

NAV – fabrikk eller forvaltning?



Kamerater

Autonomi er et begrep som brukes stadig mer i jobbsammenheng. Vanligst er ordet i bruk når man snakker om styreformer. Et autonomt område har en stor grad av selvstyre. Slik er det også med vår arbeidssituasjon. NTL NAV har hele tiden vært tydelige på at vi ønsker mest mulig autonomi i arbeidssituasjonen til våre medlemmer. Vi ønsker at alle i størst mulig grad skal bestemme over egen arbeidsdag. På den måten tror vi den enkelte får utnyttet sine ressurser best mulig og oppnår en langt større grad av jobbtilfredshet.



Vi opplever at utviklingen i NAV har vært motsatt. Medarbeiderne opplever stadig mindre mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon. Spesialisering og dermed innsnævring av arbeidsområder er en ting. Oppstykkning av arbeidsoppgaver og mindre eierskap i hele prosessen er en annen. Begge er faktorer som virker negativt på arbeidsglede og motivasjon.

I dette nummeret av Gaiden fokuserer vi på lederskapet i NAV. Hva er det som fungerer og hva er det som ikke fungerer? Organisasjonsdirektøren vil at vi skal gå fra fagstyrt ledelse til en mer lederstyrt etat. Det får meg til å tenke på min egen arbeidssituasjon da jeg begynte som attføringskonsulent. Vi møtte brukerne, behandlet sakene og diskuterte på fagmøtene. Avdelingsleder var alltid tilstede på disse og fulgte med på hvordan den enkelte konsulenten vurderte sine saker. På den måten kunne hun også vurdere det faglige nivået til den enkelte, samt kvaliteten på det utførte arbeidet.

For mange har fagmøtene nå blitt en sjeldenhet. For mitt vedkommende forsvant de for noen år siden. Da fikk jeg en leder som var mer opptatt av å overvåke arbeidsbenken min i Arena. Jeg går ut i fra at fokuset da også kom mer over på hvor mange saker jeg hadde behandlet, hvor mange samtaler jeg gjennomførte i uka. Kommunikasjonen endret seg fra å bestå av åpne spørsmål, som Hvordan kan vi løse dette? Til Vi har en utfordring – kan du fikse det? Dialogen med lederne dreide mot lange monologer om mål og resultater.

All forskning på området viser at dette er feil vei å gå. Spørsmålet er derfor hvorfor vi holder fast ved LEAN eller Kontinuerlig forbedring, som det heter. Hvorfor presser vi på med såkalt balansert målstyring? – Et system som bruker pisk og gulrot som virkemiddel, sammen med overvåking av den enkelte medarbeiders produksjon. Det er allment akseptert i forskerkretser at indre motivasjon utløser glede, tilfredshet, mening og kreativitet. Dette er en bedre drivkraft enn pisk og gulrot, men det er en mye mer krevende form for lederskap. Jeg tror likevel etatens ledere er i stand til å håndtere dette med tilstrekkelig tillit og handlingsrom..

Jeg ønsker alle lesere en fredfylt, god jul og mye autonomi i det nye året.

Englene synger høyt i kor
synger om fred på vår jord
Verden var aldri helt forlatt
en stjerne lyser i natt

Eyvind Skeie

4

Tavlemøter blir flittig benyttet i NAV. Gaiden har sett nærmere på fenomenet. >>>

10

NAV Hordaland satte søkelyset på medbestemmelse og opplevde et bedret samarbeid. >>>



FOTO: JØRUND O. GUSTAVSEN

Send inn din mening

e-post: jorund.olav.gustavsens@nav.no - Tlf: 21 07 01 75 – Mobil: 928 12 649
 Postadresse: Arbeids- og velferdsdirektoratet, PB 5, St. Olavs plass, 0130 Oslo.

FOTO: JØRUND O. GUSTAVSEN



Innhold

Redaktøren	2
Intensjon og praksis	7
Hvorfor gjør vi ikke det vi vet virker?	8
Når ledelse blir importvare	12
Fra fag til ledelse	14
Lean eller selvhjelp	15
På kartellkonferansen	16
Nettbrett til jul	16
Det farlige forbedringsjaget	17
Siste stikk	19
Hvori opptatt	20

[gaiden]

BLAD FOR MEDLEMMER I NTL NAV

Utgis av NTL NAV

Opplag: 9.200, fire ganger årlig

Redaktør

Jørund O. Gustavsen
 Arbeids- og velferdsdirektoratet
 Postboks 5, St. Olavs plass
 0130 Oslo
 Telefon: 21 07 01 75
 Mobil: 928 12 649
jorund.olav.gustavsens@nav.no

Redaksjonsutvalget:

Terje Evensen
terje.evensens@nav.no
 Mobil: 416 79 751

Torstein Brechan
torstein.brechan@nav.no
 Mobil: 949 70 794

Redaksjonen avsluttet:

5. desember 2013

www.ntl.no/nav

Layout og trykk:

LO Media, Oslo
 Tlf: 23 06 22 79





Et tavlebeskuende NAV

Tavlemøter blir stadig oftere benyttet som arena for arbeidsplanlegging og resultatoppfølging. Meningene er delte om hvorvidt dette er et gode.

Terje Evensen (tekst og foto)

Det er en helt vanlig morgen ved en forvaltningsenhet i NAV. Klokka er 0915 og de ansatte på en av avdelingene er samlet foran en tavle. Tavlen er oppdatert med de seneste tallene for produksjon og restanser. Der står det også en prioriteringsliste med hvilke oppgaver som er viktigst å fokusere på nettopp i dag. Avdelingslederen tar en gjennomgang av tall og fakta, 5-10 minutter senere avsluttes møtet, medarbeiderne returnerer til sine arbeidsplasser og går løs

på dagens produksjon. Neste morgen gjentas prosedyren og den påfølgende dagen og dagen etter.

Solskinns historie? Et søk på «tavlemøter» på Navet gir 87 treff. Det er med andre ord en relativt riklig tilgang på støttelitteratur og vi kan få en fornemmelse av at vi har å gjøre med en aldri så liten solskinnshistorie. Tavlemøtene har en sentral plass i det kontinuerlige forbedringsarbeidet, tidligere kjent som Lean. Vi kan lese at tavlemøtet er en kommunikasjonsarena for mål- og resultatoppfølging, ressurs- og oppgavefordeling, prioriteringer og forbedringsarbeid. Vi kan lese om orden i kaos, fantastisk oversikt, nærhet til oppgavene, tydelighet i hva som er prioriterte oppgaver, involvering, kulturbygging og mye læring. Er altting såre vel rundt tavlemøtene?

Godt verktøy. Elin Vimme er NTL-tillits-

valgt ved NAV Forvaltning i Oslo og oppfatter tavlemøtene som et «lavterskel» møtepunkt for avdelingen. –Jeg tror de fleste synes det er greit med tavlemøter, sett fra både ansatte og ledelsens side, forteller Elin. –De bidrar til at kommunikasjonen flyter lettere enn for eksempel med informasjon via e-post. Lederne synes nok dette er et godt verktøy fordi det er en enkel måte å holde oversikten, formidle målene til de ansatte og samtidig holde dem oppdatert på hvor vi står sammenlignet med målene.

Motiverende eller demotiverende? Elin tror tavlemøtene virker motiverende i den forstand at de ansatte får et eierforhold til måltallene og fordi de gir anledning til å følge med på utviklingen av arbeidet. Men hun har også sett at de medfører en form for kontroll og press som i verste fall er demotiverende. –Om tavlemøtene får preg av kontroll og press, kommer litt an på lederen, mener



FOTO: JØRUND O. GUSTAVSEN



FOTO: JØRUND O. GUSTAVSEN

NTL-tillitsvalgt ved NAV Forvaltning Oslo, Elin Vimme, tror de fleste synes det er greit med tavlemøter.

Audhild Røsberg og hennes kollegaer på NAV Grorud har et avslappet forhold til tavlemøter.

hun. – Vi har hatt ledere som bruker tallene mot oss og som nærmest anklager de ansatte for ikke å jobbe hardt nok og at eventuelle dårlige tall kun er ansattes feil. I perioder da avdelingen har vært underbemannet, har lederen prøvd å gi de som er på jobb skyldfølelse og gitt oss ansvaret for å forbedre tallene med dugnad og overtid. Dette skjedde på en allerede sliten avdeling og ble opplevd som svært demotiverende. Men når vi i ettertid har sett andre ledere bruke tavlemøtene på en helt annen måte har det ikke blitt oppfattet som et demotiverende press.

Prioriteres bort. Kritiske røster har hevdet at utstrakt bruk av tavlemøter kan stjele tid fra andre viktige møtearenaer på arbeidsplassene, som for eksempel medbestemmelsesmøter og fagmøter, men dette har ikke Elin opplevd. – Dersom det blir konflikt mellom tavlemøtene og andre møter, prioriteres alltid

tavlemøtet bort. Når det dukker opp mange eller kompliserte fagspørsmål, blir disse tatt opp i egne fagmøter. Og dersom jeg ikke får vært med på tavlemøtet, ber jeg om å få vite det jeg trenger enten fra leder eller kolleger, uten at det blir stilt spørsmål ved prioriteringen.

Avmystifisere. Forflytter vi oss fra NAV Forvaltning til NAV-kontoret på Grorud, kan NTL-tillitsvalgt Audhild Røsberg fortelle litt om sine erfaringer med tavlemøter og avmystifisere dette. – I min avdeling blir tavlemøtene brukt til å presentere hva som er gjort med aktivitetsplaner, brukeroppfølging og jobbmatcher, sett i lys av måltallene som foreligger, forteller Audhild som beskriver dette som en form for produksjonsoppfølging. –Arbeidet blir synliggjort kvantitativt, men parallelt med dette, prøver vi kontinuerlig å jobbe med kvaliteten.

Gruppevis. NAV Grorud har ingen fast

gjennomføringsfrekvens for tavlemøtene. Audhild forteller at de tidvis gjennomføres ukentlig og tidvis sjeldnere. – Kontorets resultater blir presentert gruppevis. Det har vært mulig å få individuelle rapporter, men avdelingsleder har ikke noe ønske om å presentere disse i møtene. Dette er noe som medarbeider selv må be om fra sin leder dersom det er ønsket.

Audhild har erfaring med at dårlige resultater stresser de ansatte, men de har en omsorgsfull leder som ikke lar dette være tema. – Så mine kolleger har et avslappet forhold til bruken av tavlemøter, erfarer hun tilfreds.

Lyktes ikke. Ett kontor som har prøvd tavlemøter, uten å lykkes med det, er NAV Ringsaker i Hedmark. Der er Marit Bekkevold NTL-medlem og leder den statlige oppfølgingsavdelingen. Hun forteller at hun lenge hadde lekt med tanken på å benytte tavlemøter i sin





Marit Bekkevold ved NAV Ringsaker har prøvd å innføre tavlemøter på sin avdeling, men la dette på is.

avdeling. – Jeg hadde en tro på at tavlemøter kunne bidra til å gi en bedre oversikt over alle sakene vi har. Mengden saker som hver enkelt saksbehandler har på Arena-benken skaper stress. Jeg tenkte at tavlemøtene kunne tatt bort noe av dette stresset, sier Marit. Hun fant mye informasjon om tavlemøter og prøvde å sette seg godt inn i temaet.

Motstand. Marit hadde ikke drøftet bruken av tavlemøter med sin avdeling, men hadde hatt diskusjoner med fylket og valgte å prøve dette. Planen hennes var at de skulle møtes ved arbeidsdagens begynnelse og fordele sakene som lå på frist. Imidlertid møtte hun en motstand i avdelingen som hun ikke var forberedt på. – Medarbeiderne mente at det ble en for fragmentert måte å arbeide på. Med et felles ansvar for sakene, mente de at de brukte for mye tid til å sette seg inn i saker de ikke kjente og det var nok også litt ubehagelig at denne arbeidsformen medførte at de gav fra seg ansvaret for saker de tidligere hadde tatt hånd om. Jeg erkjente at avdelingen ikke var moden for tavlemøter og la det da på is.

Marit ville ikke helt gravlegge idéen om tavlemøter og tenkte nå å legge om håndteringen av de konverterte sakene

til tavlemøter. – Dette var en mye mindre gruppe å jobbe med og dermed et mindre felt for meg som leder. Jeg opprettet en Arena-benk som ingen eier og prioriterte saker via den benken. Men vi fikk det ikke til og klarte ikke å få oversikten.

Mennesker. Selv om Marit har hatt en fascinasjon for tavlemøter og fortsatt tror disse har sine fordeler, mener hun at produksjonstankegangen som ligger til grunn kommer til konflikt med en del av hva som er NAV sine mål og visjoner. – Hvis vi utelukkende skal produsere saker, vil metodikken med Lean og tavlemøter, være et godt verktøy. Men når jeg leser om drømmer, tanker og visjoner på det samme Navet som beskriver tavlemøter, skjærer det seg litt for meg. I NAV skal det være én trapp opp, én dør inn og én veileder som loser brukeren til de gode løsningene. Vi møter mennesker i vårt daglige arbeid og dette er en visshet som blir noe borte når vi er så intenst opptatt av produksjonen. Med kontrollen som ligger i tavlemøtene, mister dessuten medarbeiderne til en viss grad friheten til å organisere egen arbeidshverdag.

Stor tidsbruk. Vi er tilbake der vi begynte, i NAV Forvaltning. Lillian Olsen er NTL-

tillitsvalgt ved NAV Forvaltning Hordaland. Hun forteller en historie med utgangspunkt i eksterne konsulenter som skulle «selge» den produksjonsorienterte Lean-metodikken til sin arbeidsplass. Dette prosjektet var kort sagt ikke vellykket, men de satt til slutt igjen med tavlemøter hvor de ble informert om status rundt for eksempel saksinnang, produksjon og arbeidsfordeling. – Tavlemøtene ble første tiden arrangert daglig, forteller Lillian. – Tidsbruken i vår avdeling, i sum for alle medarbeiderne, var da 50 timer pr. uke. Ledelsen innså at dette var altfor mye. Nå begrenser vi oss til ett tavlemøte pr. uke og bruker ca 30 minutter til dette. Dette blir i overkant av ett dagsverk for avdelingen.

Barnehagefenomenet. Der andre har positive erfaringer med tavlemøter, har Lillian lite pent å si om fenomenet. – Etter min mening er tavlemøtene et barnehagefenomen. De er med på å umyndiggjøre den enkelte ansatte ved at den skal bli fortalt hva som skal gjøres av hvem. Kan du se for deg et advokatkontor der juristene står oppstilt og blir informert om hvor mange nye klienter de har fått inn siste døgn og der sakene fordeles disse juristene i mellom? Min virkelighetsoppfatning tilsier at bør folk vite hva jobben består i når de møter opp på arbeidsplassen. En annen sak er at ledelsen bør ha oversikt over bemanningen, slik at de kan delegere arbeidet til den ansatte som av en eller annen grunn ikke er på jobb den aktuelle dagen. Dette ville vært mer forenlig med det jeg kaller et normalt arbeidsliv, mener Lillian.

Tidstyv. Hun erkjenner nødvendigheten av å ha kontroll med inngang og utgang av saker, men mener at dette er mulig uten tavlemøtene. – Det er ellers mange måter å motivere medarbeiderne på. Tavlemøter kan fungere på en slik måte, men det kan jo arrangeres andre ukentlige møter, gjerne med innslag av faglig relevans. Det kunne for eksempel vært arrangert fagmøter én gang pr. måned med varighet to timer. Da ville vi spart en time i tavlemøter her hos oss. Tavlemøter er etter mitt syn en unødigg tidstyv.

Intensjon og praksis

Rett verktøy er visstnok halve jobben. Feil verktøy er et samfunns- og arbeidsmiljøproblem.

Torstein Brechan (tekst)

På slutten av 80-tallet utviklet Harvard-professorene Robert Kaplan og David Norton konseptet *Balanced scorecard*, på norsk ble navnet *balansert målstyring*. For at organisasjoner skal kunne styre trygt mot målet er ledelsen avhengig av at de fleste oppgaver, prioriteringer og målsetninger blir definert på forhånd slik at den enkelte medarbeider til enhver tid skal vite hva man skal gjøre. Anløp til selvstendig tenkning hos medarbeidere kan i en slik kontekst oppfattes som et risikoelement for fremtidig måloppnåelse.

Autonomi. I virksomheter med kunnskapsrike og motiverte medarbeidere som leverer kompleks tjenesteyting levner ledende organisasjonspsykologer styringsformen liten ære. Professor ved BI, Bård Kuvaas omtaler bruken av balansert målstyring i slike sammenhenger som et uaktsomt drap på de ansattes autonomi og selvbestemmelse i jobben. Uaktsomt er et nøkkelord i denne sammenhengen. Det er ingen grunn til å tro at lederne i etaten har en intensjon om å tømme arbeidsdagen din for mening. Hvis det likevel er resultatet, må det skyldes et sprik mellom intensjon og praksis.

Medbestemmelse. På 60-tallet observerte samfunnsforskeren Einar Thorsrud et sprik mellom intensjonen om effektivitet og den praktiske arbeidsorganiseringen i industrien. Han fant ut at det hverken var produktivt for bedriften eller helsefremmende for arbeideren å sitte ved det samme samlebandet- og trykke på den samme knappen, dag ut og dag inn. Variasjon i arbeidet, påvirkning på utførelsen og en mulighet til å utvikle egne evner i jobben ble derfor oppskrif-

ten på både økt produktivitet og et sunt arbeidsliv. Thorsruds forskning var med på å danne grunnlaget for de jobbpsykologiske kravene i arbeidsmiljøloven og ble i sin tid snappet opp av Volvo i Sverige. Derfra rullet ideen om viktigheten av medarbeiderinvolvering til Toyota i Japan. På slutten av 80-tallet ble denne produksjonsfilosofien systematisert og presentert som en styrings- og produksjonsfilosofi kalt Lean. I NAV kaller vi det Kontinuerlig forbedring, men intensjonene om faglig medbestemmelse er ikke alltid til å kjenne igjen.

«Dette var ikke intensjonen ved opprettelsen av NAV.»

Intensjoner. For statsansatte er arbeidsbetingelsene nedfelt i lover og avtaler. Forutsetningen for et demokratisk arbeidsliv finner du i Hovedavtalen. En rettferdig prissetting av arbeidskraften er regulert i Hovedtariffavtalen. Samsvaret mellom ressurstilgang og tjenesteyting fremgår av tildelingsbrevene. Arbeidsoppgavene finner du i arbeidskontrakten og plikten til å utføre arbeidet ditt finner du i tjenestemannsloven. Det er svært lite av det vi gjør på jobben som ikke er regulert med bakgrunn i en god intensjon.

Fag eller flyt? I NAV praktiseres Kontinuerlig forbedring etter tre sentrale prinsipper som aldri har vært gjenstand for debatt. *Forbedrings- og endringsarbeid er lederdrevet.* Dette prinsippet reduserer de ansattes mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon, i og med at det fastslår at ledere har føringen på hvilke endringer som skal gjennomføres. Dette til tross for at mange ledere har en mindre grad av faglig forankring enn før. Det andre prinsippet, *Vi har fleksible og oversiktlige arbeidsprosesser* fastslår at sjefen din bestem-

mer hvordan du skal jobbe, og kontrollerer at du har gjort det som er forventet. Til slutt: *Arbeidsmåte og kvalitet er kjent og akseptert av alle.* Dette innebærer til syvende og sist at det ikke er din oppgave å vurdere hva som er godt nok for brukeren som har fremmet et krav, eller står foran deg og ber om din hjelp. I festtaler omtales medarbeiderne i etaten som kompetente og engasjerte, men på jobben kan du være i ferd med å miste muligheten til å dra nytte av disse egenskapene.

Dette var ikke intensjonen ved opprettelsen av NAV og det er ikke intensjonen i det lov- og avtaleverket som NTL og vår arbeidsgiver er bundet av. Kombinasjonen av Kontinuerlig forbedring og balansert målstyring i NAV kan frata medarbeiderne deres mulighet til å avgjøre hvilken sak som skal prioriteres, hvordan oppgavene skal løses og ikke minst muligheten til å glede seg over å ha utført et faglig godt stykke arbeid som gjør en forskjell for brukeren. I verste fall kan det medføre at NAV ikke er i stand til å oppfylle samfunnsoppdraget.

Store oppgaver. Folketrygdloven har som formål å gi økonomisk trygghet ved å sikre inntekt og kompensere for særlige utgifter ved arbeidsløshet, svangerskap og fødsel, aleneomsorg for barn, sykdom og skade, uførhet, alderdom og dødsfall. Folketrygden skal videre bidra til utjevning av inntekt og levekår over den enkelte persons livsløp og mellom grupper av personer. Folketrygden skal også bidra til hjelp til selvhjelp.

Dette er intensjonen med folketrygdloven. Denne oppgaven må løses av medarbeidere som får benytte sin faglige kunnskap gjennom reell medbestemmelse.

Det kan hende at hyllevarer fra HR-konsulenter, ti minutter rundt tavla daglig og en leder som ber deg tenke «verdi for bruker», er en praksis som blir i snaueste laget.

Hvorfor gjør vi ikke det vi vet virker?

Vil det store flertallet på arbeidsplassen gjøre en god jobb hvis de får muligheten til det, eller er det slik at vi kommer på jobb for å mele vår egen kake og ivareta egne interesser? Vi tok kontakt med Anders Dysvik, som forsker på organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, for å få en ekspertuttalelse.

Torstein Brechan (tekst) Jørund O. Gustavsen (foto)



Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI mener at autonomi ikke er farlig.

To teorier. På 60-tallet lanserte Douglas McGregor to teorier om ledelse basert på antakelsen om hvordan medarbeideren er skrudd sammen (se faktaboks). X-teorien fremholdt at medarbeiderne var motivert av lønns- og jobbsikkerhet, mens den andre, Y-teorien, fremholdt at de i utgangspunktet har en indre motivasjon til å gjøre jobben best mulig. Vi spurte Dysvik om 50 år med organisasjonsforskning har gitt oss et svar.

TEORI X OG Y

Teori X

Den jevne arbeidstaker

- misliker- og prøver å unngå å jobbe
- må kontrolleres for å være produktiv
- liker ikke å ta ansvar, men foretrekker å bli ledet
- motiveres av lønn

Teori Y

Den jevne arbeidstaker

- foretrekker å jobbe fremfor inaktivitet
- utøver selv-kontroll for å få jobben gjort
- ønsker å ta på seg ansvar
- har en indre motivasjon for jobben

Kilde: The Human Side of Enterprise, McGregor, D. (1960).

– Det finnes oversiktsanalyser og god empiri på dette. På tvers av bransjer og kulturer er det slik at det store flertall av medarbeidere responderer positivt på at jobben blir tilrettelagt mer i tråd med teori Y enn teori X, det vil si at de får muligheten til å opptre ansvarlig. De blir vist tillit og man har som utgangspunkt at de ønsker å bidra til å gjøre en god jobb for virksomheten.

Paradoks. – Når vi holder foredrag og underviser om dette stiller vi følgende spørsmål til forsamlinger hvor mange har lederansvar: Hvor mange av dine kolleger kan beskrives etter en Y-atferd snarere enn en X-atferd? Svaret vi får er at omtrent 90 % av deres kolleger kan karakteriseres ved Y-atferd. Paradokset i det hele blir da at mange virksomheter tilrettelegger sine ledelses- og styringssystemer for det mindretallet av medarbeidere som man antar vil bruke arbeidsdagen til å sno seg unna og ikke opptre ansvarlig.

Veddeløps- eller gyanhest? – Antakelsen om eksistensen av mindretallet er i seg selv interessant. Er det slik som en kollega av meg ga uttrykk for, at medar-

beiderne er veddeløpshester på andre arenaer, men når de kommer inn i organisasjonen og får en leder å forholde seg til, blir de til gyanhester?

Forskere har stilt seg følgende spørsmål: Dersom Y-teorien er beste tilgjengelige evidens, hvorfor gjør vi ikke mer av det i praksis? En forklaring ligger i at ledere har begrenset kunnskap om hva som motiverer medarbeidere. Mange baserer seg på personlig utviklede ledelsesteorier og forenklinger.

«Autonomi er ikke farlig.»

Indre motivasjon. – Kan du si noe om hva som ligger i forskjellen og understøtter indre og ytre motivasjon?

– Ved ytre motivasjon drives vi av resultatet av aktiviteten vi utfører, snarere enn av aktiviteten i seg selv. Ved indre motivasjon blir vi drevet av opplevelsen av glede, tilfredshet, interesse, mening og nysgjerrighet knyttet til den jobben vi gjør. Indre motivasjon er avhengig av arbeidssituasjonen vi er i. Indre motivasjon har ytre kilder i form av graden av autonomi og involvering. Når det skal tas beslutninger om hvordan jobben skal

gjøres, må den enkelte få bruke sin erfaring og kompetanse til å bestemme hvordan jobben skal gjøres.

Individ eller enhet? – NAV er en kompleks organisasjon. Som du kanskje har fått med deg i nyhetsbildet opplever vi samarbeidsproblemer i etaten. Hvordan vil et styringssystem basert på individuell produksjonsstyring påvirke det interne samarbeidet?

– Ledere bør tenke på hva som skal til for å få et godt resultat. Dersom resultatet er avhengig av godt samarbeid, god kundeservice og ivaretagelse av brukerne, ville jeg vært svært forsiktig med å måle enkeltindivider i enheten – da ville jeg heller målt enheten.

Empirisk forskning på jobbdesign viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap og at kildene til disse opplevelsene er oppgaver som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for at man kjenner seg igjen i jobben man gjør, at den er betydningsfull og at man har autonomi i jobben og får tilbakemelding på utførelsen. Samtidig er det viktig å minne om at autonomi ikke betyr at de ansatte skal gjøre hva de vil på jobb. Det er lov å ha forventninger til de ansatte, men på veien frem til målet må de involveres i størst mulig grad. Det er ikke funnet noen terskelverdi for at den enkelte kan oppleve for mye autonomi. Autonomi er ikke farlig.

Hjemmelaget. Det interessante er at veldig mange av prinsippene for god jobbdesign etter denne modellen, er nedfelt i arbeidsmiljøloven. De jobbpsykologiske kravene som ligger der – for eksempel at de ansatte skal ha en meningsfull jobb – baserer seg blant annet på forsøkene til Einar Thorsrud og Richard Emery på norske industriarbeidere på 60-tallet. Disse forsøkene ble eksportert, sammen med andre kilder, til Japan hvor man over tid utviklet Lean-prinsipper som vi nå viderefører.

– Når vi nå har fått Lean tilbake til oss, er det mange som uttrykker at de føler seg styrt, at de ikke får gjort jobben sin og at de blir målt og ikke hørt. Hvor på veien ble det av faktorene som underbygger den indre motivasjonen?

– Noen får det nok til i praksis, men mange går fra den ene ytterligheten til den andre. I mange virksomheter kan ledelsen være formalisert og forankret, men reelt sett være preget av en fraværende ledelsesform. Dersom man bestemmer seg for å få en tydelig ledelse basert på styring og kontroll av den enkelte, vil man ikke få det beste ut av folk. Det som får det beste ut av folk er at de opplever å bli verdsatt, anerkjent og satt pris på.

«Antall fattede vedtak er ikke et godt mål for om man har gjort en god jobb»

– Folkelig uttrykt kan vi si at ledere bør utvikle en atferd hvor de ansatte føler at lederen er ute etter å ta dem i å gjøre en god jobb.

Handlingsrom. – Fra medlemmer får vi tilbakemeldinger om at kravet til kvantitet kommer fra lederen, mens kravet til kvalitet er noe de pålegger seg selv. Oppstår det ikke da en konflikt mellom ytre motiverende faktorer og den indre motivasjonen?

– Det at man ser hvor viktig jobben man gjør er for andre, kaller vi den prososiale motivasjonen. Betydningen av jobben, i dette tilfellet for brukeren, vil være enorm. Dersom man ikke får brukt handlingsrommet som skal til for å gjøre en forskjell, vil dette kunne oppleves som veldig frustrerende for den det gjelder. For sammensatte arbeidsoppgaver, må arbeidstakere ta i bruk kompetansen sin. Dersom man ønsker at de ansatte skal gjøre en god jobb, er ytre motivasjon veldig lite effektivt. Antall fattede vedtak er ikke et godt mål for om man har gjort en god jobb, samtidig er det vanskelig å finne objektive resultatmål for sammensatt tjenesteyting.

Tillitsbrist. – I noen deler av NAV rapporterer man to ganger daglig hvor mye man gjort. Hvordan kan dette påvirke kvaliteten?

– Jeg har ikke tro på at overdreven bruk av målinger og rapporteringer vil

AUTONOMI

Autonomi handler i følge Daniel Pink om frihet og egenkontroll i arbeidet. Han foreslår følgende fire spørsmål som indikatorer på ansattes autonomi:

1. Hvor stor påvirkning har du på dine oppgaver, ditt viktigste ansvar og hva du gjør i løpet av dagen.
2. Hvor stor mulighet har du til å bestemme når du kommer, når du går og hvor mye tid du bruker på arbeid hver dag?
3. I hvilken grad kan du selv velge hvem du normalt vil arbeide med?
4. I hvilken grad bestemmer du selv hvordan du faktisk utfører de viktigste arbeidsoppgavene dine?

Med utgangspunkt i egen arbeidssituasjon skal overnevnte spørsmål besvares med poeng fra 0 – 10, der 0 er ingen grad, og 10 er svært høy grad av egenkontroll. Er summen av alle spørsmålene rundt 15 beskrives det som lav grad av egenkontroll, mens en poengsum rundt 27 regnes som bra. Dersom poengsummen 27 er resultat av «karakteren» 8 på tre av spørsmålene og bare 3 på det fjerde regnes likevel ikke resultatet som godt.

virke kvalitetsforbedrende. I beste fall er medarbeiderne opptatt av å gjøre en best mulig jobb uavhengig av systemet, men hvis de setter seg ned og tenker over hvorfor de gjør dette, kan de oppleve at de ikke blir stolt på og ikke blir vist tillit.

– Basert på din forskning, har du noen tips til hvordan NAV kan stimulere til arbeidsglede og trivsel på arbeidsplassen?

– Den enkelte leder må skape et handlingsrom som styrker opplevelsen av ledernærver i det daglige. Dersom medarbeidere gleder seg til medarbeider-samtalen fordi man da endelig skal få kommunisert med sjefen sin, eller ledere må delta i undercover-boss for å finne ut av forholdene i virksomheten, er det noe alvorlig galt fatt.



Satser på samarbeid»: Bodil og Arne Jacob har vært med på å gjøre MBA til en positiv arena for medbestemmelse.

Satser på samarbeid

NAV Hordaland innså at medbestemmelsen ikke fungerte på langt nær så godt som ønsket. Det var nødvendig å ta grep for å få dette til. Tidligere fylkestillitsvalgt for NTL, Arne Jacob Olsen, ble ansatt som rådgiver i prosjekt medbestemmelse.

Jørund O. Gustavsen (tekst og foto)

Samarbeidsproblemer. Nåværende fylkestillitsvalgt for NTL, Bodil Mydland, forteller om et samarbeidsklima som hadde vært dårlig i årevis. – Folk grua seg til å gå på fylkes-MBA, sier Bodil. Hun mener noe av problemet var at fylkesdirektøren hadde et annet forhold til medbestemmelse enn det de var vant

med i NAV. Samarbeidsproblemene kulminerte, og partene ble kalt inn til et møte i direktoratet. I den anledning ble det skrevet en erklæring om samarbeid som ble hetende Vulkanerklæringen – den ble skrevet på Scandic Vulkan Hotell.

Vanskelig rolle. Fylkesdirektør i NAV Hordaland, Anne Kverneland Bognes, bestemte seg for å opprette en stilling som rådgiver for ett år, med oppgave å forbedre medbestemmelsen i fylket. Arne Jacob var selv sagt NTLs førstevalg, sier Bodil, men stillingen ble utlyst på vanlig måte. Arne Jacob fikk jobben, og som han forteller var det litt av en første-dag-på-jobben: NTL var i streik. Etter det gikk det bare bedre. –Oppdraget virket først ganske ullent, sier Arne Jacob. Hovedsaken var å få MBA til å fungere. – Før var det en del mistillit ute og gikk. Den tok overhånd og organisasjonene mistenkte ledelsen for å tilbakeholde informasjon. Han jobbet en del

med strukturen, arrangerte formøter og fikk greiet ut en del saker før de kom opp i MBA. Å sørge for tilstrekkelig informasjon var også en viktig oppgave.

Det funka! Bodil er helt klar på at prosjektet var vellykket. – Nå er vi med når beslutningene blir tatt, sier hun, – det være seg på MBA, i utvalg eller arbeidsgrupper. På denne måten har de påvirkningsmuligheter og utøver dermed reell medbestemmelse. Nå sist ble de fylkestillitsvalgte tatt med på en fire dagers opplæring i kontinuerlig forbedring, for at de skulle forstå hva som foregikk.

Bedre gjennomføring. – Nå holdes MBA-møtene over en hel dag og det gir oss tid nok. Vi deler dagen, slik at vi får en halvpart med drøftinger og forhandlinger og en halvpart med generelle diskusjoner. Møtene holdes rundt på de forskjellige NAV-kontorer og tar med seg de lokale tillitsvalgte på stedet. Dette bedrer kontakten mellom de

Landet rundt

Medbestemmelse er jo alltid et aktuelt tema for tillitsvalgte. Derfor var det også et eget punkt på programmet for de fylkestillitsvalgte på deres samling på Sørmarka i november.



Jorunn Bakkevoll forteller om sine erfaringer med medbestemmelse i NAV Møre og Romsdal

Jørund O. Gustavsen (tekst og foto)

Ulike tilnærminger. Tre avdelingsledere ble bedt om å holde et innlegg om medbestemmelsesapparatet (MBA) i deres fylke. Det skulle gi ganske ulike resultater. Jorunn Bakkevoll fra Møre og Romsdal fortalte om et godt fungerende MBA i fylket, men at det hadde vært nødvendig å kjøre en prosess for at hele styret i NTL-avdelinga skulle føle eierskap til MBA. Det har også vært en utfordring å finne ut av hvordan styret skulle organisere seg når det gjaldt styringslinjene.

Rogaland. Trygve Baltzersen kunne fortelle at i Rogaland hadde alt fungert greit siden de kjørte en konflikt for 20 år siden. Dette gjorde såpass inntrykk at effekten holder seg ennå, konkluderte han. Han refererte også fra sine ti bud for dårlig ledelse som er gjengitt i egen ramme. På to kontorer hvor de lenge har hatt problemer med medbestemmelsen, har han selv møtt fast på lokalt MBA for å hjelpe til med å få MBA til å fungere.

Ulike erfaringer. Bodil Mydland orienterte om arbeidet i Hordaland (se egen sak) og Dagfinn Vestby kunne fortelle om at i Oslo hadde han vært på turne, i egenkap av fylkestillitsvalgt, sammen med fylkesdirektøren for å sikre at medbestemmelsen fungerte. Han opplevde at tiltaket hjalp de lokale MBA med å få bedre struktur, hvilket han sterkt anbefalte. De øvrige bidro med sine erfaringer og det er enkelt å konkludere med at de samlet sett var svært ulike.

ansatte og ledelsen, samtidig som man ønsker å oppnå ringvirkninger av de gode erfaringene man har høstet i sentralt MBA. Men selv om alt nå høres veldig bra ut, er det fortsatt høy temperatur på møtene. – Vi er ikke alltid enige, men mistilliten er borte og da tåler vi det, konkluderer Bodil.

I etterkant. Prosjektet er nå avsluttet og Arne Jacob er tilbake «i jobb». – Han var spent på hvordan overgangen ble, men trives nå godt i stillingen som rådgiver på tiltaksenheten med oppfølging av skjermet virksomhet. Helt uten tillitsverv i NTL er han dog ikke. Han er nyvalgt leder av fylkesutvalget for NTL i Hordaland. I NAV Hordaland har de fulgt opp med en undersøkelse blant tillitsvalgte og ledere, hvor de har blitt spurt om hvordan medbestemmelsen fungerer. Undersøkelsen har vist en generelt god situasjon, selv om småkontor og tjenesteområdene fortsatt er en utfordring.

TRYGVE BALTZERSENS 10 BUD FOR UTVIKLING AV ET VARIG DÅRLIG SAMARBEID

1. Ansvarlig leder for området må aldri delta på MBA-møtene. Det sendes en underordnet leder med uklare fullmakter.
2. Ta omkamper på både det en var enig om og det en var uenig om.
3. Ikke vær raus. Det er alltid noe å kritisere.
4. Le hånlig, hev øyebryn, skjær grimaser når andre parter snakker. Hvis folk ikke selv forstår de er idioter, hjelp dem med det.
5. Alle tanker som det er mulig å tenke må være tenkt før møtet. Kompromisser viser svakhet.
6. Kjør dine kjepphester hele tiden.
7. Kritiser alltid saksforberedelser/utredninger for å være mangelfulle, at de ikke går nok i dybden osv. Forsøk alltid å utsette sakene.
8. Form, prosedyre og regelverk er det viktigste av alt.
9. Referatene skal gjengi alt som blir sagt i møtet. Kjempe hardt for å få inn korrigeringer i referatet slik at det blir "rett".
10. Som arbeidsgiver må du bruke styringsretten mest mulig. Begynn de fleste saker med å si: «Her har jeg brukt min styringsrett».



Forsker i De Facto, Bitten Nordrik, frykter at den tradisjonelle medbestemmelsen er i ferd med å glippe.

Når ledelse blir importvare

Den nye lederplattformen i NAV er sterkt inspirert av «Balansert målstyring». Her fremgår det at det er lederens ansvar å sette mål for den enkelte medarbeider og skape engasjementet som skal til for å oppnå det. Bitten Nordrik forteller hva eierstyring og balansert målstyring kan innebære.

Torstein Brechan (tekst og foto)

Bitten Nordrik forsker på ledelsesstrategier og er tilknyttet stiftelsen De Facto. Hun frykter at den tradisjonelle medbestemmelsen slik vi kjenner den er i ferd

med å glippe. – Medbestemmelsen slik den har utviklet seg i Norge har noen sentrale kjennetegn. Den norske modellen for medbestemmelse er basert på at bedriftsdemokratiet skal gjenspeile demokratiet i samfunnet for øvrig. Dette innebærer at den enkelte arbeidstaker skal kunne påvirke sin egen arbeidshverdag og utviklingen av arbeidsplassen gjennom fagforeningen man er medlem av.

Regulert maktforhold. – Gjennom lov- og avtaleverk har vi dannet en modell for å håndtere konflikter og regulere maktforholdet mellom partene i tilfeller hvor man ikke har et interessefellesskap. Ledelse har tradisjonelt blitt utøvd med bakgrunn i faglig autoritet og kunnskap, mens gevinsten av produktivitetsøkningen og verdiskapningen har blitt fordelt mellom lønsmottakere og kapitaleiere. I tillegg til å bidra til økt velstand har

dette ført til at Norge har et arbeidsliv som er blant de mest fredelige i verden.

Amerikansk. Ledelse på norsk er i endring og Nordrik påpeker at det nye tankegodset er vesensforskjellig fra det vi er vant til. – De nye ledelsesidealene hentes fra amerikansk ledelse- og managementlitteratur. På to områder bryter disse med det vi er vant til her til lands. Sjefen din er ofte lederutdannet og har ikke lenger nødvendigvis noen kompetanse i form av yrkes- eller profesjonsutdanning og arbeidstakernes medbestemmelse og innflytelse over egen arbeidsdag er erstattet med et fokus som skal sørge for at den daglige ledelsen er i samsvar med eierens interesser.

– Mellomlederens sjefsgjerning er todelt: Han setter mål for din produktivitet, samtidig som han skal forplikte deg til å nå målene som er satt. I tillegg

til å virke motiverende skal målene være tydelige, spesifikke og ikke minst krevende.

Individualisering. I følge Nordrik betyr dette at den kollektive regulerte arbeidsinnsatsen ikke lenger styres av fagforeningen gjennom kontroll og innflytelse over stillingsinstruks, arbeidsavtale eller tariffinngåelse. I stedet blir arbeidsinnsatsen din et anliggende mellom deg og sjefen. – Dette er et uttrykk for en indi-

«Medarbeidere føler at de hele tiden må kompromisse på faglige standarder og kvalitet.»

vidualisering av arbeidslivet, hvor kollektivet i form av fagforeningen anses å være til hinder for din oppadstigende mobilitet i virksomhetens tjeneste. Det er vanskeligere for deg som enkeltarbeidstaker å si nei til å yte mer dersom du sitter ansikt til ansikt med sjefen din, enn dersom fagforeningen sier ifra på dine vegne. I noen virksomheter har denne formen for individuell målsetting ført til at fagforeninger nå bistår medlemmene i medarbeidersamtalene med nærmeste leder.

Ledere under press. Ifølge Nordrik er også ledere som har personalansvar under press. I lederutviklingen benyttes det tilfredshetsundersøkelser i form av såkalte KPI-er (Key performance indicators) der de ansattes engasjement kartlegges. Dette er ikke arbeidsmiljøundersøkelser, men en måling av i hvilken grad den nærmeste lederen har greid å forplikte og begeistre den enkelte medarbeider til å nå virksomhetens mål. – Dersom en enhet scorer lavt er det ikke nødvendigvis de ansatte eller ressurs-situasjonen det er noe galt med, men lederens evne til å forplikte og begeistre sine underordnede. Rammebetingelsene problematiseres ikke.

Utelukket. I staten utøver fagdepartementene eierstyringen over rammebetingelsene gjennom de årlige tildelingsbrevene. Tildelingsbrevene blir til i

dialog mellom eierdepartementet og ledelsen i virksomheten. Det samme gjentar seg innad i etatene hvor virksomhetsområdene er i dialog med sitt direktorat om årets mål- og tildelingsbrev. Dette fører i stor grad til en eierstyringsform hvor ledelsen er den parten som ensidig setter målene for virksomheten. Fagforeningene blir utelukket fra denne prosessen. Nordrik påpeker at det ikke alltid er en villet plan bak denne utviklingen, men en kombinasjon av flere forhold. – Vi skal ikke glemme at det er vanskelig å lede store og komplekse organisasjoner. I dette bildet kan balansert målstyring (se faktaboks) fremstå som et tilforlatelig styringsredskap fordi det viser en tilsynelatende tydelig sammenheng mellom årsak og virkning. Det er ikke vanskelig å forstå at ledere for store virksomheter ønsker å ta kontroll over usikkerhet og risiko. Spørsmålet er bare om systemer som fremstår som perfekte, faktisk er det. – Jeg blir alltid skeptisk når noen hevder at systemet er perfekt.

Snikinnført. Gjennom tidligere forskning og arbeidet med Norsk ledelsesbarometer har Nordrik intervjuet flere hundretalls tillitsvalgte og ledere. – I fokusgrupper og samtaler dukker betegnelsen «snikinnført» opp gang på gang. Dersom disse styringssystemene er gode for virksomhetene, burde de tålt å bli drøftet med de tillitsvalgte og vært gjenstand for en åpen diskusjon.

Etter å ha fått et overblikk over et hjørne av organisasjonsteori, lar vi Nordrik ta en titt på den nye lederplattformen i NAV. Hun gir uttrykk for å ha sett innholdet før. – Denne er til forveksling lik lederplattformer jeg har sett i andre statlige virksomheter. Denne lederplattformen reflekterer i stor grad «Balansert målstyring i NAV». Her fremgår det at det er lederens ansvar å sette mål for den enkelte medarbeider og skape engasjementet som skal til for å oppnå det. Jeg er ikke en ekspert på ledelse i NAV og kan ikke uttale meg om hvordan det oppleves hos dere, men fra andre virksomheter har vi begynt å akkumulere kunnskap om en stor frustrasjon blant medarbeidere som føler at de hele tiden må kompromisse på faglige standarder

BALANSERT MÅLSTYRING

Konsept utviklet av Harvard-professorene R.S. Kaplan og D.P. Norton på slutten av 1980-tallet. Det er et styrings- og måleverktøy som i tillegg til finansielle mål, også målsetter og måler de såkalte driverne for fremtidig finansiell suksess. Det innebærer at målrealisering også skal finne sted gjennom styring av menneskelige faktorer som motivasjon, engasjement og forpliktelse.

og kvalitet. Mange forteller at de går på kompromiss både med seg selv og faget.

Individnivå. – Det jeg regner med at dere får inn sammen med denne plattformen er en ansvarsfesting langt nede i organisasjonen, i noen tilfeller på individnivå. Det er et gjennomgående trekk at ansvaret desentraliseres, mens myndigheten sentraliseres.

«Jeg blir alltid skeptisk når noen hevder at systemet er perfekt.»

Oppnåelse av målene som blir styrende for de daglige prioriteringene, blir dannende for både lønnsutvikling eller forfremmelse og for enkelte ledere sideskyvning som følge av fratatt lederansvar. Dette fører til at enkle mål blir prioritert, selv om de ikke nødvendigvis er i tråd med faglig forsvarlige prioriteringer. Når det oppstår prosedyrer, standardisering og mål for det meste, unnlater man å gjøre de oppgavene som ikke er målsatt. De oppgavene som ikke fanges opp av målstyringen blir heller ikke ansvarsfestet og dermed ikke gjort.

– I plattformen deres forventes det at ledere skal være tydelige. For å kunne tolke dette kravet til lederatferd bør man se det i sammenheng med hva man tror en leder vil oppfatte som tydelighet. Dersom dette betyr tydelighet i form av lojalitet til styringsretten, vil det kunne si noe om hvilket samarbeidsklima de tillitsvalgte kan forvente seg.



Fra fag til ledelse

Organisasjonsdirektør Inger-Johanne Stokke vil ha et mer lederstyrt NAV.

I den nye lederplattformen stilles det nye krav til ledere i NAV. Lederes atferd skal utøves i tråd med NAVs verdier: Til stede, tydelig og løsningsdyktig. Organisasjonsdirektør Inger-Johanne Stokke fortalte Gaiden hvordan lederplattformen skal forme fremtidens NAV. Staten skal bli mindre fagstyrt og mer lederstyrt.

Torstein Brechan (tekst) **Jørund O. Gustavsen** (foto)

På Navet fant vi følgende sitat fra organisasjonsdirektøren: «Vi vil trenge mellomledere som har kompetanse på områder som styringssystemer, produksjon, personale, arbeidsmiljø og våre visjoner og verdier. Morgendagens ledere må ha mot og evne til å iverksette fornyelse og vise mindre ettergivenhet overfor profesjonsgrupper»

– På hvilke områder har arbeidsgiver vært for ettergivende?

– Ettergivenhet er kanskje ikke det korrekte uttrykket å benytte, men våre ledere må ha mot til å tenke i nye baner. Det er en fare for at ledere blir fastlåste i fagtermer og at fagfolket får for mye styring. Hvis du som leder skal gjøre noe nytt må du utfordre gamle sannheter. Dersom man blir vant til å løse oppgavene på én måte, kan faget bli så dominerende at det ikke er mulig å utvikle seg.

– Det er ikke lenger gitt at det er den flinke saksbehandleren som avanserer i systemet og blir avdelingsleder. Mye av det vi gjør må være ledelsesstyrt. Lederplattformen er et lim som skal holde fag og ledelse sammen. Den er et felles grunnlag basert på virksomheten vi driver. Verdien som er nedfelt i plattformen tror jeg vil stå seg veldig bra. Grunnlagsdokumentene som plattformen bygger på er også viktige for at plattformen skal kunne brukes. Selve lederplattformen vil aldri være uttømmende.

Felleserklæringen for medbestemmelse må lederne kjenne til og utøve. Plattformen er delt inn i krav og atferd til

den enkelte leder. Den er ment å tydeliggjøre lederrollen. Jo tryggere man er i rollene på begge sider av bordet, jo lettere får man til gode løsninger.

– I lederplattformen heter det at ledere «eier og driver endrings- og omstillingssprosesser», mens det i Hovedavtalen er en forutsetning at arbeidsgiver og arbeidstaker har et felles ansvar for utvikling. Glemte organisasjonsavdelingen rett og slett å lese gjennom Hovedavtalen før lederplattformen ble ferdigstilt?

– Dette punktet i lederplattformen dreier seg ikke om eierskap i den forstand. Noen har ansvar for gjennomføringen av kravene som stilles. For eksempel har Joakim det overordnede ansvaret. Plattformen er ikke uttømmende og inneholder ingen absolutter.

– Arbeidslivsforskere påpeker at både kjennskap og etterlevelse av Hovedavtalen er mangelfull i staten. Hvorfor er ikke Hovedavtalen en del av innføringsløpet til lederplattformen?

– Vi valgte å ta med felleserklæringen om medbestemmelse fordi den er mer praktisk orientert. Samarbeidet mellom arbeidsgiver og organisasjonene betyr

Lean eller selvhjelp

mye for implementeringen. Det har vi prøvd å vise gjennom å ta med felleserklæringen som grunnlagsdokument i plattformen.

– Den nye plattformen er til forveksling lik lederplattformer i Vegvesenet, Statoil, Storebrand og Posten. Kan den da samtidig være god for NAV?

– Vi har sett på vår virksomhetsstrategi ved utformingen og hva som passer hos oss. Likevel vil det være slik at deler av plattformen er ledelsesgenerisk. Ved utformingen av plattformen involverte vi alle sider av organisasjonen.

– Våre medlemmer forteller at de opplever et krysspress mellom lederens krav til kvantitet og egne selvpålagte krav til kvalitet. Hvordan vil den prosessorienterte lederen uten fagbakgrunn bidra til å balansere disse hensynene?

– Jeg mener ikke at fagledelse er feil. På et lite kontor må vi for eksempel ha en leder som kan faget. Hos oss er imidlertid spennet stort. På store kontorer kan det være mer naturlig å rekruttere ledere med lederbakgrunn.

De fleste virksomheter har krav og forventninger til sine ledere. Det er grunnlagsdokumentene vi tufter kravene på. Kravene skal være forutsigbare både for nye ledere og de vi allerede har. Gjennom ledersamtaler vil man bli fulgt opp på om man tilfredsstiller kravene.

– Forut for dette intervjuet ba vi en arbeidslivsforsker lese gjennom lederplattformen. Vi fikk beskjed om at vi kunne stryke tittelen «Lederplattform» og i stedet sette inn overskriften «Balansert målstyring i NAV». Kjenner du deg igjen i beskrivelsen?

– Dette vil være på den mykere siden av balansert målstyring. Den er et redskap for å følge opp ledere og hva som konkret forventes av den enkelte. Vi har ikke tenkt at helheten skal reflektere balansert målstyring. Vi har prøvd å eksemplifisere hva det vil si å være en leder som er til stede, tydelig og løsningsdyktig. Vi må sette ledere høyere opp på dagsordenen i NAV. Dette behovet ser vi også i sikkerhetsarbeidet vårt. NAV trenger aktive ledere som støtter medarbeiderne.

Høsten 2012 var det mørke skyer over NAV Pensjon Oslo. Restansene var høye og det var flere innkommende henvendelser enn man greide å ta unna. Noe måtte gjøres. Petter Aasheim var tillitsvalgt da prosjektet Kontinuerlig forbedring kom for å rydde opp.

Torstein Brechan (tekst og foto)

– Vi klarte ikke å ta unna oppgavene. Vi hadde høyt sykefravær og arbeidsmiljøet var ikke det beste. Med høy turnover i tillegg var alle enige om at noe måtte gjøres.

Selve prosjektet var lederinitiert og ble introdusert på et allmøte. Lean-konsulenter fra Accenture var med i prosjektet. Konsulentene og ledelsen valgte ut hvem som skulle inn i arbeidsgruppene på de enkelte seksjonene. Arbeidsgruppene jobbet over et par måneder med løsningsforslag til rutiner, saksflyt og arbeidsprosesser.

Konsulentene skulle støtte og fasilitere oppgavene for arbeidsgruppene underveis. Vi satte først i gang med å utarbeide nye standardbrev. Dette var et arbeid som medarbeiderne hadde ønsket å prioritere i lang tid forut før prosjektet Kontinuerlig forbedring (KF). Tidligere prioriterte vi ikke denne typen utviklingsoppgaver. Det positive med KF-prosjektet var at man fikk ryggdekning for at utviklingsoppgaver faktisk skulle prioriteres. Det er mindre sikkert hvorvidt vi trengte konsulenthjelp til å finne løsningene. Det bør ikke være slik at utviklingsoppgaver skal være avhengig av et eget prosjekt for å bli utført.

Løsningsforslagene ble deretter fortløpende presentert for seksjonene av ledelsen og arbeidsgruppedeltakerne. Mens analysefasen og utarbeiding av forbedringsforslag ofte har oppslutning blant medarbeidere under KF-prosjektene, kommer kritikken på bane når nye



NTL-tillitsvalgt Petter Aasheim er bekymret over at tillitsvalgtrollen er utdefinert fra Kontinuerlig forbedring

arbeidsmåter skal innføres. Det opplevde de også på NAV Pensjon Oslo.

– Vi kom frem til en løsning som splittet opp saksflyten og som førte til at den enkelte medarbeider repeterte enkelttrinn i arbeidsprosessen.. Flere opplevde den nye arbeidsflyten som kjedelig og uinspirerende. Etter hvert gikk vi bort fra å følge prinsippene slavisk. Oppgaveflyten ble bedre da vi gikk bort fra noen av arbeidsprosessene som så best ut på papiret.

Petter har flere forslag til hvordan KF kan forbedres. –Et sentralt problem med KF er at tillitsvalgtrollen er utdefinert fra prosessen og utydelig i prosjektet. Kanskje burde tillitsvalgte vært representert i arbeidsgruppene, men på den andre siden kan dette føre til at man selv blir bundet opp til forslagene. På den andre siden er partsforholdet til KF-konsulentene eller NAVs egne KF-navigatører utydelig. Det mangler en avklaring av roller.

– Ifølge Hovedavtalen skal tillitsvalgte være med å forbedre og utvikle virksomheten. For at tillitsvalgte skal kunne fylle denne rollen og kombinere den med representativ tyngde, må de ha god kunnskap om KF-prosesser. Kursing for tillitsvalgte bør settes i gang.

– Videre er det en svakhet at ikke arbeidsmiljøtenkning og Hovedavtalen er en del av helheten i KF-prosjektene. Innføring av KF ved hjelp av konsulenter med Lean-kurs fra Handelshøgskolen BI gir ikke noen sikkerhet for at lov- og avtaleverk blir fulgt, eller at KF-prosessen er tilpasset den enkelte arbeidsplass. Hos oss er kunnskapen om KF for liten og hos konsulentene er kunnskapen om lov- og avtaleverk og NAV ikke god nok.

Hvis vi hadde fått anledning til å styre forbedringsarbeidet i kontoret selv, ville vi kommet frem til de gode løsningene på egen hånd.

På kartellkonferansen

Terje Evensen (tekst)

LO Stats kartellkonferanse på Gol samler årlig rundt 200 tillitsvalgte, innledere, presse og gjester fra inn- og utland. I år var NTL NAV representert med Sven Ivar Skodjevåg og Anne Birgit Nilsen. Sven Ivar var der for andre gang, mens Anne Birgit var debutant på dette tradisjonstunge arrangementet som så dagens lys på 1950-tallet. – På kartellkonferansen deltar vi på oppdrag for forbundet, da både Anne Birgit og jeg sitter i landsstyret, forteller Sven Ivar. – Vi hadde på forhånd fått beskjed om å delta aktivt og forberede innlegg fra talerstolen. Jeg tok opp spørsmålet om hvordan LO skal tiltrekke seg de med høyere utdanning, et innlegg som var rettet til LO-leder Gerd Kristiansen. I tillegg til dette var jeg også inne på betydningen av det fagligpolitiske samarbeidet lokalt. Her henvendte jeg meg Jens Stoltenberg, som er fast gjest på kartellkonferansen.

Anne Birgit satte søkelyset på viktige utfordringer i NAV. – Jeg snakket om at vi har organisert oss i ulike styringslinjer, med delvis tette skott, som gjør at vi fremstår som flere ulike etater, slett ikke til det beste for brukeren, dessverre.

På en så viktig arena som kartellkonferansen var det ellers obligatorisk for Anne Birgit å berøre utfordringene med todelt ledelse. – Jeg formidlet at todelt ledelse i NAV-kontorene medfører at dette i beste fall er snakk om en samlokalisering av offentlige oppgaver, men knapt nok det, og spurte kommunal- og moderniseringsminister Jan Tore Sanner direkte om hans holdninger til dette, et spørsmål han ikke besvarte. – Jeg tok senere en uformell prat med statssekretæren for å forhøre meg om hvorfor. Da ble jeg fortalt at departementet ikke kjente til begrepet todelt ledelse. Statsråden snakket om tidstyver i sitt innlegg og at han trenger hjelp fra oss for å finne disse. Yes, kom til oss! Vi skal hjelpe deg, vi har et mål-/resultat- og registreringshelvete i NAV som vi mer enn gjerne vil bidra til å få vekk.

Sven Ivar mener at LO Stats kartellkonferanse er en svært viktig arena og ikke bare på grunn av det som skjer i møtesalen. – Nettverksbyggingen som dette arrangementet gir anledning til, er gull verdt. Her møter vi politikere, vi møter andre fagforeninger og vi møter media. Det er en gylden anledning til å formidle og markedsføre NTLs syn på viktige velferdsutfordringer.

Nettbrett til jul

NTL-tillitsvalgt ved NAV Service-senter, Tove Kristin Hansen, kan notere seg for en flittig innsats med å verve nye medlemmer. Denne innsatsen har nå skaffet henne et nettbrett.

Terje Evensen (tekst) Heidi Sjøberg (foto)

Årvåkne lesere vil huske at Tove Kristin har figurert i Gaiden tidligere dette året, nærmere bestemt i juniutgaven. Da var det nettopp for å framheve den formidable medlemsutviklingen som NTL-avdelingen ved NAV Servicesenter og NAV Økonomi stønad hadde opplevd, en utvikling som hun kunne ta en del av æren for.

Kampanje. NTL NAV lanserte i mars en vervekampanje med målsetting om å passere

6000 yrkesaktive medlemmer. Vi nådde ikke dette målet, selv om vi i løpet av dette året har rekruttert mer enn 400 nye medlemmer. En del av premieringen i kampanjen, var at hvert nye medlem gav en andel i utlodning av nettbrett. Trekningen fant sted da NTL NAV avholdt styremøte i slutten av november og vinneren ble nettopp Tove Kristin Hansen.

Tidlig på banen. At det var Tove Kristin som vant, var ingen statistisk urimelighet. Hun vervet alene seks nye medlemmer i løpet av kampanjen og hadde dermed relativt mange lodd i bollen da trekningen fant sted. Hun har en formening om hva de lykkes med på sin arbeidsplass. – Viktig for verving at vi kommer tidlig på banen når det er nyansettelser og får gitt dem informasjon om hva NTL kan tilby. Det er nok en av de viktigste faktorene som gjør at vi får nye medlemmer, mener Tove Kristin, som synes det var meget beleilig å vinne dette nett-



brettet. – Jeg har ikke nettbrett fra før og har lenge ønsket meg det, men du vet, det er mange som skal ha før mor sjøl får. Så det her var god timing.

Fruktkurver og Twist. Foruten et nettbrett til Tove Kristin, vil det også ganske snart tikke 5000 kroner inn på avdelingens konto som premiering for at de har hatt en god

vekst i medlemsantallet. Mye tyder på at premien vil komme alle medlemmene til gode. – Jeg tenkte ikke så mye på at jeg kunne vinne noe sjøl under vervekampanjen. Jeg visste at det var mulig for avdelingen å få en premie og det fikk vi jo også, så nå skal vi spandere store fruktkurver og Twist på medlemmene for å feire at vi vant, lover en glad Tove Kristin.



Det farlige forbedringsjaget

Terje Evensen [tekst]

I menneskets natur ligger det en iboende trang til å forbedre seg, til å sette rekorder, til å vinne. Knut «Kupper'n» Johannesen lærte oss for flere tiår siden at sølv er nederlag, mens ABBA fortalte oss i klartekst i 1980 at «the winner takes it all». Dette jaget etter å være best og stå øverst på seierspallen, har fristet mange utøvere til å benytte ulovlige stimuli, altså doping. Mest kjent er nok Lance Armstrong, sykkellegenden med sju strake seiere i Tour De France. Fra å være beundret og bejublet, til å sitte igjen som en juksemaker, fratatt medaljer og ære.

NAV strever også etter forbedringer og rekorder, – etter å være best. Kontinuerlig forbedring er den ideologiske ledestjernen som skal gjøre NAV til verdensmester i velferdsleveranser. Det er altså ikke nok med at vi skal forbedre oss, vi skal forbedre oss kontinuerlig. Målekortet er barometeret som forteller om du duger eller ei. Er du grønn, er du god. Det røde er ensbetydende med krise og det utløser behov for massive forbedringer. For alle vil jo stå øverst på pallen.

Hva med dopingtrusselen i et NAV som kontinuerlig jakter på forbedringer? Den oppfatter jeg som en realitet på hvert eneste kontor og jeg kan bare begynne med å se på meg selv. Jeg virker ikke uten kaffe. Standardprosedyren ved ankomst kontoret er at jeg, før jeg gjør noe som helst annet, har fylt opp et kaffekrus. Deretter kan jeg sette meg selv i produksjon. Kaffe inneholder som kjent koffein og koffein står på dopinglisten som et forbudt preparat. Fordi kaffe stimulerer nervesystemet ved å frigjøre adrenalin som gjør at fettnivået i blodet blir forhøyet, noe som gjør at muskelcellene sparer på sitt verdifulle brensel, glykogen. Den internasjonale olympiske komitéen har tillatt en grense på 15 milligram koffein pr. liter vann i kroppen. I praksis betyr dette at 5-6 kopper er nok til å frykte dopingskontrollørene og jeg vet med meg selv at jeg bør kikke meg fryktsomt over skuldrene når jeg atter en gang fyller opp koppen.

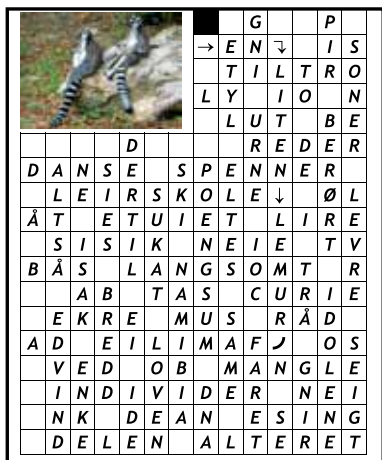
Det oppstår gjerne skepsis rundt idrettsutøvere som forbedrer seg altfor raskt. Kanskje bør vi stille et spørsmål til enheter i NAV som nærmest over natta går fra full krise til trompet og fanfarer på målekortet. Hvor mye kaffe har dere egentlig drukket i det siste?

					TRYGLE	KYST- FYR I ROGA- LAND	↓	TILBAKE- HOLD- ELSEN	LEDD- BÅND	FASE
				MAGE				LEGGE ... PÅ		
								KRÅKE- LYD		
				↗						
				FOR- KASTE	VRANG UTS TIK- KER					PLAGI- ERT
SIFFER										
GUMMI- SKYVER	HYRE	↓	DÅR- LIG	↓	KRØLL- ALFA	KV. - NAVN	PADDEL INNHEG- NING	HVLTE ØRKEN- AKTIG		
↖			SNAR FOR- ÆRTE				MYNDIG- HETS- ALDER FOR- SKRIFT			
IKKE POSITIVE								STEMME HÅND- LAG		
KJEPP					NYHETS- BYRÅ VASS- DRAG					UTAL- LIGE
ART. SJARM			FILE DORME				ANORD- NING BEGAV- ELSE			
↖		ARKADE KOM- MUNE I TROMS			VAND- RET BUE- SKYTTER				ANTALL KATTE- LIV GNAGER	
GIR LOV TIL								BYGEN EN LINN		
↗					BIDIGE BESKE					FAKTE
ILD- DÅP	ART. SLUSE			↗					OSTE- GNAGER PUSSIGE	
RUS- MIDDEL				HAST FØDE			DRÅP- ENE FORF.			
VILL						STAT I ASIA MYNT- FORK.				
GRUVE- DEL			DOKU- MENT- SAM- LINGER						ARTE	
REDI- GERE							KREPS- DYR (fl.)			



Navn:

Adresse: Postnr./Sted:



VINNERE AV FORRIGE KRYSSORD:

Ragnhild Høyby, Ski
Sigrid Birkeland, Rena
Gerd Sjursen, Straume

Frist for innsending av kryssordløsning er 1. mars 2014. Konvolutten merkes « Kryssord Gaiden desember 2013» og sendes til: NTL NAV v/ Jørund O. Gustavsen, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Postboks 5, St.Olavs plass, 0130 Oslo. Vi trekker ut 3 vinnere som får henholdsvis 5, 3, og 2 flax-lodd. Her kan det være store gevinster å hente. Lykke til.

Sudoku

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

Fyll inn de tomme feltene slik at hver rad og rekke inneholder alle tall fra 1 til 9. Hvert stortfelt på 3x3 feltet må også inneholde alle tall fra 1 til 9. Tallene kan kun en gang per rekke, rad eller stortfelt.

Løsning:

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

NAV er politikk

Som medarbeidere i NAV er vi politiske redskap. Vi er verktøyet for å få iverksatt velferdspolitikken innenfor våre områder. Det er både spennende og krevende. Ofte er vi enig med de politiske mål og tiltak, og da er det givende å utføre oppgavene. Andre ganger ser vi ikke helt nytten av tiltakene, vi synes politiske prioriteringer er feil eller vi kan være helt uenig i de politiske vedtak vi er satt til å administrere. Da kan det være krevende å utføre jobben vår. Som enkeltmedarbeider må vi likevel følge de politiske beslutningene.

Vi har likevel mulighet til å påvirke både etaten, virkemidlene og brukernes rettigheter slik i den retningen vi ønsker. Dette kan vi gjøre gjennom politisk arbeid på alle plan. Mange av NTLs medlemmer har politiske verv, noen treffer politikere gjennom tillitsverv både lokalt og sentralt, mens andre har politikere i sine nettverk. Det er viktig å bruke de mulighetene vi har til å fremme våre saker for de som tar politiske beslutninger. Dette gjelder både lokalt og sentralt. Snakk med lokale politikere for å påvirke lokale forhold på NAV-kontoret i din kommune, eller ta opp problemstillinger som omhandler hele NAV. Det hjelper også å påvirke grasrota i partiene.

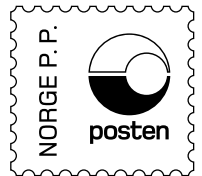
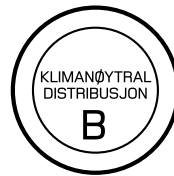
Tillitsvalgte bør bruke talerstolen eller snakke med politikere når sjansen byr seg. Jeg synes det er flott når jeg får tilbakemeldinger fra medlemmer og tillitsvalgte i avdelingene som forteller at de har lagt fram NTLs politikk for stortingspolitikere de har truffet på kurs og konferanser. Dette er gode bidrag til å få politikerne til å forstå og bli klar over våre utfordringer. Så kast dere ut i det. Politikerne trenger å høre hva vi vil med NAV, og hva vi mener bør gjøres av grep for å ivareta brukerne våre på en best mulig måte.

Jeg opplever at politikere er opptatt av NAV, og at de ønsker å bidra til forbedringer. Men de forskjellige partiene kan ha svært forskjellig tilnærming til dette. Da er det viktig at vi forteller hvilke tiltak vi mener er de viktigste, som bl.a. enhetlig ledelse, statlige NAV-kontor og tilbakeføring av oppgaver til NAV.

For noen uker siden var NTL i høring i Arbeids- og sosialkomiteen på Stortinget. Det var et positivt møte. Jeg fikk lagt fram våre innspill til statsbudsjettet og hva vi i NTL mener bør gjøres av grep for å bedre både NAV og rettighetene til våre brukere. Stortingskomiteen var svært interessert i våre synspunkt, og de stilte oss mange spørsmål. Vi i landsforeningen jobber aktivt for å påvirke stortingspolitikere fra de fleste partier. Med en mindretallsregjering har vi nå mange forskjellige muligheter til å få gjennomslag for vår politikk. Disse mulighetene vil vi benytte. Så håper jeg også dere bruker deres arenaer til å påvirke velferdspolitikken i riktig retning.

Men i tillegg til utøvelse av velferdspolitikkk og politisk påvirkning, må vi også sette av tid til kos og hygge. Nå står julen for døren, og med den noen velfortjente fridager. Nyt disse. Med dette ønsker jeg dere alle en riktig god jul og et godt nytt år.





Hvori opptatt.....

Baksiden av Gaiden presenterer atter en gang et tilbakeblikk på medlemsbladene som NTL-foreningene i trygdeetaten og arbeidsmarkedsetaten gav ut før NTL NAV ble stiftet. I 1960 ønsket Rikstrygdeverket å foreta tidsstudier i trygdekassene, noe som ble omtalt i Trygdekassefunksjonærens utgave fra april samme år. NTL reiste krav om at tidsstudiene skulle skje med representasjon fra en tillitsvalgt. Mer enn 50 år senere er vi bekymret over overvåking av de ansatte og en målstyring som i stor grad fratar dem friheten til å påvirke egen arbeidshverdag.

I 1992 skrev Terje Bautz ved Fylkesarbeidskontoret i Buskerud et leserinnlegg i Arbeidsformidleren. Han uttrykte sin frustrasjon over at Arbeidsmarkedsetatens profesjon legges ut for salg til private konsulentbyråer.

Vi må spørre oss selv om det faktisk er slik at historien gjentar seg.

