



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

## **Sentralisering og spesialisering**

Hva skjer i organisasjoner som blir satt under endring. Hvordan påvirkes de mellommenneskelige relasjoner i implementeringsfasen og stabiliseringsfasen.

---

**Catrine Rosanoff Aronsen**

STV-3909 Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) - Mai 2018



## Forord

Å arbeide med masteroppgaven har vært utfordrende, tidkrevende, interessant og veldig lærerikt. Det har vært en salig blanding av tro, tvil og håp om å klare dette. Masteroppgaven markerer slutten på tre års MBA-studie.

I master-perioden ble jeg rammet av kreft. Operasjon og etterbehandling førte til at jeg i flere måneder ikke var i stand til, eller hadde krefter til å jobbe med oppgaven. Jeg var i ferd med å gi opp. Min siste behandling hadde jeg på Universitetssykehuset i Nord-Norge i slutten av februar. Jeg tok da kontakt med min veileder Rudi Kirkhaug. Han mente at jeg kunne klare å gjennomføre masteroppgaven hvis jeg holdt fokus frem mot mai. Selv om jeg var i dårlig form valgte jeg å følge Kirkhaug sitt råd, og jeg har jobbet jevnt og trutt med oppgaven. Jeg vil derfor rette en spesiell takk til dr. philos og professor Rudi Kirkhaug ved <sup>UIT</sup> Norges Arktiske universitet (UIT) for faglig innsikt, råd, konstruktive tilbakemeldinger, og at han ga meg mot til å stå på.

Mange har bidratt i prosessen både indirekte og direkte for at det skulle være mulig for meg å gjennomføre studiet. Jeg vil rette en takk til respondentene som stilte opp med egne erfaringer og betraktninger. Og ikke minst må jeg takke min kjære datter Kjersti for hjelp, gode råd og innspill, og min mann for hans tålmodighet, positivitet, bidragsyter og som energiskaper.

Catrine Rosanoff Aronsen

Vardø, mai 2018

## Sammendrag

Denne masteroppgaven omhandler organisatoriske endringer i offentlig sektor. Hva som skjer når organisasjoner ønsker å spesialisere ytelser. Jeg har brukt organisasjonsendringene i NAV Ytelseslinjen som bakgrunn, og sett på hva som skjer i implementering og stabiliseringsfasen. Jeg ønsket å finne ut om de mellommenneskelige relasjoner blir påvirket, og hvilken sammenheng det er mellom endringer og kritiske organisasjonsfaktorer i en offentlig organisasjon. Oppsummert kan vi si, når statlige organisasjoner skal endres og ny organisasjonskultur skal bygges er det viktig at ledere styrer og holder fast ved lover, regler og rutiner. De mellommenneskelige relasjoner i endringsløpet i offentlig organisasjoner blir påvirket gjennom leders håndtering av endringene, organisasjonskultur, tillit og makt, felleskap, kompetanse og mål i endringsløpet.

# Innhold

Forord.....	1
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Formål med oppgaven.....	3
1.3 Avgrensning.....	4
1.4 Oppgavens oppbygging.....	4
1.5 Begrepsavklaring.....	5
2. Teori.....	5
2.1 Endringer.....	5
2.1.1 Endringens drivkrefter.....	6
2.1.2 Endringsfaser.....	6
2.1.3 Endringers dilemma.....	8
2.1.4 Endringsstrategier.....	9
2.1.5 Organisatoriske endringer.....	11
2.1.6 Kultur og Kulturelle endringer.....	11
2.2 Organisasjonskultur.....	13
2.2.1 Subkultur.....	14
2.2.2 Verdier og normer.....	14
2.2.3 Tillit og makt.....	15
2.2.4 Tilhørighet.....	16
2.2.5 Kultur og ledelse.....	17
3. Metode.....	18
3.1 Kvalitativ metode.....	18
3.2 Undersøkellesdesign.....	19
3.3 Etske aspekter.....	19
3.4 Utvelgelse av intervjukandidater.....	20
4. Resultat fra intervju.....	21
5. Drøfting/Analyse.....	29
5.1 Kultur/organisasjonskultur.....	30
5.1.1 Verdier og normer.....	31
5.1.2 Tillit og makt.....	33
5.2 Fellesskap.....	34
5.3 Kompetanse.....	35
5.4 Mål.....	38
6. Avslutning.....	39

6 Referansliste ..... 41

## 1. Innledning

Hva skjer i organisasjoner som blir satt under endring. Hvordan påvirkes de mellommenneskelige relasjoner i implementeringsfasen og stabiliseringsfasen.

Stadig flere statlige etater ønsker å samle resurser i færre enheter. Å bygge større og mer robuste enheter er ord som går igjen når statlige organisasjoner skal endres. I tillegg gir dagens datateknologi det mulig å løse arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte. Endringer gjennomføres normalt for å oppnå en forespeilet gevinst, i form av forbedret kvalitet og inntjening eller økt effektivitet. Spesialisering og sentralisering er derfor blitt førende i dagens statsforvaltning. En av de statlige etater som har valgt å bygge større spesialiserte enheter er NAV som oppgaven skal belyse nærmere. I lys av NAVs organisasjonsendringer har enkelte ansatte fått endret arbeidsplass og arbeidsoppgaver som i noen tilfeller har medført geografisk omplassering. Ansatte som er berørt kan ha hatt leder og fagansvar og uformell makt i tidlig organisasjon. Å tilpasse seg ny organisasjonskultur og nye oppgaver i ny organisasjon hvor makt og status allerede kan være fordelt kan være utfordrende.

NAV ble 1. juli 2006 etablert som en landsdekkende offentlig organisasjon etter at stortinget ga sin tilslutning til forslaget ved behandling 21. mai 2005. Trygdeetaten og Aetat ble nedlagt og samlet i en ny, statlig etat, Arbeids- og velferdsetaten. NAV omfatter Arbeids- og velferdsdirektoratet, en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontor i kommunene, en ytelseslinje og en økonomilinj. Som følge av evalueringer og krav til bedre måloppnåelse har det i NAV som i andre organisasjoner vært flere interne organisasjonsendringer. Dagens organisasjonsstruktur er kommet i stand som følge av uttalelsene fra ekspertgruppen nedsatt 1. februar 2010 av daværende Arbeidsdepartementet, ledet av professor Terje P. Hagen. Ekspertgruppens mandat var å se nærmere på organisering og virkemåte til NAV-kontor og forvaltningsenheter, og spesielt vurdere arbeidsdelingen mellom disse to enhetene. Bakgrunn for vurderingen var at Arbeids- og velferdsetaten i løpet av gjennomføringen av NAV-reformen hadde mangelfull måloppnåelse på en rekke områder. Ekspertgruppens konkluderte med at ett klart skille mellom NAV kontorenes og ytelsesenheter oppgaver ville gi bedre resultater.

Som følge av ekspertgruppens uttalelse valgte NAV i første omgang å omorganisere ytelseslinja. Det overordnede målet var å etablere en robust og fremtidsrettet ytelsesforvaltning. Organisasjonsendringene har ført til at NAV har gått fra å ha fylkesvise forvaltningsavdelinger som behandlet alle ytelser knyttet til eget fylke, til færre spesialiserte ytelsesenheter i landet. Organisasjonsendringene i ytelsesenheterne har ført til at mange arbeidstakere har fått nye arbeidsoppgaver og ny arbeidsplass. Enten i nåværende eller ny ytelsesenhet. Jmf,

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r\\_2010\\_nav\\_ekspertgruppe.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r_2010_nav_ekspertgruppe.pdf).

Ved NAV reformens start ble begrepene organisasjonskultur som ledelsesverktøy og kulturbygger omtalt relativt ofte, hvor en satt fokus på å bygge enhetlig kultur på tvers av fag, kommune og stat (St.prp. nr.46(2004-2005) og St.prp.nr.51(2008-2009). Organisasjonsendringer kan få konsekvenser for organisasjonskulturen i organisasjoner. Kulturen blir ofte omfattet som den immaterielle grunnmuren i organisasjon, og derved som referanse til beslutninger på mange plan. Ikke minst hvilke holdninger og adferdsmønstre som ønskes praktisert, både internt og eksternt.

Jeg har søkt og ikke funnet noe om hvilke sammenhenger det er mellom organisatoriske endringer, kulturelle og sosiale faktorer blant ansatte og hvilken rolle leder har i endringsløpet. Er ansatte blitt informert om endringene og hvordan opplever de endringer og kulturoppbygging i ny organisasjon. Blir de ansattes kunnskap og kompetanse sett og brukt, og greier man i organisasjon å skape tillit, fellesskapsfølelse og god organisasjonskultur. Oppgaven retter seg derfor inn mot det temaet. Jeg vil bruke NAV som organisasjon til å se på hva som skjer i organisasjoner som får tilført arbeidstakere som har fått endret arbeidsplass og arbeidsoppgaver.

For å belyse oppgaven vil jeg benytte kvalitativ metode. En av svakhetene med kvantitativ metode er at man ikke har kontroll på hvordan informantene oppfatter spørsmålet. De svarer derfor ut fra sine egne oppfatninger. Det har de gjort i denne oppgaven, og det virker som om lederperspektivet har vært veldig viktig for respondentene. Jeg har derfor måtte lage en annen vinkling på oppgaven ut fra respondentenes syn på spørsmålene. Å studere

endringer på nært hold og gjøre intervju av berørte personer kan gi meg informasjon om hva som skjer når medarbeidere ufrivillig mister sitt fagområde og må lære seg og tilpasse seg nye oppgaveløsninger og nytt arbeidsmiljø. Jeg tror at min analyse vil kunne bidra til en økt forståelse av de mellommenneskelige relasjonene og konsekvenser ved organisasjonsendring i statlig sektor.

## 1.1 Problemstilling

Min problemstilling er:

- *Hvilken sammenheng er det mellom endringer og kritiske organisasjonsfaktorer i en offentlig organisasjon.*

For å kunne besvare problemstillingen stiller jeg følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av endring, og leders håndtering av endringene, kultur, tillit og makt, felleskap, kompetanse og mål?*



## 1.2 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å få frem, samt forstå hva som skjer etter at organisasjonsendringer har funnet sted. Det vil si i implementerings og etableringsfasen. Begrunnelse for at jeg har valgt å bruke NAV som organisasjon til å belyse min oppgave er min personlige relasjon til organisasjonen og organisasjonsendringene. Jeg har vært ansatt i NAV i over 20 år. Før NAV ble etablert var jeg ansatt i Aetat. Jeg har bred erfaring fra organisasjon som saksbehandler, avdelingsleder og faglig leder. Jeg har selv vært utsatt for stadig endringer og måtte tilpasse meg nye arbeidsoppgaver og nytt arbeidsverktøy. Jeg har



derfor erfart at det kan være utfordrende å bli utsatt for stadig endringer, og det kan være utfordrende for avdelinger å få inn personer som ufrivillig har fått endret sitt fagområde.

### 1.3 Avgrensning

I oppgave har jeg forutsatt at NAV har fulgt sentrale bestemmelser, lover, forskrifter og retningslinjer i forløpet til endringene. Oppgaven retter seg inn mot det som skjer når medarbeidere har kommet inn i ny avdeling/organisasjon og hvordan de mellommenneskelige relasjoner blir utfordret sett i lys av endringer, kulturelle og sosiale faktorer. Jeg har eksplisitt belyst oppgaven på bakgrunn av endringene som har vært i ytelseslinjen i NAV, det betyr at forholdet stat og kommune ikke vil være tema i denne oppgaven. Spørreskjema som ble utformet var utgangspunktet for intervjuet. Jeg har valgt å ikke dra alle svarene inn i drøftingen, men ha fokus enkelte spørsmål for å belyse problemstillingen.

### 1.4 Oppgavens oppbygging

Førstedel av oppgaven tar for seg innledning med problemstilling, forskningsspørsmål, formål og avgrensninga av oppgaven. I det andre kapitlet beskrives det teoretiske rammeverket for oppgaven, her har jeg valgt teori som omhandler endring, kultur og organisasjonskultur. Kapitlet tre tar for seg metoden som i dette tilfelle er kvalitativ tilnærming. I kapittel 4 har presenterer jeg nøkternt resultatene fra intervju, før jeg i kapittel 5 tar for meg empiri med drøftelse/ analyse av funn som er fremskaffet gjennom intervju og dokumenter. I kapittel 6 fremlegges avslutning av undersøkelsen.

NAV omfatter Arbeids- og velferdsdirektoratet, en arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV-kontor i kommunene, en ytelseslinje og en økonomilinjje. NAV har valgt å gå fra fylkesvise ytelseslinjer til færre større spesialiserte ytelsesenheter, sentralisert i landet. Det har ført til at mange arbeidstakere har fått nye arbeidsoppgaver og ny arbeidsplass. Jeg har valgt å belyse oppgaven på bakgrunn av NAV sine endringer i ytelseslinjen.

## 1.5 Begrepsavklaring

Ordet leder går igjen i denne oppgaven. Det er synonymt med leder av de nye spesialiserte enhet.

## 2. Teori

I dette kapittelet vil jeg redegjør for det teoretiske rammeverket jeg har valgt.

Valg av teori er gjort på bakgrunn av oppgavens oppbygging. Da oppgaven handler om endringer, kultur og mellommenneskelige relasjoner finner jeg ut at endringsteori og kulturteori vil være mest aktuelt for denne oppgaven. For å få en forståelse av endringer og organisasjonskultur vil oppgaven først gi en definisjon av endringer, endringers drivkrefter og endringers ulike faser hver for seg før den vil ta for seg kultur, kulturelle endringer og organisasjonskultur i sin helhet.

### 2.1 Endringer

Kirkhaug (2017) sier at endringer blir ofte definert som observerte ulikheter i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon (jf Van de Ven °Poole, 1995). Det er naturlig for organisasjoner å holde på med endringer.

Alle organisasjoner gjennomgår endringer og utvikling – bevist og utbetvist og konstant. Organisasjoner er som elver. Endringer og utvikling kommer i tillegg til ordinær drift. Endring og utvikling plager de fleste organisasjoner. Endrings- og utviklingsprosesser er organisatoriske overlevingsmekanismer, og har potensiale til å bidra til personlig vekst for de involverte.

Jacobsen (2016) sier at endring er noe som skjer fra en (relativt) stabil tilstand til en annen (relativt) stabil tilstand. Dermed må det defineres konkret hva det er som endres og hvor omfattende endringene kan sies å være. Hvis vi overfører dette til en organisasjon, betyr dette at endringer er noe som kan omfatte hele organisasjonen, eller bare deler av den. Man kan endre strukturen uten å endre kultur, man kan endre beslutningsrutiner uten å endre grunnleggende maktrelasjoner. På denne måten knyttes endringer til tradisjonelle begreper benyttet for å beskrive organisasjoner som sturkuotr, maktforhold, kultur og teknologi

Endringer gjennomføres normalt for å oppnå en forespeilet gevinst, i form av forbedret kvalitet og inntjening eller økt effektivitet. Jacobsen (2016) skriver at motstand mot endring vil være en naturlig reaksjon og en nødvendig del av prosessen ved organisasjonsendringer. Årsaker til motstand kan være frykt for det ukjente, for ikke å strekke til, tap av personlige goder ved sammenslåing av to avdelinger. Arbeidstakerne ser karrieremuligheten blir innskrenket. Sammenslåing av avdelinger kan føre til tap av positive sosiale relasjoner der arbeidsmiljøet rives opp, brudd på psykologiske kontrakter, endrede maktforhold, endringer i den symbolske orden (som har med makt og innflytelse å gjøre).

Kirkhaug (2017) sier at organisasjoner er resultat av endringer – det ble jo etablert som svar på behov som hadde oppstått. Organisasjoner endres dessuten hele tiden som følge av krav fra omgivelsene eller gjennom interne mekanismer og naturlige prosesser. Dessuten vil det foregå mange typer endringer i organisasjoner samtidig (jf. Stensaker & Haugen, 2016)

#### 2.1.1 Endringens drivkrefter

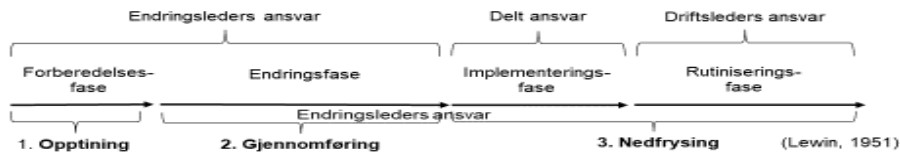
Kirkhaug (2017) omtaler tre endringsdrivere som påvirker endringer i offentlige organisasjoner; rasjonelle, ikke rasjonelle og naturlige endringsdrivere.

*Rasjonelle* endringsdriver er faktorer som er konkrete og uunngåelig for organisasjonen. I offentlig organisasjoner er endringer drevet av blant annet politiske vedtak, finansielle beslutninger, teknologiske nyvinninger, kundekrav, normer og verdier. *Ikke-rasjonelle* endringsdriver er faktorer som ikke er påkrevet for at organisasjonen skal drives effektivt, og som plager organisasjonen unødvendig. Ett eksempel er en ny leders markeringsbehov og moter. *Naturlige* endringsdrivere er faktorer som organisasjonen ikke har kontroll over og ikke kan unngå, slik som evolusjon, dvs at endringer skjer langsomt, i livssykluser.

#### 2.1.2 Endringsfaser

Kirkhaug (2017) sier at endringer foregår ofte i bestemte faser og kan være mer eller mindre styrt av organisasjonen. Lewins (1951) modell i tre faser er mye brukt for å illustrere hvordan endringer foregår: 1) opptiningsfasen, 2) gjennomføringsfasen og 3) nedfrysingsfasen.

## ENDRINGENS ULIKE FASER



*Opptiningsfasen* eller forberedelsesfasen som en fase hvor organisasjonen søker å forberede seg så godt som mulig på endringen. Denne fasen består derfor av en rekke oppgaver.

Organisasjonen vil søke å beskrive nåværende situasjon så klart som mulig for å oppnå et godt og reelt utgangspunkt for endringen. For eksempel vil det være viktig å få kunnskaper om hvordan ulike rutiner egentlig fungerer og hvor innarbeidet disse er. Men også selverkjennelser er et mål med opptiningsfasen. Det vil si at medarbeidere og ledere tvinges til å se egne svakheter. I den grad organisasjonen lykkes med å tydeliggjøre utilstrekkeligheten med nåværende situasjon, vil den komme til en erkjennelse som følges av en mer systematisk analyse av årsaker og effekter. Deretter vil mål og visjoner utformes for å konkretisere hva men vil oppnå med tiltakene.

*Gjennomføringsfasen* består av en rekke aktiviteter, for eksempel innstallering av nytt utstyr, utforming og undertegning av nye arbeidskontrakter, flytting av personell samt opplæring og introduksjoner i nye oppgaver. Fastsetting av nye verdier og normer, og derved etablering av nye kulturelle standarder, inngår ofte i gjennomføringsfasen.

*Nedfrysningsfasen* består av både implementering og rutinisering av drift. Det er imidlertid viktig å betrakte disse to som ulike faser, ettersom implementeringen av en endring er en kritisk fase som ofte gjør krav på kompetanse og holdninger som kanskje den driftsansvarlige ikke har. Det vil særlig gjelde i de tilfellene hvor den som skal ha ansvaret for driften ikke har deltatt i endringsprosessene. I slike situasjoner vil det være behov for opplæring og innføring i de tankene og ideene som ligger til grunn for konseptet. Kirkhaug (2017) beskriver at rutinisering av endringer betyr at endringene går over fra å være en fase preget av prøving og feiling til å bli trygge prosedyrer og vaner. Det nye som er utviklet eller bestemt gjennom

endringsprosessen, innføres med andre ord som et driftskonsept, for eksempel en ny organisasjonsform, en ny måte å lede på eller nye arbeidsmetoder. Rutinisering defineres derfor som en vedvarende innlemmelse av nye måter å arbeide på eller nye praksisformer, og vil utgjøre en organisasjons repertoar eller kapasitet for fremtiden (jf. Endomindson, 2003).

### 2.1.3 Endringers dilemma

Endringer iverksettes som oftest for å oppnå en umiddelbar forbedring, og mange organisasjoner tror at de kan endres uten at det medfører konsekvenser. Organisasjoner har en viss endringskapasitet, det vil si organisasjonen evne til å gjennomføre endringer uten at det går utover daglig drift, og at ansatte og at kunder blir neglisjert. Hvis organisasjoner endrer for mye og unødvendig kan blant annet de som blir satt under endring miste motivasjon og velge å forlate organisasjon. Organisasjonen kan miste viktig kompetanse og som følge av det kan svekket kapasitet gå utover kundenes behov/krav. Kirkhaug (2017) beskriver at endringer i organisasjoner kan resultere i dårligere effektivitet en det man hadde før man startet på endringen. Det har sammenheng med at endringer kan betraktes som organisasjonskirurgi, for eksempel ved at man fjerner enheter, skifter ut teknologi, flytter personer og innfører nye arbeidsmetoder. Dette innebærer at rutiner og innarbeidede samhandlingsmønstre går tapt. Implementeringsfasen blir derfor også en rekonvalesensfase, altså en periode som organisasjonen trenger for å venne seg til og opparbeide seg trygghet når det gjelder nye rutiner, arbeidsformer og sosiale relasjoner. De fleste organisasjoner vil derfor ikke være fullt ut arbeidsføre etter en endring før det har gått en tid.

I følge Kirkhaug (2017) kan store organisasjoner som gjør omfattende teknologiske, organisatoriske og kulturelle endringer, ha utfordringer i rekonvalesensen over flere år. Særlig ser man lange rekonvalesensperioder i offentlig sektor. Forklaringen er at man søker å unngå oppsigelser, og derved ikke får tatt ut økonomiske gevinster før etter naturlig avgang i de tilfellene hvor endringer innebærer reduksjon av arbeidstokken. Dette ser man spesielt ved sammenslåinger, hvor medarbeiderne kan miste sin formelle tittel og posisjon, men beholder ansettelse og lønn. At en endring kan resultere i en umiddelbar nedgang i effektiviteten, og at denne forblir lav i tiden etter endringen, kan av mange tolkes som om

endringen ikke var vellykket. Hvis denne situasjonen besvares med en ny endring, som igjen resulterer i en ytterligere nedgang i effektiviteten har vi å gjøre med endringers dilemma eller endringens onde sirkel. Endringer bør derfor betraktes som en noe langsiktig investering, hvor de positive effektene altså kommer etter en viss tid.

#### 2.1.4 Endringsstrategier

Kirkhaug (2017) beskriver at endringsstrategi er de bevisste valgene organisasjonen gjør når det gjelder hvem eller hva som skal styre eller ligge til grunn for endringen. Skal det være toppledere eller medarbeidere – eller en kombinasjon av disse? Aktuell situasjon eller forventninger om fremtiden?

##### *Toppstyrte strategier*

Toppstyrte strategier betyr at ledelsen i organisasjonen tar initiativ til endringen og bestemmer hva som skal oppnås, og hvordan det hele skal foregå. Slike strategier er anvendt både når det gjelder proaktive og reaktive strategier.

- **Fordelen:** er at endringene kan gjennomføres raskt, noe som ofte vil være behov for når det gjelder reaktive endringer, og er typisk ved endringer i leveranse/markedsmatrisen, og andre rammebetingelser som politiske pålegg og finansielle rammer.
- **Kulturendringer er ofte toppstyrt**, og det vil i praksis arte seg som en etterspørsel etter holdninger og atferd manifestert gjennom bestemte verdier og artefakter og tydelige demonstrasjoner. Tiltak som "Walk the talk" og såmannstaktikken av toppledere er sentrale i slike strategier, for å oppnå endret atferd og holdninger.
- **Ulempene:** lederskapet har ikke bestandig full oversikt over organisasjonen og faglig dyp nok innsikt. Dette gjelder særlig i store og profesjonelle organisasjoner, hvor desentralisering, fagspesialisering og autonomi er utbredt. Medarbeiderne kan derved føle en toppstyrt endringsstrategi som en uvennlig og unødvendig autoritær handling fra lederskapets side, og derved motsette seg endringen.

### *Medarbeiderstyrte strategier*

Medarbeiderstyrte strategier betyr at medarbeiderne enten tar initiativ til og foreslår endringer ut fra de behovene og synspunktene de selv har, eller at de blir involvert på et tidlig tidspunkt av lederskapet. Ofte omfatter dette endringer av arbeidsprosessene, og i mindre grad overordnede og strategiske forhold.

Medarbeiderstyrte strategier er ofte brukt ved proaktive endringer, fordi man da har noe bedre tid enn ved reaktive strategier.

- En rettighet/nødvendighet: disse endringsstrategiene har lange tradisjoner i Norge, og er sterkt påvirket av demokratisering av arbeidslivet og fagforeningenes sterke posisjon. Grunnen til at medarbeidernes medvirkning til endring og forbedring betraktes som en rettighet og nødvendighet, er fordi mange organisasjoner er helt avhengige av at medarbeiderne både tar initiativ til og selv gjennomfører endringer.
- Ekstrarolle atferd: denne atferden eller de oppgaver som kommer i tillegg til formelle avtaler, innebærer at medarbeiderne er villige til å ofre seg for organisasjonen og kolleger. Dette avhenger riktignok av at medarbeiderne føler ansvarlighet og sosial tilhørighet til organisasjonen, som i praksis betyr at organisasjonen i lang tid har praktisert åpenhet, desentralisering og demokrati.

### *Kombinerte toppstyrte og medarbeiderstyrte strategier*

Ofte ser man at organisasjoner praktiserer kombinerte strategier, hvor hensikten er å høste fordelene av lederskapets strategiske innsikt, samt ønsker om å praktisere delegering og demokrati på arbeidsplassen og derved oppnå medarbeidernes lojale medvirkning.

- Endringer er ofte bestemt av eiere og ledelsen, men engasjerer medarbeidere i planlegging og gjennomføring, slik at medarbeidere får innflytelse på hvordan endringen skal skje og i noen grad på de konkrete løsningene, men altså ikke på målene.

### 2.1.5 Organisatoriske endringer

Organisatoriske endringer innebærer at det gjøres endringer i den formelle organisasjonsstrukturen, noe som innebærer at en ny organisasjonsvirkelighet realiseres (Kirkhaug 2017). Dette er den mest vanlige formen for endringer. Organisasjonsendringer sees i det hele tatt på som avgjørende for å realisere mål og visjoner i en verden konstant i forandring. Det er derfor ikke rart at organisatoriske endringer er noe av det første eiere og arbeidsgiver griper til når effektiviteten skal forbedres. Organisasjonsendringer betyr som oftest at det gjøres endringer som berører de to hovedprinsippene for organisering: funksjonsprinsippet og produkt/markedsprinsippet. Funksjonsprinsippet innebærer at alle som har samme fag eller spesialitet samles i egen avdeling for å oppnå faglig styrke og utvikling samt koordinering. Produkt/markedsprinsippet er basert på ideen om at det er leveransens eller kundenes behov som bestemmer hvem som skal jobbe sammen, og hvordan koordineringen skal være. Det betyr i praksis at spesialister fordeles ut på ulike avdelinger for å kunne yte best mulig service ovenfor kundene eller brukerne (jf Tolbert & hall, 2009).

### 2.1.6 Kultur og Kulturelle endringer

Kultur brukes spesielt til å betegne menneskelig aktivitet i samfunnet. Kultur er noe som vokser frem som en følge av interaksjon mellom mennesker i en organisasjon, og er dermed et resultat av historiske hendelser ofte langt tilbake i tid. Kultur er det felleskap av ideer, verdier og normer som et samfunn, dvs. en gruppe mennesker har og som de forsøker og føre videre til den kommende generasjon. Kirkhaug (2017) sier at kulturen ofte blir oppfattet som den immaterielle grunnmuren i organisasjoner, og derved som referanse til beslutninger på mange plan, og ikke minst hvilke holdninger og adferds normer som ønskes praktisert, både internt og eksternt (jf. Bate, 2011). En slik funksjon gir antydninger om at kultur kan være vanskelig å endre. Når det likevel er mulig, er det fordi kultur ofte blir operasjonelt både i verdier og artefakter (jf. Schein, 2010).

Jacobsen (2012) sier at kultur – i alle fall i forståelsen av de mest sentrale verdier – kan per definisjon ikke endres særlig raskt. Kultur er en læringsprosess, og skal man lære en ny kultur eller justere en kultur må man gå gjennom flere steg. 1) den gamle kulturen må kartlegges, og man må få frem verdier og normer, 2) det må påvises hvordan verdier og



normer uttrykkes i adferd og fysiske forhold, 3) nye artefakter – adferd og fysiske forhold – som formidler nye verdier og normer må utformes, og 4) så må de nye artefaktene fylles med ett symbolsk innhold, og gis et spesielt verdimeessig innhold. Og en ny kultur har man heller ikke før den er internalisert, det vil si at den i stor grad tas for gitt av dens medlemmer. En slik endring krever tid.

Jacobsen (2012) sier at det i enkelte tilfeller kan ha skjedd en kulturendring uten atferdsendring. Dvs. det har skjedd endringer i sentrale normer, verdier og oppfatninger i store grupper i en organisasjon uten at det har ført til noen atferdsendring. Jacobsen (2012) har en forklaring på dette der han beskriver at menneskers holdninger og deres adferd bare er løst koblet sammen. Vi mener noe, men i en spesiell sammenheng så gjør vi likevel ting som er i motstrid med det vi mener. En supplerende forklaring til dette er at det har skjedd en kulturendring, men uten at de strukturelle rammer er endret.

Schein (2010) påpeker at kultur består av flere forskjellige konsepter og fenomener som handler om ting medlemmer av en gruppe deler og har til felles med hverandre. Kultur kan deles inn i to forskjellige typer, *materiell kultur og immateriell/ikke-materiell kultur*. Materiell kultur referer til fysiske objekter, ressurser og områder som personer bruker for å definere sin kultur. Dette kan være byer, skoler, templer, planter, verktøy, produkter, butikker, etc. Alle disse fysiske aspektene av en kultur hjelper til å definere medlemmene sin oppførsel og perspektiv. Immateriell kultur referer til det som ikke er fysiske gjenstander, dette kan være antagelser, verdier, regler, normer, moral, språk, etc. Et eksempel på dette er religion, hvor den immaterielle kulturen består av ideer, moral, og troen på gud. Videre mener Schein (2010) at kultur er noe som består av *strukturell stabilitet, dybde, bredde og integrasjon*. Med strukturell stabilitet menes det at kultur ikke bare er noe som deles mellom medlemmer i en gruppe, men det betyr også at noe er under stabile forhold. Når en gruppe har skapt en identitet (som også anses som en nøkkelkomponent innenfor kultur) er dette en av de mest stabile kreftene innenfor gruppen og som er vanskelig å endre på. For eksempel vil identiteten i en gruppe med stor sannsynlighet fortsatt være den samme til tross for at noen av medlemmene skulle bestemme seg for å forlate den. Siden kultur er stabilt, påpeker Schein (2010) at det er nettopp derfor det er noe som er vanskelig å endre. Med dybde menes det at kultur er den dypeste og ofte ubeviste delen av en gruppe. Dette

gjør at den er vanskelig å tolke og få øye på. Bredde vil innenfor kulturbegrepet bety at kulturen dekker alle aspektene innenfor gruppen. Sagt på en annen måte sier kulturen noe om hvordan medlemmene i en gruppe skal håndtere forskjellige situasjoner internt i gruppen og eksternt i omgivelsene. Med integrasjon menes det ritualer, verdier og oppførelse som totalt sett binder alt sammen til en kultur.

## 2.2 Organisasjonskultur

Jakobsen + Thorsvik (2013) sier at organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykk gjennom uformelle regler for hva slags adferd som aksepteres i en organisasjon. Dette kan også være dypere etiske retningslinjer for hva som er god og riktig adferd i organisasjon. Det eneste som skiller organisasjonskultur som fenomen fra mer generelle kulturer og kulturelle prosesser som finnes overalt i samfunnet, er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Ett sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at de har et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Bang (2013) oppsummerer definisjonene av kultur i en enkelt definisjon: «organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.»

Bang (2013) mener kulturen består av verdier som foreskriver hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber. Den inneholder normer som foreskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. I tillegg består den av virkelighetsoppfatninger som hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, og hvordan de skal forstå det som skjer rundt dem. Definisjonen fokuserer på at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer, og at det gjerne kan eksistere flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor en og samme organisasjon. Til slutt gjør definisjonen det klart at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene.

### 2.2.1 Subkultur

Bang (2013) sier, med subkultur menes en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor organisasjonen. Det er særlig tre betingelser som gir næring til dannelse av subkulturer i organisasjoner (Trice og Beyr, 1993): hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlig karakteristika. En subkultur dannes ikke over natten.

Mennesker må samhandle med hverandre over en relativ lang periode, dele ulike typer av utfordringer og forskjellige måter å takle utfordringer på og dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene for at en subkultur skal oppstå. Etter hvert som medlemmene av gruppen har gjort seg disse felles erfaringene vil det sannsynligvis utvikle seg et felles sett handlingsmønstre og virkelighetsoppfatninger som igjen danner basis for subkulturen.

### 2.2.2 Verdier og normer

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at verdier er en del av organisasjonskulturen. Verdier er noe vi direkte ikke kan observere. Verdier kan bli sett på som det man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig. Kirkhaug (2013) sier følgende, sagt på en annen måte kan verdier oppfattes som ideologier som styrer valg, oppmerksomhet og prioriteringer, samtidig som de også kan blokkere for påvirkninger og impulser, samt regulere en persons ambisjoner og handlingsmønstre. Det finnes ifølge Kirkhaug (2013) to typer verdier: Instrumentelle verdier og terminalverdier. Instrumentelle verdier er verdier som har et mål om å regulere holdninger og atferd, mens terminalverdier er verdier som er uttrykk for varige tilstander som ønskes oppnådd av personer, organisasjoner eller et helt samfunn.

Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at det er vanlig å beskrive normer som såkalte uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenheng. Mens verdier er abstrakte idealer, er «normer bestemte prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge). Normer spiller en viktig rolle i samhandling mellom mennesker ved å redusere usikkerhet om hva man skal gjøre i ulike situasjoner.

Normer er noe som ofte blir behandlet synonymt med verdier. Forskjellen mellom begrepene er imidlertid at verdier kan være både standarder og eksterne kriterier, samt indre overbevisninger, mens normer på sin side mer ensidig kan oppfattes som eksterne

forsøk på påvirkning i form av uttrykk som «du skal» og «du skal ikke» (Kirkhaug, 2013). Videre er normer først og fremst koplet til en bestemt og definert atferdstype og er mer knyttet til gitte situasjoner, som for eksempel at man skal vise respekt når en nasjonalsang spilles (ibid). Kirkhaug (2013) påpeker også at normer på grunn av dette kan oppfattes som uformelle, og i noen sammenhenger formelle påbud om skikk og bruk, samt plikter og rettigheter i samfunnet.

### 2.2.3 Tillit og makt

Den overordnede antakelsen om sammenhengen mellom tillit og makt, er at tillit er grunnlaget for makt. Årsaken til dette er at makt er avhengig av et samtykke som antakelig ikke gis dersom det ikke eksisterer noen form for tillit. Samtidig kan man påstå at tillit ikke vil fungere alene uten makt, og makt kan ha utfordringer med å eksistere uten tillit. Dette fordi at det kun er lederskap som har som formål å undertrykke medarbeiderne, som kan klare seg uten tillit i lengden jmf Kirkhaug (2015). Man kan anta at makt som er tuftet på tillit, fører til at lederskapet i mindre grad dominerer medarbeiderne, og dagens lederskap fordrer antakelig i større grad enn tidligere, at medarbeiderne ikke domineres. Teorien indikerer at det er sannsynlig at tillitsformene er avhengig av hverandre og virksomme på samme tid. Samtidig indikerer teorien at en leder antakelig bruker alle maktbasene og at de er virksomme sammen. Antakelsene om sammenhengene mellom tillit og makt er basert på teoriene til Kirkhaug (2015).

Organisasjonsmedlemmer utvikler tillit til ledelsen gjennom felles verdier. Kirkhaug (2017) sier at tillit er generelt uttrykk for positive forventinger en person har når det gjelder en persons eller organisasjons handlemåter og atferd. Når noen sier at de har tillit til en person eller organisasjon, innebærer det i praksis at de stoler på denne personen eller organisasjonen ikke vil opptre opportunist – det vil si ikke utnytter fortrolig informasjon til egen fordel og at de vil bli ivaretatt.

Tillit og makt er sentrale elementer i lederskap generelt og særlig viktig når endring, organisasjonsutvikling og læring er sentrale oppgaver.

- Tillit: en forutsetning for makt, og er derfor nødvendig for lederskap, særlig når organisasjonen skal endres og utvikles.

- Makt: en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand/den operative utøvelsen av autoritet, og innebærer at lederen fastsetter mål, strategier og verdier, kontrollere, belønne, straffe.
- Autoritet: autoritet brukes ofte parallelt med makt. Men autoritet defineres i midlertidig som den legitime retten en person har til å utøve makt, men som ikke sier noe om den reelle påvirkningen en person har.

Makt blir i litteraturen kategorisert i fire typer:

- Institusjonell makt: lederens rettigheter og mandater er forankret i og utøves ved henvisning til lover, regler, mål og politiske beslutninger.
- Tvangsmakt: innebærer at lederen kan tvinge personer til å gjøre noe de i utgangspunktet ikke vil, ved å ha tilgang til et bredt spekter av straffetiltak, formelle og uformelle.
- Belønningsmakt: innebærer at lederen får gjennomslag for sine beslutninger ved en slags byttehandel. Lederen har følgelig kontroll over goder som medarbeiderne ønsker tilgang til, for eksempel lønn, opprykk, utstyr og lignende.
- Normativ makt: refereres til lederens kontroll over andre virkemidler enn de rent formelle, og som kan påvirke medarbeidernes motiver, prioriteringer og mentale orienteringer. Primærkilden til normativ makt er lederens personlige fremtreden og muligheter til å bruke virkemidler som formål, visjoner og verdier – og omtales derfor som mental makt.

#### 2.2.4 Tilhørighet

Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt felleskap, og gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Dette er viktig for å dekke grunnleggende sosiale behov hos de fleste mennesker. For den enkelte kan dette være med på å redusere usikkerhet og utrygghet, man blir en del av en gruppe der folk tenker og handler relativt likt. Felleskapet er en viktig faktor for å skape trivsel. For mange vil kulturen også i sterk grad definere en identitet, det vil si at organisasjonen man jobber i og jobben man utfører, faktisk definerer hvem man opplever seg som. Når ansatte i en organisasjon utvikler slike identiteter som knyttes til organisasjon

man arbeider i, vil man presentere denne organisasjonen positivt utad, man vil fremst som en «ambassadør» for organisasjonen. Samtidig vil dette skape en sterk lojalitet til organisasjonen, noe som for eksempel ofte slår ut i mindre fravær fra jobben og mer stabilitet i arbeidsforholdet, Jacobsen og Thorsvik (2015).

Kirkhaug (2017) beskriver at teorien opererer med tre hovedformer for tilhørighet, nemlig tvangsmessig, normativ og følelsesmessig tilhørighet. Tvangsmessig tilhørighet innebærer at medarbeiderne jobber i organisasjon fordi det ikke er muligheter for annet arbeid. Normativ tilhørighet betyr at medarbeiderne har søkt seg til organisasjonen som en følge av forpliktelser eller et kall, slik vi ser eksempler på i kirken og helsevesenet. Følelsesmessig tilhørighet innebærer at medarbeiderne jobber i organisasjon fordi de gjerne vil, og opplever den som en del av sin familie (jf. Allen & Meyer, 1990)

#### 2.2.5 Kultur og ledelse

Styring skjer gjennom organisering av formell organisasjonsstruktur også kalt instrumentalt perspektiv eller rasjonelt perspektiv. Organisasjonen ses på som et redskap til disposisjon for leder, hvor rasjonalitet er nedfelt i organisasjonsstrukturen og legger begrensinger på den enkeltes handlingsrom. Endringen initieres ofte av en liten gruppe innenfor organisasjonen, toppledelsen (TOPP-DOWN) (Christensen mfl 2010). Troen ligger at det formelle normative påvirker atferden. Her er normene definert ut ifra aktiviteten og en ser ikke på enkelt menneske. Det skriftlige er rettesnoren for atferden. En sosialiseres inn i organisasjonen gjennom de ulike formelle møtene, møtepunkter og arbeidsoppgaver. Disiplinering opp imot virksomhetens mål, beslutning og resultat, fører til tillitt og lojalitet. Det har vært stor utbredelse av dette innenfor offentlig sektor. Kan ofte sees gjennom de ulike verdiplattformene, hvor en felles kultur er satt fram som veldig viktig (Christensen mfl 2010, Blindheim og Røvik, Høst 2009).

I følge Berg (2008) er ledelse noe "enkelt og meget komplekst. [...] på den ene siden sunn fornuft satt i system. På den andre siden [...] uforutsigbarhet, tvetydighet, kaos, konflikter og motsetninger". Ledelse er å bruke virkemidler for å nå mål og resultater gjennom indirekte - og direkte innflytelse av medarbeiderne, herunder utvikling av medarbeidernes potensiale og ta ansvar for resultatet.

Bastøe mfl (2008) og Berg (2008) sier at kulturarbeid og ledelse er to sider av samme sak og kan ikke sees isolert fra hverandre, grunnen ligger i at en jobber med organisatoriske verdier og prosesser. Schein (1998) sier at lederen kan påvirke og innarbeide kulturen gjennom ulike kanaler. I dette ligger det å formidle antakelse gjennom bevisste og gjennomtenkte handlinger. Andre ganger skjer det helt ubevisst og utilsiktet. Det er viktig å være bevisst at motstridene signaler som sendes til medarbeiderne vil kunne gi negativeffekt og en bruker mye tid til å tilpasse seg dette i arbeidshverdagen. Hvis det er noe som er uklart vil medarbeideren bruke mye tid på å forstå, og legger kanskje andre motiver bak en det som var ønsket resultat. Herunder ligger også hvordan en som leder fordeler ressurser og hva en tilegner oppmerksomhet, disse faktorene har innvirkning på det kulturelle aspektet i organisasjonen. I tillegg kommer faktorer som ikke virker like sterkt inn på kulturen, men som allikevel ikke kan tilsidesettes. Det er organisasjonens utforming, struktur, rutiner, prosedyrer, kontorlandskap, bygninger, historier, myter og formelle erklæringer.

### 3. Metode

I teorien om metode skilles det mellom to typer forskningsstrategier for å kartlegge virkeligheten, en kvalitativ og en kvantitativ tilnærming. Disse to tilnærmingene skiller på hvilken informasjon vi samler inn, innsamling av tall er kvantitativ tilnærming, mens innsamling av ord er kvalitativ tilnærming (Jacobsen 2016).

Opgavens problemstilling har beskrivende design, da jeg ønsket er å gå i dybden av ett fenomen i et forsøk å finne frem til så mange detaljer og nyanser som mulig. Det gjorde at valget falt på kvalitativ metode, da det heller ikke er noe tallfestede materiale som skal undersøkes eller bearbeides (Jacobsen 2016).

#### 3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode gir meg mulighet til å få direkte kontakt med arbeidstakere som har måtte bytte fagområde og eventuelt arbeidsted. Å samle inn data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativ naturlig relasjon med den eller de som undersøkes. Målet er å få den undersøktes oppfatning, formidlet gjennom egne ord. Det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelsen.

Kvalitativ metode egner seg best når vi er interessert å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen. Dermed ser vi lett en tilknytning til den fortolkende eller forstående vitenskapstilnærmingen. Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon. Den kvalitative metoden egner seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere og til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet.

### 3.2 Undersøkellesdesign

Min problemstilling kan sies å være en realistisk problemstilling, det betyr at jeg vil undersøke noe flere har følt på kroppen. Dette vil ifølge Jacobsen (2016) kreve en metode hvor en får frem nyanser og hvor få enheter undersøkes. Dette er en case studie hvor jeg vil studere organisasjonsendringene i NAV ytelseslinjen i 2013 og 2015-16. Jeg velger intensivt design hvor vi går i dybden for å prøve å få tak i det spesielle som har skjedd for personer som har vært/er berørt av endringene og hvordan disse føler seg ivaretatt. I intervju spør jeg om hendelser tilbake i tid, dette vil derfor være et retroperspektivet design (Jacobsen 2016). Intensivt undersøkelsesdesign kjennetegnes at en går i dybden på få enheter og en slikt undersøkelsesdesign gir muligheter til å få mange detaljer og nyanser om et fenomen. Dette vil gi undersøkelsen individuelle variasjoner ut fra den enkeltes tolkning og forståelse uten at informasjonen blir løsrevet fra konteksten. Dette gir stor intern gyldighet. (Jacobsen 2005).

### 3.3 Etske aspekter

Forskning av denne typen går ut på å studere menneskers tanker, praksis og handling, dette gjør at den som studer mennesker må gjøre seg opp noen etiske overveielser. Det kan fra tid til annen oppstå etiske dilemmaer og disse bør en være bevisst (Jacobsen 2005). I tillegg må en må være bevisst sin rolle i den enkelte situasjon. Ved gjennomføring av intervju har den enkeltes opptreden mye å si, samtidig som en analyserer fortellinger knyttet til respondentens forståelse. Her var det viktig å være bevisst at en fortolket respondentens forståelse av fenomenet. Dette innebærer at en fortolker noe som allerede er fortolket virkelighet. Det var også viktig å beskytte respondentens integritet ved analyse av fortellingene, dette ble gjort ved å skjule identiteten til respondenten ved å anonymisere.



Det var viktig å opparbeide en tillitsrelasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Tillitt er noe som utvikles over tid, men tidsrammen representerte en utfordring i forhold til mulighetene til å bygge tillitt. Intervjuet ble gjennomført på rundt 1 til 1,5 time, gjennom telefonisk og telematikk intervju. På forhånd hadde den som ble intervjuet fått tilsendt spørsmål som jeg ønsket å få belyst, med oppfølgingsspørsmål gjennom intervju.

Andre etiske aspekter var at respondenter kunne gi informasjon som førte til at en ser temaet fra en annen side, det kunne for eksempel være at jeg fikk informasjon om interne anliggende som jeg kanskje var en del av gjennom ansettelsesforhold (jf Thagaard 2009). Det var også viktig for meg å være bevisst at resultatet kunne være påvirket av metoden og valg av respondenten. Hva om jeg hadde fått andre respondenter? (jf Halvorsen (2008)).

Det ble tidlig bestemt at lydopptak under intervjuet ikke var et egnet verktøy for oppgaven, grunnet oppbevaring – og destruksjonshensyn. Fordelen vil kunne vært at jeg fikk med alle nyansene og alle sjargonger, men ulempene kunne vært at jeg ikke ville vært sikker på om respondenten hadde snakket like fritt som de gjorde uten (jf Thagaard (2009)). I tillegg ble det et spørsmål om hvordan lydopptakene skulle ivaretas, og når og hvordan dette skulle bli destruert etter endt innlevering.

I forkanten av intervjuet ble det informert om hva som skulle skje, hva det skulle bli brukt til og at det ble gitt garanti for anonymitet. Den enkelte respondent ga ett såkalt informert samtykke til å bruke informasjonen som ble innhentet til prosjektet. Det informerte samtykke gikk ut på at en deltok i prosjektet, men oppfattet ikke mine tolkninger. I dette ligger det et etisk dilemma, da en som forsker ikke helt vet hvordan prosjektet eller masteroppgaven blir tilslutt. En har en ide, men veien blir til som en går, respondenten vet heller ikke hvordan de blir fremstilt i oppgaven, grunnen ligger i bruk av kvalitativ metode som er relativt fleksibel (jf Thagaard (2009)).

### 3.4 Utvelgelse av intervjukandidater

For å belyse problemstillingen gjennomførte jeg fire individuelle intervjuer med fire statlige ansatte. Respondentene er likt fordelt mellom kvinner og menn fra Nord og Sør-Norge som

arbeider i ulike avdelinger i ytelseslinjen i NAV. Reisekostnader og tid satte begrensninger på antall åpne og nære intervjuer jeg kunne klare å gjennomføre. Likevel mener jeg at dette ikke har svekket mitt materiale. Jeg anser således materialet som tilstrekkelig for mitt forskningsopplegg, men litt for tynt til å kunne si noe om hele NAV som organisasjon. Ved utvelgelse av hvem jeg skulle intervjuer ble utvalget kategorisert ut fra hvilken informasjon jeg ønsket å få tak i, dette betegnes som en rasjonell utvelgelse jf. Jacobsen (2005). Jeg søkte noen som er ansatt i NAV ytelseslinjen, og som ved ulike endringsprosesser har vært omfattet av oppgavebyutting og endret organisasjonstilhørighet. Hvilken enhet de tilhørte under endringsprosessene var også av betydning for utvelgelsen. Det var viktig at jeg hadde kandidater fra ulike enheter og nivåer for å se om det var ulike oppfatning avhengig av hvor en var plassert i organisasjonen. Ved utvelgelsen valgte jeg kandidater fra forskjellige fylker. Noen av kandidatene har hatt faglederstillinger, andre vanlig saksbehandlerstillinger. Ingen av kandidatene har i dag faglederansvar. For å få tilgang til kandidater for intervju tok jeg kontakt med direktørene ved de forskjellige avdelingene. De ga sitt samtykke til å kontakte kandidater i organisasjonen for intervju. Når kandidatene for intervju var valgt, tok jeg telefonisk kontakt med hver av de fire kandidatene. Jeg informerte om studiet og tema for masteroppgaven og ba om å få intervjuer de. Alle var positiv til deltakelse og gav muntlig tilbakemelding at de ønsket å stille opp og skrev under samtykke til deltakelse i studie. Under intervjuene brukte jeg intervjuguiden som jeg hadde utarbeidet som utgangspunkt (vedlegg 1). Denne intervjuguiden ble brukt under alle fire intervjuene. Intervjuguiden ga en struktur på intervjuene slik at jeg var innom temaer jeg ønsket å belyse. De som er intervjuet vil videre i oppgaven bli omtalt som respondenter. Respondentene opplyste at de hadde alt fra videregående skole til høyskole med tilleggsutdanning.

#### 4. Resultat fra intervju

Jeg vil i dette kapittelet ta for meg empiri, og redegjøre nøkternt for de svarene jeg har fått.

Innledningsvis i mine spørsmål ønsket jeg å få vite litt om respondentene. *Hvor lenge de hadde arbeidet i NAV, hva nåværende stilling var og om respondenten hadde fått endret sitt arbeidsområde og stilling? I tillegg ønsket jeg å finne ut om alle hadde fått mulighet til å flytte med sitt fagfelt til ny avdeling, og hva som eventuelt var årsak til at de takket nei? Alle*

respondentene oppga at de hadde arbeidet i NAV i mer enn 10 år og at de nå var ansatt som konsulenter og rådgivere. Tre av respondentene hadde fått endret sitt arbeidsområde. For to av disse medførte det tap av formell tittel, disse to hadde også fått tilbud om å flytte, men hadde valgt å takke nei da det medførte flytting fra familien. Den tredje fikk tilbudt andre oppgaver i NAV som var mer interessant enn å flytte med daværende oppgave til nytt arbeidsted. I ettertid mottok denne personen tilbud om å få endret organisasjonstilhørighet som medførte flytting uten endret reisetid. Den fjerde tok valget om å flytte med oppgaveløsningen til ny spesialisert enhet. Flyttingen medførte geografisk flytting fra Nord til Sør-Norge.

*Jeg spurte:*

- *Om respondentene var gjort kjent med endringene i forkant og hva som lå bak endringene?*

Alle respondentene oppga at det var godt kjent med de organisatoriske endringene i forkant. Det var kjørt gode prosesser internt i organisasjon, med forhandlinger og drøftinger etter hovedavtalens prinsipper. Lover, regler og avtaleverk var lagt til grunn der endringene førte til at ansatte fikk endret organisasjonstilhørighet, tap av formelle roller, og nytegning av arbeidsavtaler. En av respondentene opplyste å ha vært med på hele endringsløpet i tråd av sin rolle som tillitsvalgt.

- *Hva respondentene la i begrepet kultur?*

Respondentene var enig i at kultur var samlebegrepet for hvilke normer og holdninger vi praktiserte i nasjon, etnisk, i familier og på arbeidsplassen. Det vil si hvordan vil løser oppgaver sammen. Det vises ved uttalelse og praktisering i samhandlingsmønstre.

- *Hva de la i begrepet organisasjonskultur?*

Respondentene svarte at organisasjonskultur er når regler blir fulgt, og at det legges til rette for gode rutiner som praktiseres av arbeidstakerne, og følges opp av leder. En av respondentene sier at god arbeidskultur betegnes med at arbeidstakerne hilser, viser respekt, deltar sosialt og er ansvarlig. En annen sier, det er de normer og verdier vi

praktiserer i organisasjon, hvordan vi oppfatter samfunnsoppdraget fra topp til bunn og hvor vi har fokus.

- *Om de hadde hørt begrepet organisasjonskultur bli brukt som ledelsesverktøy i NAV?*

Ingen av respondentene hadde hørt begrepet organisasjonskultur bli brukt som ledelsesverktøy i NAV. En svarte likevel at lederne skal følge lov, avtaler og gjøre risikovurderinger i forhold til endringer.

- *Om de kunne si at NAV har en særegen kultur? Og hva respondentene ville fremheve som særpreget NAV på deres avdeling, evt ved hele organisasjonsenheten som respondenten tilhører som helhet?*

Her svarte respondentene at NAV har en særegen kultur i og med at de skal behandle ulike hendelser for personer fra vugge til grav. Samtidig sa de, «jeg vet ikke om NAV har en særegen kultur, men de forskjellige avdelinger har en særegen kultur som bygger på at styringslinjen setter ulike mål som gjør seg gjeldende i organisasjon». Respondentene mener at fokus på måltall på individnivå, fremfor gruppenivå gjør at oppgaver løses ulikt. En av respondentene sier «Jeg ser det utvikler seg mindre rom for skjønn og at IKT styrer regelverket og resultatet». Den offensive bruk av IKT gjør at tjenestene blir mer byråkratisk og regelstyrt.

- *hva respondentene la i ordet kulturbygger og om de hadde hørt denne benevnelsens før innen NAV?*

Respondentene sier at kulturbygning skjer på bakgrunn av styringsledelsens signaler. Kulturbygning er leders ansvar, og blir praktisert gjennom leders væremåte. En av respondentene sier «jeg har ikke hørt ordet kulturbygger blitt nevnt i NAV tidligere, måtte sjekke «NAVET» (en intern nettside for NAV ansatte) og fant ut at det i hovedsak omhandler NAV kontor.

- *hvis du kunne forandre /påvirke noe ved organisasjonskulturen ved NAV, hva ville det være og hvordan ville du gå frem?*

Her sier en av respondentene, først og fremst ville jeg ha sagt/bestemt/tatt opp hansken (dersom jeg visste det ville være rom for dette), utarbeidet gode rutiner, regler ol, og samlet alt i ett dokument. Ikke spreddt alt både her og der. Det ville da vært lett å finne svar på problemstillinger og saksbehandlingen ville vært enklere. Jeg har foreslått dette tidligere men blitt latterliggjort. Leders holdninger gjør at en ikke klart å tenke nytt. Det ser vi blant annet når vi rekrutterer unge nyutdannede jurister. De blir ikke lenge i organisasjon, som saksbehandlere. De blir ikke sluppet til med sin kompetanse, og damer især, blir dupert. Det gir store turnover som ikke er ønsket av de øvrige i organisasjon. Respondentene sier at «organisasjonskultur» ikke er benyttet som ord i NAV. NAV har fokus på ordet arbeidsmiljø i denne sammenheng, og bruker dette som samlebetegnelse for organisasjonskultur. En annen respondent sier, jeg ville vært tydelig i tilretteleggingsrollen. Det vil si, inngå avtaler med ansatte som trenger tilrettelegging, samt utføre evaluering av tiltaket. Det vil gjøre det enklere å følge opp ansatte, om man lykkes eller ei. Jeg vil bidra med å få dette på plass, endringer vil skje.

- *hva de legger i begrepet verdier og normer, og hvordan disse vises i din avdeling eller NAV?*

Respondentene svarte at verdier er de holdninger som ligger under, både de oppgaver vi gjør og hvordan vi behandler hverandre. NAV har sine verdier «Tydelig, tilstede og løsningsdyktig». Positive verdier omtales i organisasjonen som, «alle drar sin del av lasset, har respekt for hverandre, hvordan vi opptrår i forhold til bruker og at bruker får det beste resultatet så snart som mulig». Respondentene sier at viktige verdier er å ha god møtekultur, samme resultatfokus og overhold saksbehandlingstid. Respondentene sier at det er viktig at leder har stort fokus på dette temaet, noe som også oppgis å være en sterk og tydelig ledelse sin styrke. Respondenten sier at negative verdier bygger på leders handlemåte, der leder praktiserer likegyldighet, fremfor løsningsfokus. En av lederne blir omtalt å praktisere «tydelig, tilstede og likegyldighet» hvor løsningsfokuset er «fest ord». Respondentene mener at denne praksisen gir grobunn for subkultur i organisasjonen. Respondentene mente

uformelle normer er å hjelpe brukere videre i systemet der respondenten ser at kompetanse ikke strekker til. Formelle normer handler om gode prosedyrer, følge lover, regler, lik saksbehandling, striglet arbeidsprosedyrer. Respondentene sier, vernerunder har gitt oss nye verdier og satt fokus på normer. Normen blir brukt for vår saksbehandlingstid der mål og disponeringsbrev sier litt om gjennomsnittstid og mindre detaljtid. Uformelle normer omtales som å løse oppgaver som ikke er nedfelt i prosedyrer men likevel i forhold til lover.

- *Hva er det som gir fellesskapsfølelsen?*

Respondentene var tydelig på at det å jobbe i team mot felles mål, å være en del av ett team, å skape vi og ikke jeg holdning. At alle er like viktige, selv om de ikke er like gode på alle prosessene, samt å legge til rette for at de med små barn ikke føler press ved at de ikke kan stille på overtid når det gis mulighet til det. Å ha gode rutiner og regler, og at alle står sammen og drar lasset sammen skaper fellesskapsfølelsen. Å unngå konkurranse på individnivå er ett godt eksempel på å bygge fellesskapsfølelsen. Respondentene mener det er viktig å ha en leder som lytter, gir rom for innspill, forstår å bruke riktig kompetanse på riktig plass, at alle blir hørt, og tør å treffe avgjørelse. En leder som får ansatte til å føle at de behandles likt etter gjeldende lover og avtaleverk er forutsigbart og skaper fellesfølelse.

- *Hvilken bakgrunn har de ansatte i din avdeling? og må de ansatte i din nye avdeling må ha spesiell kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene?*

Respondentene sier at alle har forskjellig bakgrunn. Det er en blanding av lang fartstid i etaten hvor det tidligere ikke var krav om høyere utdanning, høy utdanning, og nyrekrutterte med høyere utdanning. Det er således en miks av real og formalkompetanse. For nyansatte stilles det krav til 3 års høyskole/universitetsutdanning og de bør ha generell kompetanse på fagfeltet. I tillegg må vi ha noen jurister, ansatte med HR kompetanse. En av respondentene sier; Vi ser at jurister blir foretrukket ved rekruttering. Jeg mener at vi ikke trenger denne kompetansen i så stor grad. Jurister blir her i kort tid, og skaper store turnover, og derigjennom går det mye tid til opplæring.

- *Føler du at din kompetanse blir sett og brukt på ny arbeidsplass?*

Her svarte respondentene ulikt. De to som ikke hadde hatt formell rolle tidligere opplyste at kompetansen i stor grad ble sett og brukt, mens de to som hadde mistet sin formelle rolle oppga både ja og nei. Den ene ga uttrykk for å bli sett, men på grunn av resultatfokus på individnivå fikk ikke respondenten gjøre bruk av sin kompetanse. Respondenten sier følgende «Jeg blir truet av leder med tap av lønn hvis det viste seg at jeg bidrar til produksjonstap som følge av kompetansedeling med de ansatte». En annen respondent sier «når den nye avdelingen ble opprettet søkte jeg på stillingen som fagleder. Jeg ble ikke innkalt til intervju, og ba om leders vurdering. Leder ga meg muntlig tilbakemelding på at jeg ikke hadde kompetansen de var ute etter, eller kompetanse til å være fagleder». Så i forhold til min tidligere kompetanse som jeg opparbeidet meg som fagansvarlig, føler jeg meg 0-stilt. Jeg har imidlertid lest meg opp på nåværende fagområde, og blir i stor grad spurt om å bidra med kompetansen, både til leder og medarbeidere. I ettertid ser jeg det min kompetanse som blir brukt, og jeg har i tillegg fått tillagt tunge oppgaver, som burde vært tillagt den formelle fagleder.

- *hvordan blir overtallige ansatte behandlet/tatt imot i den nye avdeling?  
Og hva som er det første de bør vite og hvordan formidler leder/tar leder i bruk kompetansen?*

Respondentene sa «vi har nesten bare overtallige i min avdeling». Vi er blitt supert behandlet av en imøtekommen ledelse som har tilrettelagt for oss alle. Kompetansen min er godt tatt i bruk, tommelen opp. Jeg har fått startet på nytt, hvor jeg har gått fra en konfliktkultur til en inkluderende kultur. Tidligere ble man sett på som bråkmaker hvis man stilte spørsmål. To av respondentene svarte «vi ikke har mottatt overtallige i avdelingen». En fjerde sier at de overtallige er blitt tatt godt imot, men vi ser at flere av de overtallige som er kommet til oss er personer den tidligere organisasjon har hatt ønske om å kvitte seg med. Det betyr at vi må ta den tunge samtalen. Leder er tydelig på å ta i bruk tidligere kompetanse og er åpen for nye løsninger, og hvordan man best kan bruke ansatte i positiv retning.

- *Om de følte at de hadde fått tilstrekkelig opplæring? Og hvordan opplæringen foregår i forhold til nye medarbeider?*

Tre av respondentene svarte at de følte de hadde fått tilstrekkelig opplæring. En svarte, «jeg er selvgående og tar lett til meg kompetanse. Det betyr at jeg leser meg godt opp på faget på egen hånd». En sier, NJA eller nei. Leder har hatt tillit til at jeg har kompetansen. I tillegg har det ikke vært stort fokus på det område jeg jobber med når det gjelder opplæring. Respondentene svarte videre at opplæringen for nyansatte hadde bedret seg mye. Fortsatt er det «skulder ved skulder» opplæring, men de nye som tas inn får alle internopplæringene «ny i NAV del 1 og 2», og tilgang til e-læring og opplæringsveiledning. Erfarne saksbehandlere blir brukt som faddere. Flere ansatte involveres i opplæringen og de erfarne saksbehandlerne føler dermed at de har tillit av leder til å bygge organisasjon videre.

- *om deres nye avdeling hadde annen forståelse for måloppnåelse, enn den avdeling de tidligere var knyttet til?*

Respondentene svarte ulikt på spørsmålet. En svarte «ja, himmel forskjell». Mitt fagområde er nå samlet i en enhet. Nå blir oppgavene sett og tatt på alvor. I min tidligere avdeling ble ikke dette område prioritert, da det ikke var underlagt måleindikatorer. En annen svarte: Ja, i forhold til tilrettelegging av saksbehandlingsprosedyrer. Tidligere hadde vi gode måltall, og fikk god tilbakemelding i rapporter fra klageinstans. En tredje svarer: Lederstrategi på overordnet nivå er tydelig forbedret. Leder praktiserer mindre press og mer styring, og legger derigjennom mer vekt på ledelse. Det gir seg utslag i god måloppnåelse. Vi har gode rutiner, god fordeling av arbeidsoppgaver, god arbeidsflyt og prosesser. Vi har riktig kompetanse på riktig sted, det fører til mindre stress. Progresjon i utviklingen for enkeltmenneske gjør at de blir trygge i rollen. Leder tar ansvar og prioriterer oppgaver vi skal jobbe med til enhver tid. Vi produserer bedre nå enn tidligere. En fjerde svarer: Det er mye likt. Samme regime i tidligere avdeling. Nå praktiseres tall på avdelingsnivå og ikke individnivå.

- *Er det en åpen dør til ledelsen eller lukket? Her var det delte meninger.*



To av respondentene sier at det alltid er en åpen dør til ledelsen, og en av disse sier det er min oppgave er å støtte leder slik at leder får tid til medarbeiderne. Samtidig sier en annen respondent «det beror på hva samtalen handler om, er det ønske om faglig bistand er døren lukket, er det et ufarlig spørsmål, eller der samtalen dreier seg om eksempelvis barnebarn er døren åpen».

- *Hvordan omgangstonen er mellom de ansatte, og hvordan den er mellom leder og ansatte?*

Respondentene er delte i sin informasjon. En av respondentene sier at det ikke har vært enkelt å samle så mange erfarne saksbehandlere i en felles stor avdeling. Mange ansatte med lang fartstid hadde vært alene om oppgaveløsningene i tidligere fylker. De var faglig sterke og hadde eierskapsfølelsen og egne løsninger og rutine. De ønsket å bli hørt. Det var derfor et høyt konfliktnivå i tidlig oppstartfase. Oppgavene var nedprioritert da de ikke var omfattet av måleindikatorer. Det har tatt tid å tilpasse seg lik saksbehandling. Samtidig roser respondenten ledelsens evne til å holde stø kurs i prosessene. Det kommer til uttrykk gjennom følgende «I min avdeling har vi hatt en veldig god ledelse, som har hatt fokus på lik og god oppgaveløsning. Vi har hatt mange faglige diskusjoner. Sammen har vi funnet en god arbeidsmetode alle kunne enes om. Det har ført at vi unngår subkulturer». En annen respondent sier «omgangstonen mellom ansatte i subkulturene (der du får innpass) er det superbra, mellom subkulturer vanskelig». En tredje respondent sier, som ansatt til ansatt i oppgaveløsningen har vi det stort sett greit sammen. Respondenten sier at omgangstonen mellom leder og ansatt er generelt god. I noen tilfeller kan leder og ansatte ha dårlig kjemi. Leder har ikke alltid greid å fremstå som profesjonell i utfordrende situasjoner og slenger ut kommentarer som ikke er bra. Leder har imidlertid evne til å be om unnskyldning, rette det opp, og lære av det. En fjerde respondent sier, det er god kjemi mellom ansatt – ansatt og mellom leder – ansatt. Konflikthåndtering tas på alvor. Leder er streng når det trengs.

- *Er det noe du ønsker å utdype eventuelt ønsker å tilføye?*

Respondentene oppga at de gjerne kunne tenke seg at NAV i større grad tok i bruk sideforskyvning av arbeidstakere. Arbeidstakere som åpenbart hadde bedre og større kompetanse på andre områder enn der de var plassert, burde få utnytte sin kompetanse til det beste for organisasjon. Samt at de som ikke har mulighet til å fortsette i sitt nåværende arbeid på grunn av sykdom, burde bli tilbudt annet arbeid og ikke fryst ut av organisasjon. En annen respondent sa følgende «vi er ikke tjent med å ha leder som ansvar fraskriver seg rollen. Er medgangsleder, bygger ukultur, en slik leder bruker virkemidler til å fryse ut ansatte, også ansatte med funksjonshemninger. Eksempel: gjelder ansatte som har fått utfordringer etter lang tids bruk av data og som nektes hjelp til blant annet terminalbriller. En av respondentene sier «mitt ønske er at leder ikke spør meg om å bidra med min tilleggskompetanse på blant annet IKT, da leder neglisjerer meg i andre sammenheng. Jeg har en leder som ikke slipper til de ansatte med kompetanse fra etaten».

## 5. Drøfting/Analyse

I dette kapitlet vil jeg ta for meg svarene fra intervju og drøfte dem opp mot teorien.

I innledningskapitlet stilte jeg spørsmål:

- *Hva skjer i organisasjoner som blir satt under endring. Hvordan påvirkes de mellommenneskelige relasjoner i implementeringsfasen og stabiliseringsfasen.*

For å kunne svare på spørsmålet har jeg valgt følgende problemstilling.

- *Hvilken sammenheng er det mellom endringer og kritiske organisasjonsfaktorer i en offentlig organisasjon som NAV?*

For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt følgende forskningsspørsmål:

- *Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av endring, og leders håndtering av endringene, kultur, felleskap, kompetanse og mål?*

Mine studier viser at NAV har valgt å endre organiseringen i ytelseslinjen til en kombinasjon av funksjons og produkt/markedsprinsippet, som betyr at alle som har samme fag eller spesialitet er samlet i egen avdeling, og at det er kundenes behov som bestemmer hvilke prioriteringer som skal vektlegges og hvordan koordineringen skal være (Kirkhaug 2017).

Respondentene opplyser å ha vært gjort kjent med endringene og hva endringer ville medføre for de ansatte. Bakgrunn for endringer er at NAV ønsker å oppnå faglig styrke og utvikling, samt bedre koordinering, og at kundenes behov bestemmer hvordan koordineringen skal være. Respondentene sier at endringene for de ansatte blant annet har medført flytting med oppgaver til ny enhet, og at noen ufrivillig har fått tilført ny oppgaveløsning som har medført tap av formelle tittel og posisjon.

For at endringen skal være mest mulig vellykket er det viktig å forankre endringene i organisasjon. Det støttes i teorien til Kirkhaug (2017) hvor han sier at konsekvenser ved sammenslåing av avdelinger er at enkelte medarbeidere kan miste sin formelle tittel og posisjon. Det kan i seg selv være utfordrende for organisasjon. Respondentene sier at i tråd av rollen som tillitsvalgt har ansatte vært med på endringsprosessene. Respondentene opplyste at det har vært kjørt gode prosesser internt i organisasjon i forkant av endringene, med forhandlinger og drøftinger etter hovedavtalens prinsipper. Lover, regler og avtaleverk var lagt til grunn der endringene førte til tap av formelle roller og der endring førte til endret organisasjonstilhørighet.

I min forståelse av svarene opp mot teorien så kan det synes som at de ansatte har vært godt kjent med endringene i ytelseslinjen i NAV og hva endringer ville medføre for de ansatte.

### 5.1 Kultur/organisasjonskultur

Jeg ønsket å vite hva respondentene la i begrepene kultur og organisasjonskultur.

Kulturen blir av respondentene beskrevet som ett samlebegrep for hvilke normer og holdninger vi praktiserer i nasjon, i familier og på arbeidsplassen. Organisasjonskultur blir av respondentene beskrevet om hvordan vi tolker samfunnsoppdraget fra topp til bunn og hvor vi har fokus, her legger en av respondentene vekt på hvordan vi tolker regler og rutiner og hvordan de praktiseres og følges opp av leder. Det støttes i teorien til Kirkhaug (2017) og Bang (2013) som sier at kultur ofte blir oppfattet som den immaterielle grunnmuren i organisasjoner, og at organisasjonskultur blir omfattet av de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Jeg ønsket å finne ut om respondentene hadde hørt begrepet organisasjonskultur bli brukt som ledelsesverktøy, og hva respondentene la i ordet kulturbygger og om de hadde hørt denne benevnelsen før innen NAV? Ingen av respondentene hadde hørt begrepet organisasjonskultur bli brukt som ledelsesverktøy i NAV. En svarte likevel at lederne skal følge lov, avtaler og gjøre risikovurderinger i forhold til endringer. Respondentene mente at kulturbygning skjer på bakgrunn av styringsledelsens signaler, og at det var leders ansvar å følge det opp, og at det blir praktisert gjennom leders væremåte. Det samsvarer med Schein (1998) sin tolkning der han sier at lederen kan påvirke og innarbeide kulturen gjennom ulike kanaler, men leder må være bevisst at motstridene signaler som sendes til medarbeiderne vil kunne gi negativ effekt og en bruker mye tid til å tilpasse seg dette i arbeidshverdagen.

I min forståelse av svaret opp mot teorien så underbygger teorien svarene. Det kan synes som at kultur og organisasjonskultur er begreper som er godt forankret blant de ansatte i organisasjon, samtidig kan det se ut som at kulturbygning ikke har vært godt nok forankret i NAV som helhet. Kulturbygging kan således gi rom for forskjellige tolkninger avhengig av hvem som er leder til enhver tid. I dette ligger det å formidle antakelse gjennom bevisste og gjennomtenkte handlinger.

#### 5.1.1 Verdier og normer

Mine studier viser at organisasjonens medlemmer omgir seg med forskjellige verdier og normer. Respondentene omtaler verdier med de holdninger som ligger under, både de oppgaver vi gjør og hvordan vi behandler hverandre. Respondentene sier at positive verdier i organisasjon er når «alle drar sin del av lasset, har respekt for hverandre, hvordan vi opptrår i forhold til bruker og at bruker får det beste resultatet så snart som mulig», «god møtekultur, samme resultatfokus og overholde saksbehandlingstid». De sier også at det er viktig at leder har stort fokus på dette temaet, noe som også oppgis å være en sterk og tydelig ledelse sin styrke. Respondentene sier at negative verdier bygger på leders handlemåte, der leder praktiserer likegyldighet, fremfor løsningsfokus. En av lederne blir omtalt å praktisere «tydelig, tilstede og likegyldighet» hvor løsningsfokuset er «fest ord». Respondenten mente at denne praksisen gir grobunn for subkultur i organisasjonen.

I en organisasjon formes verdier, normer og regler arbeidshverdagen og måten de ansatte handler. Teorien støtter respondentenes tolkning gjennom blant annet Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kirkhaug (2013) som sier de at verdier blir sett på som det man i organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva man mener er dårlig og som sier at verdier styrer valg, oppmerksomhet og prioriteringer, samtidig som de også kan blokkere for påvirkninger og impulser, samt regulere en persons ambisjoner og handlingsmønster.

I lys av denne tilbakemeldingen og i min forståelse av svaret holdt opp mot teorien om verdier, synes det som at respondentene har ett klart bilde av hva som ligger i begrepet verdier. De oppgir samtidig at det er viktig at leder holder fast ved verdiene gjennom styring og prioritering. Leders adferd kan dermed påvirke verdiene gjennom sin adferd, positivt ved å holde fast i vedtatte rammer, eller undergrave verdiene ved å være likegyldig.

Normer blir av respondentene tolket som både uformelle og formelle. De uformelle normer tolkes til å løse oppgaver som ikke er nedfelt i prosedyrer men likevel i forhold til lover. Respondentene nevnte at ett eksempel var å hjelpe brukere videre i systemet, der respondenten ser at kompetanse ikke strekker til. Respondentene tolker de formelle normer til å handle om gode prosedyrer, lik saksbehandling, striglet arbeidsprosedyrer, følge lover og regler. En oppgir at vernerunder har gitt oss nye verdier og satt fokus på normer hvor vår saksbehandlingstid der mål og disponeringsbrev sier litt om normtid, det vil si gjennomsnittstid for saksbehandling pr vedtak. Ser vi til teorien så sier Jacobsen og Thorsvik (2013) at det er vanlig å beskrive normer som såkalte uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenheng. Kirkhaug (2017) sier at normer først og fremst koplet til en bestemt og definert atferdstype og er mer knyttet til gitte situasjoner, og på grunn av dette kan oppfattes som uformelle, og i noen sammenhenger formelle påbud om skikk og bruk, samt plikter og rettigheter i samfunnet.

I lys av denne tilbakemeldingen og i min forståelse av svaret holdt opp mot teorien om normer, synes det som at respondentene har ett klart bilde av hva som ligger i begrepet normer. De ansatte syntes det er passende å hjelpe brukerne til riktig organisasjonsenhet for ivaretagelse av brukers rettigheter. Normtid på saksbehandling kan bety at de ansatte plikter å forholde seg til retningslinjer som er bestemt på overordnet nivå, i forhold til brukers

rettigheter. Leders adferd kan dermed påvirke normen gjennom sin adferd, positivt ved å holde fast i vedtatte retningslinjer, eller negativt ved å ikke holde fast ved de formelle normene.

### 5.1.2 Tillit og makt

Tillit og makt kan danne grunnlag for hvordan leder og medarbeider samhandler og forholder seg til hverandre. Jeg ønsket derfor, gjennom de ansatte å finne ut hvordan tillit og makt ble tolket og brukt i organisasjon. Jeg spurte derfor respondenten ønsket å tilføye noe, eller utdype noe? Respondentene svarte:

*«først og fremst ville jeg ha sagt/bestemt/tatt opp hansken (dersom jeg visste det ville være rom for dette), utarbeidet gode rutiner, regler ol, og samlet alt i ett dokument. Ikke spreddt alt både her og der. Det ville da vært lett å finne svar på problemstillinger og saksbehandlingen ville vært enklere. Jeg har foreslått dette tidligere men blitt latterliggjort. Leders holdninger gjør at en ikke klart å tenke nytt.»*

*«jeg vil være tydelig i tilretteleggingsrollen. Det vil si, inngå avtaler med ansatte som trenger tilrettelegging, samt utføre evaluering av tiltaket. Det vil gjøre det enklere å følge opp ansatte, om man lykkes eller ei. Jeg vil bidra med å få dette på plass, endringer vil skje».*

Svarene som respondenten gir uttrykk for kan ses i sammenheng med tillit. Det ene svaret tyde på at respondenten og leder ikke har tillit til hverandre, mens det andre svaret gir uttrykk for at leder har tillit til den ansattes kompetanse og innspill. Ansatte som ikke slipper til med sine innspill og blir latterliggjort kan oppleve det som krenkende i forhold til sin integritet, og vil være forsiktig med å komme med innspill til endringer ved en senere anledning. Tillit og makt er sentrale elementer i lederskap generelt og særlig viktig når endring, organisasjonsutvikling (Kirkhaug 2017). Når noen sier at de har tillit til en person eller organisasjon, innebærer det i praksis at de stoler på denne personen eller organisasjonen. Kirkhaug (2017) sier blant annet at leder kan i tråd av sin makt påvirke holdninger og adferd hos andre som i dette tilfelle betyr utvikling av strategier og verdier. I det ligger det hvilke holdninger leder ønsker å ha til de ansattes innspill og deltakelse, og hvordan leder tar innspillene på alvor. En ansatt som ikke blir tatt på alvor, kan føle seg i en

tvangsmessig tilhørighet til organisasjon, noe som innebærer at medarbeiderne jobber i organisasjon fordi det ikke er mulighet for annet arbeid (Kirkhaug 2017).

I min forståelse av svaret holdt opp mot teorien synes det som at leders handlemåte danner grunnlag for å si om ledelsen greier å bygge tillit til ansatte. Den ansattes opplevelse av leders håndtering av tillit og makt kan påvirke organisasjonsutviklingen og kulturen negativt i den forståelse at de ansattes ikke ønsker bidra, eller positivt der leder klart å synliggjøre at medarbeiderne kan påvirke endringene i organisasjon.

## 5.2 Fellesskap

Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap, og gi den enkelte en følelse av tilhørighet. Fellesskapet er en viktig faktor for å skape trivsel. For mange vil kulturen også i sterk grad definere en identitet, det vil si at organisasjonen man jobber i og jobben man utfører, faktisk definerer hvem man opplever seg som. Respondentene oppfatter fellesskapet som det å jobbe i team mot felles mål, ha gode rutiner og regler, å skape vi og ikke jeg holdning. At alle er like viktige, selv om de ikke er like gode på alle prosessene. Og at det i organisasjon legges til rette for at de med små barn ikke føler press ved at de ikke kan stille på overtid når det gis mulighet til det. Respondentene mener det er viktig å ha en leder som lytter, gir rom for innspill, forstår å bruke riktig kompetanse på riktig plass, unngår måling på individnivå, føler at alle blir hørt og at leder tør å treffe avgjørelse. Respondentene sier at en leder som får ansatte til å føle at de behandles likt etter gjeldende lover og avtaleverk gir forutsigbart og skaper fellesfølelse.

Jeg ønsket også å vite hvordan overtallige ble behandlet/tatt imot og hvordan kompetansen blir sett i den nye avdelingen, sier respondentene:

*«Vi har nesten bare overtallige i min avdeling. De overtallige er blitt supert behandlet. Ledelsen har vært imøtekommen tilrettelagt for oss alle. Kompetansen min er godt tatt i bruk, tommelen opp. Jeg har fått startet på nytt. Jeg har gått fra en konfliktkultur til en inkluderende kultur. Tidligere ble man sett på som bråkmaker hvis man stilte spørsmål».*

Svarene tyder på at avdelingen denne respondenten har flyttet til har klart å skape trygghet og få de ansatte til å føle seg ønsket i organisasjon. Det samsvarer med teorien til Kirkhaug (2017) hvor han omtaler den normative teorien å handle om følelsesmessig tilhørighet. Følelsesmessig tilhørighet innebærer at medarbeiderne jobber i organisasjon fordi de gjerne vil, og opplever den som en del av sin familie (jf. Allen & Meyer, 1990). Svaret danner også forståelse av at det har dannet seg en lojalitetsfølelse i organisasjonen som i lys av Jacobsen og Thorsvik (2015) teori ofte kan slå ut i mindre fravær fra jobben og mer stabilitet i arbeidsforholdet.

I denne konteksten har ledelsen klart å påvirke og innarbeide kulturen i en slik retning at de ansatte føler seg ivaretatt. I min forståelse av svaret holdt opp mot teori så kan leder adferd påvirke kulturen når det gjelder forståelsen av fellesskapet. Hvordan leder praktiserer lederskapet og hvordan han/hun legger til rette for at ansatte skal føle seg inkludert i fellesskapet er avgjørende for hvordan leder klare å skape lojalitet i organisasjonen.

### 5.3 Kompetanse

Jeg ønsket å finne ut om respondentenes kompetanse ble sett og brukt i organisasjon. To av respondentene opplyste at kompetansen i stor grad ble sett og brukt. For organisasjon som helhet er det sårbare punktet at kompetanse kan forsvinne ved organisasjonsendringer. Det kan føre til svekket kapasitet i organisasjon, og derigjennom kan det gå utover kundens behov/krav jf. Kirkhaug (2017). Sitat fra respondentene:

*«Jeg blir sett, men på grunn av resultatfokus på individnivå har jeg ikke mulighet til å gjøre bruk av min kompetanse. Jeg blir truet av leder med tap av lønn hvis det viste seg at jeg bidrar til produksjonstap som følge av kompetansedeling med de ansatte».*

Det er viktig at ledelsen klarer å skape forståelse blant de ansatte gjennom kommunikasjon og deltakelse for hvilke tanker ledelsen har når det gjelder å utnytte ressursene. I nevnte kontekst føler nok den ansatte at han/hun har tillit hos medarbeiderne i organisasjon, mens leder bruk av belønningsmakt (Kirkhaug 2017) for å styre den ansattes kompetanse i en annen retning kan føles som ett tillitsbrudd. Den ansatte kan i forhold til sin kompetanse føle at han/hun blir neglisjert av leder, og dermed svekkes tilliten mellom leder og ansatt. Det



kan igjen føre til at det kan oppstå konflikt mellom leder og ansatt, som igjen går utover produksjon. Det er derfor avgjørende hvordan leder klarer å skape forståelse for hvordan de ansatte i organisasjon skal samhandle jf. Jacobsen og Thorsvik (2015), hvem som skal bidra hvor og hvilke regler og normer som skal råder i organisasjon.

Respondenten sier videre:

*«mitt ønske er at leder ikke spør meg om å bidra med min tilleggskompetanse på blant annet IKT, da leder neglisjerer meg i andre sammenheng». Respondenten sier «Jeg har en leder som ikke slipper til de ansatte med kompetanse fra etaten».*

Paradokset i denne konteksten er at leder velger å styre og «temme», de ansatte ved bruk av tvangsmakt. Det står ikke i forhold til teorien om lederskap der Kirkhaug (2017) sier at dagens lederskap fordrer i større grad enn tidligere, at medarbeiderne ikke domineres. Mine funn i ovennevnte avsnitt undergraver teorien til Kirkhaug (2017) da leder bevist bruker en gammeldags måte å styre og «temme» de ansatte, ved bruk av tvangsmakt. Sett i ett leders perspektiv kan leder imidlertid ha vurdert at den ansatt i tråd av sin mangfoldige kompetanse, og i tråd av sin sterke personlighet, true leders autoritet. Det kan dermed være årsak til at leder ønsker å ta i bruk tvangsmakt. Det støttes i teorien til Kirkhaug (2015) der han omtaler at leder har som formål å undertrykke medarbeiderne, som kan klare seg uten tillit, i lengden.

I min forståelse av svaret holdt opp mot teori så kan leder ved bruk av makt styre kompetansen i den retning han ønsker i endringsløpet. Leders håndtering kan imidlertid føre til svekket tillit blant de ansatte, hvis leder ikke klarer å skape forståelse for handlemåten. Leders adferd kan dermed påvirke kulturen i organisasjon, gjennom bruk av makt.

Sitat fra respondentene:

*«når den nye avdelingen ble opprettet søkte jeg på stillingen som fagleder. Jeg ble ikke innkalt til intervju, og ba om leders vurdering. Leder ga meg muntlig tilbakemelding på at jeg ikke hadde kompetansen de var ute etter, eller var egnet til å være leder».*

*«så i forhold til min tidligere kompetanse som jeg opparbeidet meg som leder, føler jeg meg O-stilt. Jeg har imidlertid lest meg opp på nåværende fagområde, og blir i stor grad spurt om å bidra med kompetansen, både til leder og medarbeidere. I ettertid er det min kompetanse som blir brukt, og jeg har i tillegg fått tillagt tunge oppgaver, som burde vært tillagt den formelle fagleder».*

I lys av dette svaret ser vi at tillit og makt har vært sentralt i vurdering av den ansattes kompetanse. Leder har ikke hatt tillit denne ansattes kompetanse, og har derfor i tråd av sin makt ikke vurdert å innkalle denne ansatte til intervju. Svaret fra respondenten kan tolkes slik at den ansatte ikke har vært gjort kjent med at overordnet leders misnøye med den ansattes håndtering av lederskapet. Da tillitt er ett generelt uttrykk for positive forventninger til en person når det gjelder en persons eller organisasjons handlemåter og atferd (Kirkhaug 2017), kan en slik tilbakemelding svekke den ansattes tillit til leder. Leder kan i tråd av denne handlemåten også svekke den ansattes tillit mellom ansatt – ansatt, da den ansatte kan komme i en situasjon hvor det rettes mistanke til de øvrige ansatte, for å ha skapt en situasjon, som den ansatte ikke har vært kjent med.

Når den ansatte igjen opplever å bli brukt og bli foretrukket som kompetansekyndig på ett nytt fagområde, fremfor den som er tilsatt som fagleder, kan det tyde på at leder har en grunnleggende mistillit til de som fungerer i rollen som leder/fagleder til enhver tid. I tråd av sin uformelle rolle har den ansatte på ny opparbeidet seg ny tillit i organisasjon i forhold til leder og medarbeidere. Leders underbygning av ansatte med uformelle roller kan dermed gjennom sin handlemåte være med på å bygge subkultur (Bang 2013) i organisasjon. Subkultur kan dermed få innvirkning på organisasjon som helhet, og derigjennom trekke den formelle rollen i tvil. Jeg mener derfor det er grunn til å si at leder adferd påvirker kulturen i organisasjon, ved makt og tillitsbrudd.

I min forståelse av svaret holdt opp mot teori så kan leder gjennom sin handlemåte og ved bruk av makt bygge ned og opp under de ansattes kompetanse. Det ser vi i de tilfeller der leder underbygger den formelle rollen og bygger opp rundt den uformelle rollen til ansatte. Leder handlemåte kan dermed være årsak til at det bygge subkulturer i organisasjon.

## 5.4 Mål

For å finne ut om endringene har ført til bedre måloppnåelse spurte jeg respondentene om deres nye avdelinger hadde annen forståelse for måloppnåelse enn den de tidligere var knyttet til? Respondentene svarte:

*«Ja, himmel forskjell. Mitt fagområde er nå samlet i en enhet. Nå blir oppgavene sett og tatt på alvor. I min tidligere avdeling ble ikke dette område prioritert, da det ikke var underlagt måleindikatorer».*

*«Lederstrategi på overordnet nivå er tydelig forbedret, der leder praktiserer mindre press og mer styring. Det gir seg utslag i god måloppnåelse. Vi har gode rutiner, god fordeling av arbeidsoppgaver, god arbeidsflyt og prosesser. Vi har riktig kompetanse på riktig sted. Progresjon i utviklingen for enkeltmenneske gjør at alle blir trygge i rollen. Leder tar ansvar og prioriterer oppgaver vi skal jobbe med til enhver tid. Vi produserer bedre nå enn tidligere.*

*«Nå praktiserer vi tall på avdelingsnivå og ikke individnivå».*

Respondentenes tilbakemelding viser at NAV har endret strategi i forhold til måloppnåelse. Der enkelte avdelinger har valgt å gå fra måleindikatorer på individnivå til måling på avdelingsnivå har vært positivt mottatt. De ansatte føler mindre press som igjen har ført til at de samlet gjør en bedre jobb.

Å samle enkeltytelser i større enheter har ifølge respondentene være positivt. At ytelsesområdet blir satt fokus på gjennom måleindikatorer har gjort at fagområdet har fått løftet status. De fleste nye organisasjonene har greid å skape nye rutiner og innarbeidet nye samhandlingsmønstre i tråd med lederteorien til Schein (1998), det har iflg respondentene vært positivt. De ansatte har klart å venne seg endringen, organisasjonskulturen er som Bang (2013) sier, de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

I min forståelse av svaret holdt opp mot teori så er den generelle oppfatning at organisasjonsendringene med nytt målfokus på ytelsene, og innføring i nye rutiner har vært

bra for organisasjon som helhet. Det er imidlertid viktig at det holdes fast ved rutiner, og at de følges opp av leder, og styres i en retning slik at målingene og resultat av målinger føles greit for ansatte.

## 6. Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på hvilken sammenheng det er mellom endringer og kritiske organisasjonsfaktorer i en offentlig organisasjon. Jeg har brukt følgende forskningsspørsmål: *Hvilken sammenheng er det mellom ansattes opplevelse av endring, og leders håndtering av endringene, kultur, tillit og makt, felleskap, kompetanse og mål?*

Mine funn viser at endringene har vært forankret i ytelseslinjen i NAV. Gjennom aktiv deltakelse har de ansatte i tråd av rollen som tillitsvalgt vært med på hele løpet i endringsprosessene. Kultur og organisasjonskultur er begreper som er godt forankret blant de ansatte, samtidig kan det se ut som ordet kulturbygging ikke har vært godt nok forankret i NAV som helhet. Kulturbygging kan derfor gi rom for forskjellige tolkninger avhengig av hvem som er leder til enhver tid. En vellykket organisasjonskultur fordrer at leder holder fast ved de verdier og normer organisasjonen er blitt enig om å følge. De ansatte er av en generell oppfatning at det er lederens ansvar å sørge for at det ikke dannes subkulturer i organisasjonen. Det er derfor avgjørende hvordan leder utøver makt og hvilken tillit leder bygger mellom ansatte, og mellom leder – ansatte i organisasjonen. Leders adferd kan påvirke kulturen når det gjelder forståelsen av felleskapet. Hvordan leder praktiserer lederskapet og hvordan han/hun legger til rette for at ansatte skal føle seg inkludert i felleskapet, er avgjørende for hvordan medarbeiderne klare å skape lojalitet i organisasjonen.

Det er viktig at lederen klarer å skape forståelse blant de ansatte gjennom kommunikasjon og deltakelse, og for hvilke tanker ledelsen har når det gjelder å utnytte ressursene. Leder kan bruke makt for å styre kompetansen i den retning han/hun ønsker. Leders håndtering kan imidlertid føre til svekket tillit blant de ansatte hvis han/hun ikke klarer å skape forståelse for sine handlinger. Leder kan ved bruk av makt bygge ned og opp under den ansattes kompetanse. Det ser vi i de tilfeller der leder underbygger den formelle rollen, og

bygger opp rundt den uformelle rollen til ansatte. Under slike forhold kan leders handlemåte være årsak til at det bygges subkulturer i organisasjon.

Mål og måloppnåelse er en del av organisasjonen styringsverktøy. Det er en generell oppfatning blant respondentene at organisasjonsendringene med nytt målfokus på ytelsene og innføring i nye rutiner har vært bra for organisasjon som helhet. Det er imidlertid viktig at regler og rutiner følges og at leder holder fast ved rutinene slik at målingene og resultat av målinger føles greit for ansatte.

Mine funn støttes stort sett i de teoriene jeg har brukt. Oppsummert kan vi si, når statlige organisasjoner skal endres og ny organisasjonskultur skal bygges er det viktig at ledere styrer og holder fast ved lover, regler og rutiner. De mellommenneskelige relasjoner i endringsløpet i offentlig organisasjoner blir påvirket gjennom leders håndtering av endringene, organisasjonskultur, tillit og makt, felleskap, kompetanse og mål i endringsløpet.

## 7 Referanseliste

- Bang, Henning (2013) *Organisasjonskultur* (4. utgave, 2 opplag) Universitetsforlaget
- Bastøe, P.Ø, Dahl, K. og Larsen, E. (2008). *Organisasjoner i utvikling og endring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Berg. E.M. (2008). *Ledelse*. (3.utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Blindheim, B-T.,og Røvik, K.A.(2011). *Ledelse i bedrifters samfunnsansvar*. I Ottesen, O. (red): *Ledelse. Å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Christensen, T. Lægreid, P, Roness, P. og Røvik, K. A. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2.utg) Oslo: Universitetsforlaget
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet- En innføring i samfunnsvitenskapelig Metode* (5.utg) Oslo: Cappelens Akademisk Forlag
- Høst, T. (2009). *Ledelse- enhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, D I (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2.utgave, Høyskoleforlaget AS – Norwegian Academic Press
- Jacobsen, D.I (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3 utgave, 2 opplag) Oslo: Cappelen damm AS
- Jacobsen, D. I. (2012). 2 utgave, 3. opplag (2016). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, D.I og Thorsvik. J (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utgave.3 opplag 2015) Bergen: Fagbokforlaget

Kirkhaug, R. (2013), *Verdibasert ledelse – Betingelse for utøvelse av moderne lederskap*, Universitetsforlaget AS

Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, Rudi (2017) *Endring organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r\\_2010\\_nav\\_ekspertgruppe.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r_2010_nav_ekspertgruppe.pdf).

<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/organisering-av-nav>

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r\\_2010\\_nav\\_ekspertgruppe.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/ad/publikasjoner/rapporter/2010/r_2010_nav_ekspertgruppe.pdf)

Schein, H.E. (1998). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag AS

*Schein, Edgar, (August 2010) Organizational Culture and Leadership, (4. utgave) Wiley*

(St.prp. nr.46(2004-2005) [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?q=St.prp.nr.46\(2004-2005\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?q=St.prp.nr.46(2004-2005)))

St.prp. nr.51(2008-2009) [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009/id550407/?q=kulturbygging&ch=2#match\\_0](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-51-2008-2009/id550407/?q=kulturbygging&ch=2#match_0)

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg) Bergen: Fagbokforlaget

## VEDLEGG 1

### INTERVJUGUIDE

#### A: Åpningsspørsmål

- Hvor mange år har du arbeidet i NAV
- Hva er din stilling?
- Har du fått endret arbeidsområde og arbeidsplass?
- Hvor mange år har du jobbet i denne stillingen?
- Kan du si noe om hvilket ansvarsområde og arbeidsoppgaver du har i dag?
- Hvilken stilling hadde du før du begynte i din nåværende?
- Hvilken utdanning har du?
- Har du noen internutdanning/ekstern utdanning innen fagfeltet ditt?
- Føler du at din kompetanse sett og brukt på ny arbeidsplass?

#### B: Endringer

- Var du i forkant av endringene gjort kjent med hva som lå bak endringene? Eks politiske vedtak, finansielle beslutninger, teknologiske nyvinninger, kundekrav,
- Fikk du mulighet til å flytte med ditt fagfelt til ny avdeling?
- Hva var årsak til at du eventuelt takket nei?
- Førte endringene til at du mistet din formelle tittel og posisjon?

#### B: Kultur/ organisasjonskulturspørsmål

- Må ansatte i din nye avdeling ha spesiell kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene i avdelingen din?
- Hvilken bakgrunn har de ansatte du arbeider sammen med?
- Hvordan foregår opplæring av nye medarbeidere?
- Føler du at du har fått tilstrekkelig opplæring for å kunne utføre arbeidet?
- Hvordan opplever du at organisasjonskulturen har betydning for måloppnåelsen ved NAVxx?
- Har din nye avdeling annen forståelse for måloppnåelse, enn den avdeling du tidligere var tilknyttet?
- Hva legger du i begrepet kultur?
- Hva er det som gir fellesskapsfølelse?
- Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?



- Vil du si at NAVxx har en særegen kultur?
  - Hvilke ting vil du fremheve som er særpreget her ved NAV xx både på din avd. evt. ved hele organisasjonsenheten som du tilhører som helhet?
  - Hva legger du i ordet *kulturbygger* og har du hørt denne benevnelsen før innen NAV?
- Hvordan er kontorinndelingen blant de ansatte, hva karakteriserer avdelingen? Er det åpne dør til ledelsen eller lukket? Evt. hva annet?
- Hva slags møter avholdes ved NAVxx, og hva legger du vekt på?
  - Komme presis
  - Starte og avslutte presis
  - Dagsorden lagt ut på forhånd
  - Alle blir hørt
  - At møte fører til resultat/konklusjon
  - Annet
- Hva legger du i begrepet verdier?
  - Hvordan vises disse i din avdeling eller ved NAV xx?
- Hva legger du i begrepet normer? Finnes det uformelle og formelle normer som du vet om her ved NAV xx?
- Hvordan er omgangstonen mellom de ansatte seg imellom (etter din mening) og hvordan er den mellom leder og ansatte?
- Hvilke spilleregler er viktigst at en ansatt må følge etter din mening (formelle eller uformelle)?
- Hvordan blir overtallige ansatte behandlet tatt imot ved NAVxx?
  - Hva er det første en bør vite
  - Hvordan formidler leder/tar leder i bruk din kompetanse
- Dominerer fagspråk eller hverdagsspråk. Hva med forkortelser?
  - Kan du gi eksempler på språk eller sjargonger som en bare intern vil forstå?
  - Er det plass for humor og hvordan kommer det til uttrykk?
- Siden NAV reformen begynnelse, har det vært flere endringer ytelseslinjen. Hva har det hatt å si for organisasjonskulturen ved NAVxx etter din mening?

- Har du hørt begrepet organisasjonskultur brukt som ledelsesverktøy i NAV sammenheng, og evt. hva legger du i det?
- Hvis du kunne forandre /påvirke noe ved organisasjonskulturen ved NAVxx, hva ville det være og hvordan ville du gå frem?
  - Har du vært med på en slik endring og hva gjorde du evt. da? Ble det ønsket resultat eller var det noe som måtte justeres på?

#### C: Refleksjon

- Er det noe du ønsker å utdype eventuelt ønsker å tilføye?
- Takker for muligheten til få ta intervjuet.

# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## **”Sentralisering og spesialisering”**

### **Bakgrunn og formål**

Jeg er mastergradsstudent ved UIT Norges Arktiske Universitet og skriver masteroppgave med tema "Sentralisering og spesialisering". Jeg ønsker å undersøke hvordan de mellommenneskelige relasjoner er i implementeringsfasen og stabiliseringsfasen ved organisasjonsendringer.

En av de statlige etater som har valgt å bygge større spesialiserte enheter er NAV. I lys av NAVs organisasjonsendringer har enkelte ansatte fått endret arbeidsplass og arbeidsoppgaver som i noen tilfeller har medført geografisk omplassering. Ansatte som er berørt kan ha hatt leder og fagansvar og uformell makt i tidlig organisasjon. Å tilpasse seg ny organisasjonskultur og nye oppgaver i ny organisasjon hvor makt og status allerede kan være fordelt kan være utfordrende. Jeg ønsker å finne ut hvilke sammenhenger er det mellom organisatoriske endringer og makt og status blant ansatte.

Ved utvelgelsen har jeg valgt kandidater fra forskjellige fylker. Noen har valgt å flytte med oppløsningene til nytt arbeidsted, og noen av de omplasserte kandidatene har hatt faglederstillinger. Ingen av kandidatene har i dag faglederansvar.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg vil i første omgang sende spørreskjema til de utvalgte, som jeg ønsker utfylt, så vil jeg følge opp med en telefon eller videosamtale. Tidspunktet for samtalen avgjøres av leder. Studiet vil som innledningsvis omhandle temaet, spesialisering og sentralisering. For deg innebærer det at dine uttalelser ikke vil være gjenkjennbar for andre. Dine uttalelser vil bli anonymisert i oppgaven.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Du vil ikke bli navngitt i oppgaven

Prosjektet skal etter planen avsluttes senest **01.07.2018**. **Datamaterialet du har bidratt med vil bli anonymisert.**

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med veileder Rudi Kirkhaug, telefonnummer Telefon: 911 94 796, eller prosjektleder Catrine Rosanoff Aronsen, mobil: 95 10 39 77.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## Samtykke til deltakelse i studien

***[Samtykke kan innhentes skriftlig eller muntlig. Dersom samtykke innhentes skriftlig fra deltageren, kan du benytte formuleringen under. Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må samtykkeformuleringen tilpasses, og deltagerens navn bør fremgå.]***

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)