, Trygd: fokus på lover og rettigheter, Sosial: fokus på hele mennesket – omsorg, Flyktning: fokus på lærerkulturen. Dette viser at det var forskjellige

kulturer. Det ble jobbet bevisst med å spleise disse kulturene ved å mikse teamene og en jobbet fra individnivå til felles virksomhetsplan.

Når det gjelder teori så er det organisasjonsteori og da organisasjonskultur vi har benyttet. Edgar Schein har i boken, Hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2010) en definisjon på organisasjonskultur hvor han blant annet sier at organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gruppe, de lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, blir betraktet som sant og som læres bort til nye mennesker.

Organisasjonskulturen eksisterer på tre kulturelle nivåer som kan presiseres som artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser. Artefakter er synlige uttrykk som kan være bygning, logo og språk. Verdier, normer og grunnleggende antakelser vil derimot representere de skjulte delene som ikke er så lett å observere.

Artefaktene ved NAV-kontorene er like hvor enn du befinner deg i landet. Går du inn på et NAV-kontor så vet du hva du vil finne. Logo og utformingen er standard og lik over alt. Når det gjelder verdier, normer og grunnleggende antakelser så kan dette være forskjellig ut fra lokale forhold, ledelse og tidligere kulturer. NAV-kontoret i Flettfrid kommune var opptatt av å skape sin egen bedriftskultur og laget egen virksomhetsplan ut fra troen på at kultur skapes gjennom felles mål. Når det gjelder bedriftskultur så har de langt på vei lyktes i å skape en felles kultur.

7. Konklusjon og avslutning

Vi har i denne oppgaven sett på lederes og tillitsvalgtes medvirkning i etableringen av NAV-kontoret i Flettfrid kommune. For å kunne se på dette har vi gjort kvalitative intervjuer på NAV-kontoret og vi har brukt teori, som motivasjonsteori, personalpolitikk, organisasjonskultur og arbeidsrett for å belyse medbestemmelse i en stor omorganiseringsprosess. Funnene vi har gjort bekrefter at det har vært sterk medvirkning på etablering av det lokale NAV-kontoret. Ledelsen har lagt til rette for en slik medvirkning og at medbestemmelsen har fungert. Ledelsen har lagt vekt på å tørre å være ledere, ikke bare administrasjon. Våre funn bekrefter dette. Det er viktig i forhold til motivasjonsteorien som sier at medvirkning har stor betydning for indre motivasjon.

Når det gjelder arbeidsmiljø og det å bygge en felles bedriftskultur så var det den lokale prosjektgruppen med ledere og tillitsvalgte som la til rette for etableringsprosessen og flere arbeidsgrupper hvor alle de ansatte fikk mulighet til å delta.

Vi har sett på bedriftskulturen og at de langt på vei har lyktes med å skape en felles kultur. Vi har ikke gått inn i de ulike subkulturer som kan ligge i en organisasjon som for eksempel profesjonskulturer.

Informantene mente at en av motivasjonene i etableringen av NAV-kontoret var at det var en sterk tro på reformen, og at for brukerne var denne sammenslåingen viktig. Alle ansatte fikk mulighet til å delta i etableringen ved å være med i ulike arbeidsgrupper. Disse arbeidsgruppene jobbet blant annet med felles personalreglement, utforming av arbeidsplassene. Ved å delta i disse gruppene fikk ansatte og tillitsvalgte mulighet til å være med å påvirke både arbeidsmiljøet og arbeidsplassen.

Vi har sett generelt på arbeidsmiljøet på NAV-kontoret. Vi har vært inne og sett på arbeidsvilkår og har ikke gått inn på eventuelle ulikheter i lønnsvilkårene.

Ut fra det vi har undersøkt i forhold til vår problemstilling så kan vi si at ledere og tillitsvalgte har hatt stor påvirkning på etablering av NAV-kontoret i Flettfrid kommune.

Litteraturliste:

Engelsrud, G (2010). *Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner*. Oslo: Cappelen Damm AS

Johannessen, A & Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS

Nordhaug, O (2010). *Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Kaufmann, G & Kaufmann A (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J (2010) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sosialkomiteen (2001). *Innstilling fra sosialkomiteen om bevilgninger på statsbudsjettet for 2002 vedkommende Sosial- og helsedepartementet*. (B. innst. S. nr. 11, 2001-2002). Oslo: Departementet.

Sosialdepartementet. (2004). *En ny arbeids- og velferdsforvaltning. Om samordning av Aetats, trygdeetatens og sosialetatens oppgaver*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 2004:13). Oslo: Departementet.

Sosial- og helsedepartementet. (2002). *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*. (St. melding nr. 14 2002-2003). Oslo: Departementet

Arbeids- og inkluderingsdepartementet. (2006). *Om lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven)*. (Ot. Prp. nr. 47, 2005-2006). Oslo: Departementet.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2005). *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. (St. prp. nr. 46, 2004-2005) Oslo: Departementet.

Landsorganisasjonen i Norge (LO) & Næringslivets Hovedorganisasjonen (NHO) (2010). *Hovedavtalen 2010-2013 LO – NHO*. Oslo

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), LOV-2012-01-27-9 fra 2012-03-01. (2006). Lokalisert på <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html>

Internettkilder:

NAV (20.03.2012) *Organisasjonskart*. Lokalisert på <http://www.nav.no/Om+NAV/NAV/organisasjonskart>

Handelshøyskolen BI (23.05.2012) *7 råd for økt motivasjon*. Lokalisert på: <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2010/7-rad-for-okt-motivasjon/>

Handelshøyskolen BI (23.05.2012) *3 faktorer som skaper økt motivasjon på arbeidsplassen*. Lokalisert på: <http://www.bi.no/>

Vedlegg:

Prosjektoppgave – våren 2012

Prosjektgruppen består av Venke Anny Nes – Sigmund Arnoldsen – Siv Tørudbakken.
Gruppens medlemmer presenterer seg før intervjuet starter.

Problemstilling:

Forskning og pensum slår fast at den enkelte arbeidstaker bør ha størst mulig grad av medbestemmelse over sin arbeidshverdag. Dette for å sikre en meningsfylt arbeidssituasjon og et godt arbeidsmiljø.

NAV er den største offentlige reformen Norge har hatt i nyere tid med store omstillingsprosesser på alle nivåer. Det vi ønsker å se på er om og i tilfelle hvordan ledere og tillitsvalgte fikk være med å påvirke etablering og organisering av Nav -kontoret i en kommune.

Teori:

- Organisasjonsteori
- Arbeidspsykologi
- Ledelse
- Arbeidsrett

Metode:

Kvalitativ metode med intervju.

Innledning

Intervju med sentrale personer som var med i prosessen med etableringen av Nav -kontoret er et viktig bidrag i forståelsen av hvordan prosessen var. Prosjektgruppen ser det som den beste måten til å belyse oppgavens tema om medbestemmelse og påvirkning av denne prosessen.

Intervjuet blir gjennomført med minst to personer uten lydopptak. En intervjuer og en, helst to referenter.

Prosjektgruppen garanterer for anonymiteten både for enheten og hver enkelt som deltar.

Intervjuet vil ha en lengde på ca 30 minutter.

Spørsmål til intervjuguide i forbindelse med prosjektoppgave medbestemmelse i Nav -reformen.

Spørsmål 1:

Hvilken rolle har du i din kommune?

- a) Leder
- b) Tillitsvalgt

Spørsmål 2:

Var du med på opprettelsen av Nav -kontoret i din kommune?

Spørsmål 3

På hvilken måte medvirket du i prosessen (medbestemmelse)?

- a) Styringsgruppe
- b) Arbeidsgruppe
- c) Annet

Spørsmål 4:

Hvordan opplevde du informasjonen i forbindelse med etableringen av Nav -kontoret?
(innhold)

Spørsmål 5:

Hvordan opplevde du kommunikasjonen i forbindelse med etableringen av
Nav -kontoret? (prosess)

Spørsmål 6:

Hvordan opplevde du samarbeidet mellom stat og kommune i Nav -reformen?

Spørsmål 7:

Hva legger du i begrepet kultur(bedriftskultur)?

Spørsmål 8:

Ble det tatt hensyn til kulturelle forskjeller i stat og kommune?

Spørsmål 9:

Ble det tatt hensyn til at det var to forskjellige avtaleverk i stat og kommune?
(Hovedavtalen i Staten og Hovedavtalen KS.)

Spørsmål 10:

Var det tydelig ansvar og rollefordeling i samarbeidsgruppene der du deltok?

Spørsmål 11:

Hvor ofte var det møter i samarbeidsgruppene?

Spørsmål 12:

Hva legger du i begrepet ” En meningsfylt arbeidssituasjon”?

Spørsmål 13:

Hva legger du i begrepet ” Et godt arbeidsmiljø”?

Spørsmål 14:

Påvirket arbeidet med Nav -reformen arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?

Spørsmål 15:

Har du fått større medvirkning i beslutninger på din arbeidsplass etter Nav -reformen?

Spørsmål 16:

Ga Nav -reformen en rom for medbestemmelse?

Spørsmål 17:

Var det i utgangspunktet mulig å påvirke avtalen lokalt?

Spørsmål 18:

Hva er din totale opplevelse og erfaring i etterkant av Nav -reformen?

Spørsmål 19:

Har du egne spørsmål eller refleksjoner som ytterligere kan belyse problemstillingen vi undersøker?