

Digitalisering av NAV – forvaltning sitt brukersystem.

Har dette ført til økt *Produktivitet* og *lærdom*?

«enklere hverdag»



Av

Ole Petter Hosarøygard.



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Ole Petter Hosarøygard

Digitalisering av NAV – forvaltning sitt brukersystem.

Har dette ført til økt *Produktivitet og lærdom?*

«enklere hverdag»

Årsstudium organisasjon og ledelse
RSA935 Prosjektarbeid med metode og veiledning 2012

Forord

Denne prosjektoppgaven er en obligatorisk avsluttende oppgave som inngår som avsluttende del i det siste semesteret av totalt 2 år desentralisert, innen organisasjon og ledelse ved Høgskolen på Rena. Studiens omfang er på 15 studiepoeng. Arbeidet med denne studien har primært vært gjennomført siste semester, men jeg tok tidlig utgangspunkt til denne empirien, i tanke på min egen posisjon som student og bruker hos NAV. Interessen for temaet har jeg fått gjennom min tid som bruker hos NAV, der jeg selv har fått erfare en digital utvikling.

I denne empirien har jeg sett på hvordan digitaliseringen hos NAV har blitt påvirket ved bruk av digitale systemer og *muligens* påvirket deres arbeidsmåte.

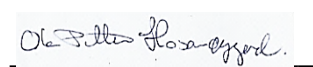
Har dette ført til større produktivitet og lærdom? Har det med IKT bidratt til at vi kan kalle det en «enklere hverdag»?

Dette har vært grunnpilaren til denne empirien og min interesse rundt denne problemstillingen har bidratt stort til min økning om kunnskap innen faget og ikke minst mulighet til å finne et ståsted for hvordan den digitale verden inntar organisasjoner rundt oss.

Denne undersøkelsen kartlegger på hvilken måte den økende digitaliseringen og moderniseringen i offentlige sektor påvirker de ansattes produktivitet og læring. Hovedmålet er at denne kunnskapen skal bidra til å danne et bilde av digitaliseringen og bruken av IKT som hjelpemiddel.

Jeg vil takke de ansatte på mitt lokale NAV kontor som har vært pilaren for gjennomføringen av denne undersøkelsen og ikke minst min veileder Jens Petter Madsbu, for innblikk til bruk av metode og veiledning.

Otta 28.03.2012


Ole Petter Hosarøygard

Sammendrag

Denne undersøkelsen omhandler hvordan digitalisering av IKT kan ha påvirket til økt produktivitet og lærdom hos de NAV ansatte. Undersøkelsen er basert på intervju av NAV ansatte på et lokalt kontor. Undersøkelsen skal kunne bidra til å danne grunnlag for innblikk i hvordan digitaliseringen har påvirket instanser i den offentlige forvaltningen.

I rapporten gjennomgås empirisk datamateriale fra undersøkelsen, som baserer seg på dybdeintervju av to NAV ansatte der jeg har forsøkt å kartlegge faktorer til produktivitet og læring. Teori kapittelet og analysen rundt undersøkelsen vil fremheve trekk og relasjoner jeg finner til sammenligning med relevant teori innenfor området.

Noen av funnene kan belyses fra ulike teoretiske perspektiver, mens andre observasjoner kommer frem ved bruk av digitale innovasjonsmetoder som inntreffer meg under empirien.

Abstract

This study addresses how the digitization of ICT may have influenced the increased productivity and learning at the NAV employees. The survey is based on interviews with NAV staff at a local office. The study will help to form the basis for insight into how digitization affects the bodies of public administration.

The report is reviewed empirical data from the survey, which is based on interviews of two NAV employees where I have attempted to identify factors of productivity and learning.

The theory chapter and the analysis about the survey will highlight the features and relationships I find in the comparison with the relevant theory in the area.

Some of the findings can be examined from various theoretical perspectives, while other observations come forward with the use of digital innovation methods that occur under my empirical data.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	3
Innledning.....	5
Bakgrunn og aktualisering.....	5
Organisasjonen.....	5
Problemstillingen.....	6
Metode.....	7
Kvalitativ eller kvantitativ metode?.....	8
Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode.....	8
Verbal og ikke-verbal kommunikasjon i metoder.....	8
Kvantitativ metode.....	10
Kvalitativ metode.....	10
Valg av metode.....	12
Analyse av intervjuene.....	13
Datainnsamling.....	13
Primærdata.....	13
Sekundærdata.....	14
Validitet og reliabilitet.....	14
Validitet.....	14
Reliabilitet.....	16
Teori.....	17
Produktivitet utvinning gjennom team.....	17
Team i moderne klesdrakt.....	19
Motivasjon.....	22
Læringsteorier.....	27
Oppsummering teori.....	33
Empiri.....	34
Analyse.....	34
Presentasjon av intervjuet i NAV.....	35
Avslutning.....	43
Litteraturliste.....	45

Innledning

Denne rapporten starter med en redegjørelse og litt info rundt mitt tema og hvilket problem jeg vil belyse. Videre presenteres problemstillingen som benyttes i empirien.

Deretter redegjøres det for hvilken videre oppbygging studien skal ha, og hva slags avgrensninger jeg har måttet tatt hensyn til rundt valget av analysen i undersøkelsen.

Bakgrunn og aktualisering

NAV er et statlig forvaltningsorgan som har vært under en stor omveltning når det gjelder fornying av tjenester og ikke minst omorganisering. Det har vært en voldsom digital vekst de siste 10 årene og NAV som statlig tjeneste yter til den norske velferdsordningen har måttet møte digitaliseringen med storm.

NAV ble etablert 1. juli 2006. Kommunene og staten samarbeider om den største velferdsreformen i nyere tid. Alle kontora er nå etablert, rundt 450 NAV-kontor i kommuner og bydeler.

På NAV-kontorene arbeider statlig og kommunalt tilsette sammen om å finne gode løsninger for brukerne. Kommunen og NAV har avtalt hva kommunale tjenester kontoret skal tilby. Tjenesteinnholdet i et NAV-kontor vil derfor variere fra kommune til kommune. (nav.no)

Organisasjonen

NAV eller Norges Arbeids- og velferdsforvaltning, har om lag 18 000 medarbeidere. Av disse er om lag 13 000 tilsette i staten, Arbeids- og velferdsetaten, og om lag 5 000 er tilsette i kommunene. (nav.no)

Tidligere Aetat og trygdekontoret utgjør nå en del av NAV. NAV har de senere år fokusert på brukernes kundetilfredshet og opprettet en digital selvbetjeningsplattform på nav.no som skal kunne føre til at mesteparten av brukerne, skal få informasjon lettere og kunne tilegne seg selv kunnskaper rundt tilbud og rettigheter.

NAV har gjennomgått en radikal endring for å kunne effektivisere arbeidet sitt, slik at behandlingstiden på søknadene skal bli raskere. Denne sammenslåingen er et tiltak for at effektiviseringen skal bli bedre, slik at brukerne bare trenger å forholde seg til et kontor som behandler mange ulike offentlige tjenester.

Denne omveltningen har dessverre ikke gått «knirkefritt» skal man tro statistikker og data hentet fra media. Media har i lengre tid benyttet NAV til «hakkekyllinger». Hvilke forutsetninger de kunne ha for å gjøre det, vil jeg belyse senere i rapporten.

Problemstillingen

NAV har i flere år hatt ord på seg for å sitte på it-systemer som er gått ut på dato for flere generasjoner siden. Etter en omfattende utskifting av grunnleggende infrastruktur, er neste skritt det såkalte "moderniseringsprosjektet", som skal bidra til bedre tjenester for brukerne og mer effektive dager for saksbehandlerne. Dette skal kunne hjelpe både brukerne og saksbehandlerne til å få en enklere hverdag i det «digitale liv».

Målet er å ende opp med moderne IKT-løsninger for uførepensjon, sykepenger, selvbetjeningsløsninger, økt automatisering av vedtaksbehandling og integrering med sentrale fellesskapsløsninger, som EDAG. EDAG= Enkel Dialog med Arbeidslivet og er en planlagt altinn-basert tjeneste som skal forenkle arbeidsgivers rapporteringsplikt rundt ansettelser og lønn.

NAV har etter reformen i 2006, måttet henge med i et stort digitalt omvelde innen IKT basering av digitale hjelpemidler og digitalt arkiv. IKT har kommet for å bli og det har nok påvirket oss alle på et sett og vis, da i tanke på hvor avhengige vi har blitt av tjenestene de digitale hjelpemidlene gir oss.

Men har dette hjulpet oss til å bli mer produktive og har vi fått en økende læringskurve ved bruk av IKT?

Dette er et aktuelt tema i de fleste organisasjoner i dag. Ikke minst NAV som nærmest ble påtvunget denne digitaliseringen og, ikke minst ble så å si brukt som «prøvekaniner» under en

stor omorganisering innen bruken av databaser og IKT løsninger. Presset har nok vært hardt, og bekymringene mange. Derfor blir det interessante spørsmålet, hvordan har dette gått siden inntoget av den nye reformen, og hvor står man i dag? Dette vil jeg prøve å belyse gjennom min studie.

Derfor har jeg valgt å stille spørsmålene:

*Har dette ført til økt produktivitet og lærdom?
Har man ut i fra dette oppnådd en enklere hverdag?*

Jeg vil gjennom denne rapporten benytte mine innsamlede data hentet fra intervjuene hos NAV, og knytte funnene opp mot det jeg mener er relevant teori og knyttet det videre opp mot sekundærdata fra andre rapporter for å styrke validiteten i empirien.

Metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten. Og på hvilken måte man skal gå frem for å analysere innholdet i informasjonen og få det til å formidle oss innholdet slik at den kan gi ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.

Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning.

Informasjonshenting innebærer at man skal samle inn data, og dataene sammenfattes og analyseres gjennom en empiri. Empirien kommer av erfaring eller opplevd praksis knyttet opp mot teoretiske fagområder eller andre forskere sine funn. Metode er ikke bare måten en utfører undersøkelser på, men hele prosessen og veiledningen til behandling av den dataen som blir samlet inn.

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode har man to klassiske skiller: *kvalitativ* og *kvantitativ* metode.

Kvalitativ eller kvantitativ metode?

Før man går nærmere inn på kvalitativ og kvantitativ metode er det viktig og ikke se på disse metodene som to motsetninger. Disse to metodene må heller sees på som to ytterpunkter på en skala, og at det derfor er mulig å kombinere disse. Hvilken metode som velges er avhengig av hva slags problemstilling en ønsker å få belyst. Det er med andre ord nok en gang problemstillingen som avgjør hvilken metode en bør velge. (D.I. Jacobsen, 2005).

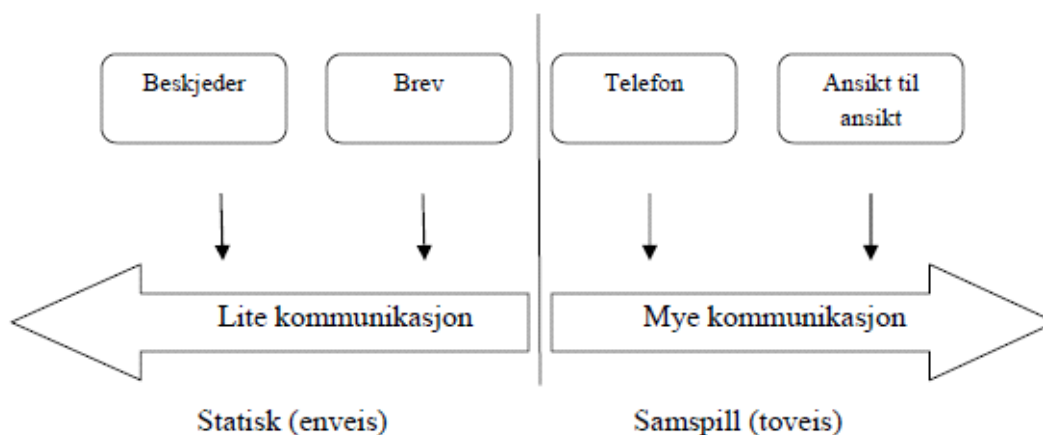
Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode har ulike styrker og kan derfor utfylle hverandre godt. Et spørreskjema blir tradisjonelt brukt til å samle inn kvantitative data, men et slikt spørreskjema kan også inneholde åpne spørsmål som kan gi kvalitative data (Jacobsen, 2005, side 136). På denne måten kan et intervju, som tradisjonelt sett blir brukt til å samle inn kvalitative data, inneholde standardiserte spørsmål til innsamling av kvantitative data.

Verbal og ikke-verbal kommunikasjon i metoder.

Grovt sett kan vi skille mellom verbal- og ikke-verbal kommunikasjon. Hver av disse formene har ulike fortrinn og svakheter. Vi skal først ta for oss verbal kommunikasjon.

I følge Lengel og Daft vil *"de verbale uttrykksformene ha meget varierende funksjonsegenskaper i overføringen"* (Kaufmann & Kaufmann, 1999).



Figur 1. kommunikasjon

Samtaler kan forekomme ansikt til ansikt (muntlig), og det antas at dette er en god måte å kommunisere på. Situasjonen blir her personlig, som for eksempel i en telefonsamtale. Begge

parter kan få mye informasjon, som gir mulighet for rask tilbakemelding.

Det er her snakk om toveiskommunikasjon, og oppmerksomheten er rettet fullt og helt på budskapet en ønsker og formidle. I organisasjonene er det ikke all kommunikasjon som fremkommer toveis. Det blir også sendt brev, og man får informasjon gjennom aviser. Dette blir også ansett for å være gode kommunikasjonskanaler, men toveiskommunikasjon er en mer nøyaktig kanal. (Kaufmann & Kaufmann, 1999).

Vi skal nå ta for oss ikke-verbal kommunikasjon. Ikke-verbal kommunikasjon kan være gestikuleringer, bevegelser, bruk av ikke-språklige verdier osv. Disse kan både gi positive og negative meninger ved kommunikasjon. Informasjonen man får kan være positiv, men man kan i større grad tolke budskapet. Dette er ikke alltid like heldig, da mennesker ofte har en tendens til å forhåndsdømme. Tolkningen kan da bli feil, og det oppstår dermed en misforståelse.

Det skilles mellom to hovedtyper ikke-verbale holdepunkter: prosessinformasjon og innholdsinformasjon. Den informasjonen hvor vi strukturerer samspillet mellom sender og mottaker kalles prosessinformasjon. Å vise tegn når den andre parten gjør noe bra er et eksempel på dette. Hvis en av partene har en arrogant holdning ved for eksempel å stirre på mottaker, eller innta en fysisk posisjon som formidler arroganse, er dette innholdsinformasjon. Innholdsinformasjonen kan også innebære følelsesmessige tilstander som angst, sinne, fortvilelse og glede. (Kaufmann & Kaufmann, 1999).

Ved å belyse dette med verbal og ikke verbal kommunikasjon, vil jeg prøve å fremheve de ulike påvirkningsmåter man kan få gjennom kvalitativ og kvantitativ fremførelse når man skal fremtre i sin empire. Benytter man en kvalitativ metode vil man kommunisere verbalt med respondentene, undersøkelsen i kvalitativ metode forespeiler seg gjennom dybdeintervju, fokusgrupper, projektive teknikker og casestudier. Der forskeren jobber tettere opp mot respondentene og har en klar verbal kommunikasjon, i noen tilfeller vil dette føre til at man kan lese mimikk og se hvordan respondentene velger og «te» seg i sin besvarelse. Dette vil være interessant i gjennomføringen og tolkingen av den empiriske undersøkelsen.

Under kvantitativ metode benyttes som hovedregel spørreskjema, dette blir foretrukket i større omgivelser. Her tenker jeg på organisasjoner hvor man kan rette undersøkelsen mot en stor mengde respondenter og man i større grad er ute etter statistiske data satt i system, der vi ønsker å generalisere (for å få vite litt om mange enheter), og for å finne fordelinger mellom variabler. Under en slik metode har respondentene i liten grad nærhet med forskeren. Spørreskjemaene blir utsendt med post eller e-post i større grad og den ikke verbale kommunikasjon *kan* komme til og gi større rom for misforståelser.

Kvantitativ metode

Den vanligste formen for datainnsamling i denne retningen, er som nemt tidligere spørreskjema. Dette er skjema med ulike målte skalaer som skal krysses av, som gjør at alle respondentene har like svaralternativ.

Det er vanlig å benytte utvalg med ulik størrelse av tilfeldige respondenter som kan inngå som et gjennomsnitt av målgruppen.

Formålet med en slik studie er å få resultater som er generaliserbare.

Respondentene som deltar i en slik prosess har liten nærhet med forskeren. Spørreskjemaene blir som regel sendt ut per post eller e-post, derfor dannes det ingen dialog mellom respondenten og forskeren. Dersom disse møtes, er det likevel liten dialog da begge partene mest trolig vil forholde seg til det som står i spørreskjemaet og de innsamlede data.

Kvalitativ metode

Det er stor forskjell fra kvantitative metoder til kvalitative metoder, og disse benyttes ved to helt ulike typer forskningsspørsmål. Kvalitativ metode skiller seg ut på flere områder, spesielt med tanke på hensikten med resultatet. Det blir ikke gjort noen forsøk på og generalisere resultatet for hele populasjonen i dette tilfellet. Forskeren forsøker heller å gå mer i dybden på forskningsspørsmålet, for å finne interessante kunngjøringer.

Ved bruk av kvalitative metoder, benytter man en form for mer dyptgående forskningsstrategi hvor temaet blir grundig studert.

Det finnes flere ulike kjennetegn ved denne type metode. For eksempel er det høy grad av nærhet til respondentene. Her skaper man en nær relasjon til intervjuobjektet, og muligheten til å få mer utdypende svar er til stede. Om man fikk svar på noe som kunne virke vært interessant og man ønsket å se nærmere på det, kan man komme med oppfølgingsspørsmål på stedet for å styrke funnet rundt spørsmålet og temaet.

Kjennetegn ved bruk av denne type metode, er at det er små forhåndsbestemte utvalg som blir valgt fordi man tror man får best besvarelse av forskningsspørsmålet.

Innen kvalitative metoder skiller det hovedsakelig mellom fire hovedgrupper. Det er dybdeintervju, fokusgrupper, projektive teknikker og casestudier. Litt om betydningene av disse gruppene vil jeg belyse nedenfor.

Dybdeintervju er mer strukturerte intervjuer hvor det benyttes enkeltpersoner til å svare på forskningsspørsmålet, dette kan gjennomføres åpent eller strukturert.

Hjelpemidler man kan benytte seg av her er en intervjuguide som kan være med på å styre samtalen og innholdet i intervjuet.

Samtaler med en gruppe respondenter som er sammensatt, og hvor gruppemedlemmene har samme bakgrunn, kalles fokusgrupper. Dette kan for eksempel benyttes hvis en gruppe studenter studerer samme tema, og man ønsker svar på samme spørsmål.

Ved bruk av spesielle fremgangsmåter hvor det avdekkes holdninger og motiver uten at respondenten direkte blir spurt om emnet, blir kalt projektive teknikker.

Casestudier er den siste delen av hovedgruppene i kvalitative metoder. En slik studie består av en mer omfattende og dyptgående undersøkelse av et eller flere tilfeller, hvor selve «casen» som oftest er en organisasjon eller en bedrift.

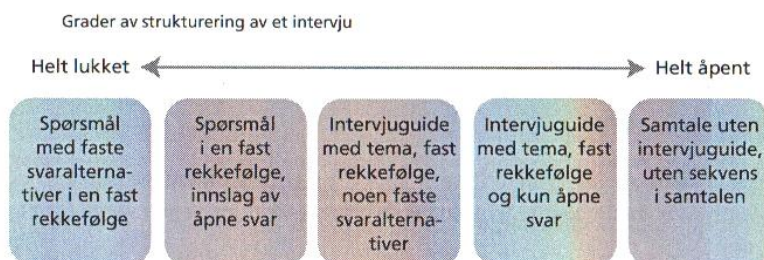
Valg av metode

I denne undersøkelsen er min hensikt å få en oversikt over hvordan NAV har utviklet seg under den «digitale tiden» for å oppnå effektiv IKT bruk. Hovedspørsmålet er, har dette ført til økt produktivitet og læring hos de ansatte? Dette er et spørsmål som er dagsaktuelt i andre organisasjoner også.

IKT har kommet for å bli, og er for mange et nødvendig onde i hverdagen. NAV har satset stort på bruken av IKT i sitt virke, derfor er dette temaet og spørsmålet meget aktuelt i dag. Det viktige her blir å finne trekk og sammenhenger som kan sammenlignes med teori som omhandler dette teamet. Målet er å kunne vise til at IKT er viktig styringsverktøy som kan påvirke mye av vår tenking og handlingsmønster i en travel hverdag.

Siden jeg har kunnet studere NAV gjennom sekundærdata og andres rapporter, fått erfare og opplevd deler av deres digitale utvikling selv, falt valget på å gjennomføre en strukturert kvalitativ metode. I tanke på de sekundærdata jeg hadde til rådighet til min undersøkelse, fikk jeg en pekepinn på hvilke data og faktorer som kunne være relevante rundt min empiri.

Ved å benytte meg av en strukturert kvalitativ metode, benyttet jeg meg av et dybdeintervju jeg stille spørsmål med en større lukket grad, men ikke med direkte forhåndsbestemte oppfølgingsspørsmål, dette for å oppnå en dybde med fleksibilitet for en større detaljforståelse på temaene. Jeg utarbeidet en intervjuguide, en oversikt over hvilke tema jeg skulle innom i løpet av intervjuet. Dette for å forsikre meg om at jeg skulle komme inn på de viktigste temaene som jeg ønsker å belyse i min undersøkelse. Intervjuet fikk en variasjonsgrad fra lukket grad til en litt mere åpen strukturgrad i tanke på at det ble åpnet for kommende oppfølgingsspørsmål.



Figur 2. Strukturering av intervju

Analyse av intervjuene

Lydbåndopptaker ble vurdert under intervjuene. Da dette kan være en hindring for respondentene i å åpne seg, pluss at de var skeptiske i første stund da jeg presenterte ideen for dem den aller første gangen, valgte jeg på bakgrunn av dette å benytte meg kun av notater. Det negative ved å ikke benytte seg av lydbåndopptaker, er at informasjonen som blir gitt kan fort bli glemt av forskeren, slik at viktig informasjon uteblir.

Etter intervjuene renskrev jeg svarene jeg mottok, dette for at den ferske informasjonen som jeg satt med ikke skulle bli glemt.

Når det gjelder sekundærdata, har disse blitt grundig gjennomgått, for deretter og blitt benyttet hovedsakelig i empirien, men også i analysen.

Datainnsamling

Ved bruk av kvalitativ metode er muligheten for innsamling av data stor. Så ved dette kan man ikke bare støtte seg bare på intervjuene som ble foretatt. Andre måter å hente inn informasjon på er vesentlig for at studien skal ha troverdighet.

Andre måter å innhente data på vil være dokumenter, arkiver, intervjuer, direkte observasjon, deltakende observasjon og fysiske gjenstander. (D.I. Jacobsen, 2005)

Litteraturen skiller mellom primærdata og sekundærdata. Følgende vil begge bli presentert. Min studie har tatt for seg begge disse formene for innsamling. Dette fordi ved bruk av bare en av metodene ville trolig studien og empirien kunne gi en mangelfull oppfatning av problemstillingen, slik at studien ikke ville bli troverdig.

Primærdata

Med primærdata menes når forskeren selv henter inn data til studien sin. Primærdata i denne studien består av intervju foretatt på to respondenter. NAV avdelingen lokalt ble kontaktet, og jeg avtalte et møte med avdelingslederen, som videre valgte ut to respondenter som jobbet på ulike plan innen organisasjonen, dette ble valgt for å kunne muligens få ulike synspunkter på mine spørsmål til respondentene. Studien ble gjennomført gjennom et strukturert intervju. Dette er intervju hvor intervjuguiden er overordnet, der spørsmålene inntar temaet og rekkefølgen følges med noen små avvik for åpenhet til oppfølgingsspørsmål.

Det ble stilt noen oppfølgingsspørsmål underveis. Med dette greide man å skape en drøfting om temaet som igjen ble nyttig for denne studien. Muligheten for åpenhet er sentralt for å oppnå best mulig resultat. Spørsmålene var enkelt utformet, slik at spørsmålene ikke skulle gi grunnlag til misforståelse.

Sekundærdata

Sekundærdata benyttes når forskeren tar for seg data som allerede finnes og er tilgjengelige. Denne studiens sekundærdata er en større rapport som ble tatt i forbindelse med kartlegging av reformen NAV gjennomgikk i 2006 – Rapporten er en kvantitativ undersøkelse utarbeidet i 2009 for NAV. I tillegg til dette består disse dataene av digitale avisoppslag og dokumenter som omfatter NAV i deres daglige virke i nåtiden. Sekundærdata er mye brukt i denne studien. Dette for å få et klarere bilde av hvordan problemstillingen stiller seg til fortiden og ikke minst viser til validitet i min empiri. Da undersøkelsen som benyttes ble gjennomført i 2009, er det relativt ferske tall vi ser på. Dette er positivt, da studien jeg presenterer på denne måten blir mer presentabel.

Validitet og reliabilitet

For å vurdere en studie må man i hovedsak ta hensyn til to kriterier. Disse er validitet og reliabilitet. Med validitet menes hvor godt/relevant dataene i undersøkelsen representerer det studien har til hensikt å undersøke. Reliabilitet handler om hvor pålitelig dataene i undersøkelsen er. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

Validitet

Undersøkelsen må kunne anses som gyldig, det er derfor viktig at en sikrer seg at man måler det en ønsker å finne svar på. Vi betegner dette som intern og ekstern validitet (gyldighet). Intern validitet omhandler om vi har stilt de riktige spørsmålene på den rette måten i forhold til *problemstillingen* vi ønsker svar på. Dette vil omhandle om vi har trukket de riktige konklusjonene basert på dette. Ekstern validitet omhandler overførbarhet og generalisering av funn til andre forhold til en annen sammenheng enn der vi har gjennomført undersøkelsen.

Når man skal vurdere undersøkelsen jeg har foretatt opp mot intern og ekstern validitet, så mener jeg den i grad har av både intern gyldighet og ekstern. Men i større grad av intern validitet. Jeg har innenfor en stor organisasjon som NAV, avgrenset meg til en lokal enhet med 11 ansatte og målte ulike sider som skal kunne gi svar på de ansattes produktivitet, trivsel og læring. Spørsmålene var enkelt utformet og inneholdt enkle formuleringer som skulle gi liten grunn til misforståelse.

Her presenterer jeg en tredje validitet, begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler sammenhengen mellom det generelle fenomenet som studeres og de konkrete dataene. For denne studien vil det være mest relevant å se nærmere på begrepsvaliditet både innen intern og ekstern validitet.

Begrepsvaliditet blir sett på fordi studien ser på en sammenheng mellom produktivitet og lærdom, hovedsakelig på leveransen til en enklere hverdag. Det var ikke noe problem å få respondenter til intervjuene i studien. Undersøkelsen som blir brukt er offentlig og respondentene fremstår anonyme, slik at denne kunne benyttes.

For at studien skulle kunne sikre begrepsvaliditet, ble dybdeintervjuene bygget strukturert opp mot bakgrunnen av teorikapitlene. Selve intervjuet ble gjennomført i mars 2012.

Reliabilitet

Tradisjonelt sett blir reliabilitet målt statistisk i kvantitative undersøkelser. Men man kan også måle reliabiliteten i kvalitative undersøkelser ved å beskrive konteksten i form av casebeskrivelser, eller gjennom en åpen fremstilling av fremgangsmåten av undersøkelsen.

Når man skal vurdere om en undersøkelse oppfyller krav til reliabilitet, er det en vurdering av påliteligheten i undersøkelsen som foretas. Det er viktig at de besvarelser som gis, er så riktige som mulig. Det vil alltid være rom for misforståelser av spørsmål i for eksempel en kvantitativ undersøkelse, da i tanke på eventuelt en nettbasert spørreundersøkelse, og en kan ikke alltid stole på at respondentene svarer det de egentlig mener eller at misforståelse er et faktum.

Denne undersøkelsen var foretatt på helt anonymt grunnlag, og det var avsatt god tid til intervjuet slik at respondentene og forsker ikke behøvde å føle på stress. Intervjuet ble som nevnt tidligere utført anonymt.

Anonyme undersøkelser gir trolig større sannsynlighet for ”ærlige” svar på spørsmål. Særlig når en måler faktorer som produktivitet og lærdom. I tanke på at dette kan være sårbare temaer for respondenter som kan føle seg utsatt i det de ikke kan fremstå med direkte anonymitet, vil respondenten sannsynlig i en slik situasjon svare på spørsmål med en stor grad av reservasjon i tanke på besvarelser som kan påvirke deres rykte i en senere anledning. En anonym undersøkelse vil med tanke på dette være mer til å stole på enn en identifiserbar undersøkelse.

På den bakgrunn mener jeg at undersøkelsen jeg har foretatt oppfyller krav om pålitelighet.

Teori

Undersøkelsen jeg har foretatt måler trekk ved digitalisering av IKT modernisering som kan fremme produktivitet og læring. Dette er faktorer som betraktes som viktige for at vi skal prestere og utvikle oss i arbeidslivet, både som enkeltmennesker, sosiale grupper og ikke minst fremheve organisasjonen vi jobber i. Disse to faktorene er meget aktuelle når man skal måle en oppnåelse av et hovedmål, har faktorene vært markant til stede? Videre kan man spørre organisasjonen hvilke sider av disse vil være viktig å utvikle. Både samfunnsutvikling og menneskesyn har påvirket dannelsen av ulike teorier på området. Jeg vil i de nedenfor redegjøre for noen relevante teorier i forhold til den undersøkelsen jeg har foretatt.

Produktivitet utvinning gjennom team

Hvordan kan man måle produktivitet?

- Micro nivå (enkelte selskaper, individuelle ansatte)
- Makronivå (den totale produktiviteten av gjennomsnittlig produktivitet blant alle ansatte)

Produktivitet kan måles via en analyse av input og output i organisasjoner.

Den første systematiske forskningen om teamarbeid kan spores tilbake til 1930 – årene. Flere undersøkelser ble gjort, ved at de studerte belysning, temperatur, luftfuktighet, hvilepauser, søvnlengde og kosthold. Jo bedre lys desto rakere jobbet produksjonsarbeiderne. Dette førte til at de endret lyset gjennom en periode. Til en forbausning skulle dette vise seg til at produktiviteten steg i takt med endringene. Dette var likt gjennom de andre testene også. Dette funket en stund til nivået sank igjen til et opprinnelig nivå. Dette skapte en frustrasjon som påvirket produktiviteten. (Levin, M. og Rolfsen)

Når det gjelder produktivetsendringer i en gruppe utvikles en sterk identitet og sterk gruppenorm, som kan forklare produktivetsendringene. Interne og sosiale, psykologiske forhold i gruppen hadde stor innflytelse på evne og mulighet til og løse oppgaver.

Mc Gregor utviklet et perspektiv på hvilke faktorer som kjennetegner effektive grupper:

- Klare mål
- Åpen atmosfære
- Konstruktiv bruk av forskjellighet
- At alle kan delta på lik linje.

Ved å standardisere og lage gruppe basert produksjon, gjør at de blir mer effektive og fleksible. I 1970 ble de teoretiske posisjonene videre utviklet: ”De psykologiske jobbkravene”

- Behov for innhold og variasjon.
- Behov for å lære noe nytt.
- Behov for å treffe beslutninger selv.
- Behov for anseelse.
- Behov for å se sammenhengen mellom arbeidet og omverden.
- Behov for å se at jobben er forenelig med en ønskverdig fremtid.

(STS) Sosioteknisk systemteori.

Selvstyrte grupper: fokuset var rettet mot design, struktur og regler for beslutninger og valg av ledere. Sosial samhandling mellom individene innad i gruppen er imidlertid blitt lite berørt. Arbeiderkollektivet: et felles skapt system som definerer mening, regulerer atferd og skaper trygghet. Her står gruppen sentralt. Defineres som en sosial gruppe med et antall personer som står i direkte ansikt til ansikt – interaksjon i det daglige, og som dessuten identifiserer seg med hverandre. Problemfortolkninger foregår i kollektiv, mens gruppen utgjør de fundamentale sosiale bånd og den handlingsmessige enheten.

”Slank produksjon» - Fokus på effektivitet og kvalitet. Her er demokratisering og velferd kraftig redusert, mens økt kvalitet, fleksibilitet og tempo står i fokus.

Her får gruppen tildelt et avgrenset ansvarsområde. Et dilemma rundt denne formen vil være at slank produksjon fører til at man ikke trenger sette inn vikarer dersom noen er syke... men på sikt kan dette være skadelig, da ansatte tvinger seg selv på jobb ved sykdom for å unngå å belaste sine kollegaer. Det faller innen for ”tyranni”... når denne formen tvinger enkelte individer til å underordne seg gruppens normer og strukturer. Det hevdes at denne formen øker stress for den enkelte.

Team i moderne klesdrakt

Den økonomiske modellen: legger vekt på fleksibilitet, høyere produktivitet, bedre kvalitet og mer ansvar og kontroll til operatørene.

Kulturelle dimensjonen: Vektlegger identitet, felles mål, økt solidaritet, tillitsklima, forpliktelse og lavere sykefravær.

Sosiale dimensjon: Tilfredsstillende arbeid, mindre grad av isolasjon, mulighet til å bruke flere evner, økt jobbrotasjon. Lengre jobbsyklus og bedre helse og sikkerhet.

Man inntar roller som er knyttet til personlighet, selv om man vektlegger at de øvrige teammedlemmene påvirker hverandre.

Den grunnleggende steinen i team er individene, som til sammen utgjør teamet. Det er ikke bare enkelt mennesker som deltar i teamet, det er følelser, tenking, verdier og normer følger også med som ballast. Team er et koordinert samspill. Det er samarbeidet om oppgaveløsning som gjør grupperingen av mennesker til et team.

Individnivået – menneske i team:

Individets egenskaper, kunnskaper og ferdigheter er ”grunnmuren” som man kan bygge team på. Ved å ta fokus på individnivået vil det være tilpasningen på teamets aktivitet.

Viktig spørsmål vil være hvordan teamet kan tilfredsstillere behov?

Hvordan teamet kan gi grobunn for individuell læring og utvikling?

Det andre perspektivet på individet i team er å skape innsikt i hvordan personlige egenskaper hos den enkelte spiller sammen med personlige egenskapene til de andre i teamet.

Dette vil føre til bedre lederegenskaper, evne til å motivere seg selv og de andre og ferdigheter i å skape et godt sosialt klima.

Teamnivået – teamet som sosialt system:

Team er en sosial enhet. De vil dreie seg om faktorer som fungerer for å fremme effektivt gruppearbeid, bedre kommunikasjon og konstruktiv konflikthåndtering. Team kan brukes til å utføre produktivt arbeid, men er også anvendelig som pedagogisk virkemiddel, når det gjelder læring og utvikling.

Team kjennetegn:

- Målorientering: Deltagerne samles om og nå et bestemt mål eller å løse en bestemt oppgave.
- Gjensidig avhengighet: Deltagerne ser samspillet med andre medlemmer som viktig og at det er en opplevelse av felles skjebne.
- Inter personlig interaksjon: Medlemmene kommuniserer og samarbeider.
- Oppfattelse av medlemskap: Medlemmene har en opplevelse av tilhørighet til et felleskap.
- Struktur: Det er en struktur på roller, regler og normer som styrer interaksjonen
- Gjensidig påvirkning: Medlemmene påvirker hverandre på gjensidig basis.
- Individuell motivasjon: Det er oppfylning av personlige behov.

RUTINE ER LIMET I TEAMET

Handlingsteorien omfatter teamets samlede kunnskap om hvordan arbeidet skal utføres. En handlingsteori vil ikke være lik fra team til team, uansett om medlemmene er de samme.

Denne er ikke statisk, men endres i takt med erfaring, eksperimentering og refleksjon. Denne læring som utspilles her kalles: ***Organisasjonslæring***.

Teamets output – Teamets effektivitet

Siste del av input – prosess – output modellen. Spørsmålet om hva et team egentlig leverer og hvilke output (resultat) et team kan vise til: Det har ikke alltid et bestemt resultat som skal leveres innenfor en bestemt frist. Og når man ikke vet hvordan output (resultatet) skal måles, er det tilvarende vanskelig å finne ut om teamet er effektivt eller ineffektivt.

Måling av effektivitet i team

Vi definerer først begrepet teameffektivitet som et mål på hvor godt teamets resultat (output) er i forhold til innskutte ressurser og oppsatte mål. Hvordan måles team leveranser:

Ved å forsøke å besvare disse spørsmålene vil en berøre mange viktige verdimesige og styringsmessige spørsmål i bedriften. Det finnes ikke en enighet om ett enkelt mål på effektivitet i team. *Richard Hackman* er kanskje den som har fått mest gjennomslag for sitt arbeid med å måle teameffektivitet. Han tenker seg at teamets resultat kan måles ut fra tre kriterier:

- Teameiers vurdering av det teamet leverer (**leveransen**)
- Hvor fornøyde teammedlemmene var med teamprosessen (**trivsel/motivasjon**)
- Hvor mye teammedlemmene har lært om hvordan man arbeider effektivt i team (**læring**)

Figur 3. Måling av effektive team

Motivasjon

Vi er da opptatt av å forklare årsakene til menneskers atferd – hva får oss til og handle. Hvorfor velger vi en retning fremfor en annen – intensitet og vedvarenhet i våre bestrebelser?

Begrepet motivasjon: ”Movere” – bevege på latin. Det dreier seg om hvilke drivkrefter som får oss til å handle. Som betyr å bevege.

Det dreier seg altså om hvilke drivkrefter som får oss til å handle.

Men motivasjonspsykologien er også opptatt av å forklare *retning* i atferd.

Det som får våre handlinger til å gå fremfor andre.

Hva får to mennesker som har samme faglige bakgrunn til å yte ulikt: Motivasjon defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.

Motivasjon er viktig for måloppnåelse. Da tenker man på ledelsens jobb til å motivere. Men kan man snu på dette og nekte å ta ansvaret for de ansattes motivasjon? Her kommer det inn en viktig vinkel der teamleder ikke kan ha en defensiv rolle, og da handler det ikke bare om motivasjon. Men om begreper innen sosial intelligens. Men det beste er at man i felleskap med gruppen, stiller spørsmålet: Hvordan skal vi i gruppen skape et motiverende klima?

Maslows behovsteori

Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper: Behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Videre tenkte Maslow seg at disse behovene er organisert i en hierarkisk orden. Dette kalles for et behovshierarki. Dette betyr at det da vil være en rangorden mellom motiver fra laveste til høyeste typer av behov.

Tanken er at de laveste behovene, underskudds behovene, må tilfredsstilles før høyere ordens overskudd blir aktivert. Det hjelper derfor lite å snakke om ”meningsfullt arbeid” til en person som ikke får tilfredsstillt sine grunnleggende biologiske eksistensbehov, gjennom det hun tjener på jobben. I teorien inngår fem hovedtyper av behov:

- **Fysiologiske behov:** Her tenker man på grunnleggende ting for overlevelse og tilpassing. Behov for næring, luft, vann og husly. I arbeidssammenheng: lønnsbetingelser, som for eksempel en minimumslønn som gjør det mulig for individet å møte sine grunnleggende behov.
- **Sikkerhetsbehov:** Der er neste nivå av behov, og det aktiveres etter at et minimum tilfredsstillende av fysiologiske behov er sikret. Her tenker vi på trygge omgivelser som



Figur 4. Maslows behovspyramide

graderer en mot fysisk og psykisk skade. Først og fremst visshet med at man får beholde jobben som kan være grunnleggende for behovstilfredstillelse og gi et fundament for at individet kan søke seg oppover i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel.

- **Sosiale behov:** Dette er det tredje og høyeste nivået av de såkalte underskudds motivene. Maslow antar at det blir aktualisert etter at de to foregående typene av behov er grunnleggende tilfredsstillt. Det dreier seg her om behov for tilknytninger i form av gode venner og kolleger, partnere som man kan dele de intime sidene av livet med, og de sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Bedrifter kan gjøre mye for å hjelpe til med å tilfredsstille slike behov, først og fremst ved å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold, men også ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden.
- **Aktelse:** Når vi går inn i det fjerde nivået av behov, er vi over i gruppe overskudd eller vekstmotiver. Det som kjennetegner denne typen av behov, er at de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand, som de foregående. I stedet handler de om individets muligheter for personlig vekst, som det å utvikle personlige egenskaper maksimalt. Maslow antar her at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er at man utvikler god selvrespekt og får anerkjennelse fra andre mennesker. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er behov innenfor dette nivået. Den engelske psykologen Rom Harre har på en overbevisende måte argumentert for at behov for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene ofte har en mye større plass i vårt daglige liv enn de mer ”dramatiske” driftene som seksualdrift og aggresjon.
- **Selvaktualisering:** er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper man har i seg, og altså å kunne realisere sine potensialer. Ved å gi medarbeidere muligheter for dette i jobben kan vi utløse store motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode.

Som det første av 2 såkalte overskuddsbehov mente Maslow at behov for *anerkjennelse* hørte til. Alle mennesker er avhengige av et minimum av selvrespekt og anerkjennelse fra andre for å kunne utvikle seg i arbeidet. Å ha et ønske om å prestere, og oppnå en form for suksess både i egne og andres øyne er viktig og nødvendig for å oppnå vekst i arbeidslivet.

Som det øverste nivået i Maslows behovspyramide finner vi menneskers behov for å realisere seg selv ut fra sine evner og muligheter. Dette betegnet han som *selvrealisering*. Maslow mente at mennesker som gis muligheten for å utvikle seg, vil yte og prestere best, noe som gagnar både enkeltmennesket og bedriften.

Alderfers ERG teori

For å bøte på kritikken for Maslows teori, om viktige mangler og svakheter i teoriformuleringen. Har den amerikanske forskeren Clayton Alderfer revidert og modifisert behovshierarkiteorien.

I følge forskningen kan man redusere antall grunnbehov til tre i stedet for Maslows opprinnelige fem.

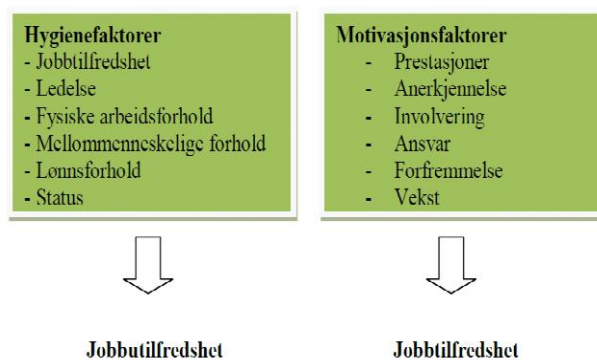
- **Eksistensbehov:** behov relatert til overlevelse.
- **Relasjonsbehov:** Behov for sosiale tilknytninger og gode relasjoner.
- **Vekstbehov:** Behov for anerkjennelse og personlig utvikling.

Jobbkarakteristika-modeller:

Teorier som dreier seg om hvilke sider ved eller rundt selve jobben som påvirker de ansattes motivasjon, kaller vi for jobbkarakteristika-modell teorier. Dette er teorier som i dag står sterkt i arbeidslivet, og det er stadig større fokus på å tilrettelegge arbeidsforhold for størst mulig motivasjon blant de ansatte.

Fredrik Hertzbergs tofaktorteori

Mest sentral er Hertzbergs tofaktorteori(1959), som indikerte at en kunne finne sammenhenger mellom medarbeidernes trivsel, motivasjonsnivå og hvor godt de presterte:



Figur 5. Hertzbergs tofaktorteori

Han fant tegn på at vår motivasjon og trivsel i hovedsak påvirkes av to ulike faktorer, som han kalte *hygiene- og motivasjonsfaktorer*. Han hevdet at enkelte faktorer, som lønn, mat, lokaliteter, arbeidsforhold, i seg selv ikke bidro til økt motivasjon og trivsel, men ga mistrivsel når de IKKE var til stede i en arbeidssituasjon. Disse kalte han hygienefaktorer. Han mente videre at andre faktorer som sosialt fellesskap, læring og trivsel bidro til å øke motivasjon og trivsel hos de ansatte. Dette er faktorer han mente bidro i positiv retning til at de ansatte yter best i arbeidssammenheng. Dette kalte han for motivasjonsfaktorer. (Jakobsen og Thorsvik, 2007)

Hertzberg mente altså at det ikke er de samme faktorene som påvirker om mennesker trives eller mistrives i arbeidslivet. En følt mangel på de såkalte motivasjonsfaktorene var hemmende for motivasjon, men førte ikke til mistrivsel. På samme måte mente han tilstedeværelse av hygienefaktorene ikke fremmet motivasjon, men førte til en nøytralitet på trivsel. En følt mangel av hygienefaktorer fører til mistrivsel i arbeidssammenheng. Basert på denne teorien lanserte Hertzberg tiltak som kunne benyttes for å fremme motivasjon i arbeidssammenheng. Dette gikk i hovedsak på å gi arbeidstakerne utfordringer som utnytter deres potensial, tilrettelegger for utvikling gjennom utfordringer, gir større personlig ansvar, muligheter for variasjon i arbeidet, mer frihet for jobbutførelse og mindre kontroll fra ledelse. (Jakobsen og Thorsvik, 2007)

Kognitive motivasjonsteorier

Mens Maslow og Alderfer, med flere, fokuserte på behov i mennesket som i større eller mindre grad var preget av mer eller mindre *ubeviste* behov, tar *kognitive motivasjonsteorier* for seg mer viljestyrte og bevisste handlinger og valg vi mennesker gjør. I arbeidssammenheng betyr det noe forenklet at vi motiveres til vår adferd gjennom en forventning om å oppnå en bestemt belønning eller mål med det arbeidet vi gjør. Innenfor kognitive motivasjonsteorier skiller vi mellom *forventningsteorier* og *målsettingsteorier*.

Forventningsteori

Teorien bygger på antagelse om at mennesker motiveres til å utføre et arbeid når de **forventer** at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det er altså snakk om motivasjon skapes av en *subjektiv forventning* om at jobben vil gi en belønning av verdi for den enkelte (valens), etter en vurdering om at arbeidet fører til belønning (instrumentell overveielse). Motsatt vil fravær av en forventet belønning, eller en belønning uten verdi for de det gjelder, virke demotiverende for prestasjonen eller ytelsen. Kognitiv forventningsteori er altså styrt av troen om at mennesker handler som de gjør, basert på bevisste valg, som igjen er motivert av en eller annen form for indre- eller ytre styrte motivert belønningsformer (insentiver). Et spesielt trekk ved denne teorien er at forholdet mellom elementene subjektiv forventning, valens og instrumentalitet regnes som multiplikativt og ikke additivt. Dette har vært omdiskutert da det betyr at medarbeidere hele tiden må ha sterk tro på at den innsatsen de gjør fører til belønning som står i forhold deres forventninger, samtidig som den har stor subjektiv betydning for dem. Fravær av et av elementene vil føre til at resultatet blir null. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Målsettingsteori

Blant kognitiv motivasjonsteori hører også målsettingsteorien inn. Denne teorien er basert på antagelsen om at det er selve ønsket om og nå et bestemt mål som motiverer til ønsket adferd. Sentrale teoretikere innenfor målsettingsteorien er organisasjonspsykologene Locke og Latham. De mente også at litt vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål for medarbeidere. Dessuten peker teorien på at grad av *tilbakemelding* på jobbresultater i stor grad påvirker både ytelse og muligheten for forbedring. (Locke og Latham, 1990) Medvirkning, engasjement, interesse og tro på egen evne til å mestre å prestere er sentrale faktorer innenfor målsettingsteoriene. Hver enkelt medarbeiders ønske om å forplikte seg til målet vil også påvirke motivasjonen. Viktigheten av felles målsetting i organisasjonen understrekes av denne teorien.

En annen faktor som teorien hevder påvirker motivasjonen, er hver enkelt medarbeiders *subjektive tro* på sin egen mestringsevne. Personer med høy *subjektiv mestringsevne* legger "lista høyere" og presterer bedre enn de med lav subjektiv mestringsevne. De utviser også en mer offensiv holdning til både arbeid og tilbakemeldinger. Forskning på at trening på å høyne den subjektive mestringsevnen har positiv effekt på medarbeidernes mentale helse generelt. (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Systematiske forsøk på å bygge opp jobben for å øke motivasjonen:

Sentrale positive faktorer:

- Variasjon i ferdigheter (viktig med variasjoner i arbeidet for evt. personlig vekst)
- Oppgaveidentitet (Personlig identitet rundt oppgaven, være stolt av jobben sin)
- Oppgavebetydning (Man føler på at det er en viktig jobb man gjør.))
- Autonomi (Mulighet til å påvirke arbeidet man gjør i omfang og tempo)
- Tilbakemelding (For og vite om man er på rett vei...)

Læringsteorier

Det har gjennom tidene vært lansert ulike teorier som beskriver hvordan mennesker lærer best. Hva som kan betegnes som ”best” i denne sammenhengen er en subjektiv vurdering, men felles for de fleste moderne teoriene er tanken på hvordan tilegne og bevare kunnskap for hvordan ulike praktiske og teoretiske handlinger skal utføres. Læring er viktig og grunnleggende for vår eksistens og vekst, både som enkeltmennesker og organisasjoner. Læring skjer på flere måter, både uformelt som praksis, diskusjoner, prosjektarbeid, evaluering av eget arbeid, og mer formelt gjennom strukturert utdanning på videregående, høyskole og universitet. Læring gir oss kompetanse, som kan benyttes for å møte utfordringer og takle arbeidsoppgaver i jobben, både på egenhånd og i samhandling med andre. Det er som nevnt ulike innfallsvinkler og syn på hvordan vi best kan lære og å øke vår kompetanse og kunnskap.

Sosial kognitiv læring

Her er vi over på teorier om hvordan mennesker lærer i samspill med andre. Sentralt her er fokus på hvordan vi kan lære ved å studere og observere andre personers måte å gjøre ting på. Det er altså bevisst kognitiv læring i en sosial relasjon. I arbeidslivssammenheng er dette svært sentralt, vi jobber jo sammen i organisasjoner og enheter for at vi mener vi sammen kan skape bedre resultater enn hver enkelt kan gjøre på egenhånd. På en måte kan vi si at vi i sosial kognitiv læring, utnytter andres kunnskap til å lære selv. Denne kunnskapen vi har ervervet, kan da andre igjen ”kopiere” og tilegne seg som egen kunnskap. Når forholdene legges til rette, kan denne form for læring foregå i en uendelig sirkel og danne grunnlag for gode prestasjoner og resultater i arbeidslivet.

Organisatorisk læring

I organisatorisk læring fokuseres det ikke bare på enkeltmennesket læring eller læring i avgrensede grupper, men på hvordan læring skjer i organisasjonssammenheng. Her er fokus på viktigheten av å bevare og kanskje videreutvikle kunnskap i organisasjonen. Det er altså snakk om både læring av enkeltmennesker og hele organisasjonen, og hvordan utvikle den tilegnede kunnskapen videre i organisasjonen fremtid.

Det betyr at for at vilkårene for organisasjonslæring skal være oppfylte, er det ikke tilstrekkelig at enkeltmennesker i organisasjonen lærer. Det må skje en felles læringsprosess som preger organisasjonen videre for at vi skal kunne betrakte det som organisasjonslæring. Teoretikerne Argyris og Schön er sentrale innenfor utvikling av kunnskap om organisasjonslæring. De mener at organisasjoner handler ut fra det de kaller handlingsteorier. Med det mener de teorier som ligger bak organisasjonens praktiske valg og handlinger. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Den lærende organisasjon

Dette bringer oss over på neste steg i organisasjonslæring, som vi kaller ”den lærende organisasjon”. Vi snakker da om en kontinuerlig prosess hvor organisasjonen blir dynamisk og endrer seg etter intern og ekstern stimulering. Det foregår en prosess hvor både enkelt- og dobbeltkretslæring skjer tilnærmet hele tiden, og organisasjonen tilpasser seg den ytre verden basert på at handlinger skaper tilbakemeldinger som igjen skaper en oppfatning.

I følge Peter Senge (1990) er det viktig å forholde seg til ulike signaler og informasjon fra omgivelsene. Han fremhever fem viktige elementer (disipliner) det er viktig å etterstrebe i organisasjonslæring for å bli en ”lærende organisasjon”: (Senge, 1999)

Personlig mestring:

- Motiverer til nytenkning og å søke nye utfordringer og samtidig videreutvikle egne evner for å bidra til de ønskede resultater.

Mentale modeller:

- Motivere til brudd med etablerte mentale modeller og etablerte forestillinger i organisasjonen.

Oftentimes er disse fastgroddede bilder, tankemønstre, kulturer og tankemønstre, til hinder for nyskaping og nytenking i organisasjonen.

Felles visjon:

Organisasjonen og dens medlemmer må søke å danne en felles visjon! Svært viktig at organisasjonens visjon og de personlige visjoner for alle i organisasjonen samsvarer. Kun da kan denne bli til en sterk kraft som medlemmene tror på og som kan bidra til at de jobber for å skape sin egen framtid.

Gruppelæring:

- Organisasjonen må fungere som et team! Samhandling og læring mellom organisasjonens medlemmer vil styrke både enkeltmedlemmet og organisasjonen.

Det må åpnes for fri meningsutveksling, åpenhet i dialog og diskusjon, dette kan skape både gode resultater og personlig vekst blant organisasjonens medlemmer.

Systemtenkning:

- Utvikle organisasjonens medlemmer til å se sin egen rolle i et større organisasjonsperspektiv. Dette vil bidra til større forståelse for viktigheten av den rolle medlemmene har, påvirker organisasjonens prestasjoner. Systemtenkning kan ses på en måte å integrere de andre fire disipliner med hverandre.

Det er også viktig å lære å se ting i et større perspektiv, uten for stort fokus på enkelthendelser. Dette vil bidra til at organisasjonens medlemmer raskere ser strukturelle årsakssammenhenger, noe som bidrar til lettere å se hvor "riktige" tiltak kan iverksettes for raskere resultater i organisasjonen.

Den lærende organisasjon (David A. Garvin)

Den amerikanske professoren David Garvin har en annen definisjon enn Senge på hvordan bygge og utvikle en lærende organisasjon.

Garvins definisjon: "*En lærende organisasjon er en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre/formidle kunnskap, og til å forandre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt*". (Garvin 2009)

Systematisk problemløsning: Viktig med systematiske, vitenskapelige metoder for å identifisere og løse problemstillinger i en organisasjon. Han understreker nødvendigheten av å skape holdninger blant de ansatte som preges av nøyaktighet og presisjon. Det er også viktig å stille spørsmålsteget ved alle prosesser under arbeidet.

Eksperimentering: Det er ifølge Garvin viktig at det pågår systematisk eksperimentering for å søke ny kunnskap i organisasjonen. Dette for å få dypere forståelse gjennom å prøve ut nye innfallsvinkler.

Lære av egne erfaringer: Organisasjonen bør utvikle systematiske rutiner for gjennomgang og læring av egne erfaringer, både suksesser og fiaskoer. Denne informasjonen må være åpen

og tilgjengelig for de ansatte. Dette kan bidra til en kultur hvor det er lov å feile, og verdifull kunnskap kan erverves både fra vellykkede og mislykkede prosjekter.

Lære av andres erfaringer: Organisasjonen bør søke informasjon, tilbakemeldinger og være åpen for positiv og negativ kritikk fra kunder, samarbeidspartnere, ansatte osv. Dette kan gi verdifull erfaringskunnskap som kan bidra til læring. Det er i den sammenhengen svært viktig med åpenhet for kritiske tilbakemeldinger.

Overføring av kunnskap til organisasjonen raskt og effektivt: Her understreker Garvin viktigheten av å lære gjennom egne erfaringer og å dele denne kunnskapen med andre i organisasjonen på den mest effektive måten. Dette mener han kan skje gjennom trainee-programmer, jobbrotasjon osv. På den måten mener han kunnskapen ivaretas i organisasjonen og ikke bare blir en del av enkeltmenneskets kunnskapsbank.

Measurement:

Garvin mener at det er svært viktig at organisasjonen måler i hvilken grad en nærmer seg målet om å bli en lærende organisasjon. Han mener det må måles innenfor 3 områder:

Kognitivt nivå: Fokuserer på å måle ulike holdninger blant organisasjonens medlemmer: Dette vil vise de har forstått hensikten med den lærende organisasjon. Dette kan skje med spørreundersøkelser, intervjuer osv.

Atferdsmessige endringer: Observere hva organisasjonens ansatte faktisk gjør i arbeidssammenheng. Dette kan en måle ved direkte observasjon og ved å foreta f.eks. stikkprøver blant de ansatte.

Prestasjonsforbedringer: Foreta jevnlig måling av de ansattes produksjon og ytelse i bedriften. Dette kan danne grunnlag for iverksetting av nødvendige tiltak som bedrer disse forholdene.

Læring i team

- Man lærer ved å lære bort til andre, noe som innebærer at man må sette seg inn i en sak for å kunne formidle den til andre.
- Å lære ved å bli formidlet fra andre i teamet. Dette er på mange måter den tradisjonelle forståelsen for læring, hvor formidling blir et betydelig element i læringsprosessen. Det med å åpne opp for å tilegne seg hva de andre kan, er i stand til å inngå i en dialog hvor spørsmål og svar vil danne grunnlaget for en ny forståelse.

Modeller for læring:

- **Modell I:** Innebærer å gjøre de allerede bestemte oppgavene på en enda bedre måte enn tidligere
- **Modell II:** Er å sette spørsmål rundt rammene om de burde vært formulert annerledes?
- **Modell III:** Denne formen går på å se på andre løsninger, større oppgraderings vei. Andre alternativer for formen... som ikke innebærer utskifting.

Kunnskapsformer:

Når det gjelder kunnskapsformer er det med praksiskunnskap en pioner, for at vi skal kunne sette følelser på det teoretiske innen faget. Man må gjøre det for å kunne snakke om det.

Eksplisitt kunnskap – å vite at:

Man må kunne få et grep om det faglige innholdet i praksis, før man setter teoretiske vinkler på arbeidet. Man kan skaffe seg erfaringer og deretter sette faglige begreper.

Den Eksplisitte kunnskapen blir først omsatt til nyttig kunnskap eller ferdighet ved at den enkelt er i stand til praktisk omdømme innen faget.

Typer av Energi:

Ekstroverte personer: De foretrekker å hente og investere energi i andre mennesker, aktiviteter, hendelser og forhold i den ytre verden. De er utadvendte og snakker mye. Skal de lade opp batteriene, gjør de det ved å tilbringe tid med andre. ”De tenker mens de snakker”

Introverte personer: Foretrekker å investere energi i tanker, følelser, inntrykk og refleksjoner i sin egen indre verden. De tenker før de snakker... De rydder i sitt eget hode ved å forklare sine tanker til andre. Med sikre meninger, før de presenterer det for andre.

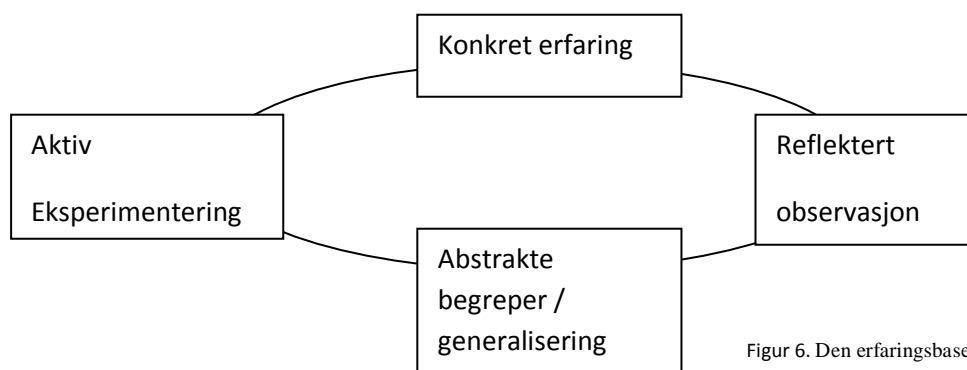
De lader opp alene og tar seg gjerne en skogstur alene, de blir slitne ved å snakke med andre hele tiden.

Det kan lett oppstå friksjon mellom disse om de ikke forstår og respekterer hverandres forskjellighet.

Erfaring innen teamet:

Mennesker som samarbeider i team, skaper erfaringer som er delt og tilgjengelige for deltagerne. Men erfaringene må omsettes til læring gjennom å skape en prosess for høsting av ny kunnskap. Det er det som betegnes som erfaringslæring.

Den erfaringsbaserte lærings sirkelen:



Figur 6. Den erfaringsbaserte lærings sirkelen

Man må reflektere og observere det arbeidet som er utført, og finne ut hvordan resultatet fremkom. På mange måter kan dette fremstå som en banal og selvfølgelig prosess. Det vises til at hverdagen og den travelhet, gjør at dette glemmes. Slik at man ikke tenker på hva som er oppnådd tidligere.

Et neste skritt vil være å sette disse erfaringene i en modell som forklarer sammenhengen mellom intensjonen med den aktuelle handlingen og de oppnådde resultatene. På denne måten bygges det en forståelse som kan gi innsikt i forholdet mellom årsak og virkning. En slik formulering danner grunnlaget for å finne frem til handlinger som kan forbedre måloppnåelsen. Det er her snakk om begrepsdanning og konseptualisering, som da er viktig i prosessen i team. Hvis medlemmene skal lære i felleskap, og for og evt. finne ut hva de må gjøre i felleskap for å kunne bli dyktigere. Gjennom denne modellen – kan medlemmene gjennom aktiv eksperimentering – forsøke å løse oppgaven på best mulig måte, slik at de aktivt og villig kan gå inn og forbedre resultatet, når de kan vurdere hva som er oppnådd gjennom de konkrete tiltakene som fra før er satt ut i livet.

Oppsummering teori

Jeg har i dette kapittelet belyst en del relevante teorier for styring av produktivitet og læring. Fagfeltet er stort, og de teoretiske perspektiver er mange. Min presentasjon av stoffet blir kun et utdrag fra noen aktuelle teorier som er å finne innen den eksisterende teorien rundt empirien. Senere i rapporten når jeg analyserer det empiriske datamaterialet fra undersøkelsen, vil jeg trekke paralleller til dette utvalget av teori der jeg finner sammenhenger eller motstridende resultater.

Empiri

Følgende skal jeg presentere de data jeg har hentet inn, både fra de intervjuene jeg gjorde, og fra hovedrapporten til NAV. Undersøkelsen av mine sekundærdata er utarbeidet for NAV av arbeidsforskningsinstituttet, denne ble gjennomført 2007 - 2008 og ferdigstilt i 2009. Den omfatter både NAV arbeid og NAV trygd, samt NAV som en total enhet.

Jeg har delt inn empirien i to deler der jeg studerte mine sekundær data opp mot mine primær data på områder som omfattet mitt hovedspørsmål. I etterkant satte jeg dataene i hver sin "bås" for å kunne trekke relasjoner i dataene, slik at oppgaven blir mer strukturert og for å skille mellom primær og sekundærdata.

Analyse

Drøftingen av studiens empiri opp mot det teoretiske rammeverket i foregående kapitler presenteres i undersøkelsen og avslutningen. Der vil jeg systematisere mine funn ved å sette primærdata opp mot både sekundær og teori kapitlet, samt prøve å granske og utvikle tolkninger av og sette perspektiv på informasjonen som ligger i datamaterialet. Under følger presentasjonen av intervjuet som ble utført, her belyser jeg både sitater fra respondentene og teori som vil være relevant på området.

- **Når nye saker skal vurderes forekommer det individuelt eller besluttes prosesser og løsninger i team/grupper?**

Respondentene i mitt intervju svarer på dette spørsmålet at i deres virksomhet forekommer teamarbeid i ca. 70 % fremfor at de resterende 30 % fremtrede individuelt i beslutninger.

Det kommer tydelig frem at teamarbeid benyttes i stor grad. I en enkelgrad kan vi si at de har basert sin produksjon på teamarbeid som vil fremheve de «Psykologiske jobbkravene» og ikke minst sette i perspektiv med McGregor sine kjennetegn ved effektive grupper.

Trekker vi frem mine sekundærdata hentet fra 2009 rapporten på området forespeiler bilde seg fra 2007 på denne måten:

Pilot 2007	Antall	Prosent	Pilot 2008	Antall	Prosent
Aldri	88	15	Aldri	47	11
Sjelden	101	18			
av og til	183	32	Av og til	177	43
Ofte	200	35	Ofte	183	45
Total	572	100	Total	410	100

Figur 7. Medarbeidere opplevelse av teamarbeid. Prosent

35 % oppgir at de «ofte» deltok i teamarbeid, mens i 2008 var det 45 % som oppga at de ofte deltok i teamarbeid. Andelen som arbeider i team, har altså økt. I 2007 var det 50 % som oppga at de sjelden eller av og til deltok i teamarbeid mens i 2008 var det 43 % som oppga at de sjelden eller av og til gjorde det. Andelen som *ikke* deltok i teamarbeid er og så lavere enn i 2008 enn i 2007.

Utviklingen har altså gått i retning av at flere medarbeidere i NAV jobber i team. Det viser også tabellen nedenfor som spesifikt viser om det har vært endringer i teamarbeidet i løpet av 2007 – 2008.

Tabellen viser pilotkontorene i 2008 i Prosent (N=345 kontorer)

Har det i løpet av siste året vært endring i hyppigheten av teamarbeid som du deltar i?	
Sjeldnere enn før	20
Som før	49
Oftere enn før	31
Total	100

Figur 8. Hyppighet av teamarbeide. Prosent

Det interessante her er at 31 % oppga at de deltok i teamarbeid oftere enn før. Det er flere som jobber oftere i team enn før, enn det er som deltar i teamarbeid sjeldnere enn før, og at graden av teamarbeid har økt kan være en indikasjon på økt kompetanseoverføring individene i mellom.

- **I hvilken grad benyttes IKT til kommunikasjon, samarbeider dere bedre nå enn før?**

Ved Ja: I hvor stor grad ... Jobber dere mest internt eller eksternt?

Ved Nei: Besluttet saker og lagres så internt? Har ingen andre Nav ledd innsyn?

På dette spørsmålet kommer det frem et klart «JA» fra begge respondentene mine. «Vi er garantert avhengige av andre aktører for å kunne løse saker på en ryddig og riktig måte».

Respondent 1: «Muligens i rundt 35 % av våre saker.» (Eksternt)

Respondent 2: «Muligens i rundt 55 % av våre saker.» (Eksternt)

Men sett i forhold til NAV kontorene i 2008 fra rapporten vurderes dette slik:

		Samarbeidet er bedre enn før	Samarbeidet er som før	Samarbeidet er dårligere enn før	Total (N)
Arbeidslivssenteret P 0,000	Stort kontor	20	78	2	94
	Lite kontor	40	50	10	88
Helsetjenesten P 0,003	Stort kontor	5	89	7	130
	Lite kontor	14	71	14	111
Arbeidsgivere P 0,000	Stort kontor	8	78	15	132
	Lite kontor	19	55	27	112
Tiltaksarrangører P 0,054	Stort kontor	18	73	9	142
	Lite kontor	25	59	16	106

Figur 9. Medarbeidere opplevelse av samarbeid. Prosent

Tabellen viser at flere av de små enn de store kontorene opplevde samarbeidet med arbeidslivsenteret, helsetjenesten, arbeidsgivere og tiltaksarrangørene som « Bedre enn før»

Spesielt samarbeidet med arbeidslivssentrene har bedret seg ved de små kontorene. 40 % oppgir at samarbeidet er bedre enn før. Vi kan se og anta at samarbeidet har økt fra 2008 til 2012.

Særlig på de små kontorene som i større grad har fokus på teamarbeid.

- **Kan du i etterkant si noe positivt og negativt om reformen i 2006?**

Her svarer kun en av mine respondenter, fordi respondent nummer to, ikke var ansatt den tiden i NAV.

«I etterkant vil jeg si at dette har ført til det positive»

«Det med at vi ble til en enhet og alt skulle basere seg på en stor "plattform" har definitivt ført til en større integrering», men respondenten kan huske at reformen ikke ble godt mottatt.

«Vi mistet jo våre spisskompetanser»

Respondenten forteller:

NAV-kontoret/ kontorene satte utviklingsprosessen på vent; så langt som mulig fikk medarbeiderne fortsette å jobbe med de oppgavene de kjente fra før, for det var det mest effektive for å få unna saksbehandlinger.

Likevel hadde to av tre fått nye arbeidsoppgaver, dette førte nok til frustrasjon og økt stress faktor hos mange. NAV-kontorene utsatte innføring av nye arbeidsformer, for medarbeiderne følte at de kunne ikke tåle mer; nesten alle, både ledere og medarbeidere mente NAV-reformen hadde økt belastningen på de ansatte.

«Dette førte nok til at vi slet med mye fravær den tiden»

Tar vi en titt på rapporten uthentet fra 2008 og ser på andelen med medarbeidere som opplevde følger av NAV – reformen, ser den slik ut:

Figur 10. Medarbeidere opplevelse av økt arbeidsbelastning. Prosent

Opplever økt arbeidsbelastning på de ansatte	Nye kontor N=423	Pilotkontor N=406
Ja	94	88
Nei	1	4
Usikker	5	8

Tabellen viser at, 88 % av medarbeiderne i pilotkontorene og 93 % av medarbeiderne i de nye kontorene opplevde en økt arbeidsbelastning på de ansatte som en følge av NAV-reformen.

Årsaken til at respondenten nevner at det var tendenser til økt sykefravær etter reformen inntok, kan muligens skyldes den økende arbeidsmengden de ansatte ble utsatt for. Slik jeg ser det kunne dette ha hatt konsekvenser i form av både økt sykefravær og økt turnover.

Jeg vil tro at på sikt med innføringen var det mange som stilte seg selv spørsmål rundt sin egen motivasjon til å fortsette i jobben, da de trolig følte på at de hadde mistet det Maslow kaller "Vekstbehov"

Utbrenthet kan kort defineres som en tilstand av fysisk og mental utmattelse. Denne tilstanden rammer oftest personer i omsorgsykker, men også personer i andre yrker kan bli utbrent. Det er ikke alltid de alvorlige stressfaktorene som resulterer i utbrenthet, men gjerne belastninger som vedvarer over tid.

Reformen førte nok til det man kaller en "Slank produksjon" med fokus på effektivitet og kvalitet. Her er demokratisering og velferd kraftig redusert, mens økt kvalitet, fleksibilitet og tempo står i fokus.

I ettertanke så mistet nok NAV mange medarbeidere, som en følge av innføringen av reformen, fordi fokus på effektivitet og direkte kvalitet sto sterkere enn demokratisering og velferd hos de ansatte på det gitte tidspunkt.

- Vil du si at innføringen av digitalt oppslagsverk og databaser har ført til økt produktivitet og raskere saksgang?

Det positive: «Man har fått lettere oppslagsverk, lettere oppslagsverk rundt innhenting av lover og regler til forvaltningen. Bedre oversikt til relevans innen saker. Sikrere lagring av data på bruker»

Svakheten: «Vil si at det i mange situasjoner kan føre til tregere saksgang». «Det ble satt større krav ut i fra det digitale systemet og innen bruken av flere delmål»

Belyser vi svakheten ved å ta en titt i rapporten hentet fra 2008 viser den:

Figur 11. Medarbeidere opplevelse av om opplæring har vært tilstrekkelig. Prosent

Opplever du i dag noen av følgende gevinster ved NAV-kontoret?		Ja	nei	usikker	Total (N)
Bedre samarbeid	Tidligere aetat	76	15	8	110
	Tidligere trygdetat	76	11	13	114
	Tidligere sosialetat	70	15	14	132
P 0,028					
Bedre arbeidsflyt	Tidligere aetat	23	60	17	110
	Tidligere trygdetat	18	54	27	114
	Tidligere sosialetat	17	42	39	132
P 0,001					
Raskere saksbehandling	Tidligere aetat	16	66	17	110
	Tidligere trygdetat	11	63	26	114
	Tidligere sosialetat	14	56	28	132
P 0,13					
Kvalitativt bedre brukerløsninger	Tidligere aetat	31	40	29	110
	Tidligere trygdetat	27	35	38	114
	Tidligere sosialetat	33	23	44	132
P=0,041					

Det er imidlertid få som mente at NAV – kontoret har gitt forbedringer når det gjelder arbeidsflyt (mellom 17 og 23 %) eller raskere saksbehandling internt i kontorene (mellom 11 og 16 %)

Respondentene forteller at ifølge denne årsaken har NAV innført strengere rutiner for oppfølging av saksbehandling, der medarbeiderne i NAV blir vurdert på sin innsats og på hvor mange brukere de følger opp til enhver tid på hver månedsperiode. Dataene blir analysert via en univariat analyse, der dataene presenteres via en halvårsrapport som forteller hvordan de ligger i motsetning til andre medarbeidere og i forhold til NAV sin visjon.

- **Lærer du bruk av IKT, best alene eller i samarbeid med andre?**

«Vi lærer best i grupper og i samarbeid med andre, vi har sterkt fokus på å fungere som team»

«Vil si at dette er med å styrke vår kompetanse siden vi da kan ha åpenhet i dialog og diskusjon noe som jeg føler styrker organisasjonen»

«Men lærer også ved å sette meg inn i ting alene» « For og mulig hjelpe andre senere innen faget»

Viktigheten av å lære gjennom egne erfaringer er å dele denne kunnskapen med andre i organisasjonen på den mest effektive måten. Dette mener D. A Garvin kan skje gjennom trainee-programmer, jobbrotasjon osv. På den måten mener han kunnskapen ivaretas i organisasjonen og ikke bare blir en del av enkeltmenneskets kunnskapsbank.

Ved å sette fokus på dette for å opprettholde samarbeidet i organisasjonen, styrker de seg sine mål innen organisasjonslæring for å bli en "lærende organisasjon"

- **Hva er den vanligste opplæringsformen på IKT systemer i din avdeling?**

«Vi benytter oss av elektroniske læringsmoduler, disse er obligatoriske»

«Nye oppdateringer tas i plenum, der det er muligheter til drøfting rundt oppdateringene»

«om noe skulle virke uklart»

Ved at de ansatte benytter seg av elektroniske læringsmoduler som er obligatoriske og at de i større sammenhenger jobber seg gjennom nye oppdateringer i felleskap vil jeg vise til viktigheten av å lære gjennom egne erfaringer og dele denne kunnskapen med de andre i organisasjonen på en effektiv måte. På denne måten vil kunnskapen ivaretas i organisasjonen og ikke bare bli en del av enkeltmenneskets egenrådige kunnskapsbank.

Mennesker som samarbeider i grupper/team, skaper erfaringer som er delt og tilgjengelige for de andre, men ved å dele ny kunnskap i felleskap med andre og sette syn på erfaringene, vil nok oppfattingen ha en grobunn og høsting som kan føre til ny læring.

Er læring i felleskap med deling av erfaringer det nærmeste vi kan komme en fasit på hvordan man kan fremme læring?

- **På hvilken måte har Ikt fremmet din og organisasjonens læringskurve?**

«Det har definitivt vært til stor hjelp, når det kommer til å holde seg oppdatert, lettere å spille på lag nå og vi kommuniserer på en helt annen måte nå enn før»

«Vi har større kontroll nå enn før, innen oppfølging av saker ved at alt digitaliseres og oppslagene ved søk gjør det lettere for oss å holde oss innen kravene som er satt»

«Organisasjonsmessig er det mest positive at vi har blitt til en stor enhet, med en felles søkemotor for både faglitteratur og lovdata til vårt virke».

Fokuset her vil være på hvordan organisasjoner kan kontinuerlig skape og utnytte informasjon gjennom å etablere spesielle arenaer eller ordninger som vil fremme sosial frem handling og kunnskapsoverføring mellom organisasjonsmedlemmene. Som vil styrke organisasjonen til å bli den "lærende organisasjonen" Dette spørsmålet gikk nok mer på individet i organisasjonen enn det gikk på selve organisasjonens læringskurve.

Men ser vi tilbake til 2008 var responsen denne:

Figur 12. Medarbeidere opplevelse av om opplæring har vært tilstrekkelig. Prosent

Har du fått tilstrekkelig opplæring til å mestre nye arbeidsoppgaver	Nye kontor N=424	Pilotkontor N=408
I stor grad	7	13
I noen grad	46	51
I liten grad	37	28
Usikker/uaktuelt	10	7

Tabellen viser at kun en liten andel medarbeidere opplever at de i stor grad har fått tilstrekkelig opplæring. Over halvparten, både i pilotkontorene og i de nye kontorene opplever imidlertid at de i noen grad har fått tilstrekkelig opplæring. I de nye kontorene er det flere enn en av tre som opplever at de i liten grad har fått tilstrekkelig opplæring. Denne andelen er noe mindre i pilotkontorene.

Dette er en tydelig pekepinn på at det i starten ikke var en form av økende læringskurve. Men at dette trolig har kommet seg til dagsdato i organisasjonen. Mine respondenter mener de har tydelig hatt en økende læringskurve.

- **Har den sterke bruken av Ikt påvirket din motivasjon for den jobben du utfører daglig?**

«Ja, det vil jeg kunne si. Jeg kan i hvert fall si at jeg kunne ikke klart meg uten»

«Det er et fantastisk verktøy for måloppnåelser, vi kan sjekke statistikker og vi får digitale påminnelser underveis i arbeide om det er ledd vi mangler i vår milepæl»

«Finner det interessant, det er stadig oppdateringer og nye systemer å forholde seg til, jeg føler på at vi utvikler oss i riktig retning» «Det motiverer meg»

Medarbeideres *subjektive tro* på sin egen mestringsevne. Personer med høy *subjektiv mestringsevne* legger "lista høyere" og presterer bedre enn de med lav subjektiv mestringsevne. De utviser også en mer offensiv holdning til både arbeid og tilbakemeldinger. Forskning på at trening på å høyne den subjektive mestringsevnen har positiv effekt på medarbeidernes mentale helse generelt. (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Jeg følte på at mine respondenter hadde en sterk grad av subjektiv mestringsevne. De prissatte variasjon i ferdigheter og hadde en sterk grad av oppgaveidentitet. Oppgave betydningen var også sterkt til stede, særlig da de kunne peke på påminnelse de fikk digitalt for å kunne fullføre milepæler.

- **Får du tilbakemelding fra kollegaer på jobben du gjør?**

«Ja, både positive og negative tilbakemeldinger blir gitt» «Det tåler vi»
«Vi gir anerkjennelser og tilbakemeldinger – vi prøver å gi tilbakemeldinger på alt vi gjør»

Mye tyder på at mine respondenter ikke har noe å utsette på motivasjon spørsmålet. Dette spørsmålet ble stilt i den grad at vi vet gjennom teorien at det er så viktig, for tanken på enkeltlæring og ikke minst for "overskuddsbehov», prestasjonsbehov" og "vekstbehov". Se teoridel for betydninger. Dette er særs viktig for å gi individet en tilbakemelding, for å vite om det er på rett vei.

- **Har den digitale innføringen ført til en enklere hverdag?**

«Vil definitivt kunne si det. Vi opplever lettere flyt i saksganger nå siden, siden man har fått det man kaller "åpen forvaltning"»

«Digitale milepæler –status – oppfølging –månedsrapporter, resulterer i at vi har fått større oversikt og får lettere positive eller negative tilbakemeldinger»

Positivt: «Vi har skaffet oss rutiner satt i system gjennom IKT» Lettere å følge kravene til dokumentasjon ved bruk av IKT som hjelpe middel.

Negativt: « Flere punkt på innføring av statistikk – Vi måles digitalt i alt vi gjør»

Avslutning

I min avslutning av denne rapporten vil jeg gi et lite tilbakeblikk som et sammendrag av funnene i min undersøkelse og vise til en drøfting rundt min undersøkelse ved å se på faktorer som kan belyse svake og sterke sider ved mine funn ved empirien. For til slutt å vise til en konklusjon.

Styrker: Vi kan se ut i fra både primærdata og sekundær data, at NAV har bedret sitt samarbeide og at teamarbeid har vært faktoren til økningen, de viser å ha trekk til å bli det flere av forskere kaller den "lærende organisasjon" og ikke minst at de inntar mange av Mc Gregor sine teorier på kjennetegn av effektive grupper.

Respondentene sier det har fått bedre rutiner nå, noe som virker positivt i tanke på at det er rutiner som betegnes som limet i teamet. Erfaring, eksperimentering og refleksjon. Denne læring som utspilles for det vi kaller: Organisasjonslæring. Det som igjen styrker de som en lærende organisasjon er ved å ha sterkt fokus på team og lykkes med det, det virker til at også motivasjonsfaktorene fremtrer på topp. Gjennom dette vil rom for energi kunne bli skapt og rom for både ekstroverte og introverte personligheter kan ivaretas og benyttes i teamene.

Svakheter: Digitaliseringen av reformen, økte for fort, mange av de ansatte i NAV slet med å motta reformen og mange endringer oppsto "over natten" rundt 90% (figur 10.) av de ansatte opplevde økt arbeidsbelastning , noe som førte til stress og turnover for mange ansatte den tiden. Det virker til at digitaliseringen ikke har ført til bedre arbeidsflyt eller raskere saksgang. Noe av dette virker til å ha økt ifølge mine respondenter, men det var dessverre ikke gode tall de kunne presentere i rapporten av 2009.

Konklusjon

Hva har vi funnet ut? NAV har gjennom sin periode hatt en økende produktivitet og lærdom dette kan bevitnes ved å se utviklingen opp mot teoriene på fagfeltet. Det sterke fokuset Organisasjonslæringen har ført til at deres input-output prosess kan vise til det man kaller effektive team. Richard Hackman er kanskje den som har fått mest gjennomslag for sitt arbeide innen måling av teameffektivitet. Han tenker seg at resultat kan måles ut fra tre kriterier: Leveransen, trivsel/motivasjon og læring. (figur 3.) Dette mener jeg styrker min empiri på at produktiviteten har vært økende

Det kommer frem av studien at NAV gjorde grep for å bli en bedre og mere lærende organisasjon, noe respondentene bevitner ved å fortelle om økende analysering av deres arbeide gjennom digitale målingsverktøy. Det virker på meg at ledelsen i NAV har sterkt fokus på å bli en lærende organisasjon. David A. Garvin har nok gjennom sin teori og definisjon. Der Garvin mener at det er svært viktig at organisasjonen måler i hvilken grad en nærmer seg målet om å bli en lærende organisasjon.

Innenfor de 3 områdene: Kognitivt nivå, atferdsmessige endringer og prestasjonsforbedringer.

Her er det meget viktig at NAV har "tungen rett i munnen" og holder en mild stø kurs. Jeg tenker da på målingene av reforms innføringen der hele 90% opplevde økt arbeidsforhold og der andre studier mener at mange ansatte i NAV sluttet på grunn av stress og turnover.

En mild form for stress kan for eksempel skjerpe oppmerksomheten og øke motivasjonen. Men over en viss terskel kan opplevelsen av stress føre til redusert oppmerksomhet, fleksibilitet og motivasjon. Særlig alvorlig blir det når arbeidet innebærer risikofylte situasjoner. I situasjoner der årsaken ligger i «menneskelig svikt», viser det seg ofte at belastende arbeidsforhold og medfølgende stress er den egentlige årsaken. Det er da også de uheldige sidene ved stressreaksjoner som har fått størst oppmerksomhet.

Vedvarende stress i arbeid kan føre til *utbrenthet*.

Utbrenthet kan kort defineres som en tilstand av fysisk og mental utmattelse.

Holder NAV dette i balanse, noe det virket på mine respondenter at de gjør.

Vil de bli en sterk og lærende organisasjon, noe som bevitner at det på mange områder har ført til en sterk læringskurve.

Mindre justeringer og planmessig arbeid med produktivitet og læring vil trolig gi godt grunnlag for å tro på en videre positiv utvikling av organisasjonen både generelt og som et resultat av IKT digitaliseringen.

Litteraturliste

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A og Tuft, P. A og Kristoffersen, L (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Levin, M. og Rolfsen, M: *Arbeid i team*, Oslo: Fagbokforlaget

Kaufmann, G. og Kaufmann, A.(2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget

Senge, Peter. (1999). *Den femte disiplin – Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*.

Arbeidsforskningsinstituttet AS – Utvikling og utfordringer i NAV - Sekundær rapport.

Nettlinker:

<http://www.nav.no/>

<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse>

<http://www.abcnyheter.no/penger/oekonomi/2012/03/21/dataglipp-også-hos-nav>

<http://www.gd.no/nyheter/article5960242.ece>

<http://rokkan.uni.no/nav/>

<http://asbcast.dk/Download/4>

http://www.aftenposten.no/nyheter/Dropper-papirbrev_-alt-skal-bli-digitalt-6802539.html