

MASTEROPPGAVE

Mastergrad i Organisasjon og ledelse

NAV-reformens effekt på de ansatte i den kommunale sosialtjeneste

En studie om hvordan den nye arbeids og velferdsforvaltningen har påvirket de ansattes arbeidshverdag

av

Kristine Nilsen

Juli 2011



Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgave i:

Organisasjon og ledelse

Tittel:

NAV-reformens effekt på de ansatte i den kommunale sosialtjeneste:

En studie av hvordan den nye arbeids og velferdsforvaltningen har påvirket de ansattes arbeidshverdag.

Engelsk tittel:

The NAV-reform's effect on the employees in the municipal social services:

A study of how the NAV-reform has influenced the workday of the employees.

Forfatter:

Kristine Nilsen

Emnekode og emnenavn:

MR690 Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Kandiatnummer:

5

Publisering i institusjonelt arkiv, HSF Biblioteket (sett kryss):

JA_x_ Nei__

Dato for innlevering:

15. juli 2011

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):

Reform
Omstilling
Organisasjonskultur
Motivasjon
Stress

Tittel og sammendrag:

NAV-reformens effekt på de ansatte i den kommunale sosialtjenesten:

En studie av hvordan den nye arbeids og velferdsforvaltningen har påvirket de ansattes arbeidshverdag.

I denne oppgaven har det blitt gjennomført en studie av hvordan NAV-reformen har påvirket de ansattes arbeidshverdag. Gjennom kvalitative intervjuer har en undersøkt hvordan denne reformen har virket inn på de ansatte i den kommunale sosialtjeneste. En har vektlagt å undersøke faktorer innenfor motivasjon og jobbtrivsel, stress, organisasjonskultur, og reform og endring. Intervjuene som ble gjennomført medførte mye god kunnskap om hvordan de ansatte har tenkt om reformen før den ble innført og hvordan de ser på reformen nå i dag. Ved å knytte de empiriske funnene opp i mot relevant teori sitter en igjen med en rekke faktorer som er medvirkende på hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag etter reformen ble innført. Faktorene som går igjen hos informantene som ble intervjuet er utfordringer i forhold til samarbeid, arbeidsmengde, manglende opplæring, ulik kultur og holdninger og uklare mål og forventninger. I tillegg kom det frem en del positive aspekt som de ansatte vektla etter reformen ble innført. Her nevnte informantene blant annet at de hadde fått nye meningsfulle arbeidsoppgaver, nye kontorlokaler og et bedre arbeidsmiljø innad i den kommunale sosialtjeneste.

Studiet som har blitt gjennomført gir et godt innblikk i hvordan en reform og omstilling på en arbeidsplass kan ha påvirkning på de ansatte som jobber der. Kunnskap rundt dette er viktig å vektlegge i dagens samfunn da det hele tiden stilles nye krav til effektivitet og endring for å kunne følge med i et samfunn som stadig er i utvikling.

Title and Abstract:

The NAV-reform's effect on the employees in the municipal social services:

A study of how the NAV-reform has influenced the workday of the employees.

In this assignment it has been done a study of how the NAV-reform has influenced the workday of the employees.

Through qualitative interviews of the employees in the municipal social services it has been examined how the reform has influenced the employees. The factors motivation, job satisfaction, stress, organisational culture, and reform and change have been given the most consideration throughout the interviews. The interviews that were executed gave substantial knowledge of what the employees felt about the reform before it was initiated, and what they feel about it today. By comparing the empirical findings up against relevant theory, we are left with a few factors that have influenced how the employees experience their workday after the reform has been introduced. The factors that reoccurred during the interviews were challenges in regards to cooperating, the amount of workload, lack of training, difference in work culture and attitude, and ambiguous goals and expectations. In addition, it revealed some positive aspects that the employees valued after the reform was initiated. Among other aspects, the informants mentioned new, meaningful work tasks, new offices and a better work environment internally in the municipal social services.

The study gives a perspective of how a reform and transformation at a workplace can influence the employees. Knowledge around this area is important in today's modern society, since there are still new demands to effectiveness and change in order to keep up with a society in continuous change.

Forord

Jeg vil gjerne takke min veileder Professor Oddbjørn Bukve for sin fleksibilitet og gode innspill gjennom hele arbeidsprosessen med min masteroppgave. Veiledningen har vært medvirkende til å øke min motivasjon og interesse for faget organisasjon og ledelse som igjen har vært viktig for gjennomføring av oppgaven jeg har skrevet.

Videre vil jeg også takke mine informanter som stilte opp til intervju slik at jeg fikk muligheten til å undersøke aktuell problemstilling. Deres imøtekommenhet og positive holdning til min undersøkelse gjorde sitt til at arbeidet med oppgaven ble lettere å jobbe med selv i en travel studiehverdag.

Tilslutt vil jeg takke Gunnhild Loftheim og Silje Morlandstø for støtte og motivasjon gjennom hele arbeidet og Dag Husdal for praktisk hjelp.

Kristine Nilsen

- Juli 2011 -

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0	INNLEDNING.....	1
1.1	Valg av tema og problemstilling.....	1
1.2	Oppgavens oppbygging og struktur.....	3
2.0	NAV-REFORMEN: BAKGRUNN OG FORMÅL.....	4
2.1	Velferdsforvaltningen før NAV-reformen.....	4
2.1.1	<i>Trygdeetaten.....</i>	4
2.1.2	<i>Aetat.....</i>	5
2.1.3	<i>Sosialtjenesten.....</i>	5
2.2	Bakgrunn for NAV-reformen.....	6
2.3	Gjennomføring av NAV-reformen.....	7
2.4	Krav til det enkelte kontor.....	8
2.5	Tidligere forskning gjort på området.....	9
2.5.1	<i>De ansattes syn på kultur og innføring av en felles velferdsforvaltning.....</i>	9
2.5.2	<i>Evaluering av pilotkontorene.....</i>	10
2.5.3	<i>Nav-reformen fra bakkebyråkratenes ståsted.....</i>	11
2.5.4	<i>EVA-NAV.....</i>	12
2.6	Oppsummering.....	12
3.0	TEORIDEL.....	14
3.1	Reform og endring.....	14
3.1.1	<i>Endring i velferdsetaten.....</i>	15
3.2	Hva er omstilling og organisasjonsutvikling?.....	16
3.2.1	<i>To modeller for organisasjonsutvikling.....</i>	18
3.2.2	<i>Kritikk mot organisasjonsutvikling.....</i>	20
3.3	Modeller for motivasjon og jobbtrivsel.....	20
3.3.1	<i>Jobbkjennetegnmodellen.....</i>	20
3.3.2	<i>Hertzbergs 2-faktorteori.....</i>	21
3.3.3	<i>Målsetningsteori.....</i>	22
3.3.4	<i>Krav-kontrollmodellen.....</i>	23
3.4	Organisasjonskultur.....	24
3.4.1	<i>Organisasjonskultur og omstilling.....</i>	25
3.5	Oppsummering.....	27
3.5.1	<i>Teoriens relevans for oppgaven videre.....</i>	27

4.0	METODISK REFERANSERAMME.....	29
4.1	Valg av metode.....	29
4.1.1	<i>Kvalitativ forskningsmetode.....</i>	29
4.1.2	<i>Kvalitativ forskning og bruk av intervju.....</i>	30
4.2	Forskningsprosessen.....	31
4.2.1	<i>Oppstart og forberedelser.....</i>	31
4.2.2	<i>Utforming av studien.....</i>	32
4.2.3	<i>Utvalg av informantene og gjennomføring av intervjuene..</i>	33
4.2.4	<i>Dataenes reliabilitet og validitet.....</i>	35
4.2.5	<i>Utfordringer i forbindelse med undersøkelsen.....</i>	36
5.0	EMPIRISKE FUNN.....	38
5.1	Del 1: Innføring av NAV-reformen.....	38
5.1.1	<i>Informasjon og medvirkning.....</i>	38
5.1.2	<i>Holdninger og arbeidsmiljø før reformen ble innført.....</i>	40
5.1.3	<i>Oppsummering etter del en av intervjuet.....</i>	41
5.2	Del 2: Opplevelse av din arbeidsplass etter innføring av reformen.....	42
5.2.1	<i>Arbeidsmengde og arbeidsoppgaver.....</i>	42
5.2.2	<i>Samarbeid og kultur.....</i>	43
5.2.3	<i>Motivasjon, mestring og trivsel.....</i>	44
5.2.4	<i>Opplæring og kompetanse.....</i>	47
5.2.5	<i>Generelle utfordringer i arbeidshverdagen.....</i>	48
5.2.6	<i>Oppsummering etter del 2 av intervjuet.....</i>	50
5.3	Empiriske funn i lys av problemstilling.....	51
5.3.1	<i>Hvordan oppleves arbeidsmiljøet nå i forhold til tidligere?.....</i>	51
5.3.2	<i>Hvordan oppleves arbeidsmengden og ressursfordelingen nå i forhold til tidligere?.....</i>	54
5.3.3	<i>Hvordan oppleves motivasjonen i forhold til jobben som skal utføres?.....</i>	56
6.0	ANALYSE.....	59
6.1	Reform og endring.....	59
6.1.1	<i>Top-down og bottom-up.....</i>	59
6.1.2	<i>Generalistmodellen.....</i>	60
6.2	Organisasjonsutvikling.....	61

6.2.1	<i>Aksjonsforskningsmodellen</i>	61
6.3	Motivasjon og jobbtrivsel.....	62
6.3.1	<i>Jobbkjennetegnmodellen</i>	62
6.3.2	<i>Hertzbergs 2-faktorteori</i>	64
6.3.3	<i>Målsetningsteori</i>	64
6.3.4	<i>Krav-kontrollmodellen</i>	66
6.4	Organisasjonskultur.....	68
6.5	Oppsummering.....	70
6.5.1	<i>Samarbeid og felles kultur</i>	70
6.5.2	<i>Arbeidsmengde og rutiner</i>	72
6.5.3	<i>Nye arbeidsoppgaver og faglige utfordringer</i>	73
6.5.4	<i>Visjon, mål og forventninger</i>	74
7.0	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	76
7.1	Hvordan har innføring av NAV-reformen påvirket de ansattes arbeidshverdag?.....	76
7.1.1	<i>Positive aspekt</i>	76
7.1.2	<i>Utfordringer som følge av reformen</i>	78
7.1.3	<i>Oppsummering</i>	79
7.2	Egen refleksjon.....	80
7.2.1	<i>De ansattes arbeidshverdag etter reformen</i>	81
7.3	Videre arbeid.....	82

KILDER

VEDLEGG

1.0 INNLEDNING

Temaet omstilling i organisasjoner blir stadig mer aktuelt i dagens samfunn. Organisasjonene møter daglig nye krav fra omgivelsene. Slikt påvirker de ansatte som kanskje opplever høye krav fra sin arbeidsgiver samtidig som organisasjonen forandrer seg. I en artikkel på E24.no fra 2009 kom det frem at de ansatte i NAV, den nye velferdsetaten sliter med høyt sykefravær. Reformen som ble innført 1.juli 2006 med pilot på fåtall kontorer ble ferdig gjennomført i hver kommune i løpet av 2010. Omstillingen denne reformen har medført for de ansatte, har i følge artikkelen vært en stor belastning. Bare fra 2008 til høsten 2009 hadde sykefraværet blant de ansatte økt med 22 %. Hovedverneombudet sier i artikkelen at det høye sykefraværet skyldes krysspress i form av krav om høy effektivitet samtidig som brukerne skal følges opp på en best mulig måte. I tillegg flyttes og omorganiseres det underveis samtidig som de ansatte skal utføre sin jobb.

Dette eksempelet viser hvor viktig det er å ha de ansatte med seg igjennom en omstillingsprosess. Det er vanlig at omstillinger vekker reaksjoner hos ansatte fordi det skaper utrygghet og usikkerhet. De ansatte frykter gjerne for jobbene sine eller de kan oppleve at det blir innført dårligere arbeidsvilkår. Dersom en omstilling blir innført i en organisasjon mot de ansattes ønsker kan det sette motivasjonen og jobbrivselen deres i fare. Noe som igjen fører til dårligere ytelse og lavere resultater i organisasjonen. Hvordan selve omstillingen blir gjennomført er selvsagt avgjørende for hvordan det påvirker de ansatte. Opplever de ansatte å bli inkludert og ivaretatt vil gjerne omstillingen og endringene som skal gjennomføres bli lettere å innføre.

1.1 Valg av tema og problemstilling

Temaet omstilling og endring har jeg valgt på fordi jeg har interesse for emnet. I tillegg ser jeg det svært relevant i dagens arbeidsmarked og samfunn både nasjonalt og internasjonalt. Dette fordi det stadig blir stilt høyere krav til organisasjoner, og konkurransen dem i mellom blir stadig hardere. Finanskrisen har i tillegg presset organisasjoner til å se muligheter for å

overleve økonomisk. Dette resulterer gjerne i at en må tenke nytt i form av organisering og bemanning. En ønsker å øke effektiviteten og redusere kostnader samtidig som en opprettholder kvaliteten på arbeidet som skal bli gjort. I tillegg ønsker en fornøyde kunder. Omorganisering og endring innad i organisasjonen kan bli resultatet. Beslutning om hva som skal endres og hvordan det skal endres skjer kanskje raskt og de ansatte må være fleksible og raske til å venne seg til nye rutiner. Da dette blir mer og mer vanlig i dagens arbeidsliv vil jeg derfor se på hvordan dette kan oppleves av de ansatte. Hva skal til for å bevare trivsel og motivasjonen hos de ansatte? Dette vil være relevant kunnskap dersom jeg en dag skal selv bli leder for en gruppe ansatte. Motivasjon og trivsel er som kjent svært avgjørende for arbeidet som skal bli gjort og for å beholde ansatte lengre i sine stillinger.

Da jeg ønsker mer kunnskap om temaet omstilling har jeg valgt å se nærmere på de NAV-ansattes opplevelser ved innføring av den nye arbeids og velferdsordningen. Grunnen til at jeg ønsker å ta utgangspunkt i NAV-reformen er at det er en kjent reform som har medført store endring både for brukere og ansatte. I tillegg er det en av de større reformene i det offentlige og som utdannet sosionom har jeg ekstra interesse for de ansatte i denne sektoren.

Jeg vil avdekke de ansattes reaksjoner ved å gjennomføre kvalitative intervjuer. Gjennom denne studien vil jeg ha hovedfokus på motivasjon og jobbtrivsel, stress, organisasjonskultur og reform og endring. Dette er faktorer som jeg anser som interessante da de er relevant i alle omstillingsprosesser uavhengig av sektor. Alle arbeidstakere trenger motivasjon og trivsel for kunne utføre en god jobb. Mangel på dette vil etterhvert medføre lavere effektivitet og i verstefall sykemeldinger. En omstilling vil selvsagt kunne påvirke de ansatte på mange ulike måter, men for å få en mest mulig fordyping i studiet jeg skal gjennomføre har jeg valgt overnevnte faktorer som mitt hovedfokus. Min problemstilling blir derfor følgende:

”Hvordan har innføring av NAV-reformen påvirket de ansattes arbeidshverdag?”

Under denne problemstillingen vil jeg har fokus på følgende områder:

”Hvordan oppleves arbeidsmiljøet nå i forhold til tidligere?”

”Hvordan er arbeidsmengden og ressursfordelingen nå i forholdt til tidligere?”

”Hvordan oppleves motivasjonen i forhold til jobben som skal gjennomføres?”

1.2 Oppgavens oppbygging og struktur

Jeg har valgt og dele oppgaven opp i flere kapitler der jeg i kapitel 2 gjør rede for NAV - reformens mål og krav. I tillegg kommer jeg kort innpå bakgrunnen for innføring av reformen. Avslutningsvis vil det her også bli sett på tidligere forskning gjort på område innenfor NAV.

I Kapittel 3 blir relevant teori presentert. Omstilling, endring og reformarbeid står sentralt i denne delen, samt teori om motivasjon i arbeidslivet. Hackman og Oldhams jobbkjennetegn modell vil bli presentert. Videre vil det blir presentert relevant teori om forholdet mellom stress og mestringsfølelse i arbeidslivet. I slutten av kapitelet vil det bli gjort en oppsummering av teorien og forklart hvordan jeg vil benytte meg av denne opp i mot aktuell problemstilling.

I kapitel 4 vil jeg gjøre rede for valg av metode og forklare mitt arbeid ved utvikling av intervjuguiden jeg brukte i studiet med de ansatte. Eventuelle avgrensninger og forklaringer i forhold til studiet vil her bli gjort rede for og eventuelle utfordringer ved gjennomføring av intervjuene vil bli tatt opp.

Kapitel 5 vil omhandle resultatene av intervjuene med de ansatte i NAV. Her vil de empiriske funnene som kom frem under intervjuene bli presentert. Disse funnene vil jeg videre knytte opp mot presentert teori i kapitel 6.

I sistnevnte kapitel vil jeg se på hva som er kommet frem av studien jeg har gjennomført. Her vil oppsummering og konklusjon av problemstilling bli presentert. Avslutningsvis vil jeg reflektere over egne tanker rundt problemstilling og se på eventuelle videre muligheter innen for temaet.

2.0 NAV-REFORMEN: BAKGRUNN OG FORMÅL

Jeg skal i dette kapitlet gjøre rede for bakgrunn og målsetning med NAV-reformen, da det er relevant i forhold til det å få bedre forståelse for hva de ansatte i NAV har vært igjennom som følge av reformen.

2.1 Velferdsforvaltningen før NAV- reformen

Før innføring av NAV-reformen var velferds Norge delt inn i tre etater; aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten. Disse tre etaene hadde egne ansvarsområder og eget regelverk og forholde seg til. De ansatte var i en del saker avhengig av samarbeid på tvers av etatene, men det var ikke bestemte rutiner på hvordan et slikt samarbeid skulle foregå.

2.1.1 Trygdeetaten

De ansatte i trygdeetaten hadde som ansvarsområde og forvalte trygdesaker med bunn i lov om folketrygd. Dette omfattet mennesker innenfor tre områder; arbeid og rehabilitering, familie og pensjon, og helsetjenester. Ytelsene i etaten er for det meste regulert av alder, helse og arbeidsevne og kan deles inn i langtidsytelser som for eksempel alderspensjon og korttidsytelser som for eksempel sykepengen (NOU 2004:13).

Målet med trygdeetaten var at mennesker som var i arbeid ikke skulle falle ut av arbeidslivet eller at de i det minste skulle kunne ta del i en tilpasset arbeidshverdag. I tillegg skulle etaten være behjelpelig i forhold til å gjøre familiehverdagen bedre for aleneforeldre. Etaten var statlig styrt, der sosialdepartementet hadde styringsansvaret for de fleste områder som berørte etaten (St.prp.nr. nr. 46 (2004-2005)).

2.1.2 Aetat

Arbeidsetaten hadde som ansvarsområde og sysselsette flest mulig mennesker som ikke var i arbeid. De ansatte i denne etaten jobbet med registrering og oppfølging med mål om å hjelpe mennesker raskt mulig tilbake i ny jobb. De skulle fremskaffe informasjon om ledige stillinger og hjalp gjerne arbeidsledige med skriving av søknader og jobbsøkerkurs der deltakerne fikk opplæring og tips i hvordan en bør forberede seg til intervjuer. I tillegg hadde de ansvar for å samarbeide med det lokale næringsliv i forhold til å skape kontakt med relevante arbeidstakere. I tillegg hadde de ansvar for å forvalte Lov om folketrygd kapittel 4 som omhandler utbetaling av dagpenger og andre forvaltningsområder som falt inn under arbeidsmarkedsloven. Målsetningen til etaten var få til et velfungerende arbeidsliv der flest mulig i arbeidsfør alder var yrkesaktive (St.prp. nr. 46 (2004-2005)).

2.1.3 Sosialtjenesten

De overnevnte etatene er begge underlagt staten mens sosialtjenesten er underlagt den enkelte kommune. De ansatte i sosialtjenesten jobbet med brukere som faller utenfor både trygdeetaten og arbeidsetaten. Dette kan være mennesker med rusproblemer, innvandrere eller andre som ikke har opparbeidet seg rettigheter innen for trygde eller arbeidsetaten. Brukerne her faller da inn under lov om sosiale tjenester. Målet med loven er å fremme økonomisk og sosial trygghet og bedre levekårene for vanskeligstilte. Alle skal ha rett på å få muligheten til å leve og bo selvstendig og ha en aktiv og meningsfylt tilværelse med andre (St.prp. nr. 46 (2004-2005)).

Det er mange brukergrupper underlagt denne loven og det finnes rettigheter for både psykisk utviklingshemmede, innvandrere og rusmisbrukere. I tillegg faller personer som kanskje ikke har opparbeidet seg rett til dagpenger inn under lov om sosiale tjenester. Det ytes stønader til følgende brukergrupper: omsorgslønn til personer med tyngende omsorgsarbeid, stønad til livsopphold og stønad til å overvinne en vanskelig livssituasjon (NOU 2004:13).

2.2 Bakgrunn for NAV-reformen

Regjeringen la allerede i 2002 frem et ønske om en ny arbeids og velferdsetat. Deretter ble det satt sammen et utvalg som skulle jobbe med å finne alternative løsninger for en felles arbeids og velferdsetat. Rattsø utvalget jobbet etter dette med å kartlegge ulike organisasjonsformer som resulterte i en utredning: NOU 2004: 13: En ny arbeids og velferdsforvaltning. Utvalget foreslo en omorganisering der det fortsatt var en delt organisatorisk forvaltning av velferdsetaten. Denne ble evaluert men forkastet og regjeringen ønsket å gå for en sammenslåing av de tre etatene som medførte St.prp. nr. 46 (2004-2005) der regjeringen la frem forslaget til den nye arbeids og velferdsforvaltningen. Reformen ble iverksatt 1. juli 2006.

I følge regjeringens forarbeider til NAV-reformen var en av grunnene til å samlokalisere de tre etatene, manglende samarbeid med nåværende ordning. Mange av brukerne av etatene ble kasteballer i systemene der de ansatte i de ulike etatene ikke snakket sammen. Ideen ved NAV-reformen var derfor at ved å samlokalisere de tre etatene hadde brukerne bare ett sted å forholde seg til. Samlokaliseringen ville da sannsynligvis føre til en mer effektiv saksbehandling av den enkelte, da brukeren slapp å dra fra en etat til en annen (St.prp. nr. 46 (2004-2005)). I tillegg hadde det vist seg at flere av brukerne som mottok stønad fra trygdeetaten også måtte få hjelp fra sosialtjenesten da ytelsene fra trygdeetaten ikke strakk til (NOU 2004:13). En effekt av en mer effektiv saksbehandling og et helhetlig samarbeid rundt den enkelte bruker ville være at færre ville gå på stønad og flere ville komme seg ut i jobb. Dette fordi de ansatte fra de ulike etatene ville bli flinkere til å finne en felles løsning for brukerne (St.prp. nr. 46 (2004-2005)).

Målet med reformen er i følge St.prp.nr.46 (2004-2005) og Lov om arbeids og velferdsforvaltningen (NAV-loven) følgende:

- Flere i arbeid og aktivitet, færre på stønad
- Enklere for brukerne og tilpasset brukernes behov
- En helhetlig og effektiv velferdsforvaltning.

Både i forarbeidene til reformen og i selve NAV-loven er det særlige fokus på at det skal bli enklere og bedre tilpasset den enkelte bruker. De ansatte skal samarbeide bedre og dermed få en mer helhetlig velferdsforvaltning. Flere skal komme seg ut i arbeid eller annen aktivitet, I NOU 2004:13 fremlegges det undersøkelser som viser at brukere som kom over på trygd eller annen stønad gjerne ble værende utenfor arbeidslivet over lang tid, og enkelte kom aldri tilbake. I mange av disse tilfellene kunne redusert eller tilpasset arbeid vært løsningen slik at bruker kom seg tilbake til aktivitet eller arbeid. Ved å komme på sidelinjen av samfunnet på denne måten øker sjansen for å opparbeide seg sosiale problemer.

En helhetlig velferdsforvaltning vil være viktig dersom en skal få flere ut i arbeid. Alle er ulike og en har gjerne redusert funksjonsnivå eller yteevne. Brukermedvirkning og deltagelse i egen situasjon er noen av stikkordene regjeringen vektla under denne målsetningen. En effektiv forvaltning innebærer unødig ressursbruk, og en er kostnadsbevisst i sitt arbeid. (St.prp.nr. 46 (2004.2005)).

2.3 Gjennomføring av NAV-reformen

Gjennomføringen av reformen startet opp allerede i 2006 med 25 kontor som skulle være pilotkontor og evalueres etterhvert som de åpnet. Disse kontorene ble på denne måten eksempler på hvordan reformen kunne innføres, og fremtidens kontor kunne få ideer om hvordan organiseringen eventuelt kunne bli gjort annerledes. Det ble på bakgrunn av dette utarbeidet ”Håndbok for etablering av NAV-kontor” som brukes under etableringen av kontorene rundt om i de ulike kommunene. Regjeringen ønsket en rask iverksetting av reformen og hadde som mål at reformen skulle være ferdig iverksatt i løpet av 2010. I arbeidet før og under etableringen av de enkelte kontorene har en hatt en strategi om at de ansatte skal bli kjent med det nye lovverket der en blir kjent med samarbeidskravene mellom kommune og stat, hvordan en skal etablere en førstelinjetjeneste og hvordan selve omstillingsprosessen skal foregå rent praktisk (St. prp. nr. 46 (2004-2005)).

En ny arbeids og velferdsetat resulterte i et nytt lovverk, Lov om arbeids og velferdsforvaltningen (NAV-loven) som ble innført 16.06.2006. Denne omhandler formål, krav om felles lokaler og samarbeid. Som følge av denne loven ble de administrative bestemmelsene i folketrygdloven og arbeidsmarkedsloven opphevet. (Ot.prp.47 (2005-2006)). Det ble innført et krav om en felles førstelinjetjeneste i samarbeid mellom stat og kommune, der brukerne skal få behov for bistand. Dette skal samlokalisere tidligere aetat, trygd og sosialtjeneste og oppleves som en samlet enhet av brukerne (St.prp. nr. 46 (2004-2005)).

2.4 Krav til det enkelte kontor

Alle kommuner skal ha et lokalt NAV -kontor der brukerne kan henvende seg og oppleve brukermedvirkning og rask behandling. Tjenesteområdene NAV-kontoret har ansvar for er blant annet sykemeldte, uføretrygdede, arbeidsledige, pensjonister, attføring, rehabilitering, familieytelser og personer med krav på økonomisk sosialhjelp etter lov om sosiale tjenester. Hvordan de enkelte kommunene har valgt å gjennomføre reformen er satt relativt fritt så lenge det har blitt opprettet en felles førstelinje med krav om samarbeid mellom de ulike etatene. I forhold til sosialtjenesten er det et minimumskrav om at ytelse av økonomisk sosialhjelp underlegges NAV. De enkelte kommunene kan velge om flere av tjenestene som forvaltes av Lov om sosiale tjenester skal samlokaliseres i NAV-reformen (St.prp.nr. nr.46 (2004-2005)). Oppgavene i det lokale NAV-kontor kan derfor variere, men i følge ”Kompetanse i NAV-kontoret” skal de ansatte i kontorene gi informasjon om arbeids og velferdsordninger i form av stønader eller andre rettigheter bruker kan ha krav på. Videre skal brukers behov, rettigheter og ressurser bli kartlagt og på denne måten avdekke brukernes evner og behov. Etter kartlegging har brukerne krav på å få utarbeidet en individuell plan der brukermedvirkning og samarbeid er avgjørende for at bruker skal få eierskap til planen. NAV-kontorets selvbetjeningstjenester skal være synlig for bruker og skal informeres om til alle brukere. Råd og veiledning i tråd med lov om sosiale tjenester skal ytes til brukerne som faller inn under dette lovverket. Videre er det avgjørende at de ansatte følger opp brukerne regelmessig og følger med på utviklingen til den enkelte slik at en kan komme raskest mulig tilbake i et eventuelt arbeide eller annen aktivitet. Arbeidssøker og andre brukere som har behov for det

skal få gjennomført en kompetansekartlegging og der de ansatte hjelper arbeidssøkere i jobbsøkerprosessen.

Som tidligere nevnt kreves det at det skal være et lokalt NAV-kontor i hver enkelt kommune, der brukerne møter en førstelinjetjeneste der alle etatens tjenester er samlokalisert. Brukerne vil på denne måten oppleve en felles etat og unngår og gå fra kontor til kontor (Ot. Prp. nr. 47 (2005-2006)). I førstelinjen skal brukerne møte både statlige og kommunalt ansatte, som skal være behjelpelig med alt fra behovskartlegging, veiledning, vedtak og oppfølging.

Regjeringens ide med førstelinjen var at brukerne skulle oppfatte dette som en "felles dør" inn til alle tjenestene i velferdsforvaltningene. For å få førstelinjen til å fungere vil det bli stilt store krav til de ansattes kompetanse og evne til samarbeid. Kompetanseutvikling av medarbeidere og ledere vil derfor være avgjørende for å få reformen til å fungere. Videre vil det bli avgjørende å innføre tiltak om felles måloppnåelse og utvikling av felles begreper da de ansatte kommer med erfaring fra tre ulike etater der språk og rutiner gjerne er ulikt (st.prp.nr 46 (2004-2005)).

2.5 Tidligere forskning gjort på området

Det finnes flere forskningsarbeider gjort i forhold til den tidligere velferdsforvaltningen der etaten var del i trygdeetat, aetat og sosialtjenesten. Eksempler her er Kvalvåg (2002), Berg (1993) og Kvåle (2000).

Da NAV-reformen er en relativt ny reform innført i juli 2006, er det begrenset med forskning nøyaktig på denne reformen. Likevel finnes det en del undersøkelser gjort av NAV-reformen, da alt fra å se på hva brukerne har fått ut av reformen til å se på lederstil og effektivitet.

2.5.1 De ansattes syn på kultur og innføring av en felles velferdsforvaltning.

I studien utført av Skinnerland og Moland (2006) ble det utført intervjuer med ansatte og tillitsvalgte fra de tre etatene, aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten. Bakgrunnen for studien var et forarbeid ved innføringen av reformen slik at arbeidstakerne ville være mest mulig forberedt til samlokaliseringen. På denne måten kunne arbeidstakerne sammen med

arbeidsgiver planlegge en bedre omstilling der de ansatte ble ivaretatt på en best mulig måte. Her kom det frem at kompetanseheving i form av å dele på kunnskapen mellom etatene ville være avgjørende for hvordan reformen ville ta form. Bli kjent med hverandres etater, bruk av begreper og arbeidsmetoder anslås som viktig for de ansatte og tillitsvalgte. Resultatene som kom frem varierte noe fra fylke til fylke og fra kommune til kommune.

Jessen (2005) gjennomførte en studie for å avdekke kulturen i de tidligere tre etater. Resultatene av undersøkelsen bar preg av hvordan de ansatte oppfattet sin egen kultur i den enkelte etat og det viste seg at den ble oppfattet ulikt innen for hver etat. Det som gikk igjen var at etatene som låg under statlig ansvar; aetat og trygdeetaten, hadde en kultur som var preget av mer klare rammer, mens sosialtjenestens kultur var mer preget av deres store grad av handlefrihet. De tre etatene hadde ulikt syn på sitt arbeid og i møte med bruker. Trygdeetaten var opptatt av brukernes rettigheter, mens sosialtjenesten på sin side hadde mer fokus på brukerens behov. Aetat derimot fokuserte på hvilket mål den enkelte hadde og jobbet bevisst mot dette i felleskap med bruker.

2.5.2 Evaluering av pilotkontorene

Alm Andreassen, Drange og Thune gjennomførte i 2007 en evaluering av pilotkontorene for NAV-reformen. Evalueringen de gjennomførte var todelt der de gjorde undersøkelser både på individnivå og på kontornivå. Fokusområdene i evalueringen som ble gjennomført strakk seg fra om organiseringen på det enkelte kontoret var gjennomført med en todeling, med to ledere eller om det var gjennomført som en felles organisering med felles leder uavhengig om en kom fra kommune eller stat. Videre skilte en mellom små og store kontorer for å se på hvordan reformen fungerte i forhold til dette. Blant de ansatte ble det gjennomført en spørreundersøkelse der de fikk spørsmål som gjerne dreide seg om hvordan arbeidsdagen ble opplevd avhengig av om hvilken etat en hadde jobbet i tidligere. Innenfor dette kom problemstillinger rundt arbeidsflyt, oversikt over brukere, samarbeid, avklaring av arbeidsoppgaver og fysisk utforming av kontor.

Noe av de som kom frem av evalueringen til Alm Andreassen m. fl. (2007) var blant annet at etablering av reformen på det enkelte kontor tok lenger tid der en hadde valgt en todelt ledelse

enn der kontoret hadde en felles leder. De ansatte på kontorene jobbet stort sett med de samme oppgavene som tidligere, selv om enkelte hadde fått nye oppgaver i tillegg til gamle. Videre kom det frem at omlag 55 % av de ansatte synes det er blitt lettere å finne frem til enklere brukerløsninger etter reformen. Dette viser igjen at samarbeid på tvers av etatene gjerne har fått den effekten en ønsker, med en mer helhetlig behandling av den enkelte bruker. Når det kommer til arbeidsmiljøet etter sammenslåingen av de tre etatene opplever spesielt de ansatte fra etat et dårligere miljø en tidligere. Men da det kun er undersøkelse via spørreskjema kommer det ikke frem hva som gjør at miljøet oppleves som dårligere.

2.5.3 NAV-reformen fra bakkebyråkratenes ståsted

Grung (2008) gjennomførte en casestudie av ansatte ved et lokalt NAV-kotor for å undersøke deres erfaringer med NAV-reformen. Hun valgte i denne studien å intervju informanter fra alle tre etatene der hun vektla arbeidsmiljø på tidligere arbeidsted opp mot nåværende arbeidsted, kommunikasjon rundt reformprosessen, og hvordan arbeidsdagen hadde endret seg etter innføring av den nye reformen.

Resultatene av denne studien var varierende i forhold til hvilke etatene en tidligere hadde jobbet i. I forhold til arbeidsmiljø viste de seg at de ansatte gjerne holdt seg til gamle kollegaer og i lunsjer var det gjerne et statlig bord og et kommunalt bord. Likevel kom det frem at en samarbeidet bedre enn tidligere. Kommunikasjonen rundt reformen hadde vært god i en etat mens litt mer varierende hos en annen. De ansatte hadde følt at de ble hørt, da de hadde gjennomført en kartleggingstest sammen med leder før sammenslåingen, men en del av informantene stilte seg spørrende til denne testen i ettertid da det kunne virke som en del av det som var snakket om i denne testen virket ”glemt”. I forhold til hvordan arbeidsdagen hadde endret seg etter innføring av reformen, ble ytret at en del av de ansatte opplevde en del kaos i forhold til rutiner og samarbeid, i tillegg hadde en gjerne manglende kompetanse på enkelte av områdene, da en tidligere bare hadde jobbet opp mot en spesiell brukergruppe, nå skulle en plutselig snakke med alle brukerne.

Grung (2008) viser i sin studie at det er viktig å avdekke hvordan de ansatte i NAV opplever reformen, dette fordi en her helt avhengig av jobben de gjør for å kunne nå målsetningene i

reformen. Ut fra hennes resultater satt hun igjen med spørsmål om hvorfor de ansatte fortsatte i jobbene sine, hva motiverte de i å utføre jobben sin? Hvilke påkjenninger medførte manglende kompetanse og dårlige rutiner for de ansatte? Dette er spørsmål hun stiller seg i avslutningen av sitt arbeid og som er viktige faktorer en bør se nærmere på.

2.5.4 EVA-NAV

Det er regi av Norsk forskningsråd satt i gang en evaluering av NAV-reformen som skal foregå i en periode mellom 6-8 år. Hovedformålet med denne evalueringen er å kartlegge om NAV-reformen har nådd sine hovedmål: Flere i arbeid, færre på stønad, enklere for brukerne, og en mer helhetlig og effektiv velferdsforvaltning.

Som en av forutsetningene for innføring av NAV-reformen ble det i St.prp.nr. nr. 46 (2004/2005) skrevet at det samtidig skal dannes en gruppe som skal evaluere Nav-reformen, ikke bare i etterkant, men også fortløpende underveis. På denne måten kan en finne gode løsninger som kan videreformidles til andre NAV-kontor og dermed lette innføringen og eventuelle problemstillinger et annet sted. Da NAV-reformen er en uprøvd reform som ikke tidligere er prøvd mellom stat og kommune vil det være nyttig og evaluere denne underveis i forhold til om en vil nå målsetningen med reformen.

Evalueringsprogrammet har evaluert alt fra oppstarten med pilotkontorer til evaluering av brukerne av NAV-kontorene. Ut i fra de ulike evalueringene som er gjort er det blitt utgitt en rekke publikasjoner som viser en del av resultatene som er kommet frem.

2.6 Oppsummering

Før innføringen av NAV-reformen var velferdssystemet i Norge delt inn i tre etater: Aetat, Trygdeetaten og sosialtjenesten. Samarbeid på tvers av etatene har vist seg og ikke fungere optimalt, noe som har medført at brukerne har følt seg som kasteballer i et system det er vanskelig å bli sett og hørt i. Regjeringen vedtok i juli 2006 å samlokalisere der målsetningen for den nye arbeids og velferdsetaten skal være at flere kommer seg ut i arbeid, det skal være

lettere å være bruker i velferdssystemet, og at det skal bli en mer effektiv saksbehandling både i forhold til bruker og i forhold til kostnader for staten. Gjennomføringen av reformen begynte allerede i 2006 med pilotkontor som høstet erfaringer som andre kontorer har dratt stor nytte av ved nyetableringer. Innen 2010 skulle alle kommuner ha åpnet sitt lokale NAV-kontor og brukerne skal i Norge oppleve en felles etat med en førstelinjetjeneste der en kan få hjelp med både trygd, sosialhjelp og arbeidsrettede tiltak.

Hvordan de ansatte har opplevd gjennomføring av denne reformen vil nok variere fra kommune til kommune og fra kontor til kontor da de enkelte kontorene står relativt fritt i forhold til hvordan reformen skal gjennomføres og organiseres. For å få gjennomført en mest mulig effektiv og god førstelinje kreves det nøye planlegging og gode utarbeide rutiner. I tillegg vil det være avgjørende at de ansatte har felles holdninger og verdier slik at brukerne får en mest mulig lik og verdifull behandling. Organisasjonskultur og etablering av et godt arbeidsmiljø er derfor avgjørende for både brukere og ansatte. Kompetanseheving og trygghet hos de ansatte ses på som viktig dersom brukerne skal få en helhetlig behandling og målet om effektivisering skal oppnås.

Ved å ha gjort meg kjent med tidligere forskning på området har jeg skaffet meg ideer og inspirasjon til videre arbeid med oppgaven. Som Grung (2008) nevnte er det fortsatt mangelfull informasjon om hvordan motivasjon, trivsel og stress har påvirket de ansatte som følge av NAV-reformen. Gjennom mitt arbeid håper jeg å få kartlagt disse faktorene gjennom intervju og analyse opp mot relevant teori som blir presentert i neste kapittel.

3.0 TEIORIDEL

I denne delen av oppgaven vil det nå bli presentert teori jeg finner relevant i forhold til min problemstilling. Teoridelen er delt inn i fire deler: reform og endring, omstilling og organisasjonsutvikling, modeller for motivasjon og jobbtrivsel og organisasjonskultur.

3.1 Reform og endring

Da jeg skal ta utgangspunkt i NAV-reformen vil jeg kort gjøre rede for hva en reform er. I følge Christensen m. fl. (2004) er det viktig å skille mellom reform og endring. Reform er et bevisst forsøk fra enten politiske eller administrative aktører på å endre struktur eller kultur ved en organisasjon. Målene med en reform har gjennom tidene vært et ønske om å oppnå en mer effektiv, fleksibel og mindre kostnadskreven offentlig etat der en ønsker høyere kompetanse bedre kvalitet og bedre satsing på de viktigste områdene. Hvilke områder en har valgt som satsningsområde har variert fra ny personalpolitikk til nye styringsformer og organisasjonsformer (Berg, 1995). Med tanke på NAV – reformen er det her de politiske aktørene i landet som bevisst har villet omstrukturere arbeids og velferdsetaten i Norge. For å få dette til har det blitt utarbeidet et nytt lovverk for å regulere reformen. Endringene skjer med utgangspunkt i det nye lovverket og må gjennomføres av personer som jobber innen for det gitte avtaleverk, i dette tilfelle vil det være ansatte i arbeids og trygdeetaten og på sosialkontorene. Hvor vidt endringene trer i kraft avhenger av om det er lagt opp til opplæring av de ansatte og hvor stort press de har på å skulle omstille seg til nye måter å jobbe på. Endringer kan altså skje i små skritt, ved å prøve seg frem til best mulig måte å jobbe etter de retningslinjer som er gitt, eller ved brå omveltninger som krever rask endring og tilpasning av den enkelte (Christensen m. fl. 2004).

Når en reform blir vedtatt gjennom politiske aktører blir det gjennomført etter top-down prinsippet. Det vil si at det er overordnet myndighet som avgjør hva som skal iverksettes og de som skal iverksette eventuelle nye tiltak har liten eller ingen påvirkning på denne avgjørelsen (Brunsson og Olsen 1990). Eksempel på tidligere bruk av dette prinsippet er for eksempel

innføring av nye læreplaner, der utdanningsmyndighetene lager nye retningslinjer som blir oversendt til landets skoler. De ansatte på de ulike skolene må deretter finne nye måter å jobbe på som ivaretar de nye retningslinjene. Top-down prinsippet får ofte kritikk da det ofte er lang vei mellom de som vedtar nye tiltak eller retningslinjer til de som skal praktisere det som er blitt bestemt. På denne måten vil de ansatte som får nytt lovverk eller tiltak lagt på bordet, ikke få noen form for eierskap til endringene som må gjennomføres. Manglende eierskap kan virke ødeleggende for motivasjonen hos de ansatte og reformen som gjerne var ment til øke effektivitet og lette arbeidet og rutiner, kan få motsatt effekt (Brunsson og Olsen, 1990).

3.1.1 Endring i velferdsetaten

Tanken bak NAV-reformen har vært at en skal samlokalisere etatene slik at jobber bedre sammen om oppgaven å imøtekomme brukerne. Sammensmeltingen av statsansatte og kommuneansatte kan medføre at enkelte av de ansatte får nye arbeidsoppgaver som krever annen kompetanse enn det en har fra tidligere. I NAV-loven finnes det fleksibilitet over hvordan en ønsker å gjennomføre reformen i det enkelte kontor. En kan for eksempel følge generalistmodellen der hovedtanken er at alle skal kunne utføre alle oppgavene (Røvik, 2007.). Det er fordeler og ulemper ved å velge denne modellen. Fordelene er at kontoret som helhet stiller sterkt da alle kan møte brukerne uansett problemstilling. En kan følge den enkelte bruker fra start til slutt i prosessen hos NAV, og brukerne trenger kun å forholde seg til den ene personen, altså ingen skifte i saksbehandler. Ideen med modellen kan etter dette fremstilles som en god tanke, men er den mulig å gjennomføre i praksis? Det er nettopp dette som har kommet frem gjennom media, at brukerne ikke får det de har krav på og at utbetalinger tar veldig lang tid. Det er da en gjerne stiller seg spørrende til hva som skjer. En del NAV-ansatte har stått frem og fortalt at de har helt nye arbeidsoppgaver og ingen kompetanse på område de nå skal jobbe på. I tillegg vil det være vanskelig for de ansatte å ha god kunnskap på alle områder og en kan få følelsen av og ikke strekke til i jobben en skal gjøre. Det vil kunne virke svekkende i møte med brukerne dersom en ikke greier å svare på eventuelle spørsmål som skulle dukke opp. I tillegg kan fare for saksbehandlingsfeil øke. Presset på de ansatte vil kunne oppleves for stort og forventningene for høye. Generalistmodellen kan derfor være vanskelig å gjennomføre i en så stor organisasjon som NAV. Hvordan de enkelte kontorene da skal kunne organisere seg for å få best mulig utbytte

av reformens retningslinjer er derfor en stor utfordring som det ennå ikke finnes noe fasitsvar på. Arbeids og inkluderingsdepartementet har utarbeidet noen anbefalinger som skal kunne virke veiledende på hvordan en skal organisere det enkelte NAV- kontor. I deres anbefalinger kommer det frem at generalistmodellen kan være det beste alternativet ved små NAV- kontor der de ansatte er færre en 10 medarbeidere. Ved større kontor bør en satse på en samarbeidsmodell der brukerne kan oppleve en samordnet service selv om den enkelte medarbeider gjerne ikke dekker alle tjenester og ordninger (St.prp. nr. 51, 2008/2009).

Lederne i velferdsetaten bør være flinke å lytte til sine ansatte og være klar over at en top-down holding til de ansatte gjerne ikke er løsningen. De ansatte innenfor velferdsetaten er bakkebyråkrater som Lipsky (1980) kaller det. I begrepet mener han ansatte i yrker der en har myndighet og disponerer offentlige goder. Ansatte i disse yrkene har gjerne begrensede ressurser, stor arbeidsmengde, og motstridende målsetninger. De NAV-ansatte faller inn i denne gruppen og for å skulle få til en god omstilling i velferdsetaten kan en ved å benytte seg av bottom-up prinsippet sikre seg et bedre samarbeid med de ansatte. Ved å benytte dette prinsippet vil de ansatte få et større eierskap til reformen noe som er viktig da det er disse menneskene som skal utføre arbeidet i den nye etaten. God dialog mellom ansatte og ledelse vil sannsynligvis redusere eventuelle problemer i implementeringen av reformen og en kan raskere nå målsetningen til NAV-reformen (Lipsky, 1980).

3.2 Hva er omstilling og organisasjonsutvikling?

For å kunne forklare begrepet omstilling er det viktig å skille mellom endring og omstilling. Endring er forandringen som blir gjort i en organisasjon, mens omstilling handler om hvordan vi gjennomfører endringen. Med utgangspunkt i en organisasjon kan vi forklare omstilling på følgende måte. Samfunnet er i stadig utvikling, dette medfører at dagens krav til en organisasjon ikke nødvendigvis er den samme i morgen. Dette fører til at organisasjonen ikke lenger greier å imøtekomme omgivelsenes krav. Det må derfor til en endring. Tiltakene som blir satt i verk for å kunne mestre kravene kan kalles omstilling. Omstillinger kan dreie seg om forskjellige typer tiltak. Eksempler kan være nedskjæringer eller nedleggelse av virksomhet. Andre tiltak kan være omorganisering av arbeidsplassen, nedbemanning, eller innføring av ny

teknologi (Fougner m.fl., 2003). Ved NAV-reformen er det for eksempel som mål å samlokalisere ulike etater slik at en oppnår økt effektivitet og er lettere tilgjengelig for brukerne. Reformen blir vedtatt av politiske aktører, mens selve omstillingen skjer i de enkelte kontorene (St.prp. nr. 51, 2008/2009).

Begrepet organisasjonsutvikling (OU) ble først brukt i USA i 60 årene. Det oppsto som en følge av mange organisatoriske forandringer og tanken bak var å hjelpe organisasjoner til å få en bedre kontroll over forandringene som plutselig dukket opp. Det er finnes flere måter å beskrive hva OU er og det har dukket opp en rekke definisjoner av begrepet. En kan gjerne se OU som en forandringsstrategi som har bakgrunn i teorier fra ulike faggrupper. Det kan også ses på som en metode en tar i bruk for øke en organisasjons utnyttelse av ressurser (Levin og Klev, 2002).

I Fischer og Sortland (2001) blir begrepet med utgangspunkt i French og Bell (1990) definert på følgende måte:

”Organisasjonsutvikling er en langsiktig prosess, støttet av toppledelsen, med sikte på å forbedre organisasjonens problemløsnings og fornyelseskapasitet, med spesielt fokus på innsikt i og styring av organisasjonens kultur – med vektlegging av formelle team, midlertidige team, og mellomgruppe – kultur – med hjelp av en konsulent/fasilitator og gjennom bruk av adferds vitenskapelig teori og teknologi, inkludert aksjonsforskning” (Fischer og Sortland, 2001, side 138).

En annen definisjon utviklet av Ebeltoft er følgende:

”Organisasjonsutvikling vil si handlinger som sikrer alle medlemmene i en organisasjon tilstrekkelige betingelser for å medvirke på en sunn og allsidig måte. Denne optimaliseringen må skje samtidig i sosiale og tekniske systemer – dvs., som en samlet (om enn trinnvis) forbedring av både arbeidsmessige, strukturelle, ideologiske og samarbeidsmessige sider av virksomheten. Og – naturligvis – slik at nødvendig samspill med omverden opprettholdes” (Side 208 i Flaa m. fl., 1995).

For å få til et vellykket organisasjonsutviklingsarbeid er det ofte sentrale momenter som er avgjørende for om arbeidet som skal utføres kan ansees som vellykket. Først er det viktig deltakerne i organisasjonen innser at det er problemer til stede som må løses. Dersom en ikke innehar god kompetanse på område innad i organisasjonen kan det bli aktuelt å innhente eksperthjelp uten i fra, i form av konsulenter. For å kunne utføre endringene må en ha full støtte fra ledelsen og endringen må være planlagt, (Levin og Klev, 2002). I tillegg er det viktig at en er åpen rundt det som skal skje, spesielt i forhold til hvilke metoder og teknikker som blir anvendt (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

3.2.1 To modeller for organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling er en prosess der en jobber mot forandring. Dette kan for eksempel forklares ut i fra Lewins modell. Organisasjonsutvikling blir i denne modellen delt i tre faser. Den første fasen er oppføringsfasen (unfreezing). Her forbereder og motiverer en seg på at det skal komme en endring. Deltakerne blir bevisste på at gamle mønstre skal byttes ut med nye. Det er derfor viktig å finne problemområder som opprettholder nå-tilstanden slik at disse kan løses opp. I den andre fasen som blir kallet endringsfasen (change) gjennomføres tiltakene som skal til for at en endring oppstår. Tiltakene varierer avhengig av problemstilling, men kan for eksempel være innføring av nye holdninger og verdier, og tilnærming av ny kunnskap. Den siste fasen, nedfrysingsfasen (refreezing), handler om å stabilisere endringen og innarbeide nye rutiner og arbeidsvaner slik at endringen blir innarbeidet (Fischer og Sortland, 2001).

En annen modell som kan forklare organisasjonsutviklingsarbeid er aksjonsforskningsmodellen. Det har vært mye uenigheter rundt denne modellen om hvordan den kan deles opp for å forklare OU på en best mulig måte. Det er her tatt utgangspunkt i at prosessen deles inn i tre faser (Fischer og Sortland, 2001).

Diagnosefasen

I denne fasen er det viktig å kartlegge problemområdene. Hva er problemet i organisasjonen? Hvordan formulerer man dette? Her er det viktig at medlemmene i organisasjonen er deltakende og bidrar for å få frem hva som er problemet. Siden det sannsynligvis er mennesker med ulike bakgrunner, erfaringsmessig og utdanningsmessig vil det nok komme frem ulike

versjoner og syn på hva som er problemet. I tillegg er kjønn og personlighet avgjørende for hva en anser som et problem eller ikke. Når en har kommet frem til et problem er det viktig å kartlegge de bakenforliggende årsakene, samt å finne ut hvordan dette påvirker organisasjonen. Dette kan løses ved å gjennomføre en informasjonsinnsamling, som kan gjøres gjennom spørreskjema, intervju eller ved å observere prosesser i organisasjonen (Flaa m. fl., 1995). Det er viktig at denne fasen blir gjennomført nøyaktig, fordi det vil lette endringsarbeidet senere i prosessen. Dersom en har utført en god jobb i denne fasen kan en på senere tidspunkt i arbeidet gå tilbake og se hva som var startpunktet og sammenligne resultatene en får opp mot dette. Det er vanlig at organisasjoner ansetter konsulenter til denne type arbeid. Det er derfor desto viktigere at denne fasen blir gjennomarbeid på en strukturert og nøyaktig måte slik at oppfatningen er den samme hos en eventuell konsulent som i organisasjonen (Fischer og Sortland, 2001).

Intervensjonsfasen

Denne fasen blir også kalla forandringsfasen. Overgangen mellom diagnosefasen og intervensjonsfasen er noe uklar. Dette har bakgrunn i at når en har funnet problemstilling har også gjerne funnet ut hvilke endringer som skal til og hvordan disse skal utføres (Fischer og Sortland, 2001). Det blir i denne fasen satt i verk tiltak for å nå de målene en kom frem til i diagnosefasen. Avhengig av problem må en finne frem til best fungerende metoder som en kan ta i bruk for å nå målene en ønsker. Det er også en del faktorer en må ta hensyn til i arbeidet. Økonomiske rammer samt lover og regelverk er gjerne med og begrenser de mulige endringene en ser for seg (Flaa m. fl, 1995).

Evalueringsfasen

I denne fasen av OU- arbeidet evaluerer og kontrollerer en de iverksatte tiltakene. En sjekker om de fungerer som en hadde tenkt og om en har oppnådd det som var ønskelig. Det er ikke alltid like lett å evaluere prosessen en har vært igjennom. Ofte har engasjementet rundt arbeidet dalt etter endringen er gjennomført, da eventuelle nye rutiner og arbeidsmetoder har blitt en del av hverdagen. Etter en evaluering er det ofte viktig med en oppfølging slik at de eventuelle endringene som er blitt gjennomført ikke faller tilbake til gamle mønstre. Dette er ikke alltid like lett å få til da det ofte er snakk om økonomiske begrensinger ved å fortsette

samarbeidet med en eventuell konsulent (Flaa m. fl., 1995). Det er viktig å understreke at evaluering ikke er noe som nødvendigvis kun skjer i slutten av prosessen, aller helst bør evaluering skje underveis i alle fasene (Fischer og Sortland, 2001).

3.2.2 Kritikk mot organisasjonsutvikling

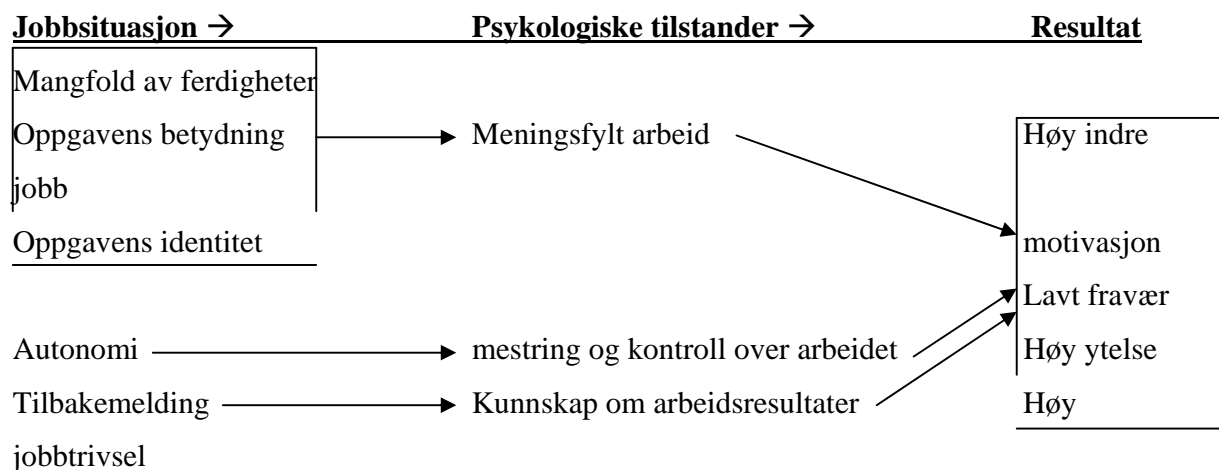
Den mest vanlige kritikken mot organisasjonsutvikling er at den ikke kan anses som en enhetlig strategi. Med dette mener kritikerne at OU består av enkeltdeler fra flere ulike fagområder. Dessuten mener kritikerne at OU har et for positivt syn på individet, der det blir lagt altfor lite vekt på konflikt. En organisasjon er mer preget av konflikt enn harmoni, det er derfor ikke så lett å få til en endring gjennom samarbeid (Robbins, 1998). Realiteten er ofte preget av langvarige og sterke konflikter der endringer får gjennomslag ved bruk av makt. I tillegg er det tidkrevende for en organisasjon å gjennomføre en endringsprosess der deltakelse skal stå sentralt. Deltakelse og medbestemmelse er derfor noe som ofte kan bli nedprioritert (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

3.3 Modeller for motivasjon og jobbtrivsel

Det finnes mange modeller som omhandler motivasjon og jobbtrivsel. Begrepet motivasjon kan i følge Michell og Larson (1987) forklares som en psykologisk prosess som iverksetter, regulerer og vedlikeholder atferd. Motivasjon er viktig for kunne utføre en god jobb og er med og øker jobbtrivselen. Det er her tatt utgangspunkt i jobbkjennetegnmodellen, 2 – faktor teorien, målsetningsteorien og krav-kontrollmodellen.

3.3.1 Jobbkjennetegnmodellen

Det er en rekke faktorer en er avhengig av for å oppnå en god indre motivasjon i arbeidet. Faktorene kan være autonomi, oppgavens betydning og identitet, mangfold av ferdigheter og tilbakemelding. Dette kan illustreres i jobbkjennetegnmodellen til Hackman og Oldham.

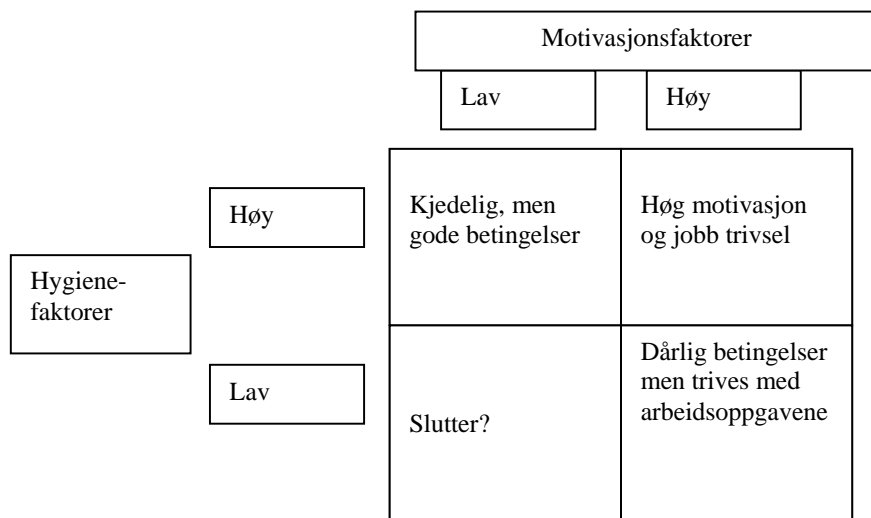


Oldham og Hackmans Jobbkjennetegnmodell

Denne modellen viser at jobbsituasjonen er avgjørende for om en trives på jobb og dermed utfører en god jobb. Som en ser ut i fra modellen henger motivasjon og jobbtrivsel sammen. Mangler en motivasjon i arbeidet er det også en fare for at en ikke er tilfreds med jobben og derfor heller ikke trives på jobb. Er en fornøyd innenfor alle faktorene er resultatet høy indre jobbmotivasjon, lavt fravær, høy ytelse og høy jobbtrivsel. Opplever den ansatte en mer varierende tilfredshet kan det ha sammenheng med at en for eksempel ikke trives med oppgavene en skal utføre. En må altså trekke inn psykososialt arbeidsmiljø som handler om individets oppfatninger og omgivelsenes betingelser for å kunne forklare jobbtildfredshet. Er det balanse mellom disse to opplever en jobbtildfredshet (Einarsen og Skogstad, 2000)

3.3.2 Herzbergs 2 – faktor teori

Enkelte sider ved jobben kan gjøre en misfornøyd. Disse sidene blir kalla hygiene faktorer. Eksempler på slike faktorer kan være lønn, pensjon eller personalpolitikk. En er ansatt ved en arbeidsplass kan en enten være fornøyd med hygiene faktorene eller misfornøyd. Dersom en er misfornøyd kan en gjerne spørre seg hvorfor den ansatte ønsker å jobbe i organisasjonen. Det er her motivasjonsfaktorene kommer inn. Disse omhandler arbeidsoppgaver, personlig utvikling i jobben, mestring, anerkjennelse, autonomi og andre sider ved det å utføre en jobb.

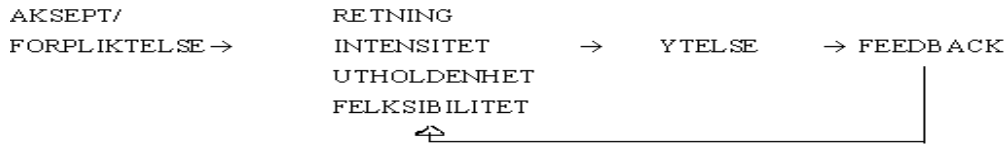


Hertzbergs 2 – faktorteori

Som en ser av modellen er det mest ettertraktet å oppnå høy hygienefaktor samtidig som motivasjonsfaktoren er høy. Dersom motivasjonsfaktoren er høy mens hygienefaktorene er lav, fortsetter en gjerne i jobben fordi en trives med arbeidet en utfører. Skårer en derimot lavt på begge faktorene er det stor sannsynlighet for at den ansatte slutter i jobben (Einarsen og Skogstad, 2000).

3.3.3 Målsetningsteori

Denne teorien ble utviklet av Locke og Latman og har som fokus at et mål øker motivasjonen hos de ansatte. Dersom arbeidstakerne i tillegg er med og utformer målet vil de føle seg mer forpliktet til å jobbe mot å nå det. Deltakelse er derfor viktig. Når en har akseptert og forpliktet seg til målet, finner en frem til hvilken metode en skal jobbe etter for å nå målet. Det er lettere å jobbe i riktig retning, gjerne mer intenst, utholdende og fleksibelt når en selv har vært med og utformet målet. For å nå målet er det viktig at det er spesifikt, målbart, ambisiøst, realistisk og tidsbegrenset. Gjennom tilbakemelding kan en se på om en er fornøyd med resultatet, viss ikke kan en gå tilbake i prosessen og se på metoden en har jobbet etter. Kanskje en må skifte retning eller en må jobbe mer intenst for å oppnå et bedre resultat.

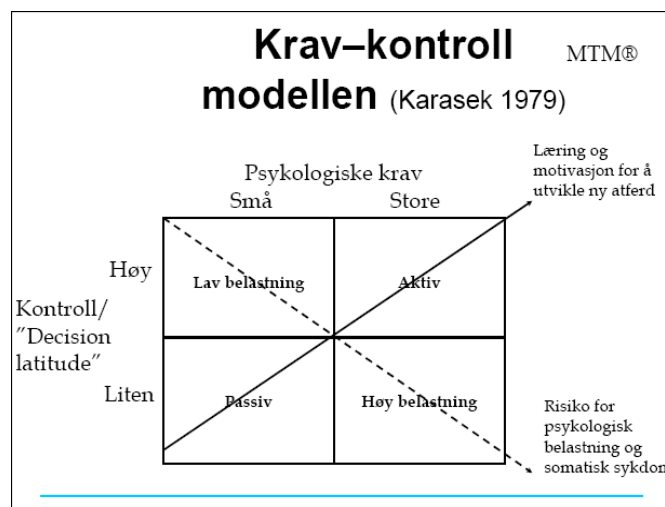


Locke og Latman Målsetningsteori

Denne modellen kan brukes på mange områder i arbeidslivet. Når en har nådd målet gir en gjerne de ansatte en belønning i form av bonus eller lignende (Einarsen og Skogstad, 2000).

3.3.4 Krav-kontrollmodellen

En omstilling i en organisasjon kan medføre at det kan oppstå en del dobbeltarbeid over en periode. Dette kan oppleves som stress for de ansatte. Stress beskrives i Einarsen og Skogstad (2000), som en ubalanse mellom krav fra omgivelsene og egen kapasitet. Dersom en ikke greier å imøtekomme kravene i fra omgivelsene har dette konsekvenser som vil få de ansatte til å yte utover egen kapasitet. Stress kan også komme av at en får nye arbeidsoppgaver som følge av omstillingen. Redsel for og ikke mestre disse oppgavene kan utvikle seg til stress. En kan illustrere dette ved å ta i bruk krav – kontroll modellen til Karasek (1979):



Ved en omstilling er det viktig at det ikke stilles for høye krav til de ansatte. Spesielt ved tildeling av nye arbeidsoppgaver, da det medfører lav kontroll over arbeidet, er det økt risiko for stress. (Einarsen og Skogstad, 2000). Andre faktorer som kan fremme stress er rolleklarhet, dårlig organisering og manglende autonomi. Under en omstillingsprosess er det gjerne en større sjanse for at disse faktorene kommer opp. Dette fordi innarbeiding av rutiner og ansvarsdeling er tidkrevende og gjerne ikke er blitt klarlagt godt nok. Dersom omstillingen også medfører dårlig lederskap er organisasjonen spesielt utsatt for at stress blant de ansatte kan blir et problem (Hellesøy, 1990).

Manglende informasjon om hva som skal skje som følge av omstillingen kan også oppleves som stressende for enkelte. Dette er personavhengig. Noen er mer avhengig av forutsigbarhet enn andre. Dersom en person blir utsatt for stress kan det oppstå en rekke symptomer. Eksempler på dette er hodepine, økt blodtrykk og hjerteproblemer. En kan også oppleve å bli deprimert og apatisk i forhold til arbeidet. Stor grad av stress i en organisasjon kan minske motivasjonen og jobbtrivselen blir mindre, sykefraværet kan øke og faren for utbrenthet er større (Einarsen og Skogstad, 2000).

3.4 Organisasjonskultur

I alle deler av livet opplever mennesker kultur på ulike måter. Familien vi lever i har en type kultur, klassen barna går i har en annen type kultur og arbeidsplassen gjerne en tredje type kultur. Kultur kan derfor forklares som en bestemt måte å tenke og handle på som er oppstått gjennom tilvenning over tid. Organisasjonskultur kan i følge Scheins defineres på følgende måte:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstra 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 i forhold til alle disse problemene.”
(side 47, Standal og Leenheer, 2002).

Kulturen sier derfor noe om hvorfor menneskene i organisasjonen handler som de gjør og om hvorfor nye medlemmer tar over de samme oppfatningene som allerede eksisterer i organisasjonen. I tillegg skaper gjerne kulturen et felleskap for medlemmene i organisasjonen som motiverer og skaper en identitet både faglig og sosialt. Likevel er det viktig å skille mellom en helhetlig kultur som omfatter alle medlemmene av organisasjonen og subkulturer som omfatter grupper av medlemmer. Disse subkulturene oppstår gjerne innenfor de ulike avdelingene i organisasjonen, der medlemmene på avdelingen danner egne normer og regler for hvordan en håndterer ulike oppgaver og utfordringer. En organisasjon kan for eksempel innføre en ny rutine som gjelder alle avdelinger, men denne rutinen kan bli håndtert ulikt avhengig av avdelingen. Mens en avdeling gjerne tar dette på strak arm kan en annen avfeie den nye rutinen. Dette viser at innenfor en helhetlig kultur dannes det subkulturer som kan variere innad i organisasjonen (Jacobsen og Torsvik, 2002).

3.4.1 Organisasjonskultur og omstilling

For å skape en felles kultur i organisasjonen vil gjerne kjerneverdiene som arbeidsstedet jobber ut ifra stå sentralt. Ved å gjøre medlemmene i organisasjonen bevisst på disse verdiene gjennom både arbeid og sosiale tilstelninger vil et sterkere felleskap lettere bli utviklet. Et sterkt felleskap vil igjen være viktig i forhold til vanskelige oppgaver eller tider med krav om omstilling. Opplever medlemmene en sterk kultur vil en da kunne støtte seg på hverandre og motivere hverandre gjennom eventuelle problemer. På denne måten vil en redusere faren for turnover da medlemmene gjerne blir værende på grunn av det sterke samholdet (Jacobsen og Torsvik, 2002).

Ved en omstillingsprosess har gjerne ledelsen en rekke tiltak som skal gjennomføres slik at medlemmene i organisasjonen føler seg ivaretatt og inkludert. Ledelsen kan ha gjort en god jobb der en har kan ha påvirket den enkelte til å være motivert for en omstilling, men dersom normene i organisasjonen tilsier noe annet vil omstillingsarbeidet blir vanskelig. Her spiller gjerne subkulturene en rolle, da enkelte avdelinger gjerne stiller seg åpne for omstillingen kan

det være stor motstand hos andre medlemmer som befinner seg i en annen subkultur. Dette viser at en sterk kultur ikke alltid er positivt for organisasjonen. Dersom kulturen er preget av negative tankemønstre kan medlemmene virke demotiverende på hverandre. Oppstår det problemer eller utfordringer vil gjerne kulturen skape uro og motstand mellom medlemmene og ledelsen i organisasjonen. På denne måten kan ledelsen få problemer i tider der en er avhengig av medlemmenes samarbeid. Ved gjennomføring av en omstilling i en negativ kultur kan motstanden fra medlemmene medføre at omstillingen blir enda vanskeligere enn antatt. Lav effektivitet, dårlig motivasjon og redusert jobbtrivsel kan bli resultatet. Sykefravær og tap av kompetente medarbeidere kan være ødeleggende for arbeidet og målsetningen til organisasjonen videre (Robbins, 1998).

Gjennom en omstilling kan det skje omstruktureringer som kan medføre at det blir dannet nye avdelinger og nye team. Dette vil igjen føre til at det blir dannet nytt miljø på jobben, da en kanskje møter nye medlemmer en ikke tidligere har samarbeidet med. Dette kan anses som en positiv faktor for noen, mens andre kanskje har et ønske om å bevare det miljø som en hadde tidligere. Dersom en organisasjon har vært preget av konflikter og dårlig arbeidsmiljø, kan en omstilling ses på som noe positivt der gamle atferdsmønstre brytes, og det blir muligheter for at gamle konflikter forsvinner. Likevel kan det utvikle motstand i organisasjonen da, sosiale bånd kan bli brutt og det må bli opparbeidet en ny kultur og et nytt miljø (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

Omstillingen som blir gjennomført vil altså være avhengig av hvordan den blir gjennomført, men også hvordan forutsetningene for slike endringer er innad i organisasjonskulturen. For enkelte av medlemmene kan omstillingene ses på som noe positivt der det åpnes nye muligheter og endringer i arbeidsmiljø og kultur, mens andre medlemmer gjerne opplever det som faretruende da tryggheten de opplever i dagens kultur forsvinner. Dette viser at motivasjonen til medlemmene i organisasjonen kan ha klar sammenheng med hvordan de allerede trives i den nåværende kulturen.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet er det blitt presentert relevant teori innenfor temaet reform og endring, omstilling og organisasjonsutvikling og modeller for motivasjon og jobbtrivsel i arbeidslivet. Kultur og omstilling i en organisasjon er også blitt presentert da motivasjon og jobbtrivsel gjerne henger sammen med hvordan kulturen oppfattes, noe som er relevant i forhold til intervjuene jeg skal gjennomføre. Kunnskap om disse teamene vil gjøre meg mer bevisst når jeg skal gjøre analyse av informasjonen jeg vil innhente fra informantene. Hvordan en omstilling påvirker hver enkelt vil også være avhengig av personlighetsmessige faktorer, noe som ikke er tatt med i betraktning i denne oppgaven. Likevel vil jeg nevne det da det er ulikt hvordan hver enkelt av oss reagerer på stress, hva som motiverer oss og hva som gjør at vi trives i jobben vår.

3.4.1 Teoriens relevans for oppgaven videre

Teorien jeg har valgt å vektlegge er faktorer som jeg finner relevant for min problemstilling. Jeg kunne selvsagt trukket inn annen teori også men da jeg ønsker å undersøke hvordan NAV-reformen har påvirket de ansattes arbeidshverdag har jeg valgt å ha hovedfokus på motivasjon og trivsel, stress, organisasjonskultur og reform og endring. Dette er variabler som også vil bli vektlagt i utformingen av intervjuguiden. Grunnen til at jeg valgte å vektlegge disse variablene i min undersøkelse er at disse er avgjørende for hvordan ansatte trives i jobben sin. Dette er kommet tydelig frem i teorien jeg nå har presentert. Har ikke de ansatte oppgaver en liker å utføre vil dette kunne påvirke motivasjonen på jobb. Dårlig motivasjon kan igjen medføre lav ytelse og effektivitet samt lavere trivsel på jobb. Dette er som nevnt illustrert i jobbkjennetegnmodellen. Videre kan lav grad av mestring og kontroll over arbeidet en skal utføre utvikle stress som igjen kan medføre høyere sykefravær. Også klare målsetninger er viktig for å utvikle motiverte medarbeidere noe som er illustrert i målsetningsteorien. Teorien jeg har valgt å vektlegge er altså faktorer som er avgjørende for hvordan ansatte oppfatter sin arbeidshverdag som igjen er det jeg er opptatt av i min problemstilling.

Teorien vil altså bli knyttet inn mot problemstillingen min ved at jeg stiller spørsmål rundt dette i min intervjuguide. For å få klare svar på dette vil jeg altså stille spørsmål rundt hvordan de ansatte opplever sin egen motivasjon i forhold til arbeidet. Jeg vil også ta opp hvordan de

ansatte opplevde å få være medvirkende under innføring av reformen, noe som er viktig i følge teorien omkring organisasjonsutvikling og avgjørende for hvorvidt de ansatte vil være motivert for endringene som kommer. Videre vil jeg undersøke om de ansatte opplever å ha kontroll over arbeidet de utfører og om de sitter med en opplevelse av å mestre sine arbeidsoppgaver. Dette vil igjen i følge krav-kontroll modellen gjenspeile om de ansatte er utsatt for stress eller ikke.

Ut i fra presentert teori vil jeg altså ha fokus på følgende hovedpunkter i min intervjuguide:

- *Krav-kontrollmodellen:* Opplever de ansatte kontroll over sitt arbeid og hvilke krav stiller de til seg selv?
- *Jobbkjetnetegmodellen:* Hvilke faktorer motiverer de ansatte i arbeidet sitt?
- *Hertzbergs 2 – faktorteori:* Hvorfor jobber de ansatte i NAV? Hva holder dem tilbake i jobbene?
- *Målsettingsteori:* Hvordan oppleves det å jobbe innen for sosialtjenesten før og etter reformen? Er mål og arbeidsoppgaver de samme?
- *Organisasjonsutvikling, reform og endring:* Hvordan ble innføringen av reformen innført? Hvordan var informasjonen rundt reformen? Hvordan ble de ansatte inkludert i innføringen av reformen?
- *Organisasjonskultur:* Hvordan oppleves arbeidsmiljøet etter innføring av reformen? Har reformen bydd på utfordringer i forhold til miljø og kultur? Hvorfor?

4.0 METODISK REFERANSERAMME

I dette kapitlet blir det presentert valg av metode og en kort innføring i denne metoden. Deretter vil jeg gjøre rede for forskningsprosessen jeg har vært igjennom, der jeg beskriver steg for steg hvordan jeg har gått frem.

4.1 Valg av metode

I mitt studie har jeg et ønske om å undersøke hvordan de ansatte i NAV har blitt påvirket av NAV-reformen, da med tanke på motivasjon og jobbtrivsel. Både kvantitativ og kvalitativ metode har blitt vurdert. Fordelen med kvantitativ metode er at det da vil bli et bredere utvalg av ansatte som ble med i studien. Fordelen med dette er at en da ville sitte igjen med et mer gyldig resultat enn ved en kvalitativ studie. Likevel falt valget mitt på kvalitativ metode da jeg er mer interessert i de ansattes opplevelse av reformen. Gjennom et kvantitativt spørreskjema vil en ikke få fatt på opplevelsene til de ansatte på samme måte som ved en kvalitativ studie da en ikke kan stille eventuelle oppfølgings spørsmål til det kvantitative spørreskjemaet. Dette vil medføre manglende dybde på det jeg ønsker å undersøke, da det gjennom kvantitativt spørreskjema i større grad vil bli vektlagt avkrysning av valgte svaralternativ. Gjennom kvalitativ metode kan jeg som forsker stille mer åpne spørsmål, der intervjuobjektet selv kan finne ordene han/hun føler beskriver den opplevelsen en sitter med.

4.1.1 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode kan karakteriseres som en forskningsmetode der det er nærhet mellom forsker og miljø/personer som studeres. En ønsker gjerne å avdekke sosiale fenomener eller samspill mellom mennesker eller kulturer. Det finnes flere måter å studere gjennom kvalitativ metode: en kan som forsker observere et samspill mellom mennesker, en kan delta i samme miljøet som menneskene, eller en kan gjennomføre intervjuer. Sistnevnte er den mest brukte metoden innenfor kvalitativt studie. Gjennom intervjuer kan en avdekke personers opplevelser og erfaringer av sin gitte situasjon (Thagaard, 2009).

Kvalitative studier er en kjent metode innenfor sosiologi og sosialantropologi der forsker trer inn i miljøet som skal studeres enten som deltagende observatør eller som en observatør som sitter på utsiden og studerer miljøet. Studier innenfor denne retningen er også blitt mer og mer vanlig innenfor andre samfunnsvitenskapelige retninger som for eksempel fag som organisasjonsteori og psykologi, der en tar i bruk intervjuer ansikt til ansikt mellom forsker og intervjuobjekt. Selv om en oppnår en mer innlevende analyse gjennom intervjuene er det likevel en bakdel ved bruk av denne metoden. I motsetning til kvantitativ metode er det et lite utvalg av personer som er med i studien og resultatet blir dermed ikke like godt som ved en kvantitativ spørreundersøkelse der flere hundre gjerne er med og svarer på spørreskjema (Andersen, 1997).

En annen teknikk brukt innenfor den kvalitative retningen er dokumentanalyse. Her tar forskeren utgangspunkt i allerede skrevne dokumenter i sin studie. Disse tekstene har tidligere blitt skrevet til et annet formål enn det forskeren skal studere, men likevel kan disse brukes da det har relevans for emnet som skal undersøkes. Eksempler på slike tekster kan være stortingsmeldinger og årsrapporter som er offentliggjort. Dersom en velger denne formen for analyse er det viktig å ha i bakhode at de dokumentene en har valgt ut gjerne er utformet med en annen hensikt og til en annen kontekst enn det en selv studerer. Er en ikke bevisst dette kan en lett gjøre en feilaktig dokumentanalyse (Thagaard, 2009).

4.1.2 Kvalitativ forskning og bruk av intervju

Ved bruk av intervju som metode innenfor den kvalitative retningen er formålet å avdekke mest mulig av en persons opplevelse og erfaring innenfor et gitt område. Gjennom intervjuet kan en få avdekt en persons inntrykk og følelser rundt en spesiell situasjon. Intervjuet kan gjennomføres på to måter. Forsker kan ha en tanke om hva som skal avdekkes og ut i fra dette ha et ustrukturert intervju der spørsmålene utformes der og da. Intervjuet blir på denne måten mer som en uformell samtale mellom forsker og intervjuobjekt. En annen måte å gjennomføre intervjuet på er og utforme en intervjuguide der spørsmålene som skal stilles allerede er utformet før intervjuet starter. På denne måten vil en få et mer strukturert intervju der intervjuobjektene behandles på mer eller mindre samme måte. Likheten mellom intervjuene

vil derfor bli lettere å sammenligne da en skal analysere svarene en har fått av de ulike intervjuobjektene (Thagaard, 2009).

Mitt valg av metode er derfor falt på kvalitativ metode der jeg skal gjennomføre intervjuer med ansatte i NAV. Intervjuene skal gjennomføres ansikt til ansikt der jeg som forsker skal følge en intervjuguide som er utarbeidet på forhånd. Jeg kunne selvsagt vurdert andre metoder innenfor den kvalitative retningen som for eksempel observasjon av de ansatte på sin arbeidsplass. Dette har jeg likevel gått bort i fra da det ville bydd på en rekke utfordringer i form av at de ansatte gjerne ikke viser sine opplevelser gjennom sitt samspill på jobben. I tillegg ville observasjon på deres arbeidsplass være uetisk i forhold til brukerne av NAV. Intervju av utvalgte NAV-ansatte ble derfor det beste alternativet i min studie, da jeg er ute etter å avdekke de ansattes opplevelser i forhold til NAV-reformen.

4.2 Forskningsprosessen

4.2.1 Oppstart og forberedelser

Interesse for omstilling og reformarbeid dannet grunnlaget for denne studien. NAV-reformen har blitt mye omtalt i media og er en stor omstilling for de involverte partene. Min utdannelse som sosionom medfører en del kjennskap til hvordan det var å jobbe innen for de tidligere etatene. Det falt seg da naturlig i forhold til min interesse for fagfeltet omstilling og de ansattes arbeidshverdag, at denne studien ville omhandle dette.

Under utvikling av prosjektskissen har det hele tiden oppstått nye problemstillinger og spørsmål der valg av metode har stått i fokus. Valg av tema og problemstilling har lenge vært klart, men hvordan en skal gjennomføre studien har vært en større utfordring. Dette fordi både den kvalitative og kvantitative metoden har sine positive fordeler. Til tider har ønske om og først kunne utføre kvalitative intervjuer og deretter på bakgrunn av resultatene av disse intervjuene gjennomføre kvantitative spørreundersøkelser vært til stede. Dette ville vært det mest ideelle da det representative utvalget ville vært bedre. Omfanget ville likevel bli for stort

i forhold til oppgavens størrelse og tidsperspektiv. Valget falt derfor tilslutt på gjennomførelse av kvalitative intervjuer med NAV-ansatte.

4.2.2 Utforming av studien

Da det metodiske valget var tatt, var utforming av intervjuene neste steg. Som nevnt tidligere i kapitlet finnes det flere måter og gjennomføre et intervju på. Mitt valg er falt på strukturert intervju der selve intervjuet er utformet på forhånd. Bakgrunnen for dette valget er at det gjør sammenligningsgrunnlaget for analysen lettere da intervjuobjektene har hatt de samme spørsmålene å forholde seg til. Dette vil ikke si at intervjuene blir helt like, selv i strukturerte intervjuer kan forskeren komme med relevante oppfølgingsspørsmål i forhold til det intervjuobjektet forteller (Thagaard, 2009).

For å få et mest mulig velfungerende intervju stilles det en rekke krav til intervjueren. Hvordan intervjueren opptrer påvirker de som blir intervjuet. Er intervjueren stresset eller for opptatt av hva han/hun skal si i neste setning vil det være vanskelig å få med all informasjonen som kommer frem underveis. I tillegg kan en stressopplevelse medføre manglende tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt, Det er derfor viktig at intervjueren er bevisst dette i møte med intervjuobjektene (Thagaard, 2009).

Utforming av intervjuguiden som skal være utgangspunktet under intervjuet, bør utformes med grunnlag i at forskeren har kunnskap om teamet for intervjuet (Thagaard, 2009). Dette fordi det da vil være lettere å sette seg inn i intervjuobjektene sin situasjon. Intervjuguiden for dette studiet ble derfor først utformet etter teoridel var skrevet. Dette medførte at utforming av spørsmålene i guidene ble enklere, da kunnskapen rundt temaet var bedre. Under utformingen ble det vektlagt å ha åpne spørsmål som ikke skulle virke for ledende på intervjuobjektene. For å få frem reaksjoner og følelser rundt de ulike teamene er spørsmålene gjerne stilt på følgende måte; *"hvordan opplevde du"*, eller *"hva tenker du rundt"*. På denne måten må intervjuobjektene selv reflektere rundt emnet det blir stilt spørsmål om uten at intervjueren gir en pekepinn på hva han/hun forventer som svar. Dersom noe er uklart i svarene til

intervjuobjektet kan intervjueren stille oppfølgings spørsmål som kan avkrefte eller bekrefte det som har blitt sagt (Thagaard, 2009).

Selve oppsettet av intervjuguiden er avgjørende for hvordan intervjuet vil fortone seg. I følge Thagaard (2009) er det best å starte med enkle spørsmål om alder, kjønn og antall år ansatt på arbeidsplassen. Dette fordi intervjuobjektet gjerne er nervøs før intervjuet og på denne måten vil vedkommende gjerne roe seg ned. Videre bør det komme nøytrale spørsmål som ikke vil virke for opprivende emosjonelt. Etterhvert som tillit mellom intervjuer og intervjuobjekt oppstår kan en gå mer inn på sårbare områder, gjerne i midten av intervjuet. Avslutningen bør bli avsluttet med mer nøytrale spørsmål, slik at en unngår at intervjuobjektet går fra intervjuet opprørt og gjerne ikke føler seg ferdig med spørsmålene som ble stilt.

4.2.3 Utvalg av informantene og gjennomføring av intervjuene

Informantene ble valgt ut med bakgrunn i at de tidligere hadde jobbet i sosialtjenesten før NAV-reformen ble innført. Bakgrunnen for at jeg valgte å ha fokus på en enkelt etat og ikke valgte alle tre etatene, er at jeg ved og kun velge en etat ville få et bredere innblikk i hvordan de ansatte i denne etaten hadde opplevd reformen. Valget falt på de ansatte i sosialtjenesten fordi jeg som utdannet sosionom har interesse for denne gruppen ansatte. Da jeg skulle gjøre et utvalg ble både kvinner og menn tatt med som informanter og alder spilte ikke inn som faktor. Jeg ønsket å intervju ansatte fra ulike kontor, dette for å få et bredere utvalg enn dersom jeg kun hadde valgt å snakke med ansatte fra et enkelt kontor. For å finne passende informanter kontaktet jeg NAV-Hordaland der jeg la frem mitt utgangspunkt for studien jeg skulle gjennomføre. Der fikk jeg beskjed om at jeg måtte kontakte den aktuelle kommune da sosialtjenesten fortsatt er underlagt kommunen. Jeg sendte deretter ut mail til de ulike kontorene i kommunen der jeg forklarte hva min oppgave innebar og med forespørsel om å få intervju ansatte.

Det viste seg å være vanskeligere å få tak i informanter enn jeg først hadde antatt. Jeg måtte kontakte samtlige kontorer flere ganger og enkelte steder fikk jeg ikke svar i det hele tatt, mens andre kontorer svarte med at de ikke hadde ansatte som var villige til å stille opp. Disse

problemene med å skaffe informanter medførte at mye tid gikk bort og jeg ble stående fast i oppgaven da jeg ikke kom videre i arbeidet før jeg hadde gjennomført intervjuene. Etterhvert forsto jeg at det fungerte bedre dersom jeg kontaktet kontorene via telefon. Etter mye arbeid fikk jeg avtalt intervju med 3 ansatte på et lite NAV-kontor i en kommune med få innbyggere. Dette anså jeg som positivt da jeg som utgangspunkt ønsket å intervju ansatte fra kontor med ulik størrelse. I tillegg ønsket jeg å snakke med ansatte fra flere ulike kontor da dette vil skape et bedre utvalg. Da det først hadde løsnet med å få tak i informanter fikk jeg også tak i flere informanter ved et større kontor i en annen kommune. Selv om jeg ikke ønsket å sammenligne kontorene sin utforming og størrelse synes jeg det var spennende at de ansatte kom fra kontor fra ulike kommuner og med ulik størrelse. Likevel må en merke seg at kontoret størrelse ikke er tatt med i vurderingen av dataene som fremkom av intervjuene da en kun har sett på hvordan reformen har påvirket de ansattes arbeidshverdag uavhengig av kontorets størrelse.

Alt i alt fikk jeg gjennomført 6 intervjuer med følgende fordeling:

- 3 informanter fra den kommunale sosialtjenesten fra et kontor med ca. 60 ansatte.
- 3 informanter fra den kommunale sosialtjenesten fra et kontor med ca. 12 ansatte.

Informantene hadde ulike arbeidsoppgaver innen for kontoret. Dette var noe som jeg fant interessant da det medførte at jeg fikk et bredere innsyn på hvordan NAV-reformen hadde innvirkning avhengig av hvilke arbeidsoppgaver en hadde. På begge kontorene snakket jeg både med personer som var ansatt i front der brukerne kommer inn døren på NAV-kontoret, samt med ansatte som jobbet mer med oppfølging og saksbehandling.

Kjønnsmessig var fordelingen blant de seks jeg intervjuet fem kvinner og en mann. Denne kjønnsforskjellen anses som tilfeldig samtidig også naturlig da intervjuene baserte seg på å være av frivillig art. I tillegg er det verd å merke seg at det gjerne er flest kvinner ansatt i denne sektoren i utgangspunktet. På denne måten er gjerne naturlig at det vil stille opp færre menn enn kvinner til intervju. Felles for begge kontorene var at de før NAV-reformen var lokalisert separat fra trygdekontor og aetat.

Informantene ble valgt ut ved at lederen ved kontoret informerte de ansatte om studien jeg skulle gjennomføre og ved at ansatte deretter frivillig deltok i intervjuene. Alle intervjuene foregikk på NAV-kontoret der de ansatte jobbet og tidspunkt for intervjuene ble styrt av når det passet for de som skulle bli intervjuet. Alle informantene hadde på forhånd fått tilsendt informasjonsskriv om oppgaven jeg jobbet med, men ingen av informantene fikk lese gjennom intervjuguiden på forhånd. Det ble satt av en time til selve intervjuet der jeg i starten informerte litt om oppgaven og fortalte litt kort om meg selv som person. Deretter fikk informantene lese igjennom spørsmålene før vi startet intervjuet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd etter samtykke fra informantene, i tillegg ble alle informert om at de kunne hoppe over spørsmål dersom det var noe de ikke ønsket å svare på. Selve gjennomføringen av intervjuene gikk greit og ingen av informantene trakk seg underveis eller i etterkant. Intervjuguiden ble fulgt selv om det i enkelte av intervjuene var mer behov for oppfølgingsspørsmål enn andre. Dette var litt personavhengig da noen av informantene snakket veldig mye mens hos andre måtte en gjerne grave mer for å få frem svarene. Noen av informantene måtte jeg til tider spore tilbake på rett spor da de gjerne kom over på temaer som ikke var relevante for undersøkelsen.

Før intervjuene fikk jeg omvisning på begge kontorene. Dette var nyttig da det var lettere for meg som intervjuer og følge informantene når du fortalte om enkelte situasjoner som oppsto i jobbsammenheng. I tillegg var det lettere å få et bilde av både miljø og arbeidsfordeling etter selv å ha sett hvordan de ansatte var plassert i forhold til hverandre.

4.2.4 Dataenes reliabilitet og validitet

Reliabilitet kan beskrives som et mål på hvor pålitelige datakildene er (Ringdal 2001). Gjennom mine intervjuer ble det både notert stikkord samt at samtalen med informantene ble tatt opp på bånd. Likevel er det alltid en fare for at jeg som intervjuer styrer samtalen for å få mest mulig informasjon ut av dem jeg snakker med. For å få best mulig reliabilitet på informasjonen jeg samlet inn valgte jeg som tidligere nevnt strukturert intervjuform der spørsmålene var utformet før intervjuet startet. I tillegg fikk alle informantene de samme spørsmålene. Dette vil være med å sikre at intervjuobjektene blir behandlet mest mulig likt. På

tross av dette merket jeg under intervjuene at jeg med enkelte stilte mer oppfølgings spørsmål enn hos andre. Det viser seg derfor at både kjemi mellom intervjuer og informant kan være avgjørende for hvordan intervjuet arter seg og hvor mye informanten åpner seg opp for intervjueren. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at hver enkelt persons åpenhet gjerne avhenger av personlighet samt kjemi med intervjuer. Dette var noe jeg som intervjuer var oppmerksom på under hvert intervju slik at jeg prøvde på best mulig måte å holde meg til eksisterende intervjuguide i tillegg til at jeg prøvde å unngå å stille ledende spørsmål.

I tillegg til reliabilitet er det også viktig at undersøkelsen en gjennomfører er valid (Ringdal, 2001). Dette omhandler om undersøkelsen faktisk måler det en ønsker å finne svar på, altså om det som kommer frem i intervjuene faktisk svarer på aktuell problemstilling. For å oppnå en høy grad av validitet er det viktig å bruke mye tid på utforme gode spørsmål i intervjuguiden. En må da være bevisst aktuell problemstilling samt teorien som jeg har knyttet opp til problemstillingen når jeg utformet hvert enkelt spørsmål. Fordelen med å gjennomføre intervjuene selv og ikke levere ut spørreskjema er at dersom informanten har spørsmål eller ikke forstår hva en spør om er en selv er tilstede og kan forklare hva som menes. Dette er med og minsker sjansen for misforståelser og øker dermed validiteten. I tillegg lot jeg informantene se over intervjuguiden før selve intervjuet startet slik at de eventuelt kunne gi tilbakemelding om det var noe som ikke var forståelig. For å sikre at spørsmålene jeg hadde utformet var valide gjennomførte jeg også et prøveintervju med en ansatt før jeg startet intervjurunden. Dette prøveintervjuet medførte at jeg utførte noen endringer i spørsmålstillingen, da noen av spørsmålene da viste seg å være for ledende. Prøveintervjuet er ikke tatt med i vurderingen av oppgaven, og informasjonen som kom frem under dette intervjuet er sett bort i fra.

4.2.5 utfordringer i forbindelse med undersøkelsen

Som tidligere nevnt dukket det opp en del vanskeligheter i forbindelse med å skaffe informanter. Mye av problemene besto av at det var vanskelig å få tak i aktuelle personer i de ulike kommunene jeg prøvde å kontakte. Jeg ville gå via leder til de kommunalt ansatte noe som viste seg enklere hos noen kontor enn andre. Noen av kontorene svarte aldri på min

henvendelse, mens andre gav tilbakemelding om at intervju var uaktuelt. Problematikken om å få kontakt med informanter fikk meg til å reflektere en del rundt årsaken til hvorfor dette var så vanskelig. Om dette skyldes at de ansatte ikke ønsket å stille til intervju eller om det skyldes at leder ikke ønsket at sine ansatte skulle delta på et slikt intervju er usikkert. Når jeg ikke fikk svar på henvendelsene mine, håper jeg at brukerne ikke opplever NAV like utilgjengelig som jeg gjorde til tider. Dersom denne utilgjengeligheten skyldes tidsmangel viser det gjerne at NAV-kontorene ikke er godt nok bemannet. Om årsaken var at de ansatte ikke hadde interesse av å dele erfaringen de har av reformen vil det også være vanskelig å finne veien videre i forhold til hva som kan utvikles til det bedre for de ansatte. På grunn av utfordringene jeg møtte var det å skaffe informanter derfor tidkrevende, men noen av tankene mine rundt dette er nok at kontorene gjerne er for travle til å kunne sette av tid til å delta i et slikt prosjekt. Likevel var de to kontorene jeg oppnådde kontakt med svært imøtekommende og positive til at jeg hadde interesse for NAV-reformen og de ansattes arbeidshverdag.

Før jeg startet undersøkelsen gjorde jeg meg noen tanker om hvor vidt det var for seint med en slik intervjurunde da NAV-reformen har vært implementert noen år nå. Jeg konkluderte med at med tanke på min problemstilling var nettopp dette kanskje en fordel. Dette fordi de ansatte nå gjerne har fått jobbet under NAV-reformen en stund og derfor gjerne har et mer nyansert syn på hvordan reformen har påvirket deres trivsel og arbeidshverdag. Hadde intervjuene blitt gjennomført rett etter reformens inntreff ville gjerne de ansatte være preget av forvirring og stress da de gjerne ikke hadde fått kommet godt nok i gang med sin normale arbeidshverdag og det ville da vært for tidlig å si noe om hvordan virkningen av reformen egentlig hadde vært for de ansatte. Alt i alt har min undersøkelse hatt som mål å få et innblikk i de ansattes opplevelser etter reformen ble innført. Hadde jeg hatt et større tidsperspektiv å forholde meg til i forbindelse med denne oppgaven ville jeg etter intervjugjennomføringen utformet et spørreskjema på bakgrunn av svarene jeg har fått fra de ansatte under intervjuene. På denne måten ville jeg fått muligheten til å kartlegge hvorvidt informantene jeg har snakket med sin opplevelse er noe som kan gjenspeiles hos andre kommunal ansatte, både på samme kontor og eventuelt andre kontor.

5.0 EMPIRISKE FUNN

Jeg vil i dette kapitlet gjennomgå hva som kom frem fra intervjuene som ble gjennomført. Jeg velger å gjennomgå funnene ved å følge intervjuguiden som intervjuene baserer seg på. Intervjuene var delt i to, der del en fokuserte på arbeidssituasjon før NAV-reformen ble innført og en del to som hadde fokus på situasjonen etter nav-reformen ble innført.

5.1 Del 1: Innføring av NAV-reformen

I første del av intervjuet ble det stilt spørsmål som omhandlet trivsel og arbeidssituasjon før reformen ble innført. I tillegg ble det også stilt en del spørsmål rundt hvorvidt de ansatte fikk informasjon om reformen og hvor stor delaktighet de fikk ta i planlegging og innføringen.

5.1.1 Informasjon og medvirkning

Informantene forteller at de ansatte ble informert om NAV-reformen i 2006. De ble da kallet inn til møte med ledelsen der de fikk informasjon om at sosialtjenesten, aetat og trygdeetaten skulle samlokaliseres under samme tak. Videre ble det opprettet arbeidsgrupper og seminarer der ansatte fra de ulike etatene skulle samhandle på tvers med felles oppgaver og felles mål. Hvilken arbeidsgruppe du kom inn under kom an på interesse og initiativ. Målet med gruppene var å finne felles løsninger på eventuelle problemstillinger som kunne oppstå ved en samlokalisering av de tre etatene. I tillegg skulle de ansatte stifte bekjenskaper på tvers av de ulike etatene. Det ble også opprettet seminarer der en skulle bygge felles kultur. På disse seminarene ble det også tatt opp faglige tema som var relevant i forhold til NAV-reformen. Det ble også gjort rede for bakgrunn og målsetning av NAV-reformen.

Gjennom arbeidsgruppene jobbet de med ulike aspekt, alt fra oppbygging av kontor, hvordan mottak skulle fungere til kartlegging av brukerne i området. Ved spørsmål til informantene om

hvor vidt de følte at de gjennom disse gruppene var med å påvirke hvordan reformen ble innført var de fleste informantene positive til arbeidet gruppene gjorde. Likevel var over halvparten av informantene skuffet over hvordan arbeidet som ble gjort ble mottatt. Enkelte følte at arbeidet de hadde fått gjort og planene de hadde kommet frem til ble forkasta. Informant ved kontoret oppfatter arbeidsgruppene på følgende måte:

"Jeg meldte meg frivillig til å delta i arbeidsgruppen men etterhvert følte jeg at hele opplegget egentlig var påtvunget fordi vi skulle holde presentasjoner på seminarene om hva gruppen hadde kommet frem til. Under presentasjonen satt gjerne representanter fra høyere oppe i systemene og ristet på hode og sa at nei sånn kan det ikke gjøres. Da følte arbeidet vi hadde gjort helt bortkasta"

I forhold til informasjon om reformen opplevde samtlige av informantene at de ble informert godt om reformen. En av informantene sier: *" Det handlet jo om NAV i flere år før vi ble flytta på"* og en annen forklarer *" Vi har jo aldri vært på så mye samlinger som vi var på den tiden. Det var stort fokus på NAV og hva som var både målsetning og tanken bak reformen"* Informantene opplevde en god informasjonsflyt i forkant av at reformen ble innført og de hadde derfor et godt bilde av hvordan reformen ville bli seende ut for både ansatte og brukerne. Dette skapte en del hodebry for en del av informantene fordi de gjerne forutså enkelte problemstillinger som ville kunne oppstå eller situasjonene der reformen gjerne ikke ville være enkelt å få gjennomført i praksis. Informantene følte derfor liten grad av å påvirke utfallet av reformen lokalt:

"Jeg personlig føler nok ikke at mine synspunkt ble hørt. Mulig andre opplevde å få gjennom sine tanker, men jeg opplevde vel helst at jeg så mer av problemene enn mulighetene og at jeg på den måten ikke passet inn med hva NAV-reformens visjon var"

En annen informant omtaler medvirkning på følgende måte:

"Jeg følte vel helst at vi skulle føle oss delaktige, men når det kom til stykket ble ikke våre tanker og ideer hørt, i alle fall ikke når det kom til at alle ansatte i front skulle kunne alt. Vi forsto jo alle at det ikke var gjennomførbart og ville skape problemer både for brukerne og ansatte"

5.1.2 Holdninger og arbeidsmiljø før reformen ble innført

På tross av lav opplevelse av å være med å påvirke utfallet av hvordan reformen ble gjennomført lokalt var alle informantene positive til selve reformen og dens målsetning. Informantene opplyste at de så frem til å være under samme tak som de andre etatene da de så at dette kunne lette en del av arbeidet som i dag gjerne var vanskelig. I tillegg så de frem til å kunne samarbeide bedre på tvers av etatene og få mer kjennskap til de andre etatenes arbeidsoppgaver. Informantene hadde også en tanke om at denne sammenslåingen ville bli bedre for brukerne, da en slapp og sende de rundt til andre kontor dersom sosialtjenesten ikke kunne hjelpe. Selv om informantene som ble intervjuet var positive til reformen, kommer det frem at ikke alle på det tidligere sosialkontoret var like positive til denne utviklingen:

"Reformen skapte en del uroligheter på kontoret, spesielt blant de som hadde jobbet lenge på kontoret. De gruet seg veldig, mens nyutdannede gjerne gledet seg mer og var mer positive til reformen."

Selve arbeidsmiljøet før reformen ble innført ble ansett som positivt for informantene. Etter at det var bestemt at en skulle bli en del av NAV ble det litt mer uroligheter mest fordi det var en del usikkerhet i starten i forhold til om det ville bli endringer i stillinger og om noen eventuelt måtte få nye arbeidsoppgaver eller ikke. I tillegg ble det informert om at det ville bli åpent kontorlandskap ved sammenslåingen. Dette var noe en del av de ansatte ikke var særlig positive til, da de var redd for både støy og manglende konsentrasjon gjennom arbeidsdagen. På tross av usikkerhet opplevde alle informantene seg trygge under reformen. Ingen av de spurte var redd for å miste jobben sin, men enkelte av informantene var redd for å måtte bytte arbeidsoppgaver til noe de gjerne ikke ønsket å jobbe med. Likevel følte informantene seg ivaretatt og de fikk komme med ønsker om hva de hadde lyst å jobbe med. Alle de spurte hadde fått ønskene sine oppfylt. En av informantene opplyste av reformen hadde åpnet nye muligheter da vedkommende hadde fått en jobb som en gjerne ellers ikke ville fått.

Som tidligere nevnt var informantene positive til reformen før den ble innført, men når det ble stilt spørsmål om hva som eventuelt kunne blitt gjennomført på en annen måte kom det frem at en del av informantene var skuffet over hvordan kontoret ble organisert etter sammenslåingen:

"Kommuneansatte sitter i en ende mens statlige ansatte sitter i en annen del av kontoret. Tanken om at nå skulle alt bli så mye bedre ble litt laber når det nærmet seg innflytting i nye kontor. Det var vel først da vi innså at reformen egentlig bare var en samlokalisering av tre ulike etater"

Om de skulle gjennomført reformen og planleggingen på en annen måte burde innspillene de ansatte kom med bli tatt mer på alvor i tillegg til at organisering av kontoret burde bli gjort på en annen måte slik at økt samarbeid ville bli lettere og mer naturlig enn det er blitt i dag.

"Det er en dør inn, og ja vi sitter i samme kontorlokale, men vi jobber fortsatt som om vi var delte etater. Dette blir fort frustrerende for brukerne" (informant om reformens ansikt utad).

Alle informantene fortalte at de gjerne skulle ønske at de som har vært med på utforme reformen kanskje hadde hatt mer kjennskap til den ansattes arbeidshverdag. Helst da at noen av de som har laget reformen selv hadde vært i jobbsituasjon i sosialtjenesten. Om dette hadde vært tilfelle ville nok reformen vært mer tilpasset hvordan virkeligheten egentlig er. En av informantene omtalte NAV-reformen som følgende:

"Reformen ser jo veldig fin ut på papiret men er ikke så enkel å ha med å gjøre for oss som skal gjennomføre den i praksis"

5.1.3 Oppsummering etter del en av intervjuet

De fleste informantene opplevde god informering rundt reformen. De ansatte ble delaktige i arbeidsgrupper og det ble holdt seminarer der en skulle bygge kultur på tvers av etater samt informere om NAV-reformens målsetning og bakgrunn. Likevel opplevde alle informantene at de ikke fikk være med å påvirke reformens utfall lokalt. Selv om de ble spurt om hvordan ting burde gjøres og de ansatte fikk komme med innspill, opplevde samtlige at dette ikke ble tatt til etterretning. Noen sitter derfor i dag med følelsen av "hva var det jeg sa". Det viser seg også gjennom intervjuene at alder og arbeidserfaring har en betydning for hvordan en har opplevd innføring av reformen. Informantene med lavest alder og færrest antall år i sosialtjenesten har vært mest positive til forarbeidene til reformen, mens informantene med lengst fartstid gjerne har sett flere aspekter og konsekvenser av reformen enn de unge informantene. Dette har

gjærne medført at de med lengst ansettelsesforhold også har vært mer skeptiske og kritiske til forarbeidene til reformen og de har gjærne en større formening om hva som burde blitt gjort på en annen måte.

Dersom en skiller de to kontorene fra hverandre viser det seg at første del av intervjuene er ganske like på begge kontorene. Ved det minste kontoret har en gjærne følt seg noe mer inkludert i innføringen av reformen enn ved det større kontoret. Dette har med å gjøre at ved det minste kontoret mtte de ansatte bli mer involvert da sammenslåingen ikke ville vært mulig viss ikke, da det var så få ansatte at en trengte at hver enkelt engasjerte seg. I tillegg hadde de ansatte ved det minste kontoret allerede god kjennskap til de ansatte i trygdeetaten og aetat, noe som medførte mer trygghet nr en skulle jobbe i grupper fr innføringen av reformen. Bakgrunnen for denne kjennskapen er at kontoret er lokalisert på et lite sted med få innbyggere og på den måten kjenner en lettere til andre ansatte på andre arbeidsplasser.

Alt i alt har holdningene ved de to kontorene vært noen lunde likt på del en av intervjuguiden. Det har selvsagt vært litt ulike problemstillinger i forhold til organisering men sett under ett har det vært få faktorer som har skilt kontorene fra hverandre.

5.2 Del 2: Opplevelse av din arbeidsplass etter innføringen av reformen

I del 2 av intervjuguiden ble hovedfokus informantenes opplevelse av arbeidsplassen etter reformen var innført. Det ble her stilt spørsmål rundt opplæring, motivasjon og arbeidsmiljø. Her var svarene til informantene mer varierende avhengig av alder og kontorets størrelse, samt hvilke oppgaver en har i NAV. Likevel var det samsvar i en del av svarene informantene gav under intervjuene.

5.2.1 Arbeidsmengde og arbeidsoppgaver

Når en hadde fokus på hvordan arbeidshverdagen var blitt endret etter reformen var det litt varierende i hvor stor grad arbeidsoppgavene var blitt endret eller ikke. Noen av informantene

hadde fått andre oppgaver mens andre fortsatt hadde samme oppgaver men gjerne nye brukere. Informantene som hadde fått nye oppgaver hadde fått dette fordi en selv hadde ytre ønske om dette. Likevel var det informanter som hadde fått tilleggsoppgaver i forhold til hva de hadde før. Dette kom gjerne av at det var uavklart hvem som skulle utføre enkelte oppgaver etter reformen, noe som medførte økt arbeidsmengde og en av informantene forteller:

"Vi har helt klart fått økt arbeidsmengde og dette gjør oss jo litt bekymret fordi vi føler dette går ut over brukerne. Jeg er jo redd den sosialfaglige biten blir dårligere, noe som jo er en del av jobben som er veldig viktig for en del av brukerne. Jeg opplever at jeg sitter med pulen og har mer forvaltningsarbeid enn tidligere."

Alle de spurte opplever at de på tross av reforminnføringen har frihet under ansvar der de kan legge opp arbeidshverdagen selv og at ledelsen stoler på at arbeidet blir gjort på en god måte. De av informantene som opplevde litt lavere grad av frihet i arbeidshverdagen var informanter som arbeidet i front. Dette skyldes vaktordning der de ansatte har bestemte klokkeslett de skal sitte i front og bestemte klokkeslett de skal besvare telefon. Informanter som ikke arbeidet i front satt med en opplevelse av å kunne styre sin egen hverdag.

5.2.2 Samarbeid og kultur

Samtlige informanter opplevde at samarbeidet på tvers av etatene var blitt enklere enn tidligere da ansatte på stat nå var lettere tilgjengelige og en gjerne hadde et ansikt på hvem de forskjellige menneskene var. En av informantene beskriver samarbeidet med den statlige delen som følgende:

"Samarbeidet er jo blitt bedre fordi vi er på samme kontor, men jeg føler jo at samarbeidet er uformelt i den grad at det avhenger av meg som person. Altså, jeg må ta initiativ selv for å få til samarbeidet. Det er ikke rutiner som sier at vi skal samarbeide. Vi har relativt få samarbeidsmøter rundt brukerne, så jeg opplever det vel som om at alt er litt opp til hver enkelt ansatt".

En annen utfordring en av informantene forteller om er at holdningene gjerne er ulike hos kommune og stat. Dette er gjerne blitt mer tydelig etter reformen ble innført. Statlige ansatte

har gjerne et annet syn på brukerne enn de kommunalt ansatte og dette har enkelte ganger skapt utfordringer når en skal samarbeide rundt en bruker. Informant beskriver samarbeidet på tvers av etatene:

“Det har blitt lettere å samarbeide siden vi er under samme tak men likevel har det oppstått en del utfordringer da vi gjerne er uenige om de ulike brukerne. Dette skyldes nok mangelfull kunnskap samt at en gjerne har ulik kultur og ulike holdninger til en del brukergrupper. Dette har vært oppe til diskusjon flere ganger og er nok noe som bør tas tak i før det skaper konflikter. Jeg synes dette har vært veldig vanskelig og jeg har nok følt at jeg har stanget hode i veggen en del ganger da jeg gjerne vil hjelpe en bruker men så står andre kollegaer i veien.”

Andre informanter beskriver samarbeidet som varierende alt etter hvem av de ansatte på den statlige siden de skulle samarbeide med. Kjemi og personlighet hos enkeltpersoner kom derfor frem som en avgjørende faktor for hvor godt samarbeidet blir opplevd. Men alt i alt opplevde samtlige informanter at det var lettere å ta kontakt med de statlige ansatte etter reformen ble innført fordi en er under samme tak.

5.2.3 Motivasjon, mestring og trivsel

Etter innføring av reformen har NAV været organisert med to ledere, en for stat og en for kommune. Dette opplevdes som uproblematisk for alle informantene. De opplevde alle at det var lett å forholde seg til sin leder og skulle det oppstår episoder der statlig leder burde bli involvert ble dette gjort av egen leder. På den måten slapp informantene å forholde seg til to ledere.

Når informantene ble spurt om hvordan mestringsfølelsen var etter reformen ble innført var svarene her svært varierende. De informantene som har beholdt samme arbeidsoppgaver som tidligere satt gjerne igjen med en god mestringsfølelse, mens informantene som hadde fått nye oppgaver opplevde gjerne arbeidshverdagen mer kaotisk enn tidligere og hadde en lavere mestringsfølelse da de opplevde og ikke kunne imøtekomme brukernes behov. En av informantene beskriver følgende:

“Når det kommer en bruker og stiller meg spørsmål jeg ikke kan svare på føler jeg meg jo

gjærne som ubrukelig når jeg hele tiden må spørre min statlige kollega om hjelp. Dette er jo ganske slitsomt i lengden da brukerne gjærne forventer å få svar på det en lurte på når en kommer til NAV"

En annen informant beskriver sin arbeidshverdag som følgende:

"Når jeg sitter i front vet jeg jo aldri hvilke spørsmål som kommer og kan derfor ikke forberede meg. Selvfølgelig har jeg prøvd å oppdatere meg på statlige spørsmål men det er et veldig bredt fagfelt så jeg opplever hver eneste dag og ikke kunne besvare brukerne sine spørsmål og jeg må løpe rundt og lete etter hjelp. Det er slitsomt når det er lang kø som står og venter."

I forhold til hvordan fremtidsmulighetene oppleves før og etter reformen har ingen av informantene gitt konkret tilbakemelding på at det har vært noen endring i dette på tross av reformen. En av informantene forteller at en er blitt tilbudt videreutdanning som passer til stillingen. En annen informant opplyser at det er litt opp til en selv hvor vidt en blir sendt på kurs eller ikke. Her handler det om selv ta initiativ.

En annen faktor som ble vektlagt i intervjuene var hvordan motivasjonen til informantene opplevdes nå i forhold til tidligere. Her viser svarene til informantene klart at motivasjonen svinger mer enn tidligere. En av informantene beskriver det på følgende måte:

"Jeg føler vel at motivasjonen har vært svingende, mest fordi det er så mye som er uavklart og ikke er satt skikkelig på plass. I tillegg føler jeg at alt er veldig uklart i forhold til hva som kommer til å skje fremover fordi det har vært en del frem og tilbake. Har i perioder tenkt at herregud jeg kan ikke jobbe her, det nytter jo ikke, alt er jo bare tull og ingenting fungerer slik som det burde gjøre".

En annen informant opplever også at motivasjonen ikke er som tidligere og forklarer det som følgende:

"Jeg føler så ofte at jeg står og stanger hode i veggen og ikke kommer videre med en bruker fordi samarbeidet med stat ikke er som det burde. Tanken bak reformen er jo at vi skal være en enhet men innimellom føler jeg at vi bare er NAV på papiret mens i virkeligheten fungerer det ikke på den måten i det hele tatt. Det finner jeg veldig demotiverende."

Videre har en annen informant begynt å miste trivselen og sier at en på grunn av dette har vært inne på tanken på å finne på noe annet, men ikke tatt det steget helt ut mest fordi en trives med brukergruppen og kollegaene, men at det er selve byråkratiet som skaper mistrivselen. Mangel på ressurser blir også nevnt som å være medskapende på å ødelegge motivasjonen til informantene. De uttaler at de er redd for at mangel på ressurser vil være ødeleggende for den sosialfaglige delen av arbeidet de kommunalt ansatte har opp mot brukerne og at det kun vil bli vedtaksarbeid som kommer til å stå i fokus. Når en sitter med denne følelsen opplever en del av informantene at en er på vei i feil retning og at en som ansatt ikke får ivareta brukerne på en god og tilfredsstillende måte. En informant uttaler i den sammenheng følgende:

"Jeg føler meg til tider svært motløs og uten styrke til å hjelpe brukerne godt nok da jeg må mer og mer prioritere vedtaksarbeid heller enn å snakke skikkelig sammen med brukeren. Dette er ikke noe ønske situasjon og jeg føler jeg mestrer oppgavene mine dårlig"

Når en videre spør informantene om hvilke faktorer som motiverer de i arbeidsdagen er det som regel de samme faktorene som er gjennomgående hos de spurte. En av faktorene som blir nevnt av flere er nye arbeidsoppgaver og mer utfordring der en kan føle at en utvikler seg og får mer kunnskap til å kjenne hele fagfeltet. Selv om mangel på opplæring av vært et problem har de fleste informantene funnet det motiverende å få tilegne seg ny kunnskap som igjen har medført en bedre mestringsopplevelse. De spurte finner sine arbeidsoppgaver motiverende og uttaler at dette er motivasjon for å gå på jobb. Alle trives godt med å jobbe opp mot brukere og ønsker å kunne hjelpe disse på en god måte. Videre uttaler informantene fra det ene kontoret at de nye lokalene har virket motiverende, i tillegg til at en har tilgjengelig statlige ansatte dersom en skulle trenge hjelp rundt brukerne. Arbeidsmiljøet har forhold seg ganske likt som før da informantene på det store kontoret fortsatt holder seg litt for seg selv. En av informantene uttaler:

"Vi har jo felles kantine men stat sitter på et bord og kommune sitter på et. Sånn har det vel vært siden dag en men jeg ser jo helt klart fordelene med og kanskje mingle litt med hverandre, men jeg trives så godt med mine kollegaer fra kommune at jeg gjerne vil slå av en prat med dem når jeg har lunsj".

En annen informant opplever kollegaene som en viktig motivasjonsfaktor på jobb:

"Vi hadde jo et godt miljø tidligere også men jeg føler vi er blitt mer sammensveiset etter NAV-reformen. Vi kan snakke mer med hverandre enn før og terskelen for å be om hjelp er blitt mye lavere. Jeg tror nok kontorlandskapsløsningen er mye av årsaken til dette"

Ingen av informantene finner lønnen eller arbeidstiden motiverende for å gå på jobb og kun en av informantene uttaler at karrieremuligheter er en motivasjonsfaktor. Dette blir ikke nevnt av noen av de andre spurte.

Når informantene ble spurt om de hadde vært inne på å skifte jobb etter reformen ble innført viste det seg en klar deling i svarene som kom frem. Noen av de som har jobbet den kommunale sosialtjenesten i flere år var gjerne mer frustrert enn de informantene som ikke hadde jobbet så lenge i systemet. Likevel var det en 50/50 deling på og vurdert å skifte jobb etter reformen og en av informantene uttaler følgende:

"Jeg har flere ganger tenkt at jeg skal slutte å finne på noe annet. Grunnen til det er at jeg tenker at hele NAV-reformen bare er tull. Jeg blir oppgitt av å jobbe i et system som ikke fungerer i praksis. Likevel er jeg her fordi jeg liker å jobbe med brukerne"

Informantene som har vært inne på tanken på å skifte jobb er likevel i jobben fordi de ikke vet helt hva annet de kunne tenkt seg å jobbe med. I tillegg trives de med brukerne og arbeidsoppgavene. Gode kollegaer blir også nevnt som en faktor for å bli værende i jobben de allerede har.

5.2.4 Opplæring og kompetanse

Opplæring var et gjennomgående tema under alle intervjuene. Temaet var tatt med i intervjuguiden men alle informantene kom selv inn på dette ved flere anledninger og det viser seg at dette er noe alle er veldig opptatt av. Informanter som beholdt samme stilling som tidligere var ikke like opptatt av opplæring som de andre informantene men likevel var det gjennomgående for alle intervjuene. På det ene kontoret hadde det vært felles gjennomgang av en del av de statlige problemstillingene slik at de kommunalt ansatte hadde en liten pekepinn på en del spørsmål som kunne dukke opp. Denne opplæringen ble oppfattet både som god og dårlig avhengig av hvilken stilling informanten hadde. En av informantene forteller:

"Vi hadde et lite kurs i ett av de statlige datasystemene men det er ikke så lett å lære et system uten å få prøve å trykke selv. Hun som hadde kurset sto bare og fortalte om hvordan det virket og det gikk like for ut av hodet mitt som det kom inn. Når jeg skulle bruke systemet husket jeg ingenting og måtte bare prøve meg frem"

En annen informant synes at en hadde fått altfor lite opplæring:

"Plutselig skulle jeg kunne svare på fagfelt jeg aldri hadde jobbet med. Det sier jo seg selv det er utfordrende uten noe særlig med opplæring. Jeg forstår ikke hva de har tenkt på. Greit at vi skal være en felles etat men det hadde gjort det mye enklere for oss ansatte og for brukerne om vi hadde to ulike køer, en for stat og en for kommune. Da hadde kvaliteten brukerne møtte vært mye bedre"

5.2.5 Generelle utfordringer i arbeidshverdagen

Endringene etter reformen påvirker de ansatte men i intervjuguiden ble det også spurt hvorvidt dette har påvirket brukerne av NAV. Til dette svarer informantene noe varierende men det som går igjen er at brukerne var svært frustrert i starten da det var mye forvirring rundt hvordan ting skulle fungere. Ikke bare var det forvirring hos brukerne men også hos de ansatte i NAV. Dette smittet da gjerne lett over på brukerne da de merket at de ansatte var usikre. Etterhvert har brukerne forstått mer hvordan systemet fungerer. Under intervjuene kom det frem at det var avhengig av hvilke arbeidsoppgaver en hadde hvorvidt det var store endringer hos brukerne. Informantene som var mest berørt av brukernes atferd var informantene ansatt i front. Grunnet medias fremstilling av NAV har informantene ansatt i front opplevd en stor negativitet til NAV-systemet. En del brukere har brukt media som pressmiddel dersom de ikke har nådd frem med sine ønsker. En av informantene har opplevd følgende:

"Jeg opplever brukerne som ganske likt som før reformen ble innført. Kanskje heller mer at eldre folk kommer til NAV med en negativ holdning før vi egentlig har fått prøvd å hjelpe de. Om jeg da ikke kan svare på spørsmål på stående fot får du gjerne negative kommentar om at brukeren har lest om hvor ubrukelig NAV er."

Forventingene informantene hadde til reformen har både endret seg i positiv forstand og

negativ forstand etter reformen ble innført. En del av informantene hadde et negativt syn på å skulle sitte i åpent kontorlandskap. Dette har informantene opplyst at har vært positivt både fordi en har blitt mer sammensveiset med sine kollegaer samt at terskelen for å dele erfaringer har blitt lavere enn før reformen ble innført. Det som har blitt opplevd som mer negativt enn forventet er at en del av informantene sitter med følelsen av å være usikker i forhold til kunnskap. Dette gjelder spesielt informanter som jobber i front der en skal svare på stående fot. En av informantene sier følgende:

"Jeg visste jo det kom til å bli mye nytt, men jeg trodde ikke jeg skulle oppleve en så stor usikkerhet som jeg faktisk gjør. Feltet er så enormt stort og jo mer jeg lærer jo mer innser jeg at jeg ikke har kontroll over"

Andre informanter vektlegger mer at de hadde et veldig positivt syn på reformen men at de sitter igjen med en skuffet følelse av at det ikke lar seg gjennomføre i praksis. De synes visjonen med reformen er veldig god men når alt kommer til stykket greier en ikke å legge til rette for å nå visjonen. En informant uttaler:

"En har verken tid eller ressurser til å få NAV til å fungere optimalt. I tillegg føler jeg at vi fortsatt er delt og der ingen vil ta ansvar for problemstillinger som er vanskelige. Hører stadig vekk at det er ikke vårt bord, det er de statlige som skal ta eller det er et kommunalt ansvar og på den måten blir enkelte saker kasteballer i stede for at alle går sammen og finner en felles løsning slik som egentlig er visjonen bak NAV-reformen."

Når en tar opp stress etter reformen ble innført er det varierende svar der en ser at stress avhenger av hvor i NAV en jobber. Informanter som jobber i mottak der brukerne kommer inn uttaler at en opplever mer stress en tidligere da det er travelt i tillegg til at en gjerne er usikker på en del av spørsmålene som blir stilt av brukerne. Andre mener at de ikke opplever mer stress nå enn tidligere men disse informantene har gjerne samme arbeidsoppgaver som før og har hatt lite endring og lavere grad av utfordring enn en del av de andre informantene. En av informantene som opplever mer stress nå en før forklarer dette som følgende:

"Jeg føler saksmengden har økt etter reformen ble innført. I tillegg har jeg fått flere oppgaver enn jeg hadde tidligere og disse oppgavene er jeg ikke like trygg i og bruker derfor lenger tid enn jeg kanskje normalt sett ville gjort om jeg hadde fått god opplæring på området. Da er det

jo klart jeg blir stresset spesielt når jeg blir purret på av brukerne i tillegg."

Når en spør informantene om de har hatt økning i jobbrelatert fravær etter reformen sier alle de spurte nei. Likevel blir det fortalt at en gjerne tror at terskelen for å være hjemme på grunn av stress på jobb er blitt lavere. En av informantene forklarer at det ikke har noen hensikt å være hjemme fordi arbeidsmengden til den som er hjemme vil bare bli større og større fordi det ikke er andre som gjør oppgavene for ansatte som er syke. Det er litt uenighet om sykefraværet har økt etter reformen, en av informantene mener dette har økt mens andre informanter mener det er ganske likt men at det har vært en økning i langtidssykemeldte.

5.2.2 Oppsummering etter del 2 av intervjuet

Informantene mener at det mest positive med reformen er at de statlige ansatte er lettere tilgjengelig nå enn tidligere. I tillegg nevner en del av informantene at de på sikt vil få en bedre og bredere kompetanse da de lærer hvordan det statlige fagfeltet fungerer. Dette vil komme brukerne til gode spesielt dersom samhandlingen mellom stat og kommune blir bedre. Når en ser på den negative side med reformen er det gjennomgående hos informantene at planleggingsarbeidet gjerne har medført at ikke reformen fungerer optimalt. Reformen ser bra ut på papiret men er ikke så lett å gjennomføre i praksis for de ansatte som sitter i jobbsituasjonen. I tillegg er mangel på kunnskap og dårlig opplæring medvirkende til at en del av de ansatte ikke føler at de mestrer jobben like godt lenger.

Dersom en skiller de to kontorene fra hverandre har det vært mer ulikheter i del to av intervjuet enn i del en. Likevel har ikke det vært store forskjeller som har skilt kontorene fra hverandre. Informantene fra det minste kontoret har uttrykt at arbeidsmiljøet etter reformen ble innført har godt raskt over i at de ansatte fra alle etatene er sosiale med hverandre. På det store kontoret er det fortsatt et skille i miljøet der de ansatte fra sosialtjenesten fortsatt holder seg til hverandre sosialt. Dette kom tydelig frem ved at stat og kommune sitter ved hvert sitt bord under lunsjen. På det minste kontoret er det færre ansatte og det er naturlig at alle sitter rundt samme bord. Informantene på det minste kontoret viste også mindre tegn på å vurdere å skifte jobb noe som kan ha grunnlag i at det er færre jobbmuligheter i kommunen der kontoret ligger enn i kommunen der det store kontoret ligger. Informantene ved det minste kontoret

holder derfor lenger på jobben på tross av utfordringer på grunn av reformen enn informanter ved det største kontoret.

Ser en bort fra faktorene over var informantene fra begge kontorene opptatt av de samme faktorene og mange av de samme problemstillingene dukket opp uavhengig av hvilket kontor en jobbet på. Dette viser at selve reformen gjerne har gjennomgående problemstillinger som alle ansatte i NAV gjerne strever med uavhengig av kontorets størrelse.

5.3 Empiriske funn i lys av problemstilling

Etter å ha gått igjennom svarene som kom frem i intervjuene vil jeg i denne delen oppsummere hvordan disse empiriske funnene speiler seg i lys av delproblemstillingene i oppgaven.

5.3.1 Hvordan oppleves arbeidsmiljøet nå i forhold til tidligere?

Gjennom intervjuene kom det frem at informantene opplevde miljøet som godt på begge kontorene før reformen ble innført. Etter reformen har enkelte av informantene uttalt at fellesskapet mellom de kommunalt ansatte har blitt sterkere. Dette fordi en etter reformen satt og jobbet i åpent landskap, noe som medførte lavere terskel for å dele kunnskap og erfaring eller rett og slett bare snakke med hverandre om det skulle være noe. I tillegg er gjerne noen av de kommunalt ansatte fordelt til andre avdelinger som følge av reformen og når en da hadde tid og mulighet under lunsj, samlet de kommunalt ansatte seg rundt samme bord.

Ser en videre på kulturen oppleves denne annerledes etter reformen. Før reformen ble innført hadde de kommunalt ansatte en felles forståelse og syn på sitt arbeid samt de ulike brukerne. Dette har vist seg mer problematisk etter reformen ble innført da de kommunalt ansatte har fått oppleve at de statlige ansatte gjerne har andre syn og tankemåter rundt brukere og ulike problemstillinger. Dette kom også frem i Jessens undersøkelse av 2005 som nevnt i kapitel 2. I undersøkelsen hans om kulturen i de tre etatene kom det frem at det var tydelige ulikheter i måten å tenke på, noe som også viste seg igjen i hvordan de håndterte brukerne. Ved å være

kjent med hvordan kultur kan påvirke arbeidet på en arbeidsplass vil en kunne lettere se at kulturen på NAV-kontorene gjerne er todelt der de statlige medarbeiderne har med seg sin kultur og de kommunalt ansatte har med sin kultur inn i kontoret. Per i dag opplever ikke informantene at disse delte kulturene smelter inn i hverandre og en del uenigheter oppstår når en skal samarbeide om brukerne på tvers. Dette blir oppfattet som frustrerende og slitsomt da en sak gjerne blir mer tidkrevende enn nødvendig. I tillegg blir ikke samarbeidet mellom stat og kommune så effektivt og nyttig som det gjerne kunne ha vært dersom både statlige og kommunalt ansatte ble flinkere å se helheten rundt brukerne. Informantene uttalte under intervjuene at bakgrunnen for denne ulikheten kunne bunne i manglende kunnskap om enkelte brukergrupper eller at en hadde ulik utdanningsbakgrunn som medførte ulik tankegang. Foruten om disse faktorene vil også tidligere holdninger fra kontorene før reformen ble innført har en innvirkning. Hvordan medarbeiderne tidligere har oppfattet brukergrupper og hvilket syn en har gjort seg sammen på arbeidet en skal utføre har selvsagt en medvirkende årsak til hvilke holdninger en gjør seg også etter at de tre etatene er slått sammen. Det er gjerne først etter reformen ble innført at en blir mer observant på egne holdninger da en lettere ser ulikheten mellom egne holdninger og de andre etatene sine tanker om samme sak.

Problemer med ulik kultur og ulike holdninger vil kunne være medvirkende på arbeidsmiljøet. Informantene har gjennom intervjuene gitt inntrykk av at reformen oppleves mer som en samlokalisering av tre ulike etater enn at de tre etatene blir oppfattet som ett kontor. Organiseringen da spesielt av det store kontoret er lagt opp til at kommunalt ansatte sitter i en ende av kontoret og statlig ansatte sitter i andre enden av kontoret. Denne organiseringen kan medføre at arbeidsmiljø og tidligere kultur blir opprettholdt da en fortsatt er sammen med tidligere kollega fra kommunalt kontor. Ved å opprettholde disse miljøene opprettholder en også kulturen og samarbeidet på tvers blir kanskje vanskeligere enn dersom en hadde greid å skape et felleskap med en felles kultur på hele kontoret. Selvsagt ville det oppstå undergrupper med egne kulturer og normer innad i de enkelte avdelingene, men hadde en greid å skape en overordnet kultur med felles mål og tankegang ville nok dette lettet mye av uenighetene i de ulike sakene. På det minste kontoret har de i større grad greid å få til en slik fellesskapsfølelse

hos de ansatte og samarbeidet på tvers har derfor blitt oppfattet som mer effektivt og samspillet har vært mer positivt i følge informantene fra dette kontoret.

Ved å oppnå en følelse av fellesskap vil en gjerne lettere få til et bedre samarbeid som videre kan være med å videreutvikle seg til et godt arbeidsmiljø også på tvers av etatene.

Informantene fra stort kontor har gjennom intervjuene sagt at en savner rutiner for samarbeid mellom etatene. I tillegg har det kommet frem at dersom en hadde hatt flere felles møter sammen med de andre etatene ville en gjerne fått en bedre følelse av at en er sammen på et enkelt kontor. Kjennskap til ansatte på den statlige delen av kontoret ville da blitt bedre noe som igjen kunne medført en lavere terskel for kontakt med hverandre også utenom jobbrelevante oppgaver.

Informantene opplever altså arbeidsmiljøet like godt som tidligere dersom en ser på miljøet mellom de kommunalt ansatte. Det minste kontoret har grunnet færre ansatte enn stort kontor fått til å utvikle et fellesskap på tvers av etatene. Da kontoret er såpass lite er det lettere å komme i kontakt med hverandre og avstanden mellom sitteplassene til de ansatte er mindre. Terskelen har derfor blitt lavere for å ta kontakt og ved å sitte sammen i lunsjen har en blitt kjent også gjerne utenfor jobbrelevante spørsmål. Selv om gjerne stat og kommune også på lite kontor har hatt utfordringer i forhold til kultur og holdninger rundt brukerne har en ved og allerede å ha god kontakt med hverandre lettere greid å finne felles løsninger.

Hovedutfordringen da spesielt for stort kontor er å få til å bygge opp et miljø og en felles kultur sammen med den statlige delen av kontoret. Dette vil ikke være viktig bare for miljøet sin skyld men også avgjørende for hvordan samspillet mellom de ansatte på stat og kommune vil utvikle seg videre. Et bedre samspill vil kanskje også virke positivt i møte med brukerne så vel som i møte med eventuelt andre utfordringer innad i NAV-systemet. Om en skal få til å skape et miljø på tvers av etatene der samspillet er bedre enn i dag er det i følge informantene viktig at en skaper felles forum der både kommunalt ansatte og statlige ansatte deltar. I tillegg

vil det være bedre om en satte opp rutiner rundt samarbeid der de ansatte gjerne måtte diskutere sakene med stat og omvendt. Gjennom slikt samarbeid vil en bli bedre kjent med statlige ansatte samtidig som en ville få utvekslet erfaring og holdninger mer enn en gjør i dag. Resultatet av dette samt felles opplæring rundt brukergrupper vil kunne skape et bedre felleskap som igjen kan medføre et bedre miljø på tvers av etatene.

5.3.2 Hvordan oppleves arbeidsmengden og ressursfordelingen nå i forhold til tidligere?

Når det gjelder informantene sin oppfatning i forhold til arbeidsmengde før og etter reformen ble innført opplyste alle informantene som ble intervjuet at arbeidsmengden hadde økt etter reformen. Bakgrunnen for hvorfor og hvordan arbeidsmengden ble oppfattet som større enn før var varierende avhengig av hvilket kontor og hvilken avdeling informanten jobbet på. Informantene på det minste kontoret opplevde at en gjerne måtte utføre en del statlige oppgaver på egenhånd i enkelte saker. Tidligere hadde en ringt til stat og fått dette ordnet mens nå hadde en selv fått tilgang til noen av systemene som medførte at en gjorde disse oppgavene på egenhånd. Dette ble oppfattet som positivt blant informantene da en ikke lenger måtte vente på at stat skulle gjennomføre oppgaven. Likevel ble arbeidspresset større enn før noe som medførte større tendenser til stress enn tidligere. På det store kontoret varierte opplevelsen av arbeidsmengden. Alle uttalte at den hadde økt noe etter reformen av samme årsak som det minste kontoret. I tillegg opplevde noen av informantene at enkelte arbeidsoppgaver var uklare i forhold til hvem som hadde ansvar for å utføre dem. Dette kunne medføre at en selv tok på seg oppgaven selv om en gjerne ikke hadde kapasitet til dette. En del av informantene opplevde derfor at en del av det sosialfaglige arbeidet med brukerne ble nedprioritert til fordel for saksbehandling og vedtaksarbeid. Informantene i front opplevde en ny hverdag da ingen av de tidligere hadde jobbet i front og det var derfor vanskelig å kunne avgjøre om arbeidsmengden hadde blitt høyere enn før. Arbeidspresset føltes likevel som større enn før og det at en ikke kunne legge opp dagen som en selv ønsker men må jobbe etter en fastsatt plan, noe som ble oppfattet som utfordrende av alle informantene som jobbet i front. En hadde på grunn av dette til tider problemer med å finne tid til å gjøre etterarbeid og

oppfølging som gjerne kunne oppstå når en jobbet i front og det var lange køer. Dette kunne føre til overtidarbeid for å komme i mål.

Ressursfordelingen før og etter reformen var ikke et like omtalt tema gjennom intervjuene. Informantene opplevde alle at arbeidsmengde hadde økt etter reformen og når en gjerne stilte spørsmål om hvorfor, ble det kun av noen av informantene omtalt at ressursfordelingen var skyld i økende arbeidsmengde. Informantene som tok dette opp fortalte om økende grad av sykemeldte som igjen medførte ekstraarbeid for de ansatte som var igjen på jobb. I tillegg kom det frem at en del av informantene var urolige for å skulle ha færre ressurser i fremtiden da de ansatte fryktet nedbemanning da en hadde hørt at det kanskje skulle komme nedskjæringer i fremtiden.

Økende arbeidsmengde ble oppfattet som stressende for en del av informantene i tillegg til at enkelte av de spurte uttalte at de fikk en opplevelse av å gjøre en dårligere jobb med brukerne grunnet tidspress. Ved å gjøre en dårligere jobb gikk en gjerne med dårlig samvittighet og en fikk en lavere mestringsfølelse i arbeidet. Per i dag var det ingen av de spurte som hadde vært borte fra jobben grunnet arbeidspresset de opplevde på kontoret men flere av informantene forklarte at de i perioder følte seg slitne og innimellom hadde tenkt igjennom hvorfor en var i denne jobben og ikke fant på noe annet å gjøre.

Dette viser at dersom arbeidspresset fortsetter over tid noe som medfører økt stressnivå hos de ansatte kan det resultere i økt grad av sykemeldte på NAV-kontorene. I tillegg kan det skape større fare for turn-over og en kan på den måten miste verdifull kompetanse ved at flere og flere NAV-ansatte finner seg et annet arbeid. Dette bør en se på som et forvarsel på at dersom arbeidspresset fortsetter å øke kan NAV sitte igjen med høyt sykefravær, misfornøyde ansatte og manglende kompetanse fordi flere og flere ansatte slutter i jobbene sine. Ledelsen bør derfor ta en vurdering av ressursfordeling og arbeidsmengde på hver enkelt avdeling og se på om det kan finnes andre alternativ å gjøre arbeidet på som kan være mer hensiktsmessig for de

ansatte. Videre bør en ta tak i uklare arbeidsoppgaver der de ansatte er usikker på hvem som har ansvar. I slike situasjoner kan enten oppgaver bli forsømt eller pliktoppfylgende ansatte kan ta på seg for mye arbeid da de er engasjert i brukerne og ikke ønsker å forsømme disse.

5.3.3 Hvordan oppleves motivasjonen i forhold til jobben som skal gjennomføres?

Intervjuguiden tok opp motivasjon som tema i del to av intervjuet. Her ble det spurt om hvordan motivasjonen til jobben var etter reformen var innført og om den hadde endret seg i forhold til hvordan det var før reformen ble innført. I tillegg ble det spurt om hvilke faktorer som motiverer de ansatte i jobben. Her ble det trukket frem lønn, arbeidstid, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, kollegaer, karrieremuligheter og eventuelt annet. Alle informantene opplyste at det var arbeidsoppgavene og opplevelsen av å ha en meningsfylt jobb som var den viktigste motivasjonsfaktoren. Dette hadde ikke endret seg fra før reformen ble innført da de fleste av intervjuobjektene fortsatt hadde samme arbeidsoppgavene som tidligere. Enkelte av informantene som jobbet i front hadde derimot fått nye oppgaver men oppga likevel dette som den viktigste motivasjonsfaktoren. Arbeidstid og kollegaer ble også nevnt som faktorer som spilte inn men var ikke enstydig avgjørende.

Når det under intervjuene videre ble snakket om hvordan motivasjonen opplevdes nå i forhold til tidligere var svarene til informantene noe varierende. Enkelte opplyste at motivasjonen var svingende og mer ustabil nå enn tidligere. Før reformen ble innført var arbeidsdagen mer forutsigbar og rutinepreget, mens etter reformen har det vært mer uforutsigbarhet. Dette fordi reformen har medført en del uklarhet i rutiner og retningslinjer, da spesielt i forhold til samarbeid mellom stat og kommune. En del av informantene har funnet det vanskelig å vite hvor mye stat skal involveres i saker og ikke. I tillegg har samarbeidet mellom stat og kommune berodd seg på en del tilfeldigheter og uformelt samarbeid mellom ansatte som gjerne har kjennskap til hverandre fra før. Terskelen for å høre med ansatte på stat har vært lavere om en kjenner et ansikt blant noen av de ansatte fra statlig etat. Denne usikkerheten i forhold til samarbeid og som tidligere nevnt kulturelle ulikheter og holdninger mellom etatene har til tider skapt frustrasjon som igjen har vært ødeleggende for motivasjonen. I tillegg har

økende arbeidsmengde og manglende kompetanse og lite opplæring vært med på at en del av informantene i perioder har vært lite motivert da de har opplevd en dårlig mestringsfølelse i oppgavene som skal utføres. Dette har ikke medført jobbrelatert fravær for noen av informantene men en del uttalte under intervjuene at det enkelte dager har vært tungt å gå på jobb.

På tross av at motivasjonen har vært mer svingende etter reformen ble innført har det også vært perioder hvor informanter har hatt positiv motivasjon i forhold til arbeidet. Det ble fortalt under intervjuene at når en opplever at samarbeidet mellom stat og kommune har gått strålende i enkelte av sakene som igjen gjerne har medført at livssituasjonen til en bruker har blitt mye enklere, har motivasjonen og synet på selve reformen vært positiv. Dette viser altså at motivasjonen til informantene på begge kontorene er avhengig av hvorvidt samarbeid mellom etatene fungerer. Dette igjen henger sammen med hvorvidt informantene opplever en positiv mestringsfølelse som igjen er medskapende til at arbeidsoppgavene blir utført på en tilfredsstillende måte. Dette er viktig for informantene da samtlige oppga arbeidsoppgavene som den viktigste motivasjonsfaktoren på sin arbeidsplass og årsaken til hvorfor de fortsatt var i jobben sin. Manglende motivasjon og mestringsfølelse er viktig som nevnt i jobbkjennetegnmодellen for at de ansatte skal kunne trives på jobb.

Dersom de ansatte skal få en opplevelse av å være mer motivert enn de er per i dag er det viktig at samarbeid og rutiner innad i kontoret blir utviklet på en bedre måte enn det er i dag. Da reformen er relativt ny på begge kontorene vil dette gjerne være noe som vil komme seg etterhvert, men det er likevel viktig at en bevisstgjør både medarbeiderne og ledelse om hvor viktig dette kan være fremover. Selv om informantene opplever å ha en positiv motivasjon kan også perioder med negativ opplevelse både i forhold til sin indre motivasjon og ytre motivasjon være ødeleggende i lengden. Det er derfor avgjørende for både de ansattes jobbtrivsel men også kontoret sin effektivitet at motivasjon hos de ansatte blir vektlagt. Enkle grep som bedre rutiner på kontoret kan være positivt for NAV-kontorets videre fremdrift. I

tillegg kan en rutineplan effektivisere slik at arbeidspresset synker og de ansatte opplever mindre form for stress.

6.0 ANALYSE

I denne delen av oppgaven vil teori og empiri bli knyttet opp mot hverandre og drøftet i lys av aktuelle problemstilling. For en mest oversiktlig gjennomføring av analysen er drøftingen delt inn i de ulike teoriene som ble presentert i kapitel 3 sammen med relevant empiri.

Når en skal knytte relevant teori opp mot empiri kan dette gjøres på ulike måter. En kan velge å se på teori vs. empiri ved å velge ut en teori som en knytter de empiriske funnene opp i mot, eller en kan se på de empiriske funn gjennom ulike teoretiske vinklinger. I denne oppgaven har jeg valgt ut en rekke teorier som jeg ønsker å se de empiriske funnene i lys av, dette fordi en da vil kunne få en større forståelse av de ansatte sin arbeidshverdag, ved at en benytter ulike synsvinkler, samt vektlegger ulike faktorer. I gjennom analysen vil jeg drøfte de ulike teoriene opp mot funnene som kom frem i intervjuene og ut i fra dette se om teorien er relevant i forhold til hvordan de ansatte opplever sin nye arbeidshverdag etter NAV-reformen ble innført.

6.1 Reform og endring

6.1.1 Top-down og bottom-up

Som nevnt i kapitel 3 om reformarbeid er det vanlig at en i det offentlige benytter seg av top-down prinsippet, der overordnet myndighet avgjør hva som skal settes i verk. De som skal gjennomføre disse tiltakene er har liten eller ingen påvirkning på denne avgjørelsen (Brunsson og Olsen 1990). Gjennom intervjuene med informantene kom det frem ved flere anledninger at en opplevde NAV-reformen som vanskelig å gjennomføre i praksis. En av informantene uttalte at en skulle ønske at noen av de som hadde vært med å utforme reformen selv hadde jobbet ute i felten, da en gjerne hadde hatt et bedre bilde av hvordan arbeidet i sosialtjenesten fungerer i praksis. Dersom en hadde hatt en slik erfaring hadde gjerne reformen vært mer tilpasset hvordan de ansatte jobber og det ville vært lettere og implementere NAV-reformen i

praksis. Dette er gjerne noe av problemet med top-down prinsippet der politiske aktører utformer en reform som i teorien ser ut som en god ide. Dersom en ser videre på hvordan det enkelte kontor har prøvd å innføre NAV-reformen i praksis viser det seg her at en har hatt en tanke om å benytte bottom-up prinsippet der en hører på hva de ansatte lokalt har å tilføye før en endring blir innført. Informantene som ble intervjuet fortalte om arbeidsgrupper der en satt sammen på tvers av etatene og jobbet med hvordan NAV-reformen best mulig kunne gjennomføres på det enkelte kontor. Arbeidsgruppene jobbet med ulike problemstillinger slik at en skulle være best mulig forberedt på utfordringer som kunne dukke opp både for brukere og ansatte. Informantene uttrykte at de satte pris på disse arbeidsgruppene og at en i starten hadde følt seg inkludert og ivaretatt ved å kunne komme med sitt synspunkt på reformen og eventuelle fremtidige utfordringer. Likevel var ikke alle informantene like fornøyd når det i etterkant ikke ble tatt til følge forslagene som kom frem i arbeidsgruppene. De opplevde da at top-down prinsippet sto sterkest ved at ledere høyere oppe i systemet kom og ga uttrykk for at de ansatte sine forslag ikke kunne tas til følge. Enkelte av informantene satt da igjen med følelsen av at arbeidet de hadde gjort i gruppen var bortkastet og at deres synspunkt ikke spilte noen rolle.

6.1.2 Generalistmodellen

Ved samlokalisering av etatene har tanken bak reformen vært at en skal jobbe bedre sammen om den enkelte bruker. Gjennom denne samlokaliseringen har informantene fortalt at noen har fått nye arbeidsoppgaver og andre ikke. Likevel har de fleste som har blitt intervjuet fått nye oppgaver i tillegg til oppgavene de tidligere hadde. Informantene som har begynt å jobbe i front der brukerne kommer i sitt første møte med NAV har fått mange nye utfordringer da en her har jobbet mer etter generalistmodellen. Hovedtanken bak denne modellen er at alle skal kunne utføre alle oppgavene (Røvik, 2007). Informantene som jobbet i front uttrykte problemer med å jobbe på denne måten og en av de spurte mente at det hadde vært bedre og hatt to køer der brukerne kunne velge stat eller kommune. Problemene informantene opplevde med denne modellen var at de til enhver tid skulle kunne svare på alt av spørsmål uavhengig om det gjaldt statlige eller kommunale problemstillinger. Uten tilstrekkelig opplæring medførte dette en del usikkerhet hos de ansatte som da opplevde at de ikke greide å møte brukerne på en god måte. I

tillegg møtte de en del misnøye hos brukerne når de ikke kunne gi svar på spørsmålene de kom med. Selv om tanken med generalistmodellen er at det skal være lettest mulig for brukerne ved at en kanskje kun må forholde seg til en saksbehandler, viser det seg gjennom intervjuene med informantene at det er vanskelig å følge denne modellen i praksis. Dersom det skal jobbes på denne måten må kanskje utdanningen til de som jobber i NAV legges om slik at alle har mer generell kunnskap på både statlig og kommunalt område. Dette vil kunne hjelpe brukerne og NAV-systemet hadde kanskje ikke blitt så tungt å jobbe innenfor som enkelte av informantene uttrykte.

6.2 Organisasjonsutvikling

Som nevnt under teoridelen om organisasjonsutvikling er en av de viktige faktorene når en skal utvikle en organisasjon at en får de som jobber i organisasjonen til å innse at dette er noe som kan være nyttig og behov for. Gjennom intervjuene med informantene kom det tydelig frem at alle de spurte var positive til at NAV-reformen skulle innføres. Alle de spurte uttrykte at en slik samlokalisering ville være bra for både brukerne og de ansatte. Dette viser at informantene i utgangspunktet så frem til at en skulle jobbe sammen om brukerne på samme kontor og at en derfor slapp og sende brukere frem og tilbake for å få hjelp. Med denne positive holdningen låg forholdene i utgangspunktet godt til rette for at NAV-reformen skulle kunne bli innført på en god måte der alle de ansatte jobbet for å få dette til å fungere.

6.2.1 Aksjonsforskningsmodellen

Når en reform som NAV-reformen skal innføres er det viktig å planlegge endringene som vil komme på en best mulig måte. Dette prøvde ledelsen å få til gjennom arbeidsgruppene de ansatte deltok i. Som tidligere nevnt jobbet en i disse gruppene med fremtidige problemstillinger som kunne dukke opp og hvordan dette kunne løses eller gjøres på en god måte for og da kanskje unngå utfordringene. Gjennom aksjonsforskningsmodellen er det viktig at de ansatte er deltakerne i hele endringsprosessen, noe informantene fortalte at de var til en viss grad. Dersom en ser på diagnosefasen var informantene til en viss grad deltagende her.

Dette fordi reformen som skulle innføres allerede var vedtatt og de ansatte fikk derfor ikke være med å utforme hvordan reformen skulle være. De fikk bare beskjed om at dette var vedtatt og deretter spørsmål om hvordan dette burde gjennomføres og hvilke problemer som eventuelt kunne dukke opp. Informantene fortalte at de opplevde en god informasjonsflyt fra ledelsen og at det var holdt seminarer og møter der en fikk god innsikt i hva NAV-reformen innbar. Videre i intervensjonsfasen ble de ansatte tilbudt å delta i arbeidsgruppene der en jobbet med aktuelle problemstillinger knyttet opp til reformen. Her fant de ansatte frem løsningsalternativer og forslag til hvordan en brude gjennomføre enkelte trinn når en skulle samlokaliseres. Problemet her var at forslagene som kom frem ikke ble tatt til følge i følge informantene. Dette kan ha vært med å skape mer frustrasjon hos de ansatte da de gjerne har satt igjen med følelsen av og ikke bli hørt. Det er derfor viktig at evalueringsfasen blir tatt på alvor og gjennomført på en god måte. I denne fasen skal en undersøke om reformen fungere slik den var tiltenkt og hva som bør gjøres på en annen måte enn det som blir gjort i dag. Da NAV-reformen ennå er svært ny er nok ikke evalueringen på det enkelte kontor like godt i gang som det gjerne er på andre kontor. Her kommer EVA-NAV inn som er satt i gang av Norsk Forskningsråd. EVA-NAV skal gjennomføre evaluering av NAV-reformen i en periode på 6-8 år. Dette kan være positivt for fremtidens NAV både når det gjelder ansatte og brukere. Først etter denne evalueringen vil en kunne se de virkelige positive og negative konsekvensene av reformen.

6.3 Motivasjon og jobbtrivsel

Motivasjon og jobbtrivsel var faktorer som ble mye vedlagt både i teoridelen og under intervjuene. Informantene brakte dette flere ganger opp i intervjuet på eget initiativ noe som viser at dette er faktorer som de ansatte er opptatt av i sin arbeidshverdag.

6.3.1 Jobbkjennetegnmodellen

Under intervjuene ble det stilt flere spørsmål rundt motivasjon og trivsel hos de ansatte. Dersom en ser på Hackman og Oldham sin jobbkjennetegnmodell som ser på sammenhengen

mellom jobbsituasjon, motivasjon og trivsel er en av de avgjørende faktorene oppgavens betydning og identitet. Flere av informantene uttalte at det som motiverte de i arbeidshverdagen var arbeidsoppgavene og muligheten til å kunne hjelpe brukerne. Dette viser at informantene finner sin motivasjon i at arbeidet er meningsfylt, noe som i følge jobbkjennetegnmodellen kan føre til høy indre motivasjon, som igjen medvirker til lavere fravær, høy ytelse og høy jobbtrivsel. Likevel er det også andre faktorer som spiller inn på motivasjonen og trivselen. Hackman og Oldham nevner også autonomi som en av de avgjørende faktorene som kan være avgjørende for hvordan en ansatt opplever sin hverdag. Under intervjuene var det varierende hvordan informantene opplevde dette. Her var det avgjørende om hvorvidt informanten hadde fått nye arbeidsoppgaver eller ikke og på hvilken avdeling en jobbet. Informantene som jobbet i front, der brukerne kommer inn og stiller spørsmål, uttalte at de følte de mestret sin arbeidshverdag dårligere enn før. Dette fordi de hadde lavere kontroll over arbeidet, da de manglet kompetanse når det gjaldt statlige spørsmål. Dette medførte usikkerhet hos informantene, noe som i følge jobbkjennetegnmodellen kan være ødeleggende for motivasjon og jobbtrivselen. En annen faktor som er avgjørende i følge jobbkjennetegnmodellen er tilbakemelding til de ansatte. Positive tilbakemeldinger om egen arbeidsinnsats eller avdelingen sin innsats er selvsagt positivt for de ansatte. Mangel på tilbakemelding eller stadig negative tilbakemeldinger vil kunne være ødeleggende for medarbeiderne. Informantene uttalte i intervjuene at de ikke har opplevd stor forandring i tilbakemeldinger fra leder. Alle informantene hadde fortsatt sin gamle leder, noe de anså som en fordel da de allerede kjente denne personen fra før reformen ble innført.

Alle informantene fortalte at det var meningsfulle arbeidsoppgaver som var motiverende i hverdagen, noe som også gjenspeiles i jobbkjennetegnmodellen, der dette er en av faktorene som er avgjørende for at ansatte skal oppleve en positiv jobbtrivsel. Arbeidsoppgavene de utførte ble altså sett på som meningsfulle og selv om enkelte av de spurte ønsket en annen fordeling i oppgavene, da i form av at en gjerne hadde mer tid til den sosialfaglige delen, så alle som ble intervjuet viktigheten i alle oppgavene de utførte. Når en spurte informantene om de hadde vurdert og skifte jobb, svarte enkelte at de hadde vurdert det men at det var disse oppgavene en ønsket å jobbe med. Informantene som hadde de samme oppgavene som

tidligere opplevde stor grad av autonomi, mens informantene i front mest skilte seg ut da de opplevde og ikke kunne imøtekomme brukerne på en god nok måte grunnet manglende kompetanse. Dette har vært både slitsomt og demotiverende for de ansatte i front da manglende kunnskap skaper usikkerhet og lav grad av mestringsfølelse. Dette kan igjen medføre lav motivasjon og dårligere jobbtrivsel i følge jobbkjennetegnmodellen.

6.3.2 Hertzbergs 2-faktorteori

Hertzbergs 2-faktorteori trekker inn en del av de samme faktorene som jobbkjennetegnmodellen men ser også på lønn, personlig utvikling, og andre personal goder i tillegg til arbeidsoppgaver, mestring, annerkjennelse og autonomi, kalla hygienefaktorer i Hertzbergs modell. Under intervjuene var det ingen av de spurte som nevnte lønn eller andre personalgoder som en motivasjonsfaktor og kun en av informantene nevnte personlig utvikling som viktig for hvorfor en jobbet i NAV. Denne informanten hadde fått mulighet til videreutdanning i arbeidstiden noe vedkommende fant motiverende for videre arbeid. Ut i fra intervjuene kan en anta at informantene opplever hygienefaktorene som middels, da ingen av informantene nevner lønn og personalgoder som motiverende. Videre er det kun en av informantene som nevner personlig utvikling i tillegg til at en del av informantene i front nevner at de opplever lav grad av mestringsfølelse. Likevel trives alle med arbeidsoppgavene, noe som i følge Hertzbergs modell kan medføre at ansatte blir værende i jobben. De opplever høy grad av motivasjon mens hygienefaktorene er lave, dette er ikke det mest ideelle da en helst ønsker høy score på både motivasjon og hygienefaktorene. På tross av at enkelte av informantene har vurdert å skifte jobb, ønsker alle de spurte å bli værende i NAV på tross av misnøye rundt enkelte av faktorene nevnt i Hertzbergs modell.

6.3.3 Målsetningsteori

Før innføring av reformen ble det opprettet arbeidsgrupper som de ansatte tok del i. Arbeidsgruppene hadde ulike tema og problemstillinger som de ansatte på tvers av tidligere etater skulle finne løsninger på. På denne måten ble de ansatte inkludert i planleggingsarbeidet

før innføringen av reformen. I tillegg ble det holdt seminarer der det ble gitt mye informasjon rundt NAV-reformens visjon og målsetning. Alle informantene har uttalt i intervjuene at det ble gitt mye informasjon om NAV i forkant av reformen og at en derfor hadde god kjennskap til hva det ville innebære for både brukerne og de ansatte.

I Latman og Lockes målsetningsteori er inkludering en viktig del for å motivere de ansatte. I følge denne teorien er det viktig å inkludere de ansatte når en skal jobbe mot et felles mål. Ved at de ansatte får eierskap til målet som skal nåes, vil motivasjonen for å nå målet øke. Før reformen ble innført opplevde samtlige av informantene at de ble inkludert ved at det ble opprettet arbeidsgrupper. Under arbeidet i disse gruppene fikk informantene en følelse av at deres mening var av betydning og en fikk komme med synspunkt og tips om hvordan ting burde bli gjort. Likevel ble arbeidsgruppene etterhvert sett på som noe negativt da en del av informantene etterhvert opplevde at det som kom frem i disse gruppene bare ble forkastet og ikke tatt hensyn til. Informantene dette gjaldt stilte seg da spørsmålet om meningen med disse gruppene og en av informantene har uttalt at de nok kun hadde opprettet disse gruppene for syns skyld, slik at de ansatte skulle få en opplevelse av at en var delaktig i innføring av reformen. I følge målsetningsteorien er inkludering rundt et felles mål motivasjon skapende og en vil da få ansatte som strekker seg og yter ekstra for at hele avdelingen skal komme i mål. Dette var en på vei mot ved å jobbe i arbeidsgruppene men en del av motivasjonen rundt dette ble dødlagt da en ikke tok resultatene som kom frem i gruppene på alvor. En del av informantene har også uttalt i intervjuene at en til tider føler seg motarbeidet da stat og kommune ikke jobber mot samme mål, samt at en ikke har samme syn på brukerne. Uten samme mål blir arbeidet tyngre og gjerne mer tidkrevende enn om en hadde hatt felles målsetning både på stat og kommune. Når ansatte opplever å jobbe i motbakke vil dette igjen medføre at motivasjonen synker og en kan lettere bli utslitt, noe som igjen medfører at en gjerne gjør en dårligere jobb og en sitter igjen med en lavere mestringsfølelse.

Alt i alt kan en kort oppsummere med at en del av informantene sitter med følelsen av at en ikke jobber mot et felles mål, men at stat jobber med "sitt" og kommune jobber med "sitt".

Samarbeidet på tvers av etatene er ikke som det burde og mangel på kompetanse medfører at en gjerne behandler brukerne svært ulikt. Innimellom kan brukerne bli kasteballer mellom stat og kommune da ingen mener brukeren er deres ansvar. Slike situasjoner kan fort oppstå dersom en sitter med uklare målsetninger i tillegg til at en ikke vet hvem som har ansvar for hva. Uklar ansvarsfordeling og dårlig formulerte mål medfører at de ansatte ikke føler eierskap til sitt eget arbeid som igjen medfører dårlig motivasjon og lavere ytelse blant medarbeiderne. Følelsen av å jobbe som en enhet der alle har felles visjon og mål er i følge informantene ikke slik det brude vært og noe av denne mangelen kan komme av at de ansatte ikke opplever at de ble tatt på alvor da reformen skulle innføres.

6.3.4 Krav-kontroll modellen

Ved gjennomføringen av intervjuene ble det stilt spørsmål om opplevelse av stress. Informasjonen som kom frem rundt dette var at alle informantene hadde opplevd eller opplevde stress etter reformen ble innført. Det var ulik grad av hvordan informantene opplevde stress. Noen synes det var stressende og ikke kunne nye datasystem, mens andre igjen opplevde det stressende at de ikke hadde kompetanse på område de jobbet under. Videre uttalte alle informantene at arbeidsmengden hadde økt og arbeidspresset hadde blitt større etter reformen ble innført. Dette er en kjent problemstilling under omstillinger og reformendring på en arbeidsplass. Dersom en omorganiserer en arbeidsplass på ny kan det lett bli dobbeltarbeid over en periode og kravene til de ansatte kan bli større enn tidligere. I forhold til krav-kontroll modellen nevnt i kapitel 3 er det viktig og ikke stille for høye krav til de ansatte når en reform blir innført. Dette fordi det er mye nytt for de ansatte spesielt de som har fått nye arbeidsoppgaver. Har en i tillegg ikke fått tilstrekkelig med opplæring og kompetanseløft innenfor sitt arbeidsområde vil faren for stress øke.

Gjennom intervjuene kom det frem at særlig informantene i front opplevde større grad av stress enn tidligere da de ikke hadde kontroll over området de jobbet innenfor i tillegg til uforutsigbarheten det er ved at en aldri vet hva neste bruker kommer til å spørre om. Dette medfører at det er vanskeligere å kunne forberede seg til å møte brukerne da en jobber både

med statlige og kommunale problemstillinger. Informantene fortalte under intervjuene at de prøvde å oppdatere seg på fagområder de følte seg usikre på men at feltet er så stort at de aldri greide komme gjennom alle problemstillingene som dukket opp. I tillegg hadde en ikke tid til å oppdatere seg da det hele tiden dukket nye brukere opp i front. Når en ikke satt i front hadde en gjerne telefonvakt der en besvarer telefoner som kom inn. Informantene i fornt opplevde derfor mye høyere grad av stress enn tidligere da de ikke mestret oppgavene like godt som før i tillegg til at de opplevde en økende arbeidsmengde enn de tidligere hadde hatt.

De andre informantene som ikke jobbet i front opplevde også stress i form av økende arbeidsmengde men ikke i form av manglende mestringsfølelse. Her kunne gjerne stressende faktorer også være problemer med samarbeidet mellom stat og kommune eller følelsen av at en bruker gjerne trengte mer oppfølging enn den ansatte hadde mulighet til å kunne gi. Dette viser at både høye krav fra kontoret og gjerne høye krav som en stiller til seg selv er medvirkende til å skape stress hos de ansatte. Informantene forteller også at etter reformen ble innført har en gjerne måtte finne nye måter å jobbe på og det har gjerne tatt tid å komme inn i nye arbeidsrutiner noe som har vært stressende til tider.

Dersom ansatte arbeider under stress over lengre tid kan dette med føre i følge krav-kontrollmodellen manglende motivasjon og lavere jobbtrivsel på sikt. I tillegg kan det medføre økt sykefravær blant de ansatte noe som igjen kan virke belastende på arbeidsmiljøet dersom arbeidsoppgavene til de som er syke blir satt over til ansatte som fortsatt er på jobb. I intervjuene kom det frem at sykefraværet hadde økt på det ene kontoret og det spesielt var flere langtidssykemeldte enn det hadde vært før reformen. Om dette hadde sammenheng med NAV-reformen å gjøre eller ikke er uvisst, men informantene opplevde på noen avdelinger at arbeidsoppgavene til den syke blir satt over til de andre ansatte noe som medførte økt arbeidsmengde. Videre opplevde spesielt ansatte i front at holdningene blant brukerne hadde endret seg etter reformen. Dette med tanke på at NAV hadde et dårlig rykte i media, noe en del av brukerne ytret i møte med de ansatte i front. En del av informantene opplevde dette som en stressfaktor da en gjerne kunne få prestasjonsangst dersom en bruker kom og var negativ og i

tillegg viste til episoder som var kommet frem i aviser eller på tv. Var en i tillegg usikker på sin kompetanse kunne da en brukers negativitet øke stressnivået hos de ansatte.

Hvor vidt det er lagt til rette for å hindre stress hos de ansatte etter reformen ble innført kom ikke frem under intervjuene. Likevel kom det flere ganger frem at informantene savnet bedre opplæring, noe som derfor burde blitt vektlagt mer og i tillegg ville vært med å redusere stressnivået hos mange ansatte da spesielt i front.

6.4 Organisasjonskultur

Gjennom intervjuene ble det også snakket en del om arbeidsmiljø før og etter reformen der det viste seg at kulturen var ulik på stort og lite kontor. I tillegg var det ulike holdninger til reformen avhengig av alder og ansiennitet. Spesielt på det store kontoret var en del av de ansatte som hadde jobbet på kontoret mer negativ til reformen enn de som hadde kun jobbet i sosialtjenesten i noen år. Dette kan komme av kulturen på kontoret eller det kan ha sammenheng med at de mer erfarne hadde lettere for å se konsekvensene av en slik reform. Dersom en ser på kulturen etter reformen ble innført kom det frem under intervjuene at på lite kontor var det i større grad en felles kultur enn på det store kontoret. Dette viser seg ved at de ansatte på det minste kontoret spiste lunsj i felleskap med stat mens på det største kontoret var det et bord for de kommunalt ansatte og et bord for de statlige ansatte under lunsjen. I tillegg hadde gjerne de statlige ansatte fredagstreff i følge de kommunalt ansatte. Årsaken til denne delingen kan være mange men i følge informantene skyldes dette at når en først hadde litt tid borte fra jobb ønsket en gjerne å snakke med tidligere kollegaer som en gjerne ikke jobbet like tett med lenger. Dette fikk en da gjerne muligheten til under lunsjen og en satt seg gjerne da sammen med de kommunalt ansatte. På det lille kontoret var miljøet mindre og en var ikke så mange ansatte og derfor satt en gjerne rundt samme bord uavhengig av om jobbet under stat eller kommune.

Videre uttalte informantene at de opplevde en ulik kultur blant statlige ansatte og kommunalt ansatte. Dette gjenspeilte seg videre til holdningene rundt ulike typer brukergrupper. De statlige ansatte hadde gjerne et annet perspektiv på den enkelte bruker enn det kommunalt ansatte hadde. Dette kan skyldes utdanning og erfaring eller mangel på kompetanse men også en ulik kultur blant de ansatte i forhold til hvordan en tenker rundt brukerne. Denne ulike kulturen har innimellom skapt en del uenigheter rundt arbeidet med brukerne og samarbeidet på tvers av etatene har i enkelte situasjoner vært vanskelig. Som tidligere nevnt har en del av de kommunalt ansatte hatt opplevelsen av og ikke nå frem på grunn av ulikt syn på brukerne noe som igjen har vært demotiverende og stressende i arbeidet. Slike uenigheter kan på sikt være ødeleggende for trivselen på jobb og informantene uttalte flere ganger under intervjuene at samarbeidet mellom stat og kommune brude blir bedre og at en burde hatt felles opplæring og kompetanseløft slik at en gjerne får et felles blikk og mål på arbeidet en utfører. Slik kulturen oppleves i dag er den delt mellom stat og kommune selv om det minste kontoret i større grad har greid å få til et felleskap mellom de ulike etatene.

Selv om informantene opplever at NAV-reformen mer eller mindre har vært en samlokalisering av tre ulike etater har informantene i front et litt annet inntrykk. Dette fordi en her jobber sammen stat og kommune på en annen måte enn på de andre avdelingene. I front sitter en ved siden av hverandre og en er avhengig av informasjonsutveksling med hverandre. Informantene i front opplever derfor i større grad en samhandling og en felles kulturforståelse på sin avdeling enn gjerne informantene som jobber innenfor den enkelte kommunale avdeling. Dette kan skyldes organiseringen spesielt på det store kontoret da kommunalt ansatt sitter i en del og statlige ansatte sitter i en annen del av kontoret. De ansatte i front sitter blandet stat og kommune som igjen medfører en bedre felles kultur.

I følge Jakobsen og Torsvik (2002) er det viktig å prøve å skape en felles kultur dersom en gjennomfører en omorganisering gjennom innføring av en reform. Dette prøvde en gjennom seminarer i forkant av at reformen ble innført. Under seminarene hadde en i følge informantene fokus på teambuilding på tvers av etatene samtidig som en jobbet med og blir

kjent med målsetning og visjonen til NAV-reformen. En prøvde altså å skape en felles kultur ved at de ansatte ble kjent med hverandre på tvers av de ulike etatene. Likevel har en på det store kontoret holdt seg mer eller mindre til sine gamle kollegaer mens en på det mindre kontoret har skapt et bedre fellesskap. Det er gjerne naturlig at en vil ha større problemer med å skape en felles kultur når det er mange ansatte på et kontor men en bør derfor kanskje opprettholde og ha fokus på teambuilding i større grad enn på et mindre kontor. Dette er viktig da en gjennom en felles kultur gjerne skaper et sterkere samhold, samarbeidet blir lettere mellom de ansatte og motivasjonen blir gjerne sterkere. Er en motivert og opplever et godt samspill på arbeidsplassen føler en gjerne en bedre tilhørighet og en reduserer dermed faren for turn-over.

6.5 Oppsummering

Gjennom intervjuene kom det frem nytting informasjon rundt de ansattes arbeidshverdag både før og etter reformen. Selv om svarene informantene gav bar preg av ulikt syn på reformen var det til stede en del fellestrekk når det gjaldt reformens medvirkende effekt på deres arbeidshverdag. Etter å ha gått gjennom alle intervjuene og knyttet svarene opp mot hverandre og sett det i lys av teori er det en del av de samme faktorene som blir nevnt av alle informantene og en ser at det er en tydelig sammenheng for hvordan disse henger sammen med hvordan de ansatte opplever sin arbeidshverdag etter reformen ble innført.

6.5.1 Samarbeid og felles kultur

Etter å ha snakket med informantene om både arbeidsmiljø, arbeidsmengde og motivasjon er samarbeid og felles kultur, faktorer som kommer opp gjennom hele intervjuet. Informantene vektlegger at opplevelsen av hvordan samarbeidet mellom stat og kommune er, som en viktig faktor for hvordan arbeidsdagen oppleves. Her kan en trekke inn både motivasjon, arbeidsmiljø og arbeidsmengde. I tilfellene hvor samarbeidet har fungert på en god måte har dette vært gjenspeilende på de ansatte sin trivsel. Dette fordi trivselen gjerne henger sammen med hvordan de ansatte ser på egen innsats i forhold til sine arbeidsoppgaver. Opplever de

ansatte at de løser oppgavene på en tilfredsstillende måte øker dette mestringsfølelsen som igjen spiller inn positivt på motivasjonen. Økt motivasjon og en følelse av mestring er videre viktig for å oppleve trivsel på jobb, noe som fremkommer i jobbkjennetegmodellen.

Ser en videre på arbeidsmiljø har en som tidligere nevnt at informantene opplever at statlig og kommunalt ansatte gjerne har ulike synspunkt og holdninger til brukerne. Organisering av kontor har også vært med på å opprettholde samholdet mellom ansatte innad i kommunal etat og innad i statlig etat. Arbeidsmiljøet har på denne måten holdt seg som før innad i etatene mens en gjerne ikke har greid å bygge opp et miljø på tvers av etatene. Dette skillet har for enkelte av informantene blitt opplevd som frustrerende da en gjerne ikke samarbeider like lett med ansatte fra en annen etat. Ulike holdninger har medført uenigheter rundt enkelte brukergrupper og de ansatte kommunalt har derfor til tider en opplevelse av at en del arbeid tar mer tid enn strengt tatt nødvendig fordi samarbeidet rundt brukerne på tvers av etatene blir tung og tidkrevende. Ulike holdninger kommer som følge av at de ansatte over lengre tid har jobbet mot ulike brukergrupper med ulike problemstillinger. I tillegg er det vanlig at ansatte som jobber sammen over lengre tid utvikler egne normer, samt en egen kultur for hvordan en håndterer hverdagen og arbeidsoppgavene en skal utføre (Jacobsen og Torsvik 2002). Når en skal gjennomføre en omstilling på en arbeidsplass fører en sammen ansatte med ulik bakgrunn, i tillegg til at ulike kulturer skal bli slått sammen til et og samme felleskap. Dersom denne prosessen ikke blir gjennomført på en bevisstgjørende måte kan resultatet være en arbeidsplass med ulike kulturer og ansatte med holdninger som ikke går overens med hverandre. Samarbeid kan da bli vanskeligere enn nødvendig. Nøkkelen for å få utviklet en fellesskapsfølelse vil derfor være at en i forkant av en omstilling legger nøye planer for hvordan de ansatte skal kunne utvikle seg til et felleskap uavhengig av tidligere arbeidsplass. Dette blir vektlagt i teori om organisasjonsutvikling, der inkludering og medvirkning samt planlegging er viktige faktorer i en omstillingsprosess (Fischer og Sortland, 2001). Da informantene som ble intervjuet opplever at arbeidsmiljø er delt på tvers av etatene, kan dette tyde på at en i forkant av reformen ikke har jobbet bevisst med å skape en felles kultur. Dette kan igjen oppleves som slitsomt og kan være ødeleggende for motivasjonen samt trivselen på jobb, da en kan sitte med en opplevelse av at reformen ble innført uten at de ansatte fikk være

medvirkende. Ved liten grad av medvirkning og manglende planlegging kan kulturbygging og arbeidsmiljø blir skadelidende.

6.5.2 Arbeidsmengde og rutiner

Når det gjelder arbeidsmengde har denne vært i følgende informantene økende etter reformen ble innført. Dette kan skyldes økt sykefravær, manglende opplæring som igjen medfører at enkelte oppgaver tar lenger tid enn normalt, samt manglende rutiner. Uklare retningslinjer samt dårlige rutiner for hvordan en skal arbeide på tvers av etatene kan medføre at enkelte ansatte påtar seg ekstra arbeid som gjerne ikke tilhører deres område. I følge Hellesøy, 1990 kan manglende rutiner og retningslinjer øke faren for stress, da en ikke opplever å ha oversikt og kontroll av over arbeidet som skal utføres. Tunge rutiner eller manglende rutiner kan også skape dårlig effektivitet som gjerne kan føre til at ressursene blir brukt på en måte som er både ødeleggende for de ansatte i tillegg til brukerne. Informantene har nevnt under intervjuene at manglede tilgang til en del systemer har gjort enkelte arbeidsoppgaver mer tungvint enn nødvendig. Foruten om dette har en del av informantene etterlyst bedre retningslinjer for hvordan samarbeidet mellom etatene skal fungere da det per i dag ofte kan bero på tilfeldigheter. Disse usikkerhetsmomentene rundt rutiner og samarbeid kan virke stressende samt demotiverende for de ansatte. Dette er selvsagt varierende fra person til person og i forhold til hvilken avdeling en jobber på. Likevel anses det som viktig da informantene oppga arbeidsoppgavene som største motivasjon på jobben. Problemer med å utføre oppgavene på en god måte vil derfor kunne være ødeleggende for motivasjonen og gjerne også mestringsfølelsen til de ansatte. Dette kan i følge jobbkjennetegnmodellen medføre at de ansatte har en lavere grad av trivsel på jobb.

Manglende rutiner og økende arbeidsmengde kan tyde på at en ikke har lagt nok arbeid ned i planleggingsarbeidet i forkant av reformen. Selv om informantene har fortalt gjennom intervjuene at de deltok i arbeidsgrupper der en jobbet med ulike problemstillinger og utfordringer som kunne komme som følge av reformen, kan det se ut som om dette arbeidet ikke har hatt den effekten som det hadde som hensikt å ha. På tross av arbeidet i disse

gruppene opplevde informantene lav grad av medvirkning i innføring av reformen da en opplevde at arbeidet som ble gjort i gruppene ikke ble tatt på alvor. Medvirkning og inkludering er i følge teori om OU viktig for at de ansatte skal føle seg ivaretatt, noe som igjen kan være trygghetsskapende. Trygge ansatte vil oppleve større grad av kontroll over egne oppgaver som igjen vil medvirke til økt effektivitet og mestringsfølelse hos de ansatte. I følge OU er medvirkning også viktig for at de ansatte skal føle eierskap og delaktighet i endringene som skjer, noe som også er viktig dersom en ser på målsetningsteori, der motiverte ansatte har eierskap til organisasjonens mål og visjon (Einarsen og Skogstad, 2000).

6.5.3 Nye arbeidsoppgaver og faglige utfordringer

Informantene fortalte gjennom intervjuene om hvor viktig arbeidsoppgavene var i deres arbeidshverdag. Som nevnt var dette en av de viktigste motivasjonsfaktorene hos de som ble intervjuet. Det viste seg i løpet av intervjuene at siden oppgavene var viktige stilte informantene høye krav til seg selv i forhold til utførelsen av disse. En ønsket å utføre en best mulig jobb til det beste for brukerne. For å kunne utføre jobben på en best mulig måte var informantene avhengig av å ha god kunnskap om sitt fagfelt noe som ikke alle informantene synes de hadde. Dette var avhengig av om hvorvidt en hadde fått nye oppgaver etter reformen eller ikke. Informantene som hadde fått endret sine arbeidsoppgaver opplevde å få manglende opplæring på fagområder de ikke tidligere hadde jobbet med. En del av de spurte følte dermed at en manglet kunnskap i møte med brukerne. Denne mangelen på kunnskap medførte usikkerhet og følelsen av og ikke ha kontroll over egen arbeidssituasjon. Uforutsigbarhet og lav grad av kontroll over arbeidet kan som nevnt i følge kravkontroll modellen medføre stress, noe en del av informantene opplever under sin arbeidshverdag (Einarsen og Skogstad 2000). Stress vil igjen kunne videre påvirke de ansatte sin motivasjon og mestring. Informantene etterlyste på bakgrunn av dette en bedre og mer gjennomført opplæring spesielt om fagfeltet til stat da de kommunalt ansatte gjerne aldri hadde jobbet med dette tidligere.

Ved å ha planlagt og gjennomført en bedre opplæring før reformen ble innført, noe som vektlegges som viktig i følge OU, ville en gjerne vært foruten disse erfaringene der de ansatte

opplever og ikke ha kontroll over egne arbeidsoppgaver da en har for lite kunnskap på området. Når da gjerne samarbeidet på tvers av etatene heller ikke fungerer optimalt vil de ansatte være utsatt for å utvikle stress, noe som kan være skadelig da de gjerne i tillegg opplever en økende arbeidsmengde. Sitter de ansatte med flere oppgaver, men uten kunnskap og opplæring til å kunne løse disse, vil også faren for sykefravær øke som følge av manglende kontroll over egen arbeidshverdag (Einarsen og Skogstad, 2000).

6.5.4 Visjon, mål og forventinger

Før innføring av reformen hadde en flere seminarer der en ble informert om NAV-reformen og dens visjon og målsetning. I tillegg ble de ansatte satt sammen i arbeidsgrupper der en jobbet opp mot mulige forventede problemstillinger. Selv om en del av de ansatte fra kommunal sektor gjerne jobber med en del av den samme brukergruppen som tidligere har NAV medført nye målsetninger enn tidligere. De ansatte ønsker som før å hjelpe brukerne til en bedre livssituasjon noe som gjerne var målsetningen også før reformen ble innført. Likevel har NAV-reformen skapt nye forventninger fra brukerne. Gjennom intervjuene ble det fortalt at en del av brukerne gjerne hadde et negativt syn til sammenslåingen allerede før de kom inn døren. Dette fordi NAV har blitt omtalt mye i media der det har blitt vektlagt hvor mye problemer reformen har skapt for både brukere og ansatte. Historier om brukere som ikke har fått den hjelpen de har krav på eller om ansatte i NAV som har rotet bort papirer og utbetalinger som kommer mange måneder for sent. Brukerne sin negative innstilling til NAV har vært en belastning i følge informantene noe som har medført at enkelte av informantene har mistet litt troen på NAV-reformen til tider. Likevel kommer det frem under intervjuene at alle informantene er positiv til NAV-reformens mål og visjon og at en har troen på at dette kan bli velfungerende etterhvert. En trenger altså tid på å få til å innarbeide rutiner for hvordan en skal jobbe for å kunne nå egen målsetning.

Det er ikke bare brukerne som har forventinger til NAV, også de ansatte har forventinger til eget arbeid og til NAV som arbeidsgiver. Da informantene jobbet i arbeidsgruppene ble over halvparten av de spurte skuffet over hvor lite verdi arbeidet de hadde utført hadde videre hos

ledelsen. Det som var kommet frem i gruppene ble forkastet i følge informantene, noe som ble opplevd som negativt. Dette viser at en del av informantene ikke har følelsen av å ha blitt hørt under planleggingen av reformen og forventningene de hadde til reformen før den ble innført har gjerne vært nedadgående. Medvirkning og inkludering i reformprosessen har ikke fungert slik en gjerne hadde en tanke om. Et sted i prosessen har lederne av NAV-reformen tatt overhånd og Top-down prinsippet har styrt. Dette kan derfor ha ført til at en del av de ansatte sitter med en følelse av at reformen har blitt innført uten hensyn til de ansatte sine tanker og ideer rundt reformen. Forventinger om at visjonen til NAV skulle opprettholdes gjennom å inkludere de ansatte har derfor vært en medvirkende årsak til hvordan arbeidshverdagen til de ansatte oppleves etter reformen.

Både brukere og ansatte sitter i følge informantene igjen med en følelse av at reformen kun er en samlokalisering mellom tre etater som ikke greier å leve opp til målsetningen reformen hadde i utgangspunktet. Dette kan medføre forvirrende ansatte da en kan oppleve at målene en jobber mot er uklare. I følge målsetningsteorien kan uklare mål medføre lavere motivasjon og mindre effektive medarbeidere. Uten en felles enighet og eierskap til målene vil disse bli vanskelig å nå. De ansatte brude derfor kanskje blitt inkludert på en annen måte i forkant av reformen slik at arbeidshverdagen i dag kanskje hadde vært lettere. På tross av dette ønsker ingen av de spurte å slutte i sin jobb, da de fortsatt ønsker å jobbe med de oppgavene de har i dag. De ansatte finner altså sine arbeidsoppgaver så meningsfulle at de på tross av vanskelighetene som har oppstått som følge av reformen, er motivert i forhold til arbeidet de skal utføre.

7.0 KONKLUSJON OG REFLEKSJON

Gjennom analysekapitlet har jeg drøftet de empiriske funn opp mot presentert teori og avslutningsvis har jeg oppsummert hvordan de ansattes arbeidshverdag har blitt påvirket av NAV-reformen i lys av relevant teori. I denne delen av oppgaven vil jeg knytte dette videre opp mot hovedproblemstilling i oppgaven der jeg vil se på de positive aspektene ved innføring av NAV-reformen og deretter se på utfordringer som de ansatte opplever i forbindelse med reformen.

Avslutningsvis vil jeg presentere egne refleksjoner rundt emnet og deretter se på videre muligheter innenfor temaet omstilling og reform med tanke på hvordan dette påvirker de ansatte.

7.1 Oppsummering: Hvordan har innføring av NAV-reformen påvirket de ansattes arbeidshverdag?

Gjennom analysedelen i oppgaven har en kommet frem til hvordan reformen har påvirket de ansattes arbeidshverdag. Det viser seg gjennom intervjuene at det er en del av de samme faktorene som er gjennomgående hos alle informantene. Temaer som samarbeid, felles kultur, reformprosessen, medvirkning, nye arbeidsoppgaver og mestring er gjennomgående hos samtlige informanter. Som vist i analysen er dette faktorer som gjerne har en sammenheng med hverandre der de ulike faktorene påvirker hverandre.

7.1.1 Positive aspekt

Gjennom reformen har de ansatte fått nye kontorlokaler noe som har blitt nevnt hos informantene som verdifullt. I tillegg har de fleste ansatte blitt organisert i åpent kontorlandskap noe som ble sett på som negativt før reformen ble innført, men som i etterkant har blitt omtalt som positivt. De ansatte har på bakgrunn av denne organiseringen blitt mer

sammensveiset og fått et godt miljø innad i kommunal etat ved at en lettere snakker sammen om saker og en også finner støtte i kollegaene rundt seg.

Selv om nye arbeidsoppgaver gjerne har bydd på en rekke utfordringer for informantene har det også blitt ansett som positivt da en har fått utviklet seg faglig ved å måtte sette seg inn i nye problemstillinger. Da en etter reformen er samlet med stat under samme tak oppleves det som lettere å kontakte stat i forbindelse med saker der en trenger hjelp. Som nevnt tidligere har samarbeidet bydd en rekke utfordringer, likevel vektlegger informantene samarbeidet som en viktig positiv effekt av reformen. Foruten om dette blir det også nevnt i intervjuene at det etter reformen har blitt enklere for brukerne da en ikke lenger må henvise de til et annet kontor, og en kan gjerne følge brukeren videre i saken selv om statlig etat må kobles inn. Informantene opplever på denne måten å få til et mer helhetlig sosialfaglig arbeid rundt den enkelte bruker. Dette er videre svært viktig for de ansatte da mestring av egne oppgaver blir vektlagt mye under intervjuene. Alle informantene trives med sine egne arbeidsoppgaver også etter innføringen av reformen. Opplevelsen av å kunne utføre meningsfulle arbeidsoppgaver som er til hjelp for andre er noe som igjen og igjen blir vektlagt hos informantene. Mestring og meningsfylt arbeid er som nevnt i både jobbkjennetegn modellen og Hertzbergs 2- faktor teori viktig for å trives på jobb. Noe som informantene uttaler at de gjør.

De positive aspektene med NAV-reformen og hvordan denne har påvirket de ansattes arbeidshverdag kan kort oppsummeres som følgende:

- Meningsfylte arbeidsoppgaver medfører økt motivasjon hos de ansatte
- Nye kontorlokaler/åpent kontorlandskap har medført et bedre arbeidsmiljø innad blant de kommunalt ansatte og et bedre samarbeid lokalt
- Nye arbeidsoppgaver har medført en faglig utvikling og en økt mestringsfølelse som igjen medfører økt motivasjon.

7.1.2 Utfordringer som følge av reformen

Etter innføringen av reformen har de ansatte i følge informantene møtt en rekke utfordringer. Som nevnt under kapittel 6.5 gjelder hovedutfordringene samarbeid og felles kultur, arbeidsmengde og rutiner, nye arbeidsoppgaver og faglige utfordringer og mål, visjon og forventninger. Disse utfordringene har videre påvirket motivasjon og trivselen til de ansatte. Motivasjonen har vært svingende etter reformen ble innført ved at den har blitt påvirket av hvordan samarbeidet har vært på tvers av etatene og hvordan den enkelte opplever å mestre sine arbeidsoppgaver. Videre har varierende forventninger og uklar målsetning medført at motivasjonen har vært dalende i perioder. Manglende grad av kontroll over arbeidsoppgaver samt liten grad av opplæring har også vært en av årsakene til at mestringsfølelsen ikke alltid har vært på topp. Når informantene opplever seg selv som inkompetente på enkelte områder kan dette ødelegge motivasjon og utvikle stress, noe som flere av informantene har sagt at de opplever i perioder. Stress og økende arbeidsmengde har også vært gjennomgående tema under intervjuene. Ser en dette i teoretisk sammenheng kan det skape økende sykefravær og høyere grad av turn-over blant de ansatte.

Alt i alt trives informantene på jobb men både motivasjonen mestringsfølelsen som er avgjørende for at en trives på jobb har vært påvirket av reformens innpass. Dersom en ikke greier å få til en bedre opplæringsrutine som kan være medvirkende til å styrke mestringsfølelsen hos de ansatte kan en stå i fare for å ødelegge den positive motivasjonen som fortsatt sitter igjen hos de ansatte. Blir dette snudd til at en ikke lenger trives med oppgavene da en ikke mestrer disse på grunn av manglende kunnskap, står en i fare for å miste medarbeiderne. Dette fordi en ikke lenger da har faktorer som holder de ansatte tilbake i jobbene sine. Selv om informantene nevnte kollegaer som motivasjonsfaktor er det ikke sikkert at dette alene vil hindre de ansatte fra å slutte i jobbene sine, dersom de ikke lenger trives med arbeidsoppgavene. Trivselen avhenger altså av både arbeidsoppgaver, kollegaer og positive tilbakemeldinger. Forsvinner noen av disse faktorene fra de ansatte sin arbeidshverdag står en altså i fare for at trivselen vil synke, sykefravær øke, økende arbeidsmengde og utvikling av stress. Stressende ansatte kan igjen virke negativt på miljøet og det kan utvikle seg en negativ kultur blant de ansatte.

Utfordringene med NAV-reformen og hvordan disse utfordringene har påvirket de ansattes arbeidshverdag kan kort oppsummeres som følgende:

- Ulik kultur og holdninger mellom de ansatte i stat og kommune noe som har medført at samarbeid mellom de to etatene er mer utfordrende enn forventet
- Økende arbeidsmengde og manglende rutiner som kan komme av manglende planlegging i innføringsprosessen av NAV-reformen, medfører en uoversiktlig arbeidshverdag for de ansatte. For mange arbeidsoppgaver kan medføre stress og ødelegge motivasjonene til de ansatte
- Nye arbeidsoppgaver og faglige utfordringer uten opplæring kan medføre lav grad av kontroll over egne arbeidsoppgaver og opplevelse av og ikke mestre egne arbeidsoppgaver kan medføre stress og eventuelt fremtidig økende sykefravær.
- Uklare mål og følelsen av uklare forventninger og en manglende visjon kan medføre at de ansatte ikke opplever eierskap og felleskap til egen arbeidsplass. Uklar målsetning kan virke demotiverende i tillegg til at lav fellesskapsfølelse blant de ansatte kan medføre økt turn-over.

7.1.3 Oppsummering

Ved å ha sett på både positive aspekt samt utfordringer som har kommet som følge av innføring av NAV-reformen har en fått et innsyn i hvordan de ansattes arbeidshverdag har blitt påvirket som følge av endringene reformen har medført. Gjennom undersøkelse av denne problemstillingen ser en at utfordringene som de ansatte opplever gjerne henger sammen med hverandre og at en del av problemene de opplever i sin arbeidshverdag kunne vært unngått dersom en hadde gitt de ansatte mer medvirkning i innførelsesprosessen, i tillegg til at en gjerne hadde gjennomført et bedre planleggingsarbeid i forkant av reformen. Hadde en i tillegg vært mer bevisst på at det kunne være kulturelle ulikheter mellom de tre etatene som skulle slås sammen ville en gjerne kunne forberedt seg bedre på utfordringene som har dukket opp i denne sammenheng. Ved en større bevissthet rundt dette kunne en gjerne raskere

fått til et bedre samarbeid på tvers av etatene fordi en gjerne hadde vektlagt teambuilding og felles opplæring mer enn en har gjort frem til i dag.

På tross av utfordringene de ansatte har fått som følge av reformen viser undersøkelsen som er blitt gjort at de ansatte fortsatt trives i jobbene sine og at de finner sine arbeidsoppgaver motiverende. Selv om flere av de spurte fortalte at de innimellom hadde vurdert å finne andre jobber er det ingen av informantene som ønsker å gjøre alvor av å finne nye utfordringer andre steder. Dette viser at arbeidsoppgavene er en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte i NAV og at dette kanskje er tilstrekkelig for å fortsette i jobben selv om arbeidsdagen kan være utfordrende som følge av NAV-reformens innpass.

7.2 Egen refleksjon

Gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg lært mye om selve NAV-reformen og dens mål og visjon. I tillegg har jeg fått innblikk i de ansatte i NAV- sosialtjenesten sin arbeidshverdag, noe jeg har knyttet opp til teori jeg har valgt å vektlegge i oppgaven. Denne lærdommen samt intervjuene jeg har gjennomført har fått meg til reflektere mye rundt temaet jeg har valgt å skrive oppgave om. Min bevissthet rundt emnet har medført økt interesse for hvordan reform, omstilling og endring kan påvirke også ledelse og brukerne i en organisasjon. Når jeg fikk bedre kunnskap om NAV-reformen har jeg etterhvert som jeg har arbeidet med oppgaven fått flere og flere tanker om hva som kunne vært spennende og undersøke i denne forbindelse. Til tider har jeg hatt ønske om lengre tidsaspekt på oppgaven slik at jeg kanskje kunne utvidet min undersøkelse videre ved at jeg etter dataene jeg har fått samlet inn under intervjuene kunne utarbeidet en kvantitativ spørreundersøkelse. Tanken hadde da vært og utviklet spørsmål på bakgrunn av kvalitative funn, og igjennom en slik spørreundersøkelse kunne jeg fått bekreftet eller avkreftet hvorvidt de kvalitative funnene var realistiske. Kanskje hadde det det her også dukket opp ny informasjon som i tillegg hadde gitt meg andre synspunkt som kunne det vært av nytte i oppgaven. Men som tidligere nevnt har jeg på grunn av tidsaspektet ikke gått videre med denne ideen.

7.2.1 De ansattes arbeidshverdag etter reformen

Mitt utgangspunkt for oppgaven jeg har skrevet var egen interesse for omstilling i organisasjoner. I tillegg hadde jeg som utdannet sosionom spesielt interesse for NAV-reformen og de ansatte i sosialtjenesten. Da omstilling omfatter et stort område og mange aspekt valgte jeg altså å ha fokus på hvordan NAV-reformen har påvirket de ansatte i sosialtjenesten sin arbeidshverdag. Gjennom intervjuene med de ansatte fikk jeg et godt innblikk i hvordan arbeidsdagen deres utartet seg etter reformen, i tillegg til at jeg fikk kjennskap til hvordan de ansatte ble introdusert for reformen før den ble innført. Ved at de ansatte delte sin erfaring med meg på denne måten fikk jeg god innsikt og en bedre forståelse for hvordan omstilling påvirker ansatte på en arbeidsplass. Når jeg i tillegg har knyttet opp motivasjonsteorier, organisasjonskultur og teori om reformarbeid opplever jeg at jeg gjennom oppgaven har dannet et godt grunnlag for hvordan de ansatte har det i arbeidshverdagen sin etter reformen. Jeg har også fått et bilde av hva som er medvirkende til hvordan de ansatte trives på jobb og hvilke faktorer som har vært utfordrende etter reformen ble innført.

Noe av det som overrasket meg mest igjennom intervjuene var problemene informantene opplevde i forhold til samarbeid med de andre etatene. Jeg som intervjuer hadde ikke reflektert gjennom hvor store kulturforskjeller det er mellom de tre etatene og hvordan dette spiller seg ut når de tre etatene skal samarbeide rundt brukerne. Selvsagt hadde jeg tenkt igjennom at de ansatte kom fra ulike etater men at dette var noe som var tungtveiende og var medvirkende på motivasjonen til de ansatte i den grad informantene uttalte i intervjuene overrasket meg. I tillegg ble jeg forundret over at oppgavene de ansatte utførte spilte en så viktig rolle for motivasjonen hos de ansatte. Når det gjaldt stress og sykefravær hadde jeg hatt en forventning om at dette var noe som de ansatte kom til å være mer opptatt av enn de var under intervjuene. Selv om dette ble nevnt var det ikke noe som ble vedlagt som viktig hos de som ble intervjuet. Informantene virket mer opptatt av at arbeidsmengden ikke måtte øke mer enn den allerede hadde gjort slik at stressnivået ikke ville bli større enn det var per i dag.

Informantene ønsket heller ikke å slutte i jobbene sine på tross av utfordringene de opplever i sin arbeidshverdag. Selv om en del av informantene fortalte om frustrasjon og motløshet i forbindelse med reformen, var de alt i alt positive til NAV-reformen og dens visjon og mål. Det som videre blir viktig å vektlegge fremover er å få innarbeidet bedre rutiner og klarere ansvarsdeling mellom de ulike etatene. Ved å få gjennomført i tillegg til å prioritere teambuilding mer enn det som blir gjort per i dag vil en lettere og mer naturlig få til et bedre samarbeid på tvers av etatene. Gjennom teambuilding vil en sannsynligvis kunne jobbe mot en felles kultur der en utvikler holdninger som er mer samkjørt enn det de ansatte opplever per i dag. Dette gjelder også opplæring, ved å ha felles opplæring i enkelte emner vil de ansatte lettere bli kjent på tvers av etatene noe som kan videreutvikle seg til et miljø også mellom etatene. Gjennom arbeidet jeg har gjort i forbindelse med denne oppgaven har jeg blitt mer bevisst viktigheten av felles kultur og holdninger innad i en organisasjon. Ved store ulikheter innad i kultur og holdninger vil samspillet på tvers av etatene blir vanskelig, noe som igjen kan medføre en organisasjon som er ineffektiv med lav ytelse av medarbeiderne. Dersom ansatte sitter med opplevelsen av og ikke føle felleskap med felles kollegaer vil en ikke få samme tilhørighetsfølelsen som en gjerne vil gjøre dersom en opplever en god felles kultur. Ved lav tilhørighetsfølelse vil en som ansatt ha en lavere terskel for å slutte i jobben og turnover blant ansatte vil kunne være en økende trend i slike organisasjoner. NAV-kontorene bør derfor være bevisst viktigheten av å utvikle gode rutiner for ansvar og samarbeid. Får en utviklet og vektlagt dette tror jeg at motivasjonen vil øke blant de ansatte da de igjen vil oppleve en bedre mestringsfølelse og kontroll over sine arbeidsoppgaver noe som igjen er med å øke motivasjonen. Dersom en i tillegg vektlegger felles kultur vil en på sikt kunne skape en større felles følelse og eierskap til målene en jobber mot. Ved å ha en felles kultur og jobbe mot et felles mål vil færre ansatte ville slutte og trivselen vil øke.

7.3 Videre arbeid

Dersom jeg skulle jobbet videre med dette temaet ville jeg gjort en videre kartlegging av holdninger og kulturforskjellene blant de tre etatene. Dette fordi jeg tidligere ikke var bevisst hvilken rolle dette spilte for de ansatte i NAV -sosialtjenesten. Når jeg ble bevisst dette ble jeg mer nysgjerrig på hvordan dette blir oppfattet av de ansatte i de ulike etatene. Sitter de med

samme oppfattelsen som de ansatte i sosialtjenesten? Eller har de andre tanker rundt dette? Opplever de ansatte i stat de samme problemene med samarbeidet på tvers av etatene? Har de ansatte samme ønske om at de skal utvikles en felles kultur på tvers av etatene eller er de fornøyd med dagens situasjon. Dette er spørsmål jeg stiller meg etter jeg har skrevet denne oppgaven og gjerne er noe jeg kunne tenkt meg og fått mer kunnskap om dersom jeg skulle jobbet med dette temaet videre.

Gjennom arbeidet med dette teamet opplever jeg at jeg som en eventuell fremtidig leder vil være bedre rustet til å møte omstillinger enn tidligere. Dette fordi jeg vil være mer bevisst på hva som påvirker de ansatte i en slik prosess samt at jeg da vil kunne legge til rette og planlegge en omstilling bedre enn jeg ellers ville ha gjort. Ved å være kjent med de ansatte opplevelse og hvordan omstilling kan påvirke arbeidshverdagen vil jeg som en fremtidig leder lettere se sammenhenger mellom motivasjon, trivsel, stress, kultur og omstilling. Ved å kjenne til disse sammenhengene vil jeg kunne forberede de ansatte bedre samtidig som jeg vil kunne prøve å opprettholde motivasjonen og se viktigheten av samspillet mellom ansatte uavhengig av hvilken avdeling eller etat en jobber på.

LITTERATURLISTE

Alm Andreassen, T. (2007): *På vei mot en integrert velferdsforvaltning? Erfaringer fra pilotprosessen i den nye arbeid og velferdsforvaltningen*. AFI-rapport 4/2007.

Andersen, S. (1997): *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Berg, A., M. (1995): *Vellykket forvaltning: god organisasjon og ledelse i staten*. Oslo: TANO.

Berg, A. M. (1993): *Staten møter publikum – vellykket forvaltning og tjenesteyting i ytre etat*. Rapport 11/93, Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Brunsson, N., & Olsen, J.P (1990): *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons bokforlag.

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., Røvik, K. J. (2004): *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarsen, S., & Skogstad, A.(2000) *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fischer, G., & Sortland, N.(2001) *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Flaa, P., Hofoss, D., Medhus, T., Rønning, R. (1995) *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Founger, J., Aasheim, E., Øydegard, J.K., Frogner, M.B., Bergh, E., Sundet, T. (2003) *Omstilling og nedbemanning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Grung, C. (2008): *NAV-reformen fra bakkebyråkratenes ståsted*. Bergen: Universitetet i Bergen.

Hellesøy, O.H. (1990) *Stress og mestring ved omstrukturering i arbeidslivet*. Foredrag ved åpningen av Institutt for bedriftsmedisin. Universitetet i Bergen, 19 april 1990.

Jacobsen, D.I., & Thorsvik J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Jessen, J. (2005): *Forvaltning som yrke. Autonomi, skjønn og kompetanse i forvaltningen av trygd og sosiale tjenester*. NOVA rapport 15/2005.

Kvalvåg, M. (2002): *Fra servicehierarki til servicearena? Trygdefunksjonærers servicerolle i oppfølging av sykemeldte*. Hovedoppgave i sosiologi, Universitetet i Bergen.

Kvåle, G. (2000): *Organisering av identitet: En studie av organisatorisk identitetsdanning i trygdeetaten*. Avhandling (dr. polit.) - Universitetet i Tromsø.

Levin, M. & Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lipsky, M. (1980): *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.

Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987): *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

Ringdal, Kristen (2001:) *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Robbins, S.P. (1998) *Organizational behaviour*. Kap. 17: Organizational change and stress management.

Røvik, K. A. (2007): *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skinnerland, S. og Moland, L. (2006): *Lokale arbeids- og velferdskontor. Ansattes perspektiver på etablering av en felles førstelinje i den nye NAV-reformen*. Fafo-notat 2006:17.

Skogstad, A. (2006): *Motivasjon i et psykososialt arbeidsmiljø*. Universitetet i Bergen.

Standal, E.G. og Leenheer, A. (2002): *Organisasjonsteori: Studieguide i ORG 9853*. Sandvika: Handelshøyskolen BI.

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke AS.

Offentlige skriv:

NOU 2004:13: *En ny arbeids og velferdsforvaltning: Om samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenestens oppgaver*.

Ot.prp.nr 47, 2005/2006: *Om lov om arbeids- og velferdsforvaltningen (arbeids- og velferdsforvaltningsloven)*.

St.prp.nr. 46, 2004/2005: *En ny arbeids og velferdsforvaltning*.

St.prp. nr. 51, 2008/2009: *Redegjørelse om situasjonen i arbeids- og velferdsforvaltningen og forslag om tilførsel av ressurser til Arbeids- og velferdsetaten*. Regjeringen: Stoltenberg II.

Internett kilder:

e24.no: Lokalisert på: <http://e24.no/makro-og-politikk/sykefravaeret-i-nav-stiger-kraftig/3388611>. Publisert 24.11.2009: *Sykefraværet i NAV stiger kraftig.*

lovdata.no: Lokalisert på:

http://www.lovdata.no/cgiwift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20060616-020.html&emne=nav*&&. Publisert 16.06.2006: *Lov om arbeids og velferdsforvaltningen.*

INTERVJUGUIDE

Intervjuprosessen

- Presentasjon av meg som intervjuer
- Presentasjon av min undersøkelse
 - Jeg ønsker i min undersøkelse å kartlegge hvordan innføring av Nav- reformen har påvirket de ansattes motivasjon og jobbtrivsel. Det vil her vektlegges hvordan reformen ble innført i forhold til informasjon og delaktighet, samt hvordan det har påvirket arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver hos de ansatte.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - Innføring av reformen
 - Opplevelse av din arbeidsplass etter innføring av reformen
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 1 time
- Anonymitet
 - Jeg garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i min masteroppgave.

Jeg vil gjerne først stille noen bakgrunns spørsmål

Din alder? _____

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall år du har vært ansatt? _____

Antall ansatte på ditt kontor: _____

Del 1: Innføring av Nav-reformen

1. Hvordan ble du først informert om Nav-reformen og når var dette?
2. Hvordan ble de ansatte inkludert i planleggingen rundt innføringen av reformen?

I hvilken grad opplevde du å få være med å påvirke innføring av reformen? I tilfelle hvordan?

3. Hvilke tanker hadde du rundt reformen før den ble innført?

4. Hvordan var innstillingen til reformen blant deg selv og dine kollegaer?
5. Hvordan vil du beskrive ditt arbeidsmiljø før reformen ble innført?
6. Følte du deg ivaretatt og trygg som arbeidstaker under innføring av reformen? I så fall hvorfor/hvorfor ikke?
7. Har du noen tanker om hvordan innføringen av reformen kunne blitt gjort på en annen måte? I så fall hvordan? Og hvorfor?

Del 2: Opplevelse av din arbeidsplass etter innføring av reformen

1. Hvordan har innføring av reformen endret din arbeidsdag?
 - Varierende arbeidsoppgaver, utfordrende oppgaver og arbeidsmengde
 - Arbeidsmetodikk: frihet under ansvar vs. høy grad av kontroll fra ledelse
 - Samarbeid på tvers av tidligere etater: sammen mot et felles mål.
 - Ledelse: samarbeid, oppfølging og tilbakemelding av arbeidet du utfører
 - Mestringsfølelse i din arbeidshverdag før og etter reformen
 - Fremtidsmuligheter før og etter reformen
2. Har du fått den opplæringen du trenger for eventuelle nye oppgaver/system? I så fall hvilken type opplæring?
3. Opplever du endring hos klientene du møter før og etter reformen? I så fall hvordan? Hvordan påvirker dette ditt arbeid og din trivsel?
4. Har noen av tankene du hadde før reformen ble innført, endret seg etter innføringen? I så fall hvilke tanker og hvordan?
5. Opplever du deg som mer eller mindre motivert nå enn tidligere? Hvorfor?
6. Hvilke av følgende faktorer opplever du som motiverende i din arbeidshverdag?
 - lønn
 - arbeidsoppgaver
 - arbeidsmiljø/kollegaer
 - arbeidstid
 - karrieremuligheter
 - annet
7. Har du hatt tanker om å skifte jobb etter reformen ble innført? Hvorfor/hvorfor ikke?

8. Arbeidsmiljøet; har du opplevd en endring i dette? I så fall hvordan? Positiv eller negativ forstand? Hvorfor?
9. Hvordan opplever du stressnivået før og etter reformen ble innført? Om du opplever stress, hva er det som gjør deg stresset?
10. Har du hatt økning i jobbrelatert fravær etter innføring av reformen? I så fall hvorfor?
11. Har du tanker om hva som er positivt med reformen og hva som er negativt? Hvordan påvirker dette ditt arbeid?

Har du ellers avslutningsvis noen kommentarer eller annet du gjerne vil si i forhold til intervjuet eller temaet jeg undersøker?