



UiT Norges arktiske universitet

Institutt for samfunnsvitenskap

«Tillitsreformen er vel ikke noe vi snakker mest om i NAV»

Implementering av tillitsreformen i NAV i lys av oversettelsesteori og kunnskapsoverføring

Toril Osvaldsen

Masteroppgave i Master of public administration, STV- 3909. Mai 2024

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
1.2	Tidligere forskning	3
1.3	Oppgavens struktur.....	4
2	Empirisk kontekst.....	5
2.1	NAV som organisasjon.....	5
2.2	Hva er en tillitsreform?.....	7
2.3	Tillitsreform i NAV	8
3	Teoretisk rammeverk.....	10
3.1.1	Kunnskap.....	10
3.1.2	Kunnskapsoverføring	11
3.2	Et oversettelsesperspektiv på kunnskapsoverføring	12
3.3	Kontekstualisering	13
3.3.1	Den hierarkiske oversettelseskjeden	13
3.3.2	Oversettelsesregler	14
3.4	Oversettelseskompetanse.....	15
3.5	Barrierer ved kunnskapsoverføring	16
3.5.1	Formell organisasjonsstruktur	17
3.5.2	Organisasjonskultur.....	18
3.6	Antakelser til funn	19
4	Metode.....	21
4.1	Utvalg og rekruttering av informanter.....	22
4.2	Intervju og datainnsamling	22
4.2.1	Databehandling.....	24
4.3	Reliabilitet og validitet	24
4.4	Etiske hensyn.....	25

5	Analyse og drøfting av datamateriell	27
5.1	Kjennskap til tillitsreformen	27
5.1.1	Implementeringen av tillitsreformen	27
5.1.2	Den hierarkiske oversettelseskjede	28
5.1.3	Bruk av oversettelsesregler	29
5.1.4	Egenskaper ved kilden	30
5.1.5	Egenskaper ved den overførte kunnskapen	30
5.1.6	Egenskaper ved forholdet mellom mottaker og kilden	31
5.2	Oversettelseskompetanse	32
5.3	Barrierer ved kunnskapsoverføring i NAV	35
5.3.1	Formell organisasjonsstruktur	35
5.3.2	Organisasjonskultur	37
6	Diskusjon	41
7	Avslutning	44
	Referanseliste	46
	Vedlegg 1 Informasjon og samtykke	49
	Vedlegg 2 Intervjuguide	52
	Figur 1: NAV sitt organisasjonskart	5
	Figur 2: Fire ulike former for læring	11
	Tabell 1: Antakelser til funn	19

Forord

Denne studien markerer avslutningen av min erfaringsbaserte mastergrad innen organisasjon og ledelse i offentlig sektor ved Universitetet i Tromsø. Det har vært noen spennende og lærerike år, og jeg opplever å ha fått verdifull kunnskap som jeg tar med meg i min lederrolle.

Jeg vil rette en stor takk til mine informanter som har tatt seg tid til å stille opp til intervju, og har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven. Jeg vil takke min arbeidsgiver som har tilrettelagt for at jeg har kunne studere ved siden av full jobb. Jeg vil også takke mine medarbeidere som har bistått meg i krevende perioder på jobben.

En stor takk rettes til min veileder Hanne Cathrin Gabrielsen. Du har bidratt med god veiledning, engasjement, tilgjengelighet og konstruktive tilbakemeldinger. Du har holdt min motivasjon oppe med støttende ord og gått læringstrappa med meg.

Til slutt vil jeg takke min fine familie som har visst stor tålmodighet og som har støttet meg under hele prosessen. Dere er gull.

Lyngen, 13 mai 2024

Toril Osvaldsen

Sammendrag

Formålet med studien er å belyse hvordan implementeringen av tillitsreformen fortoner seg i NAV, og hva som kan være hemmende og fremmende faktorer i en slik prosess i lys av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Tillitsreformen er Støre regjeringen sin store satsing, og ble lansert med Hurdalsplattformen i 2021. NAV ble valgt ut til å være pilot for reformen, og startet arbeidet i 2022 (NAV, 2023 c).

Oppgaven er forsøkt besvart gjennom en kvalitativ casestudie med intervju av NAV- ledere ved ulike NAV- kontor, da det er NAV- ledere som har fått styringssignaler om å etablere en tillitsbasert samarbeidskultur (NAV, 2024). Intervjuene har gitt innblikk i hvordan NAV- lederne forstår tillitsreformen og hvordan de jobber med å implementere reformen ved egen enhet.

Det teoretiske rammeverket for studien bygger i hovedsak på Røvik (2007, 2016 og 2023) sine betraktninger om oversettelsesteori og kunnskapsoverføring.

Studien viser at implementeringen av tillitsreformen har fulgt deler av *den hierarkiske oversettelseskjeden* ved at reformen er kommet inn via direktoratet og toppledelsen i NAV (Røvik, 2007). Det synes som at hovedvekten har jobbet med reformen, men i ulikt omfang. Flere uttrykker at reformen oppleves som uklar og vag. Jeg finner at NAV- lederne innehar *oversettelseskompetanse*, noe som er en vesentlig faktor for å lykkes med implementering av ny idé (Røvik, 2007). Flere har imidlertid behov for lederstøtte for å lykkes med kunnskapsoverføringen. Dette kan skyldes at NAV- lederne i stor grad er vant til å forholde seg til styringssignaler.

1 Innledning

Vi lever i en tid hvor "forandringers vinder" blåser sterkt over offentlig sektor (Achim, 2023).¹ "Forandringers vinder" kan forstås som en metafor for de sterke idéstrømninger for utformingen av samtidens organisasjoner som offentlig sektor står overfor. Dette er ideer som kommer til uttrykk ved at de utløser reformer (Røvik, 2007:217). Den siste i rekken av nye ideer som skal implementeres inn i offentlig sektor er tillitsreformen. Denne reformen er lovet gjennomført av Støre regjeringen, hvor de i Hurdalsplattformen sier at tillitsreformen skal gi «*tilliten, tiden og makten tilbake til de som utgjør førstelinja og ryggraden i velferdsstaten*» (Nosrati et al., 2022:5). Tillitsreformen skiller seg ut ved at den ikke dikterer strukturelle endringer eller spesifikke gjennomføringsmetoder fra sentralt hold, men heller legger til rette for lokale initiativer og utforming (DFØ, 2023).

Høsten 2022 fikk NAV i oppdrag av Arbeids- og inkluderingsdepartementet om å være en pilot for arbeidet med tillitsreformen. Intensjonen med reformen i NAV er at medarbeidere skal få tillit til å bruke sin faglighet, og ha et tilstrekkelig stort handlingsrom til å finne frem til gode løsninger sammen med brukerne (NAV, 2023 c:3). Arbeidet med tillitsreformen skal skje i tett samarbeid med brukerorganisasjoner, vernetjenesten, tillitsvalgte og ledelsen (NAV, 2023 c:3). Selv om samarbeidet er godt, er det imidlertid ingen garanti for at en ny organisasjonsidé som tillitsreformen vil bli enkel å implementere. Ifølge Røvik (2007), krever det en oversettelsesprosess der ledere spiller en nøkkelrolle som tolkere av reformen. Suksessen avhenger av hvordan ledere formidler og tilpasser ideen til organisasjonens kontekst, noe som vil kreve at lederne innehar det Røvik (2007) beskriver som oversettelseskompetanse. Å få til en ny god praksis kan ses i sammenheng med organisasjonenes evne til å overføre og utnytte kunnskap fra andre organisasjoner (Røvik, 2023). En kunnskapsoverføringsprosess innebærer at det skjer en overføring av kunnskap mellom en kilde og en mottaker (Røvik, 2023), hvor prosessen har til hensikt å gjenskape en god praksis (Røvik, 2007).

Røvik (2023) peker på ulike variabler som kan hemme og fremme en kunnskapsoverføringsprosess. Dette omfatter blant annet variablene; *formell organisasjonsstruktur, absorpsjonskapasitet, sosiale nettverk, geografisk avstand, kulturell*

¹ Kjell Arne Røvik snakker om "forandringers vinder" og tillitsreformen i Skolelederforbundets podcast, «Hvordan transformere tillitsreformen fra prat til praksis?» 12.12.2023

avstand og institusjonell avstand. Alle disse variablene er aktuelle. Jeg har imidlertid valgt å fokusere på formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Jeg anser de som særlig relevant i NAV, da NAV er en stor og kompleks organisasjon som er hierarkisk styrt, og hvor de lokale NAV-kontorene forholder seg til to styringslinjer. Organisasjonskulturen antas å ikke være enhetlig på bakgrunn av både størrelse, mange enheter og tre tidligere etater som er blitt til en. Det er derfor av interesse å se om organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan være til hinder ved implementering av tillitsreformen. Det vil også være av interesse å se hvordan oversettelsesarbeidet i NAV pågår. Preges det av styring og kontroll, eller er det basert på tillit, da intensjonen med tillitsreformen er at NAV i større grad skal styres gjennom tillit og mindre gjennom kontroll (NAV, 2023 c).

Målet med studien er å få mer kunnskap om tillitsreformen, og hvordan implementeringen av reformen skjer i NAV, i lys av oversettelsesteori og kunnskapsoverføring.

1.1 Problemstilling

Jeg har utarbeidet følgende problemstilling som består av flere spørsmål;

Hvordan oversettes tillitsreformen av enhetsledere i NAV, hvilken oversettelseskompetanse har enhetslederne i NAV og hvordan kan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur hemme og fremme implementeringen av denne ideen?

For å svare på problemstillingen har jeg metodisk valgt å anvende casestudier for innsamling av empirisk data. Studien vil sette søkelys på NAV-kontorene, som utgjør en vital del av organisasjonen. Jeg vil avgrense studien ytterligere ved å intervjuere enhetsledere ved disse kontorene, heretter referert til som NAV-ledere. Deres perspektiver er sentrale for å forstå dynamikken i oversettelsesarbeidet av tillitsreformen.²

Teoretisk vil jeg støtte meg til oversettelsesteori og kunnskapsoverføring. Denne teorien forklarer hva som skjer når ideer spres mellom organisasjoner, og tar utgangspunkt i at ideer må oversettes og omformes når de reiser inn i en ny organisasjon (Røvik, 2007, 2016, 2023)

² I litteraturen brukes begrepene tillitsreform og tillitsbasert styring og ledelse noe om hverandre. I denne oppgaven vil jeg i hovedsak bruke begrepet tillitsreform.

Basert på det teoretiske grunnlaget vil jeg i hovedsak benytte meg av Røvik (2007, 2016) sitt bidrag innen oversettelsesteori og kunnskapsoverføring for å søke svar på min problemstilling. Jeg vil også avvende deler av Szulanski (1996) sine stadier i en kunnskapsoverføringsprosess.

Jeg vil i neste avsnitt vise til deler av tidligere forskning som foreligger om tillitsreformen.

1.2 Tidligere forskning

Formålet med dette avsnittet er å gi en oversikt over noe av den eksisterende forskning på tillitsreformen, med et spesielt fokus på studier fra Danmark, Sverige og Norge.

Av de skandinaviske landene var Danmark først ut i 2012 med å innføre en tillitsbasert styringsform i flere danske virksomheter. Tina Øllgaard Bentzen har skrevet en doktoravhandling, og har gjennomført en større casestudie av tillitsreformen i offentlig sektor i Danmark (Nordhagen, 2022). Hun har undersøkt en rekke styrings- og ledelsesinitiativer på ulike nivå (Otteraaen, 2023). Bentzens forskning viser at tillit ikke trenger å være en motsetning til kontroll, og at tillit og kontroll kan være medspillere under de riktige betingelsene. Bentzen peker på at mer tillit fører til bedre arbeidsmiljø og bedre tjenester (Nordhagen, 2022).

Sverige lanserte sin tillitsreform for offentlig sektor i 2016. Louise Bringselius var forskningsleder i den svenske Tillitsdelegasjonen, og ansvarlig for arbeidet sammen med forskningsmiljøet (NAV, 2023 d). I 2020 la de frem sin sluttrapport. I denne rapporten anbefales det at tillitsbasert styring og ledelse bør bli det dominerende prinsippet innenfor offentlig sektor. De argumenterer for at tillitsbasert styring og ledelse er den riktige måten å drive kunnskapsbaserte organisasjoner (Aspøy, 2022).

Bringselius har også skrevet en rapport på oppdrag for NAV i forbindelse med innføringen av tillitsreformen i NAV. I denne rapporten har hun gitt en innføring i tillitsforskning og konkrete tips til veiledende prinsipper og metoder for å jobbe med tillitsbasert styring og ledelse. Hun peker på at det er behov for en viss grad av styring og kontroll i en virksomhet, men at det også er behov for tillit til det profesjonelle skjønnet for å opprettholde en god forvaltning (NAV, 2023 d:8).

I Norge har tillitsreformen fått mest oppmerksomhet gjennom sitt arbeid i Oslo kommune, hvor den ble implementert i deler av hjemmetjenesten og utdanningssektoren i 2017 (Bjerke, 2023).

Det er skrevet flere masteroppgaver som omhandler tillitsreformen i Oslo kommune, blant annet av Guri Vatn (2018), som sammenliknet hvordan reformen ble helt ulikt forstått og mottatt i henholdsvis utdannings- og helseetaten i Oslo (Bjerke, 2023:6). Siste i rekken av studier av tillitsreformen er foretatt av forskere i Norge, Sverige og Danmark (Aspøy, 2023). Siverbo et al. (2023) har undersøkt spredning og implementering av tillitsbasert ledelse i de tre skandinaviske landene, hvor de sendte ut spørreundersøkelser til alle lands kommunedirektører. Deres funn viser at flertallet av kommunene i Norge, Sverige og Danmark har tatt i bruk tillitsbasert ledelse med variasjoner i omfang og innhold. Funn viser at det ikke er blitt mindre kontroll ved å bruke tillitsbasert ledelse. I Norge oppga 14% av informantene at regler og krav ikke var blitt mindre, mens 74% hadde tatt i bruk verktøy for å utvikle en kultur med fokus på tillit. Danmark har kommet lengst med utbredelse av tillitsbasert ledelse, hvor 81% svarte at de har arbeidet med tillit en stund, mot 58% i Norge. Undersøkelsen viser at tillitsbasert ledelse ikke handler om å erstatte kontroll med tillit, men mer om at tillit og kontroll eksisterer ved siden av hverandre (Aspøy, 2023:29- 30).

Gjennomgang av tidligere forskning bidrar til å belyse hva som foreligger på forskningsfeltet. Det er med på å danne grunnlaget for min egen undersøkelse ved å identifisere kunnskapsgap og se hvordan min studie kan bidra til en dypere forståelse av tillitsreformens implementering i NAV. Ved å vurdere og sammenligne funn fra forskjellige kontekster, vil jeg kunne trekke linjer til den norske situasjonen og spesielt til NAVs unike posisjon som en hierarkisk organisasjon med både statlig og kommunal tilknytning.

1.3 Oppgavens struktur

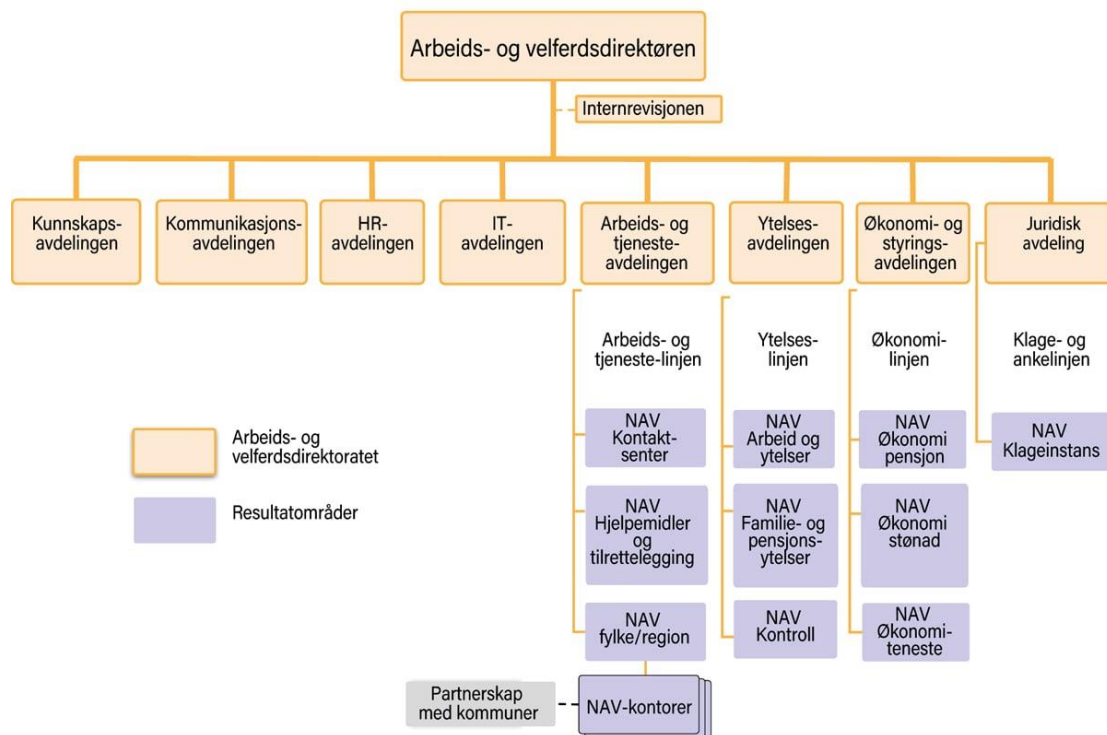
Oppgaven er delt inn i 7 kapitler. Innledningsvis har jeg presentert valg av tema og problemstilling. I kapittel 2 presenteres den empiriske konteksten. I kapittel 3 vil jeg presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. I kapittel 4 presenterer jeg min metodiske tilnærming. I kapittel 5 vil jeg ved hjelp av det teoretiske rammeverket presentere og drøfte empiriske funn. I kapittel 6 vil jeg ha en diskusjon hvor jeg knytter funn opp mot problemstillingen. I kapittel 7 gir jeg en kort avslutning og kommer med forslag til videre forskning.

2 Empirisk kontekst

Å forstå den empiriske konteksten er avgjørende for å sette tillitsreformen inn i en relevant ramme og for å tolke hvordan den påvirker NAV som organisasjon. Jeg vil derfor starte kapittelet med å gi en beskrivelse av NAV, og skissere hvordan organisasjonen opererer og er strukturert. Deretter vil jeg beskrive begrepet tillitsreform, som er sentralt for problemstillingen i min studie. Jeg vil avslutte kapittelet med å undersøke hvordan tillitsreformen er beskrevet og implementert i NAV. Denne gjennomgangen vil danne et fundament for analysen og konklusjonen som følger, og sikre at studien er forankret i en konkret og praktisk virkelighet.

2.1 NAV som organisasjon

NAV er Norges arbeids- og velferdsforvaltning, hvor staten og kommunene samarbeider om å tilby en dør inn til de offentlige arbeids- og velferdstjenestene (NAV, 2023 a). NAV er et resultat av sammenslåing av tre etater i 2006, trygdeetaten, Aetat og den kommunale sosialtjenesten (Bay et al., 2015). NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet og skal gi bistand til mennesker som er i vanskelige situasjoner (MEMU, 2023). Det er 22 000 ansatte i NAV som betjener 2.8 millioner brukere årlig. Av disse er 15 500 statlig ansatte og 6 500 kommunalt ansatte (NAV, 2023 a). NAV er organisert på følgende måte;



Figur 1: NAV sitt organisasjonskart (NOU 2023:11).

Ut fra organisasjonskartet ser vi at de ansatte jobber i ulike statlige forvaltnings- og spesialenheter, i sentral- og fylkesadministrasjon, og i landets 264 NAV-kontorer som er lokalisert i de fleste kommuner og bydeler (NAV, 2023 a). Samlokaliseringen av statlige og kommunale etater innebærer at NAV- kontorene har to styringslinjer, en statlig og en kommunal. Den statlige styringslinjen består av fire styringsnivåer. Den er organisert i en hierarkisk styringslinje, med ubrutt instruksjonsmyndighet gjennom nivåene: departement, direktorat, NAV fylkesenhet og NAV lokalkontor (Bay et al., 2015:9). Fylket, heretter referert til som fylkesledelsen, er bindeledd og videreformidler direktoratets krav og forventninger til NAV- kontorene (Schiefløe et al., 2022). Som kommunal etat er NAV en del av kommunen, og kommunen har instruksjonsmyndighet over sine ansatte (Bay et al., 2015:9). NAV-kontoret skal levere både kommunale og statlige arbeids- og velferdstjenester. Dette samarbeidet skjer via et partnerskap. Lederen ved NAV- kontoret får styringssignaler fra både kommunedirektøren og fylkesdirektøren, og skal rapportere tilbake til begge (NAV, 2023 b). Arbeids- og velferdsdirektoratet styrer den statlige delen av NAV via Mål- og disponeringsbrev til fylkene og til NAV-kontorene. Direktoratets ansvar for de kommunale tjenestene er ikke en direkte styringslinje, men en følge av direktoratets fagansvar for de sosiale tjenestene. Direktoratet har et overordnet strategisk ansvar og setter rammene for NAV sin virksomhet. Styringen av de sosiale tjenestene er lagt til kommunene som får sine føringer fra statsforvalteren. Det daglige ansvaret for den praktiske tjenesteutøvelsen ligger i NAV-kontoret, hvor den enkelte NAV-leder har stor frihet i hvordan arbeidet organiseres og gjennomføres i praksis (Schiefløe et al., 2022:13).

Det er store variasjoner mellom NAV-kontorene. Det viser seg i størrelsen på kontorene med tanke på antall ansatte og brukere i kontorets nedslagsfelt, men også om lokale forutsetninger som behov, markedssituasjon, geografisk plassering, og sammensetningen av medarbeidere og hvilken kompetanse de har (Schiefløe et al., 2022:29). Jeg antar at ulikheter ved organisering, størrelse og kompetanse kan ha betydning for implementering av tillitsreformen i NAV, hvor dette kan medføre at reformen jobbes med og forstås ulikt. Organisasjonskulturen kan også være ulik. Organisasjonskulturen har tidligere vært preget av at tre etater har slått seg sammen til en, hvor de ansatte tok med seg sin kultur fra sin tidligere etat. Trygdeetaten var kjent for å være regelorientert, Aetat konsekvensorientert, mens kulturen fra sosialetaten var mer skjønnsbasert og lokalpreget (Thoresen, 2011:34). Studier i dag indikerer at det eksisterer en "NAV-kultur", men at det kan være kulturforskjeller ved de ulike NAV- kontor som følge av tidligere institusjonslinjer (Røyne, 2017). Ut ifra NAV sin organisasjonskultur vil jeg anta at

det vil være barrierer i NAV ved implementering av tillitsreformen, og at det kan gi seg utslag i samhandling både internt i egen enhet, men også mellom de ulike tjenestelinjer.

I neste avsnitt vil jeg beskrive hva en tillitsreform er.

2.2 Hva er en tillitsreform?

I 2021 lanserte samarbeidsregjeringen Arbeiderpartiet og Senterpartiet i Hurdalsplattformen et av deres viktigste prosjekter, en tillitsreform (Nosrati et al., 2022). Tillitsreformen er ett av flere grep for å utvikle og fornye offentlig sektor, og skal omfatte hele offentlig sektor (KDD, 2022). Målet med reformen er å øke handlingsrommet og gi økt faglig frihet til førstelinjen i stat- og kommunesektoren. Intensjonen er at innbyggerne skal få bedre velferdstjenester (KDD, 2022:3). Tillitsreformen kan forstås som en måte å organisere arbeidslivet på som legger til grunn at arbeidsgiver og arbeidstaker skal ha tillit til hverandre. Tillit handler om troen på at andre handler på en måte som er gunstig for deg (Lo og Winsvold, 2024). Bakgrunnen for tillitsreformen har vært en kritikk av eksisterende styringsprinsipper knyttet til styringsformen New Public Management (NPM). NPM har fokus på omstillings- og fornyelsesarbeid, konkurranseutsetting, markedsretting, styring og kontroll (Christensen et al., 2021). Tillitsreformen har som mål å tone ned styringsformer knyttet til NPM ved å gi makten og tilliten tilbake til førstelinja (Nosrati et al., 2022). Tillitsreformen skal bidra til at arbeidstakere skal kunne utøve mer skjønn og kunne ha større faglig autonomi til å løse arbeidsoppgaver. Det antas at det vil gi positive ringvirkninger som arbeidsglede, bedre tjenester og tid (Lo og Winsvold, 2024).

I Norge skal reformen utformes i tett samarbeid med brukerorganisasjoner, tillitsvalgte og ledelse (Nosrati et al. 2022). Alle departementer og virksomheter i offentlig sektor skal jobbe med tillitsreformen, men de velger selv hvordan de vil følge opp og dokumentere arbeidet med reformen. Dette begrunnes med at virksomheter er forskjellige, og at det ikke vil være formålstjenlig med detaljerte sentrale føringer. Reformen har ikke en sluttdato, da det er en reform og ikke et prosjekt, og det er ikke planer om at reformen skal evalueres (KDD, 2022:12-13). Tillitsreformen skal gjennomføres innenfor de gjeldende budsjettårer (KDD, 2022). Nosrati et al. (2022) viser i sin rapport om tillitsreformen at reformen fortsatt kan fremstå som uklar. De argumenterer for at regjeringens manglende instruks i hva nøyaktig tillitsreformen skal gjøre, kan utgjøre en utfordring for hvordan den skal operasjonaliseres (Nosrati et al., 2022).

Jeg vil i neste avsnitt gå nærmere inn på selve tillitsreformen i NAV, og hva som er målet med reformen i NAV.

2.3 Tillitsreform i NAV

Basert på det tildelte oppdraget fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet ble det utformet et mandat for tillitsreformen i NAV, i samarbeid med medbestemmelsesapparatet og etatens øverste ledelse. Dette mandatet spesifiserer at tillitsreformen er ment å forme utviklingen av etaten i de kommende årene, og skal utføres i flere faser og uten en fastsatt sluttdato. Et sentralt punkt i arbeidet med tillitsreformen er at samarbeidet mellom ledelse, medarbeidere, tillitsvalgte, vernetjenesten og brukerutvalgene i Arbeids- og velferdsetaten skal være tett og tillitsfullt (NAV, 2023 c:3).

Fem mål ble utarbeidet av en partssammensatt arbeidsgruppe opprettet for å initiere tillitsreformen i NAV (NAV, 2023 c:3):

1. NAV gir sine medarbeidere større rom til å utvikle og bruke sin faglighet og kompetanse til å finne riktig løsning sammen med brukerne.
2. Det legges til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling og etableres forsøk med større handlingsrom lokalt.
3. NAV styrker partsamarbeidet i Arbeid- og velferdsetaten og partsamarbeidet skal skje på alle nivåer i tråd med intensjonen i Hovedavtalen i staten og med etatens tilpasningsavtale.
4. Mål- og resultatstyringen sikrer en god balanse mellom lokalt handlingsrom og behov for styring, krav til kvalitet, likebehandling og god forvaltningspraksis.
5. NAV videreutvikler tilliten i møte med brukerne.

Arbeidsgruppen, som har inkludert representanter fra hovedsammenslutningene, arbeidsgiver, vernetjenesten og brukerutvalg, har segmentert reformarbeidet i ulike faser, med kartlegging og forslag til tiltak. I første fase ble det gjennomført et omfattende innsikts- og kartleggingsarbeid for å kartlegge hva som utfordrer tilliten og handlingsrommet hos de som arbeider i NAV (NAV, 2023 c:3- 4). I denne fasen ble det laget samtalepakker som ble sendt ut til ledere. Hensikten med samtalepakken var at lederne sammen med sine medarbeidere, tillitsvalgte og verneombud skulle snakke om tillit og hva tillitsreformen kan bety i egen enhet. Samtalepakkene pågikk våren 2023 (NAV, 2023 c). Det er gjennomført dokumentanalyse supplert med en spørreundersøkelse til alle ansatte i NAV, samt dybdeintervjuer med utvalgte

ledere, tillitsvalgte og medarbeidere (NAV, 2023 c:3). NAV befinner seg nå i den andre fasen, hvor anbefalinger til tiltak er presentert. Tiltakene baserer seg på funn som kom frem i kartleggingsarbeidet. Det har blant annet kommet frem at det er behov for at samhandlingen mellom de ulike tjenestelinjene styrkes. Dette kan være en viktig faktor for å lykkes med helhetlige tjenester (NAV, 2023 c:16). Det foreslås tiltak innen kompetanse, kultur, styring og tjenesteutvikling for å nå målet med tillitsreformen (NAV, 2023 a). Den tredje fasen vil omhandle hvordan tillitsreformen kan videreføres. Det legges opp til at det vil være et kontinuerlig arbeid med å videreutvikle både tilliten internt, og tilliten NAV viser i møte med brukerne ute i de ulike enheter (NAV, 2023 c:4). NAV befinner seg nå i implementeringsfasen av tillitsreformen.

Jeg vil i det neste kapitlet belyse den teoretiske delen av oppgaven, hvor jeg vil redegjøre for mitt teoretiske grunnlag for å få belyst oppgavens problemstilling.

3 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenterer jeg det teoretiske rammeverket. Teorien jeg har valgt å anvende setter søkelys på oversettelse av ideer, og hva som kan hemme og fremme en slik prosess (Røvik, 2007).

Jeg vil starte med å redegjøre for begrepet kunnskap og kunnskapsoverføring, før jeg går inn på Røviks (2007, 2016, 2023) bidrag om oversettelsesteori for kunnskapsoverføring. Jeg vil vektlegge kontekstualiseringsfasen som beskriver hva som skjer når en ny idé skal inn i en organisasjon (Røvik, 2007). Jeg vil benytte meg av deler av Szulanski (1996) sine stadier om kunnskapsoverføring, og da særskilt implementeringsfasen som NAV befinner seg i. Jeg vil videre redegjøre for oversettelseskompetanse, før jeg avslutningsvis ser på mulige barrierer i en kunnskapsoverføringsprosess. De mulige barrierer jeg har valgt å sette søkelys på er formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Oversettelsesteori beskrives også i litteraturen som translasjonsteori. Røvik (2007, 2016, 2023) benytter både translasjon og oversettelse. Jeg har valgt å anvende det norske begrepet oversettelse.

3.1.1 Kunnskap

Kunnskap er innsikt i hvorfor noe fungerer eller skjer (Jacobsen og Thorsvik, 2021:341). Kunnskap kan deles inn i to kategorier; eksplisitt og taus. Eksplisitt kunnskap er erfaringer og forhold som man kan sette ord på. Det kan nedfelles skriftlig og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer (Jacobsen og Thorsvik, 2021:350). I NAV kan eksplisitt kunnskap komme til uttrykk via lover, regler, servicrutiner og rapporter. Taus kunnskap er erfaringer som den enkelte ansatte har utviklet over tid, og som er vanskelig å sette ord på. Taus kunnskap overføres vanligvis gjennom praktisk erfaring, observasjon eller sosial interaksjon, og er derfor mer utfordrende å overføre enn eksplisitt kunnskap (Jacobsen og Thorsvik, 2021:349). I NAV kan taus kunnskap komme til uttrykk via samhandling og kunnskapsdeling mellom medarbeidere. Nonaka har analysert hva forholdet mellom taus og eksplisitt kunnskap kan bety for læring i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2021:350). Det vises til fire former for læring som kan prege organisasjoner, jamfør figur.

		Til	
		Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Fra	Taus kunnskap	Sosialisering	Eksternalisering
	Eksplisitt kunnskap	Internalisering	Kombinering

Figur 2: Fire ulike former for læring (Jacobsen og Thorsvik, 2021: 350)

Kunnskapsoverføringen i NAV kan komme til uttrykk i forholdet mellom eksplisitt og taus kunnskap gjennom prosesser som *sosialisering*, *eksternalisering*, *internalisering* og *kombinering*. Sosialisering involverer overføring av taus kunnskap gjennom direkte interaksjon, mens eksternalisering handler om å omforme taus kunnskap til eksplisitt kunnskap. Internalisering er prosessen hvor eksplisitt kunnskap blir en del av individets tause kunnskap, og kombinering skjer ved at kunnskapen spres via åpne informasjonskilder (Jacobsen og Thorsvik, 2021:350- 352).

Jeg vil i neste avsnitt gi en beskrivelse av begrepet kunnskapsoverføring.

3.1.2 Kunnskapsoverføring

Kunnskapsoverføring er en felles betegnelse på en forskningstradisjon som studerer betingelser for utvikling, overføring, mottak og utnyttning av kunnskap i organisasjoner (Røvik, 2007:41). Kunnskapsoverføring handler om hvordan man kan overføre observerte resultater, praksiser og ideer fra ett sted, for så å forsøke å gjenskape det et annet sted (Røvik, 2007:41). Szulanski (1996:28) definerer kunnskapsoverføring som:

« Knowledge transfer connotes the firm`s replication of an internal practice that is performed in a superior way in some parts of the organization and is deemed superior to internal alternate practices and known alternatives outside the company».

Kunnskapsoverføring forstås her som en prosess for å gjenskape en "beste praksis" ved å lære av andre (Szulanski, 1996). Szulanski (1996:28) argumenterer for at kunnskapsoverføring foregår i ulike stadier og i en bestemt rekkefølge. Han viser til fire stadier: 1) *initiering*, 2) *implementering*, 3) *oppskalering* og 4) *integrasjon*.

Initieringsfasen markerer starten på en kunnskapsoverføringsprosess. I denne fasen fører hendelser til beslutninger om å overføre kunnskap fra en organisasjon til en annen organisasjon. *Implementeringsfasen* handler om å overføre kunnskap mellom mottakeren og kilden. I denne fasen strømmes ressurser mellom mottakeren og kilden. *Oppskaleringsfasen* starter i det mottakeren begynner å bruke den overførte kunnskapen. Den avsløses så av *integrasjonsfasen* hvor mottakeren begynner å oppnå gode resultater med kunnskapsoverføringen, og bruken av ny kunnskap nedfelles gradvis inn i nye rutiner (Szulanski, 1996). Jeg vil videre vektlegge implementeringsfasen som NAV nå befinner seg i. Jeg antar at en kunnskapsoverføring vil kreve en balanse mellom og integrasjon av både eksplisitt og taus kunnskap, slik at de kan utnyttes fullt ut for organisatorisk læring og innovasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Jeg vil i det neste avsnittet anvende Røvik (2007, 2016, 2023) sine betraktninger om oversettelsesteori for å utdype hvordan kunnskap kan overføres. Røvik (2007) setter søkelys på at kunnskapsoverføring må oversettes for å oppnå "beste praksis". Det vil bidra å belyse hvordan tillitsreformen blir oversatt av enhetsledere i NAV.

3.2 Et oversettelsesperspektiv på kunnskapsoverføring

Oversettelsesteori ser på hvordan ideer spres mellom organisasjoner, og tar utgangspunkt i at ideer må oversettes og omformes når de skal inn i en ny kontekst (Røvik, 2007). Røvik (2016:290- 294) utdyper videre hvordan oversettelsesperspektiv kan belyse kunnskapsoverføringsprosesser, og argumenterer for tre betingelser som danner grunnlaget for teorien (Røvik, 2016:295- 296):

1. Kunnskapsoverføring mellom kilden og mottakeren kan ses på som en oversettelsesprosess. Kunnskapsoverføringen involverer to kritiske faser; dekontekstualisering og kontekstualisering.
2. Oversettelse av kunnskap er en regelbasert aktivitet. Når kunnskap overføres mellom kilden og mottakeren anvendes oversettelsesmoduser. Hver oversettelsesmodus kjennetegnes ved å bruke spesifikke oversettelsesregler. Oversettelsesregler gir retningslinjer for riktig oversettelse av kunnskap.
3. Oversettelser utgjør en forskjell. Det vil si at måten oversettelsen utføres på kan forklare utfallet av kunnskapsoverføringsprosesser. Ulike barrierer kan forklare hvorfor organisasjoner oppnår varierende resultater ved implementering av ny kunnskap (Røvik, 2016:295- 296).

Teorien beskriver hva som skal til for å lykkes med overføringer av ideer. Innen dette perspektivet åpnes det for en pragmatisk fortolkning av kunnskapsoverføring. Det vil si at det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, hvor kunnskap "avgis" fra en organisasjon og tas inn i en annen organisasjon. Samtidig må man ta høyde for at det som overføres ikke er objekter eller ting, men idémessige representasjoner. Overføring blir noe mer enn transport (Røvik, 2007:56).

Jeg vil i neste avsnitt gå nærmere inn på kontekstualiseringsfasen, da NAV er i denne fasen med implementering av tillitsreformen.

3.3 Kontekstualisering

Kontekstualisering handler om at en idé blir introdusert i en ny kontekst, og blir satt inn i en ny sammenheng. Målet er at ideen skal bli til ny praksis i organisasjonen (Røvik, 2016). Den nye ideen møter en kontekst som består av strukturer, kulturer og interesser (Røvik, 2007). Slik er det med tillitsreformen, en idé som er å finne i andre organisasjoner og som nå skal tilpasses NAV sin organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledere og medarbeidere sine interesser. Ifølge Røvik (2016) kan kontekstualiseringsfasen medføre noen essensielle utfordringer ved implementeringen av ideen. Det ene er at den som oversetter ikke må miste oversikt over hva som gjorde ideen suksessfull i kildekonteksten, der den kom fra. Det andre er at oversetteren ikke må overse vesentlige deler av sin egen kontekst, her må oversetteren gjøre de nødvendige tilpasninger slik at ideen passer inn (Røvik, 2016:295).

Kontekstualiseringsfasen involverer ofte ulike arenaer og aktører, og følger normalt det Røvik (2007:294) beskriver som en hierarkisk oversettelseskjede. Jeg vil i neste avsnitt utdype den nærmere.

3.3.1 Den hierarkiske oversettelseskjeden

Den hierarkiske oversettelseskjeden oppsummerer hva som skjer og hvordan det skjer når nye ideer skal implementeres (Røvik, 2007:294). Ofte ser vi at ideer kommer inn i organisasjoner via toppledelsen i virksomheten, hvor den starter ved *en top-down orientering*. Oversettelseskjeden går videre ned i organisasjonen (Røvik, 2007). *Problembetinget søking etter løsninger* innebærer at det er toppledelsen som har myndighet til å ta inn nye ideer. De ideer som tas inn skal være mulige løsninger på ledelsens definerte problemer og utfordringer. *Begrenset frihet til oversettelse* viser til at kontekstualisering og oversettelse kontrolleres av toppledelsen. De styrer implementeringsprosessen (Røvik, 2007). *Stimulus-respons-basert*

sekvensialitet beskriver hvordan kontekstualiseringen av en idé forløper sekvensielt, det vil si at prosessen kommer fra det hierarkiske nivået, og blir sendt videre til underliggende nivå. Den siste leddet i kjeden, *fra det abstrakte til det konkrete* handler om når abstrakte og utydelige ideer kommer inn i toppen, og får et mer konkret og materielt innhold etter hvert som de synker nedover og inn i organisasjonen (Røvik, 2007:294). Intensjonen med tillitsreformen er at den ikke skal styres av toppledelsen, men at førstelinja skal ha frihet til å gjøre lokale tilpasninger (NAV, 2023 c). Jeg antar at implementeringen av tillitsreformen vil følge deler av den hierarkiske oversettelseskjede, men ikke alle ledd. Dette på bakgrunn av mandatet, hvor jeg antar at oversettelsen ikke kontrolleres av toppledelsen.

Jeg vil i neste avsnitt beskrive oversettelsesregler som kan anvendes ved kunnskapsoverføring.

3.3.2 Oversettelsesregler

Røvik (2016:295) beskriver kunnskapsoverføring som en regelbasert aktivitet. Når en idé skal inn i en ny kontekst, møter den allerede etablerte praksiser. Forholdet mellom ny kunnskap og etablert praksis kan som beskrevet tidligere være avgjørende for resultatet av kontekstualiseringsprosessen. For å oppnå ønsket effekt, er det hensiktsmessig å benytte seg av ulike oversettelsesregler.

Oversetteren må vite hvilke regler som er mest hensiktsmessig å bruke i hvilke situasjoner. Røvik (2016:300- 301) viser til tre elementer som representerer viktige betingelser for det som skal oversettes; *egenskaper ved kilden*, *egenskaper ved den overførte kunnskapen* og *egenskaper mellom mottaker og kilden*.

Egenskaper ved kilden viser til kildens kontekst og aspekter av den ønskede praksisen som kan påvirke hver oversettelsesregel. Innen dette elementet er oversettbarhet en viktig variabel, det vil si i hvilken grad den ønskede praksisen kan oversettes til en idémessig representasjon som inkluderer de essensielle elementer den har fra kilden (Røvik, 2016:300). Jeg antar at kilden av tillitsreformen i NAV kan tilskrives direktoratet og toppledelsen, da det er de som har satt tillitsreformen på agendaen hos NAV. Det andre elementet Røvik (2016) beskriver er *egenskaper ved den overførte kunnskapen*. Kunnskapsoverføringen innebærer strømmen av representasjoner av den ønskede ideen. En viktig variabel vil være transformerbarhet, det vil si graden av frihet oversetteren har til å tolke, endre og lage sin egen versjon av ideen. Transformerbarhet blir definert via to forhold; kunnskapens teknologiske komponent og graden

av regulering av kunnskapsoverføring. Dersom en praksis er avhengig av en spesiell type teknologi vil det innebære større utfordringer med å omdanne ideen til praksis (Røvik, 2016:300). Jeg antar at tillitsreformen ikke vil kreve en spesiell type teknologi, og at oversetterne i NAV har stor frihet til å legge til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling, noe som er i henhold til NAVs mandat (NAV, 2023 c). Jeg antar at samtalepakkene fra direktoratet er blitt brukt i arbeidet med tillitsreformen. Det siste elementet Røvik (2016) referer til er *egenskaper ved forholdet mellom mottaker og kilden*. Aspekter ved mottakeren og deres forhold til kilden kan være avgjørende for hvilke oversettelsesregler oversetteren anvender. En viktig variabel her er likhet, det vil si i hvilken grad mottakerens kontekst og kildekonteksten samsvarer. Dersom det er store forskjeller, kan det medføre utfordringer med å oppnå en vellykket oversettelse. Vurderinger og valg oversetteren gjør har betydning for hvorvidt man lykkes med kunnskapsoverføring (Røvik, 2016:300- 301). Styring og kontroll er en vesentlig del av NAV hierarkiske organisasjon, derfor vil jeg anta at NAV- lederne forholder seg til de styringssignaler de mottar fra direktoratet og ledelsen.

I det neste avsnittet vil jeg utdype nærmere hvilken betydning en oversetter kan ha i en kunnskapsoverføringsprosess. Teori om oversettelseskompetanse kan svare på min problemstilling som omhandler hvilken oversettelseskompetanse enhetsledere i NAV har.

3.4 Oversettelseskompetanse

Lederne ved NAV-kontorene har mottatt styringssignaler om implementering av tillitsreformen. Dette innebærer at de må bruke sine kunnskaper og ferdigheter til å oversette reformens bredere mål til konkrete lokale handlinger. Ifølge Røvik (2007:320) blir oversettelseskompetanse, ansett som en stadig viktigere ressurs for å lykkes med kunnskapsoverføring. Røvik (2023:213) viser til at oversettelseskompetanse kan forstås som summen av kunnskap og ferdigheter som en involvert aktør mobiliserer og anvender i handlinger for å overføre kunnskap på tvers av organisasjoner (Røvik, 2023).

Røvik (2007:325) hevder at oversetteren må kunne kombinere flere dyder som *kunnskap, mot, tålmodighet og styrke* for å lykkes med kunnskapsoverføring. Dyder kan forstås som kompetanse (Røvik, 2007). *Kunnskap* innebærer at oversetteren trenger å ha formell utdanning og erfaring, men også å inneha kunnskap i kontekstene det formidles imellom (Røvik, 2023). Jeg antar at NAV- lederne besitter ulik kunnskap og har formell kompetanse som høyere utdanning og ledererfaring. Oversetterens *mot* dreier seg om at oversetteren må "språksette" før man kan oversette (Røvik, 2007:329). Det vil si oversetteren bør beherske å være tospråklig, å

forstå både kilden og målspråket (Røvik, 2023). Det å være tospråklig kan være ressurskrevende og tidskrevende. Kvaliteten på en kontekstforståelse vil ha en avgjørende effekt på kvaliteten av oversettelsen. Ut ifra teorien vil jeg anta at NAV- lederne har fått god innføring i tillitsreformen, har god kunnskap om NAV som organisasjon, om NAV sitt samfunnsoppdrag og om egen enhet. Oversetteren må ifølge Røvik (2007) kunne vise *tålmodighet og styrke* for å få til god kunnskapsoverføring. Ideer kan trenge modningstid i organisasjonen før de blir til rutiner og praksiser. Ideer og oppskrifter kan med det forstås som de var et virus. Oversetteren må sørge for at det språklige "viruset", selve ideen, ikke blir borte. Oversetteren må vise *tålmodighet* ved at ideen holdes i livet med at det blir snakket om. Prat fører til meningsdanning, klargjøring og modning av ideen (Røvik, 2007:333). Det å implementere en organisasjonssidé kan innebære både konflikt og motstand mot endring. Oversetteren kan i slike prosesser få støtte, men også møte motstand. Oversetterens *styrke* vises i evnen til raskt å lese og sette seg inn i situasjonen og forsøke å håndtere denne motstanden (Røvik, 2007:335). Når en ny idé som tillitsreformen implementeres i NAV kan den møte på det Szulanski (1996:28) beskriver som *internal stickiness* (intern klebrighet). Begrepet forklarer utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring, hvor motivasjonsfaktorer hos mottakeren, å ikke vise utholdenhet, trekkes frem som en barriere for *internal stickiness*. I studien forventer jeg å finne at både ledere og medarbeidere kan streve med å holde motivasjonen oppe, da daglige aktiviteter og prioriteringer kan overskygge implementeringen av en ny idé.

En oversetter vil møte på ulike barrierer i en oversettelsesprosess, noe jeg vil beskrive ytterligere i neste avsnitt. Det vil være med på å belyse siste del av problemstillingen som ser på hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan hemme og fremme implementeringen av tillitsreformen.

3.5 Barrierer ved kunnskapsoverføring

I kontekstualiseringsfasen kan det oppstå utfordringer når ny praksis skal etableres. Ulike barrierer kan hemme eller fremme kunnskapsoverføringen, og kan forklare varierende resultater av implementeringen (Røvik, 2016). Ifølge Røvik (2023:24) kan barrierene blokkere, stoppe eller forvrengte kunnskapsoverføringen. Jeg vil se på hva som kan hemme og fremme en kunnskapsoverføringsprosess i lys av formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Jeg antar at NAV har en formel og kompleks organisasjonsstruktur, hvor styringssignaler kommer fra oven og videre ned i organisasjonen. Jeg antar at organisasjonskulturen ikke er enhetlig, men ulik i NAV- kontorene og kan gi seg utslag i hvordan de jobber med tillitsreformen.

3.5.1 Formell organisasjonsstruktur

Den formelle organisasjonsstrukturen betegnes som organisasjonenes "skjelett", og viser til arbeidsdeling og systemer for koordinering, styring og kontroll, som er vedtatt i formelle beslutningsforum (Jacobsen og Thorsvik, 2021:82). Den gir retningslinjer for hvordan medlemmer i en organisasjon bør opptre. NAV er som beskrevet en stor hierarkisk organisasjon, hvor de lokale NAV- kontorene forholder seg til to styringslinjer, kommune og stat (NAV, 2023 b). Røvik (2023:24) hevder at den formelle organisasjonsstrukturen kan påvirke kunnskapsoverføringsprosesser, og viser hvordan dette kan komme til uttrykk i et overordnet mønster. Eksempelvis kan kunnskap flyte lett og deles mellom medlemmer i en organisasjon, mens overføringer på tvers av formelle organisatoriske grenser kan bli stoppet, forvrengt eller forsinket. Røvik (2023) viser til tre sentrale elementer som kan påvirke kunnskapsoverføring: *formalisering, vertikal differensiering og horisontal differensiering*.

Formalisering beskrives som standardiserte prosesser der organisasjonens oppgaver, regler og rutiner spesifiseres og uttrykkes i en skriftlig form (Røvik, 2023:25). I NAV kan man finne de formaliserte regler i form av eksempelvis styringsdokumenter og målkrav. Formalisering sier noe om hvordan medlemmene i organisasjonen opptre i samsvar med de formaliserte regler og forventningene (Røvik, 2023:25). Formelle regler kan assosieres med kontroll, hvor Røvik (2023) hevder at for mye formalisering kan hemme medlemmers frihet til å kommunisere og utveksle kunnskap. I NAV er det regler og rutiner for kommunikasjon mellom eksempelvis NAV- kontorene og NAV Arbeid og ytelse. På den andre siden viser Røvik (2023:25) til at formalisering også kan bidra til å fremme en kunnskapsoverføring. Formaliserte regler og rutiner er ofte basert på læring om hensiktsmessige måter å utføre ulike oppgaver på, og kan fungere som retningslinjer for hvordan overføre ny kunnskap. Involvering av toppledelsen kan være viktig i implementeringsfasen når ny kunnskap skal overføres (Røvik, 2023). Jeg antar at NAV har utarbeidet mål med arbeidet med tillitsreformen, og har delt informasjon i NAV sine kanaler med ledere og medarbeidere.

Vertikal og horisontal differensiering sier noe om organisasjonens formelle arkitektur (Røvik, 2023:27). *Den vertikale strukturen* består av det hierarkiske koordinasjonssystemet. *Den horisontale strukturen* består av formell spesialisering i ulike typer og antall enheter som ligger på samme vertikale nivå i organisasjonen. Ifølge Røvik (2023:25) vil medlemmer som tilhører samme vertikale nivå samhandle og dele mer kunnskap enn de som befinner seg på andre nivåer i en organisasjon, hvor det han betegner som siloer kan hindre kunnskapsdeling (Røvik, 2023).

Silo kan forstås som mindre enheter i en organisasjon som er opptatt hva som er best for sin enhet (Jacobsen og Thorsvik, 2021: 59). De lokale NAV- kontorene og NAV Arbeid og ytelse befinner seg på ulike vertikale nivå i organisasjonen. Jeg antar at kunnskapsoverføring innen egen enhet vil fortone seg enklere enn mellom tjenestelinjene i NAV.

Jeg vil i det neste avsnittet se på teori som omhandler organisasjonskultur og kulturell avstand.

3.5.2 Organisasjonskultur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2021) er struktur og kultur like viktige elementer i hvordan en organisasjon fungerer. De påvirker hverandres effekt på ansattes atferd og prosesser i organisasjoner. Edgar Schein (Jacobsen og Thorsvik, 2021:124) har definert organisasjonskultur som;

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

Scheins definisjon understreker at organisasjonskultur knyttes til en gruppe i en organisasjon som deler et sett av grunnleggende antakelser (Jacobsen og Thorsvik, 2021:124). Den viser til at kultur er basert på læring, hvor den opprettholdes så lenge den anses som riktig av de ansatte. En kultur kan fremstå som sterk hvis det er stor grad av enighet om normer og verdier (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

Røvik (2023:50) påpeker at kulturell avstand kan påvirke kunnskapsoverføringen. Med kulturell avstand menes hvor forskjellig eller like kildens og mottakerens kulturer er. Argumentasjonen er at hvis den kulturelle avstanden er stor, vil den redusere effektiviteten av kunnskapsoverføring (Røvik, 2023). NAV er en stor organisasjon med mange enheter hvor jeg antar at jeg ikke vil finne en enhetlig organisasjonskultur, men heller ulike kulturer ved de ulike enheter. Som beskrevet tidligere har etaten vært preget av at tre etater har slått seg sammen til en, hvor de ansatte tok med seg sin kultur fra sin tidligere etat (Thoresen, 2011). Røvik (2023) viser til at organisasjonskulturer i tidligere separate enheter fortsatt kan være levende etter en sammenslåing, og kan bremse kunnskapsflyten over gamle organisatoriske grenser (Røvik, 2023:50). Andre faktorer som kan bidra til å hemme og fremme organisasjonskulturen er

faktorer knyttet til rekruttering, omorganisering og ytre press (Strand, 2007). Jeg antar at mange styringssignaler kan gi seg utslag i press som kan ha innvirkning på organisasjonskulturen.

3.6 Antakelser til funn

I dette kapittelet har jeg redegjort for teorien jeg vil anvende videre i analysen for å utdype min problemstilling. I tabellen under har jeg systematisert mine spørsmål i problemstillingen med relevant teori og antakelser til funn.

Tabell 1: Antakelser til funn

Problemstilling	Teori	Antakelser
1. Hvordan blir tillitsreformen oversatt av enhetsledere i NAV?	Kontekstualisering	<ul style="list-style-type: none"> • I lys av <i>den hierarkiske oversetteskjeden</i> antar jeg at ideen er kommet fra sentralt hold og flyter nedover i organisasjonen. Jeg antar at den ikke følger alle ledd i kjeden. Jeg antar at toppledelsen ikke vil styre hele prosessen, da intensjonen med reformen er at den skal utvikles i den lokale kontekst. • Jeg antar at NAV er i <i>implementeringsfasen</i> hvor kunnskap vil flyte mellom direktoratet/ toppledelse og NAV- kontorene. • Ved <i>egenskaper ved kilden</i> antar jeg at kilden vil tilskrives å være direktoratet og toppledelsen. • Ved <i>egenskaper ved den overførte kunnskapen</i> antar jeg at kunnskapen kommer til uttrykk ved at de lokale NAV- kontorene har stor frihetsgrad til å lage sine versjoner av tillitsreformen. Jeg antar at samtalepakkene fra direktoratet er blitt brukt i arbeidet med

		<p>tillitsreformen ved NAV- kontorene.</p> <p>Jeg antar at implementering av tillitsreformen ikke vil kreve en spesiell type teknologi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ved <i>egenskaper mellom mottaker og kilden</i> antar jeg at NAV- kontorene i stor grad forholder seg til styringssignaler fra direktoratet, toppledelsen og fylkesledelsen.
2. Hvilken oversettelses-kompetanse har enhetsledere i NAV?	Oversettelses-kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg antar at det er NAV- lederne som har rollen som oversetter i sin enhet. • Jeg antar at NAV- lederne besitter kompetanse i form av kunnskap, mot, tålmodighet og styrke.
3. Hvordan bidrar organisasjonsstruktur til å hemme og fremme implementeringen?	Formell organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg antar at NAV har en formell og kompleks organisasjonsstruktur hvor styringssignaler kommer fra toppen og går ned i organisasjonen. • Jeg antar at samhandlingen vil fortone seg enklere innad i egen enhet enn mellom ulike tjenestelinjer.
4. Hvordan bidrar organisasjons-kultur til å hemme og fremme implementeringen?	Organisasjonskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Jeg antar at det vil være ulike kulturer ved de ulike enheter. • Jeg antar at ytre press kan ha innvirkning på organisasjonskulturen.

4 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for studiens metodiske tilnærming og valg av forskningsdesign. Jeg vil vise hvordan jeg har gått frem for å innhente data som har hjulpet meg å svare på studiens problemstilling.

Jeg har lagt til grunn en fortolkningsbasert vitenskapelig tilnærming i studien. Denne tilnærmingen setter søkelys på at jeg som forsker skal få fram hvordan mennesker oppfatter, fortolker og konstruerer virkeligheten (Jacobsen, 2022:30). Med dette menes at man setter søkelys på at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men er i kontinuerlig endring. Oppmerksomheten rettes mot den oppfattende virkelighet, ikke først og fremst den faktiske virkeligheten (Jacobsen, 2022:30). Jeg har anvendt en kvalitativ metode, hvor jeg har gjennomført intervju. Hensikten har vært å innhente fyldige beskrivelser og nyanser slik det ser ut fra informanten sitt ståsted, og hvor det er rom for å gå i dybden (Jacobsen, 2022:30). Kvalitative studier kjennetegnes av stor grad av fleksibilitet, hvor forskningsdesign og problemstilling kan endres underveis i prosessen (Thagaard, 2018).

Jeg har valgt en abduktiv tilnærming til forskningsprosessen. En abduktiv tilnærming plasserer seg mellom en induktiv og en deduktiv betraktningssmåte, hvor det foregår en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri for å få kunnskap om fenomenet som studeres (Jacobsen, 2022:38). Jeg startet forskningsprosessen med å finne ut hvilket tema jeg ønsket å fordype meg i. Tillitsreformen utpekte seg tidlig som et interessant tema. Jeg startet med å utarbeide problemstilling. Problemstillingen har imidlertid blitt endret flere ganger. Parallelt med utarbeidelse av problemstilling, begynte jeg å sette meg inn i teori. Jeg har beveget meg vekselvis mellom empiri og teori.

Ved innsamling av empirisk data har jeg anvendt casestudier gjennom å sette søkelys på en bestemt undersøkelsesenheter. I mitt tilfelle er undersøkelsesenheter NAV. Andersen (2021:43)³ viser til at casestudier er intensive studier av en eller noen få enheter, hvor casestudier er godt egnet for å finne svar på spørsmål om hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor.

³Hentet fra Osvaldsen, T. (2023). Tillitsreformen i NAV- færre styringssignaler og større handlingsrom? (Hjemmeeksamen, prosjektskisse) UIT Norges arktiske universitet

4.1 Utvalg og rekruttering av informanter

I kvalitativ metode er utvelgelsen av informanter formålsstyrt, det vil si at formålet med undersøkelsen bestemmer hvilke enheter som skal studeres (Jacobsen, 2022:195). Jeg har ikke vært ute etter å generalisere mine funn, men heller ønsket å få en dypere, virkelighetsnær innsikt i informantenes oversettelse av tillitsreformen i NAV, og deres tanker om hva som kan hemme og fremme implementeringen av tillitsreformen. For å få denne innsikten har jeg kun valgt å intervju NAV- ledere, ikke øvrige ansatte, da det er NAV- lederne som har fått i oppgave å sette tillitsreformen på dagsorden i sine enheter. Jeg har valgt å intervju informanter fra kontor med ulik størrelse for å sikre et variert og innholdsrikt datamateriale (Jacobsen, 2022). Jeg har valgt å intervju informanter fra ett og samme fylke, for å få et overblikk over hvordan forholdene er innenfor et fylke. Fylket befinner seg i et stort geografisk område, langt unna direktoratet der styringssignalene utformes, og består av mange mindre enheter, men også større enheter knyttet til byer og større regioner. Informantene består av begge kjønn, seks kvinner og to menn. Syv av åtte informanter har lang fartstid i NAV. Fire av informantene har vært ledere i mange år, mens de resterende har vært ledere mellom ett til tre år.

Jeg startet prosessen med å rekruttere informanter i desember 2023. Jeg henvendte meg til fylkesdirektøren med forespørsel om godkjenning. Jeg fikk raskt klarsignal på min henvendelse, med forbehold om at deltakelsen fra informantene sin side var frivillig. Jeg opprettet dialog med hver enkelt informant via e-post. Jeg sendte ut åtte henvendelser, og fikk tilbakemelding innen kort tid fra alle om at de ønsket å delta. Jeg sendte ut informasjonsskriv med nærmere utdypelse av formålet med studien, deltakelse, personvern, rettigheter og samtykkeerklæring (se vedlegg 1) i forkant av intervjuene. I e-post korrespondansen avtalte vi tidspunkt for gjennomføring av intervju.

4.2 Intervju og datainnsamling

Kvalitative intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Jeg valgte en pre-strukturering av intervjuet. Pre-strukturering har en intervjuform hvor det er en balanse mellom fleksibilitet og standardisering. Intervjuformen gir frihet og åpner opp for at informantene i større grad kan dele relevant informasjon, og få fram deres oppfatninger og erfaringer (Jacobsen, 2022:166). I forkant utarbeidet jeg en felles intervjuguide (se vedlegg 2) med overordnede tema med tilhørende spørsmål (Jacobsen, 2022:167). Intervjuguiden var ment til å kunne gi svar på studiens problemstilling, og ble utformet med utgangspunkt i teorigrunnlaget. Spørsmålene handlet blant annet om hvordan NAV- lederne forstår tillitsreformen, hvordan de jobber med å

implementere tillitsreformen og hva som kan hemme og fremme implementeringen i lys av organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Jeg anså det som viktig å ha en form for struktur ved gjennomføring av intervjuene. Strukturen var med på å sette rammer, og bidro til en rød tråd mellom de ulike intervjuene. Intervjuguiden bidro til å gjøre det enklere for meg å sammenligne svar fra informantene og trekke ut funn til analysen (Jacobsen, 2022:167).

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt via Teams på grunn av geografiske avstander. Intervjuene ble gjennomført i et tidsrom på tre uker fra midten av februar til mars. Tidsplanen var først strammere, men flere intervjuer måtte forskyves på grunn av sykdom og driftsmessige utfordringer ved kontorene. I forkant gjennomførte jeg en pilottest. Hensikten var å få en indikasjon på om spørsmålene ville resultere i ønsket empirisk data. Jeg hadde også behov for å teste ut egne intervjuferdigheter, og om det digitale utstyret fungerte hensiktsmessig. Jeg valgte å utføre testen på en kollega som jeg er trygg på, men som selv ikke er leder. Pilottesten fungerte bra, og jeg fikk tilbakemelding om at spørsmålene var både forståelige og at ikke noe fremsto som uklart.

Jeg sendte ikke ut intervjuguiden i forkant, og delte ikke spørsmålene på skjerm ved pilottesten eller til informantene. Årsaken var at jeg ikke ønsket at de skulle forberede eller tilpasse sine svar. En av informantene ønsket imidlertid å få intervjuguiden før intervjuet, og jeg valgte å sende den til informanten. Hvert intervju startet med en innledning om formålet med prosjektet, personvern, anonymisering av både person og kontor, frivillighet rundt deltakelse, og mulighet for å trekke seg. Under intervjuene hadde både informanten og jeg kamera på. Jeg benyttet meg av lydopptak via telefonen. Jeg tok notater, men prøvde å ha søkelys på å ha øyekontakt og skape nærhet selv om vi møttes på skjerm. Ved de første intervjuene tok jeg mer notater enn ved de siste. Årsaken til dette var at jeg i starten var usikker på om det digitale verktøyet fungerte med transkribering. Hovedvekten av intervjuene varte rundt 1 time, men noen varte 1 ½ time. Selv om intervjuene hadde ulik varighet, fikk jeg dekket alle tema og spørsmål i intervjuguiden. Intervjuene bar preg av en lett og god tone. Det var ikke behov å bruke lang tid på å skape tillit, noe som i stor grad nok skyldes at informantene og jeg har noe kjennskap til hverandre. Jeg la vekt på å være nøytral, og forsøkte å ikke ha noen ledende spørsmål. Jeg oppdaget imidlertid ved gjennomlytting av lydopptakene at jeg ga muntlige bekreftelser i form av "hmm" og "ja". Ved gjennomføring av de siste intervjuene var jeg mer bevisst på å kun gi informantene nikk. Informantene ga tilbakemelding om at de fant det jeg forsket på som spennende. Flere ga uttrykk for at de med intervjuet hadde fått satt tillitsreformen mer på

dagsorden hos seg selv, og noen ga uttrykk at deltakelsen kunne bidra til å få mer kunnskap om tillitsreformen.

4.2.1 Databehandling

Etter hvert intervju transkriberte jeg intervjuene fortløpende. Transkribering handler om å renskrive rådata man sitter igjen med etter et intervju (Jacobsen, 2022:211). Jeg brukte tid til å gå gjennom mine notater, og markerte ulike funn. Jeg satt med et stort datamateriell. Neste skritt var å kategorisere dataene med begreper fra teorien og fra problemstillingen. Jeg kategoriserte i henhold til spørsmålene i min problemstilling. Kategorisering av data representerer både et analytisk hjelpemiddel og en begrensning. Måten jeg klassifiserer data på kan fremheve tendenser, men også stenge for andre perspektiver (Thagaard, 2018:154). Jeg har hørt igjennom intervjuene flere ganger, og har skrevet ned funn under de ulike kategorier. Jeg skrev ned både stikkord og hele formuleringer. Kategoriseringen ga meg muligheten til å sammenligne svar og se etter felles mønster. Flere av sitatene fra informantene er blitt benyttet i analysekapittelet, men det vil ikke komme frem hvilken informant sitatene er fra for å ivareta anonymiteten.

4.3 Reliabilitet og validitet

I dette avsnittet vil jeg diskutere studiens reliabilitet og validitet, og hvordan jeg har fulgt kravene til reliabilitet og validitet i min oppgave.

Reliabilitet handler om forskningens pålitelighet og troverdighet, det vil si om min undersøkelse er til å stole på. Reliabilitet knyttes til hvordan undersøkelsen er gjennomført (Jacobsen, 2022:17). Jeg har forsøkt å styrke studiens reliabilitet ved å benytte meg av lydopptak under intervjuene. Alle intervjuene ble transkribert via Nettskjema. Jeg har hørt gjennom lydfilene flere ganger for å sikre at uttalelsene er pålitelige.

Jeg har valgt å anonymisere informantene, hvilket kontor de tilhører og fylkestilhørighet. Dette er informert om i forkant og underveis i prosessen. Jeg vurderer at det har bidratt til at informantene har kunne følt seg trygge til å snakke fritt. Jeg vurderer at konteksteffekten til å være lav, da alle intervjuene er foretatt via Teams hvor informantene har vært på sitt kontorsted. Jacobsen (2022:169) viser til at informantenes eget kontorsted vil være naturlige omgivelser, noe som kan øke tillitsrelasjonen. Undersøkelsen har også vært planlagt på forhånd. Jeg har vært bevisst på at jeg som intervjuer kan ha effekt på informantene i intervjusituasjonen. Dette beskriver Jacobsen (2022:251) som intervjuereffekt. Transkriberingen og gjennomgangen av

lydopptak viser ingen tydelige tegn på dette, men jeg kan ikke utelukke at mitt toneleie og kroppsspråk kan ha hatt påvirkning på informantene.

Validitet handler om hvor gyldig resultatene jeg har kommet frem til er, og hvordan jeg tolker mine funn (Thagaard, 2018:181). Andersen (2021) viser til indre og ytre validitet i forskning. Indre validitet dreier seg om hvorvidt informantene har gitt en sann beskrivelse av den virkeligheten de opplever (Andersen, 2021). I min studie har jeg intervjuet NAV- ledere ved utvalgte NAV- kontor for å få frem deres tanker, refleksjoner og tilnærminger rundt forståelsen og implementeringen av tillitsreformen i NAV. Jeg opplevde informantene som åpne og ærlige. De visste meg stor interesse for å snakke om temaet, selv om noen ga uttrykk for at de hadde begrenset med kunnskap om tillitsreformen. Jeg anser informantene som internt gyldige da de spiller en sentral rolle ved implementering av tillitsreformen. Studiens eksterne gyldighet handler om i hvilken grad funn fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de som faktisk har gjennomført undersøkelsen (Benserud og Engeberg, 2023:34). I min studie har jeg intervjuet åtte informanter av til sammen 264 NAV- ledere ved ulike NAV- kontor. Utvalget er dermed lite, og kan fremstå som svakt for en statistisk generalisering (Andersen, 2021). Studien gir heller grunnlag for det Jacobsen (2022:96) beskriver som analytisk generalisering. Analytisk generalisering innebærer at generaliseringen knyttes til teorier og deres gyldighetsområde. Det betyr at funn og konklusjoner fra denne studien kan bidra til å svekke eller styrke eksisterende teoretisk forklaringskraft (Østerbø, 2013:31).

4.4 Ethiske hensyn

Alle forskningsprosjekt skal vurderes ut fra grunnleggende etiske kriterier (Jacobsen, 2022). De etiske regler handler om rettigheter til deltakere i forskningsprosjektet, og det ansvaret jeg har som forsker (Thagaard, 2018). Jeg har fulgt de etiske prinsippene som er nedfelt i lover og retningslinjer gjennom å overholde personvernlovgivningen og følge god skikk ved gjennomføring av intervjuer (Nilssen og Pedersen, 2022:38). Jeg har meldt undersøkelsen inn og fått den godkjent av SIKT (vedlegg 2).

Jeg har hatt fokus på personvern og ivaretagelse av personvernopplysninger. Jeg har brukt samtykkeskjemaet til SIKT, hvor skjemaet er sendt ut til informantene i forkant av intervjuene (vedlegg 2). Jeg har opplyst om at deltakelsen er frivillig og om muligheten til å trekke seg. Jeg har informert informantene om faktorer rundt anonymitet, sitering, lydopptak og transkribering. Jeg har anonymisert informantene og hvilke kontor de kommer fra. Alt av datamateriale har

blitt oppbevart på min pc med beskyttet passord. Ved prosjektets slutt vil datamaterialet bli slettet (Jacobsen, 2022).

Jeg har valgt å studere egen organisasjon. Jeg har vært ansatt i NAV siden oppstart, og kjenner organisasjonen fra Arbeid- og tjenestelinjas ståsted både som veileder og leder. Å studere egen organisasjon kan ha fordeler og ulemper. Fordelen kan ifølge Jacobsen (2022:59) være at man innehar førstehåndskjennskap til det som skal studeres i form av tilgang til informasjon, kjennskap til uformelle strukturer, mål, kultur, språk, og organisasjonens historie. Ulemper kan være at jeg har utviklet en forforståelse av organisasjonen, og dermed kan inneha en forutinntatt holdning hvor man registrerer det man forventer å se, mens enkelte sider ved organisasjonen kan forbli usett (Jacobsen, 2022:59). Jeg har forsøkt å være bevisst på disse faktorene i møte med informantene.⁴

Jeg vil i det neste kapittelet redegjøre for å drøfte de empiriske funn ved hjelp av det teoretiske rammeverket.

⁴ Avsnittet som omhandler «Etiske hensyn» er i stor grad hentet fra Osvaldsen, T. (2023). Tillitsreformen i NAV- færre styringssignaler og større handlingsrom? (Hjemmeeksamen, prosjektskisse) UIT Norges arktiske universitet

5 Analyse og drøfting av datamateriell

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for mitt datamateriell og analysere dataene i tråd med problemstillingen og teorien. Jeg har delt kapittelet inn i tre deler. Del en ser på hvordan tillitsreformen blir oversatt av enhetsledere i NAV. Del to tar for seg hvilken oversettelseskompetanse enhetsledere i NAV har. Del tre ser på hvordan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur kan bidra til å hemme og fremme implementeringen.

5.1 Kjennskap til tillitsreformen

Det å ha forståelse av hva en ny idé, oppskrift eller reform innebærer kan ha stor betydning for hvordan den oversettes (Røvik, 2007).

Alle de åtte informantene har gitt uttrykk for at de er kjent med at det skal være en tillitsreform i NAV, og at den er lansert av Støre- regjeringen. Følgende sitat illustrere dette:

«Vi fikk tillitsreformen presentert med ny regjering hvor den er en del av Hurdalsplattformen. Og så ble den jobbet frem og lansert. Jeg bet meg merke i at vi skal flytte avgjørelser knyttet til den enkelte bruker, nærmest mulig brukere på lavest mulig nivå»

Datamaterialet tyder på informantene har kjennskap til reformen, samtidig sier flere at reformen er lite tematisert. Det var kun en av informantene som ikke var klar over at reformen var startet i NAV, men informanten kjente til bakgrunnen til reformen.

Jeg vil i det neste avsnittet gå nærmere inn på implementeringen av tillitsreformen i NAV.

5.1.1 Implementeringen av tillitsreformen

Når en praksis skal inn i en ny kontekst sier teorien at implementeringsfasen starter i det man overfører kunnskap fra kilden til mottaker (Szulanski, 1996). Mine informanter tilskriver kilden til reformen til å være direktoratet, toppledelsen og fylkesledelsen i NAV. Mottakerne er NAV-kontorene. En hovedvekt av informantene viser til at de har fått kunnskap om tillitsreformen via NAV sine kanaler og i form av samtalepakker, hvor implementeringen har startet med samtalepakkene. Samtalepakkene er laget av direktoratet. Enhetene har med dette fått et verktøy til å snakke om hva tillitsreformen kan bety for sin enhet (NAV, 2023 c). En informant uttalte *«det var veldig mye fokus når tillitsreformen ble implementert, også er det ikke så veldig mye tema lenger»*. Utsagnet tyder på at det har pågått en form for kunnskapsoverføring mellom kilden og mottakeren. Sannsynligheten for å oppnå en suksessfull kunnskapsoverføring og få

den godt implementert, avhenger av ulike faktorer. Jacobsen og Thorsvik (2021) viser til en faktor som omhandler medlemmenes evne til å lære og ta til seg ny kunnskap, og til å dele kunnskapen. Mitt datamateriale viser at kunnskapsoverføringen i form av samtalepakkene er anvendt i ulik grad. En av informantene fortalte at de har gjennomført en «*light versjon*» av samtalepakkene. De hadde ikke satt av tid til å gjennomgå samtalepakken, men hadde snakket om betydningen av tillitsreformen på et kontormøte. En annen fortalte at de hadde sett på en film om tillitsreformen, og satt seg inn i den historiske linjen for hva regjeringen ønsker med reformen, og anvendt samtalepakken. Seks av de åtte informantene svarte at de hadde brukt samtalepakken. Opplæring i bruk av samtalepakker kan ses på som at implementeringen av tillitsreformen er forsøkt satt i system, hvor de ansatte erverver kunnskap om reformen, og har fått jobbet med hva tillitsreformen kan bety for sitt kontor, noe som kan ses i tråd med Jacobsen og Thorsvik (2021) sin beskrivelse av eksplisitt kunnskap. Ut fra mitt datamaterielle kan jeg ikke trekke en konklusjon om at kunnskapsoverføringen er gått over til å bli taus kunnskap. Imidlertid fremkommer det at det har pågått prosesser som eksempelvis sosialisering, hvor jeg kan anta at kunnskap har blitt delt via samspill mellom deltakerne og med dette har taus kunnskap blitt overført (Jacobsen og Thorsvik, 2021).

I det neste avsnittet vil jeg se mer på hvordan tillitsreformen kontekstualiseres i NAV, noe som bidrar til videre utdyping av hvordan tillitsreformen blir oversatt av enhetsledere i NAV.

5.1.2 Den hierarkiske oversettelseskjede

Den hierarkiske oversettelseskjeden bygger på fem argumenter om hva som skjer når man forsøker å ta inn og implementere nye ideer i en organisasjon (Røvik, 2007:294). Deler av teorien er i tråd med mine antakelser om at tillitsreformen vil komme inn i NAV via direktoratet, og støttes opp av utsagn fra en informant: «*Det detter ned oppgaver fra direktoratet som for eksempel tillitsreformen*». Uttalelsen kan ses i samsvar med Røviks (2007) argumentasjon om *en top- down orientering*. Direktoratet har sendt samtalepakken til fylkesledelsen, som har distribuert pakkene videre til NAV- kontorene. Dermed har fylkesledelsen rollen Schifloe et al. (2022) kaller bindeledd mellom direktoratet og NAV- kontorene. I intervjuene har informantene kommet med uttalelser som kan tyde på at kontekstualiseringen ikke har fulgt alle ledd av den *hierarkiske oversettelseskjeden*, blant annet argumentet som omhandler *begrenset frihet til oversettelse*. I denne fasen kontrolleres oversettingen av toppledelsen (Røvik, 2007). Datamaterialet tyder på at informantene ikke opplever at verken direktoratet, toppledelsen eller

fylkesledelsen kontrollerer arbeidet med tillitsreformen ute i enhetene. De har dermed frihet til å oversette ideen. Følgende sitater viser dette:

«Det er ullent med tillitsreformen. Jeg savner en tydelighet»

«Vi er jo så veldig vant til at det kommer ovenfra og ned. Vi får virksomhetsplan, 3 års plan og egen handlingsplan. Vi får Mål- og disponeringsbrev og kommunebrev. Så vi er jo vant med det, men med tillitsreformen er det blitt litt stille»

Flere av informantene uttrykte at de likevel savnet en større tydelighet fra fylkesledelsen omkring arbeidet med tillitsreformen. Dette gjaldt både informanter fra mindre kontor, og større enheter, noe følgende sitat viser:

«Jeg tenker at det er helt klart at NAV- ledere generelt har behov for støtte fra fylkesledelsen. De må vite hva vi holder på med. Og det synes jeg er utfordrende nå er at jeg ikke helt opplever at de er der».

Uttalelsen er ikke i tråd med teorien, men er i samsvar med mine antakelser om at reformen ikke kontrolleres av hverken direktoratet, toppledelsen eller fylkesledelsen. I mandatet er det konkretisert at tillitsreformen skal legge til rette for lokalt forankret tjenesteutvikling (NAV, 2023 c). Sett i lys av det vil det være naturlig at kontekstualiseringen ikke følger alle ledd i den hierarkiske oversettelseskjeden, og at informantene dermed vil kunne gjøre egne oversettelser. Flere av informantene ga imidlertid uttrykk for at tillitsreformen fremsto som en uklar og utydelig reform, og noe de ikke jobber med eller har på agendaen i det daglige arbeidet. Røvik beskriver (2007:294) *fra abstrakte til det konkrete* hvor en idé kan fremstå som en utydelig idé når den starter sin reise fra toppen og ned, men kan bli mer konkret jo lenger ned i organisasjonen den synker. Uttalelsene fra informantene i mitt utvalg kan tyde på at reformen fortsatt oppleves abstrakt, og at ideen enda ikke er blitt konkretisert selv om den er kommet ned i organisasjonen. Uttalelsene stemmer overens med mine antakelser om at implementeringen av tillitsreformen ikke følger alle ledd av den hierarkiske oversettelseskjeden.

I neste avsnitt vil jeg se nærmere på hvordan tillitsreformen er oversatt i NAV, og hvilke oversettingsregler som er tatt i bruk.

5.1.3 Bruk av oversettelsesregler

Oversettelsesregler viser hvordan ideer blir forsøkt oversatt til praksis i organisasjoner (Røvik, 2007:257). Røvik (2016) argumenterer for tre viktige betingelser for oversetting;

egenskaper ved kilden, egenskaper ved den overførte kunnskapen og egenskapen ved forholdet mellom mottaker og kilden. Jeg vil i de neste avsnittene presentere uttalelser fra mine informanter, og se de opp mot teorien og mine antakelser.

5.1.4 Egenskaper ved kilden

I dette avsnittet vil jeg belyse forhold som kan tilskrives til *egenskaper ved kilden*.

Teorien sier at kildens kontekst og aspekter av den ønskede praksisen kan påvirke oversettelsesregler (Røvik, 2016). NAV er som beskrevet en stor hierarkisk organisasjon. NAV- kontorene mottar styringssignaler enten fra den statlige delen av NAV, direktoratet, toppledelse og fylkesledelsen, eller via den kommunale styringslinjen (NAV, 2023 b). En indikator på kildens kontekst kan ses i lys av mandatet og rammene som er satt i arbeidet med tillitsreformen. Rammene er kommet til uttrykk via fem målsettinger som er beskrevet i kapittel 2.3, hvor det er utformet hva som er målsettingen med tillitsreformen, og hvilken praksis man ønsker med reformen. En annen indikator som kan ses i lys av *egenskaper ved kilden* er samtalepakkene som NAV- kontorene har fått som arbeidsverktøy med tillitsreformen (NAV, 2023 c). Dette er i tråd med mine antakelser, hvor jeg har forventet å finne at det er direktoratet og toppledelsen i NAV som er kilden, og påvirker hvilken praksis de ønsker med tillitsreformen i NAV.

5.1.5 Egenskaper ved den overførte kunnskapen

Egenskaper ved den overførte kunnskapen innebærer at det foreligger en idémessig representasjon av kunnskapsoverføringen (Røvik, 2016: 300). Den viser til hvilken grad av frihet NAV- lederne har til å tolke, endre og lage sine egne versjoner av tillitsreformen, og om kunnskapen er transformerbar. Den viser også til om kunnskapen krever en spesiell type teknologi (Røvik, 2016). De overordnede rammene for tillitsreformen er laget av en arbeidsgruppe i NAV. I mandatet er det konkretisert at tillitsreformen skal utformes i den lokale konteksten, det vil si ute i enhetene (NAV, 2023 c). NAV- lederen har dermed per definisjon fått stor frihet til å utforme tillitsreformen sammen med sine medarbeidere, men må samtidig forholde seg til de gitte rammene fra staten. Mine data tyder på at *egenskaper ved den overførte kunnskapen* har kommet til uttrykk via samtalepakkene, hvor NAV- kontorene har fått et verktøy for å snakke om hva som utfordrer tilliten i NAV, og hvilken betydning tillitsreformen har for kontorene (NAV, 2023 c: 3). Samtalepakkene vil ikke kreve en spesiell type teknologi for å kunne anvendes. Dette samsvarer med uttalelsen under fra en informant fra en større enhet, og understøttes av flere;

«Først hadde vi workshop med tillitsvalgte. Det lå jo et veldig ferdig opplegg som vi brukte. Så har vi jo brukt det ferdige opplegget og jobbet sammen med tillitsvalgte ut ifra hva vi kan forbedre i vårt samarbeid. Vi laget en tiltaksplan, en handlingsplan på det. Og så gjorde vi det samme med hele kontoret»

Her beskriver informanten hvordan de har jobbet med samtalepakken. Utsagnet fra informanten indikerer grad av mulighet for å tolke, endre og lage egne versjoner av reformen slik at den passer inn i den lokale kontekst. Dette er i tråd med teorien hvor kunnskapsoverføringen reguleres av NAV- lederne og deres medarbeidere (Røvik, 2016). Dette er også i tråd med mine antakelser hvor jeg har antatt at NAV-lederne har stor frihet til å oversette tillitsreformen, og at ideen ikke vil kreve en spesiell type teknologi.

5.1.6 Egenskaper ved forholdet mellom mottaker og kilden

I dette avsnittet vil jeg belyse *egenskaper ved forholdet mellom mottaker og kilden*, og hvilken betydning det kan ha for kunnskapsoverføringen og hvilke oversettelsesregler oversetteren anvender (Røvik, 2016: 301). Jeg antar at *forholdet mellom mottaker og kilden* i hovedsak vises mellom forholdet til NAV- kontorene og den statlige delen av NAV. Ifølge Røvik (2016) er en viktig variabel likhet, det vil si i hvilken grad mottakeren og kildekonteksten skiller seg fra hverandre eller har likheter (Røvik, 2016). Mine informanter har tilskrevet kilden til å være blant annet fylkesledelsen og direktoratet. Jo større grad av ulikhet mellom mottaker og kilden, desto flere utfordringer vil ledere ha med å finne frem til riktige oversettelsesregler (Røvik, 2016).⁵ Flere av informantene trekker frem at det er staten som er veldig "på" i implementeringen av tillitsreformen. Det er de som har satt tillitsreformen på agendaen og har satt det som mål i Mål- og disponeringsbrevet for 2024 for videre arbeid. NAV- kontorene er vant til å forholde seg til slike styringssignaler, da dette er en del av den formelle organisasjonsstrukturen i NAV. Det er også i samsvar med mine antakelser, men de lokale NAV- kontor er også vant til å forholde seg til styringssignaler fra kommunene, da NAV består av et partnerskap med kommune og stat. Flere av informantene fortalte at kommunen var fraværende i arbeidet med tillitsreformen. En informant utdypet;

⁵ Hentet fra masteroppgava til Knustad og Norstrand (2017). Hvordan kan kunnskapsoverføring løfte Midt-Troms som reiselivsregion? Kunnskapsoverføring i et translasjonsperspektiv. UIT Norges arktiske universitet

«Jeg tror vår største utfordring er organisering, den som er over oss, over lokal-kontorene. For jeg opplever at den statlige delen av NAV er veldig på. De har mye kunnskap om tillitsreformen, og det er de som har tematisert den ut. Mens den kommunale delen er ikke med i samme grad i det hele tatt....Så det er akkurat som vi har et hull i denne strukturen med kommunene i forhold til tillitsreformen».

Denne uttalelsen indikerer at tillitsreformen ikke har vært tematisert i partnerskapet, og lite i samarbeidet med kommunen. Stat og kommune skal være likeverdige parter i NAV-kontorene (NAV, 2023 b). Informantene beskrev videre utfordringer knyttet til styringslinjene og implementeringen av tillitsreformen:

«I kommunen har vi både en politisk ledelse og en administrativ ledelse, hvor den politiske ledelsen avgjør veldig mye. De gjør en del vedtak som spiller inn på ressursene våre og alt.. Hvor mye de har kunnskap om tillitsreformen er jeg veldig usikker på....eksempelvis sosialtjenesteloven, så gir den oss et stort handlingsrom, mens kommuneøkonomien kan begrense oss... og da får du ikke til det handlingsrommet, den friheten jeg tenker tillitsreformen har til hensikt å komme innbyggerne til gode»

Sitatet kan tyde på at informanten ser svakheter ved implementeringen av tillitsreformen når ikke begge styringslinjene er involvert. Dette er i tråd med Røviks (2016) argumenter hvor han viser til at dersom mottakeren og kildekonteksten skiller seg fra hverandre vil det medføre utfordringer med å få til en vellykket oversettelse (Røvik, 2016).

Jeg vil i neste avsnitt se nærmere på oversettelseskompetanse. Det er med på å utdype hvilke oversettelseskompetanse enhetsledere i NAV besitter.

5.2 Oversettelseskompetanse

Oversettelseskompetanse referer til oversetterens evne til å oversette praksiser og ideer mellom organisatoriske kontekster. De må ha kunnskap om oversettelsesregler og hvordan reglene anvendes i ulike sammenhenger (Røvik, 2016:299). Jeg antar at NAV- lederne har en nøkkelrolle som oversettere av tillitsreformen og innehar ulik oversettelseskompetanse.

Røvik (2007) viser til at en god oversetter innehar kompetanse og kan kombinere flere dyder som *kunnskap, mot, tålmodighet og styrke*. Dyden *kunnskap* innebærer at oversetteren bør ha formell utdanning og erfaring. Mitt datamateriale viser at samtlige av informantene har

bachelorutdanning innen ulike yrkesretninger eller høyere utdanning fra universitet. Flere har også videreutdanning, i hovedsak innen ledelse. Hovedvekten av informantene har lang fartstid fra NAV. Halvparten har lang ledererfaring, mens de resterende har kortere ledererfaring. I tillegg til formell utdanning og erfaring trenger oversetteren ifølge Røvik (2023) å ha kunnskap i sammenhengene det formidles imellom. Informantene fra mitt utvalg oppga å ha god kunnskap om organisasjonen NAV, NAV sitt samfunnsoppdrag og innsikt i egen enhet. Det gjelder også de som er forholdsvis nye som ledere. Imidlertid ga flere uttrykk for at de hadde begrenset kunnskap om tillitsreformen. Dette er ikke i tråd med min antakelse, hvor jeg har antatt at de har god kunnskap om tillitsreformen og fått god innføring i reformen. Røvik (2007:326) viser til at en avgjørende forutsetning for å kunne gjennomføre en oversettelsesprosess er å kunne kombinere kunnskap om både avgivende og mottakende kontekst. Lite kunnskap om tillitsreformen kan medføre en svekkelse i oversettelseskompetansen. NAV- lederen må vite hva som er kjernen med reformen, og må kunne kombinere det opp mot egen kontekst. Informantene ga uttrykk for at de var kjent med innholdet i tillitsreformen og hadde jobbet med samtalepakkene, men som beskrevet tidligere var det variasjoner i hvor mye kunnskap de hadde om reformen. En informant uttalte;

«Tillitsreformen handler om å øke tilliten mellom forvaltningen og de som er mottakere av tjenester i forvaltningen. En reform der tilliten skal økes mellom forvaltningen og tjenestemottakere»

Utsagn fra denne informanten kan indikere en viss forståelse av kilden, og samsvarer da med Røvik (2023) sin argumentasjon om å være tospråklig. Flere av informantene snakket om prioritering og tid som en årsak til manglende implementering. Følgende sitat illustrerer dette:

«Vi blir innhentet av hverdagen, men har i bakhodet alle planer vi skal jobbe med som tillitsreformen. Vi må trekke det ned til vårt nivå og hva vi har kapasitet til å gjøre»

Uttalelsen illustrerer at informanten opplever at det er mye som må prioriteres i NAV. Flere av informantene ga uttrykk for at de ikke hadde prioritert arbeidet med implementering av tillitsreformen, da det hele tiden var andre oppgaver som hastet mer. Røvik (2023) viser til at det å være tospråklig kan være både ressurskrevende og tidskrevende. Det kan også ses i sammenheng med Szulanski (1996) sine betraktninger om *internal stickiness*, hvor motivasjonsfaktorer kan være en barriere for implementering. Noen av informantene sa at

deltakelsen i intervjuet kunne bidra til at de kunne få den mer frem i egen bevissthet, og at dette kunne medføre at de tok den mer frem i eget kontor.

Dyden *tålmodighet og styrke* innebærer at implementering av nye ideer vil kreve modningstid i en organisasjon før de blir til rutiner og praksiser (2007). NAV- lederen må sørge for at tillitsreformen snakkes om og på den måten holdes i live. Røvik (2007:333) viser til at når en idé kommer inn i en organisasjon kommer den ofte først til syne som "språksmitte". Med tillitsreformen vil det innebære at NAV- lederen må sørge for at "viruset" ikke dør ut, men at reformen holdes i livet ved å bli snakket om. Det må da være arenaer for pratingen, hvor praten blir formålsrettet, det vil si at idéen om tillitsreformen må konkretiseres (Røvik, 2007). Alle informantene ga uttrykk for at de hadde strukturelle arenaer hvor de kunne ta opp ulike ting med sine medarbeidere. De visste blant annet til fagmøter og kontormøter. En informant hadde snakket om tillitsreformen i en lunsjpause. Hovedfunn var likevel at de fleste ga uttrykk for at de ikke snakket mye om tillitsreformen i det daglige. En informant uttalte;

«Tillitsreformen er vel ikke noe vi snakker mest om... Det er ikke et ord eller begrep som man har i den daglige bevisstheten».

Utsagnet illustrerer at reformen tematiseres i liten grad, noe som ifølge Røvik (2007) vil føre til at det vil ta lang tid før den språklige "smitten" av ideen får substansielle effekter i enheten. En annen informant uttalte:

«Jeg har savnet at fylkesledelsen også skulle snakke mer om tillitsreformen, og jeg vet at hvis de gjør det så tar jeg det med tilbake til mitt kontor, til mine medarbeidere. Og når de ikke gjør det, så tenker jeg om den egentlig er så viktig ... Jeg trenger at noen henter meg inn og zoomer inn på, tuner meg inn på tillitsreformen».

Dette utsagnet kan tyde på at informantene kan ha behov for bistand for å opprettholde fokuset. Mine informanter blir oversettere i sin enhet, men utsagnene kan illustrere at ledere også har behov for at deres ledelse innehar den nødvendige oversettelseskompetanse, for å bistå de med oversettelse av tillitsreformen.

En av informantene uttalte *«kanskje jeg burde ta det opp på et møte igjen»* Noen av informantene ga uttrykk for at deltakelsen i denne studien kunne bidra til at de fikk tillitsreformen mer på agendaen. Alle informantene ga videre uttrykk for at deres rolle som

leder har betydning for implementering av tillitsreformen, noe som fremkommer i følgende utsagn:

«Jeg tenker at lederrollen er viktig. Fordi vi påvirker, uansett om vi vil eller ikke, så påvirker vi. Folk ser på oss, hva vi gjør og hva vi sier. Både i ord og handling. Jeg tenker at leder kan sabotere en endring som er besluttet ovenfra, men leder kan også være med å drive frem gode prosesser»

Utsagnet stemmer overens med det Schifloe et al. (2022:45) viser til at ledere spiller en viktig rolle når det gjelder ansattes motivasjon for læring og for å ta til seg nye ting. Dette handler i stor grad om å sette tillitsreformen på agendaen i det daglige og prioritere tid til dette i møter, arenaer, workshops og lignende. Informantene har gitt uttrykk for at de har ulike arenaer for læring, men at tillitsreformen likevel ikke er det de har på sine sakslister.

Mitt datamateriell tyder på at informantene har kompetanse til å kombinere det Røvik (2007) beskriver som dyder som *kunnskap, mot, tålmodighet og styrke* for å lykkes med kunnskapsoverføring. Datamaterialet tyder imidlertid på at flere av NAV- lederne har behov for bistand fra øvrige ledelse for å opprettholde fokuset på ideen. Tillitsreformen snakkes ikke mye om, noe jeg tolker kan medføre at kunnskapsoverføringen av ideen vil ta tid, og i ytterste konsekvens kan "dø" ut (Røvik, 2007).

I neste avsnitt vil jeg utdype nærmere ulike barrierer som kan bidra til at oversetteren ikke lykkes med kunnskapsoverføringen.

5.3 Barrierer ved kunnskapsoverføring i NAV

Når en ny idé som tillitsreformen skal inn i en stor kompleks organisasjon som NAV vil det være faktorer som både kan hemme og fremme implementeringen. Jeg vil nå presentere data som beskriver hva som kan blokkere, stoppe og forvrengte kunnskapsoverføringen av tillitsreformen i NAV, men også hva som kan fremme implementeringen (Røvik, 2023).

5.3.1 Formell organisasjonsstruktur

I teoridelen antok jeg at NAV har en formell og kompleks organisasjonsstruktur, hvor styringssignalene kommer fra toppen og ned, og hvor samhandlingen vil fortone seg enklere innad i egen enhet enn mellom de ulike tjenestelinjene.

Alle informanter fortalte om gode strukturer for faste møter og kunnskapsdeling, system for å jobbe i team og mulighet for å gi og få veiledning ved sine kontor. Flere av informantene trakk frem viktigheten av at deres medarbeidere var i besittelse av god kompetanse. En informant uttalte følgende:

«Jeg tenker at tillitsreformen handler om kompetanse ... Du må ha kompetanse og du må kunne snakke med folk. Du må kunne det vi jobber med og evne å sette deg inn i ting».

Alle informantene ga uttrykk for at de opplevde at deres medarbeidere hadde god kompetanse for å kunne utføre sine arbeidsoppgaver. De ga også uttrykk for at medarbeiderne har stor grad av frihet i utøvelsen av sitt arbeid innenfor de rammer som foreligger. Informantene bekrefter at deres medarbeidere samhandler mye med hverandre, og beskriver enheter med stor grad av kunnskapsdeling. En informant uttalte: *«Det er mye skulder til skulder deling og opplæring».* Utsagnet kan ses i tråd med Røvik (2023) sine argumenter hvor han viser til at kunnskap kan flyte og deles lett med medlemmer innenfor egen enhet som tilhører samme vertikale nivå. De samhandler og deler mer kunnskap enn de som befinner seg på andre nivå i en organisasjon, noe som kan bidra til å fremme kunnskapsoverføring (Røvik, 2023). Flere av informantene snakket om utfordringer knyttet til kunnskapsdeling og samhandling mellom NAV- kontoret og andre deler av NAV, som eksempelvis NAV Arbeid og ytelse. En informant uttalte:

«NAV Arbeid og ytelse er siloen som kan hemme tillitsreformen. Tillit er avhengig av dialog og kjennskap til hverandre. Sitter vi på hvert vårt "Ness" så er det begrenset hvor mye man klarer å dele og skape felles forståelse»

Sitatet synliggjør at samhandling mellom ulike deler av organisasjonen i NAV ikke fortoner seg like enkelt som innenfor egen enhet for intervjuobjektet. Dette kan stemme med det Røvik (2023) hevder om at formalisering, kontroll og et stort hierarkisk system kan begrense medlemmenes frihetsgrad til å utveksle kunnskap. Utsagnet ble understøttet av flere informanter. NAV- kontorene ligger under NAV Arbeid og tjenestelinje i NAV sitt organisasjonskart (se figur 1). NAV- kontorene samhandler mye med NAV Arbeid og ytelse som ligger under Ytelseslinja (Schifloe et al., 2022). Samhandlingen dreier seg i hovedsak om vedtaksbehandling, da det er NAV Arbeid og ytelse som fatter vedtak om eksempelvis dagpenger, sykepenger og arbeidsavklaringspenger, mens NAV- kontorene har oppfølgingen av innbyggerne. Det er påpekt fra sentralt hold at det er behov for at samhandlingen mellom

linjene styrkes, og behov for kortere beslutningslinjer og raskere tilbakemeldingssløyer (NAV, 2023 c:16).

Datamaterialet kan også ses i tråd med det Røvik (2023) hevder om at overføring av kunnskap på tvers av organisatoriske grenser kan bli stoppet, forvrengt eller forsinket. Uttalelsen fra forrige sitat stemmer overens med Røvik (2023) sin beskrivelse, hvor han viser til at siloer kan hindre kunnskapsdeling. Det stemmer også med mine antakelser. De ulike linjene i NAV kan forstås som siloer. Flere av informantene trekker frem at denne strukturen og todelingen oppleves som problematisk.

«Vi trenger å slå ned siloen mellom lokal- kontor og NAV Arbeid og ytelse, men også mellom lokal- kontor og fylkesledelsen»

Informanten viser med sin uttalelse utfordringer knyttet til samhandling mellom NAV-kontorene og NAV Arbeid og ytelse, men også mellom NAV- kontorene og fylkesledelsen. Tillitsreformen skal utformes i den lokale kontekst. Ledere og medarbeidere skal jobbe med hva reformen skal bety for deres enhet. Likeså er ikke den lokale enhet frittstående fra resten av NAV. Å bedre samhandlingen mellom NAV- kontorene, NAV Arbeid og ytelse og fylkesledelsen vil kunne være et skritt i riktig retning å nå målet om tillitsreformen.

5.3.2 Organisasjonskultur

Kan NAV sin organisasjonskultur ha innvirkning på hvorvidt man lykkes med kunnskapsoverføringen av tillitsreformen? I teoridelen antok jeg at organisasjonskulturen ikke vil være enhetlig, men ulik ved de ulike NAV- kontorene og at ytre press og endringsarbeid kan ha innvirkning på organisasjonskulturen. Alle informanter ga uttrykk for at de hadde en organisasjonskultur i egen enhet som bar preg av stor grad av kunnskapsdeling. Flere henviste til resultater fra den årlige medarbeiderundersøkelsen, hvor funnene fra undersøkelsen var i samsvar med deres opplevelse. Samtlige av informantene fortalte at de synes å ha et godt arbeidsmiljø. De fortalte om positive medarbeidere som er fremoverlent og vant til endring, og som vil det beste for brukerne. Flere beskrev også hvordan de jobbet med kultur på arbeidsplassen. En informant uttalte:

«Vi har tidligere hatt et veldig høyt sykefravær, hvor det var null tillitt, og hvor det var utrolig mye motstand. Så vi har brukt tid på å jobbe med kulturen... Det er i dag en organisasjon som er positiv til endring ... Jeg tror at en kultur ikke kan endres uten at de ansatte er involvert i den. Kulturen endres ved at vi diskuterer og lytter til

hverandre, og setter opp hvilke vei vi skal gå, og stopper opp og kikker underveis at vi er på rett vei».

Dette utsagnet kan ses i sammenheng med tidligere forskning på tillitsreformen av Bentzen (2015). Hun viser til at tillit fører til bedre arbeidsmiljø og bedre tjenester til innbyggerne (Nordhagen, 2022). Informanten beskriver at arbeidet med organisasjonskultur kan anses som noe som bidrar til involvering og som medfører at man får tillit til hverandre. Alle informantene trakk frem kommunikasjon og åpenhet, og involvering av medbestemmelsesapparatet som viktige faktorer i arbeidet med kultur. Jacobsen og Thorsvik (2021) viser til at en organisasjonskultur kan fremstå som sterk hvis det er stor grad av enighet om normer og verdier. Ut ifra mitt datamateriell så tolker jeg informantenes utsagn som at de opplever stor grad av enighet omkring normer og verdier, og gir uttrykk for en opplevelse av å ha en god organisasjonskultur i egen enhet uavhengig av størrelse ved kontorene. Organisasjonskulturen fremstår som enhetlig og lite delt, noe som ikke samsvarer med mine antakelser.

I intervjuene fikk alle informantene spørsmål om hva ved NAV- kontorenes organisasjonskultur som kan hemme implementeringen av tillitsreformen. En informant uttalte at en hemmer av tillitsreformen sett i lys av organisasjonskulturen vil være:

«Det at man ikke klarer å se det opp mot det vi allerede gjør. At vi tror tillitsreformen, er noe helt nytt. Som ikke støtter opp om de gode brukermøtene og brukeroppfølgingen, og ikke støtter opp om samhandlingen internt»

Selv om informanten trakk dette frem som en hemmer, ga ikke informanten uttrykk for at kontorets organisasjonskultur kunne medføre utfordringer knyttet til implementering av ny reform. Det er i tidligere forskning fremhevet at NAV sin organisasjonskultur har vært preget av at de ansatte tok med seg sin kultur fra sin tidligere etat (Thoresen, 2011). Røvik (2023:50) viser til at organisasjonskulturer i tidligere separate enheter fortsatt kan være levende etter en sammenslåing, og kan bremse kunnskapsflyten over gamle organisatoriske grenser. Mine informanter har ikke gitt uttrykk for det i samtaler rundt organisasjonskultur. Flere av informantene fortalte at de har medarbeidere i ulike aldersgrupper, hvor flere hadde mange unge medarbeidere. De har dermed ikke vært en del av sammenslåingen og den kulturen som eventuelt oppsto like etter NAV- reformen i 2006. I samtaler rundt organisasjonskultur fremhevet flere betydningen av det massive endringsarbeidet som kontinuerlig skjer i etaten. En informant uttalte:

«Alle har jo oppgaver som hele tiden skal håndteres. Du har hverdagslig oppfølging av brukere. Og så skal du klemme inn alt annet som skal ha fokus. Sann som denne tillitsreformen. Det er jo noe du skal jobbe i prosess over tid, men samtidig pågår det prosesser med omstilling. Det pågår hele tiden prosesser. Og det stjeler mye tid.... Som leder må du gjøre noen prioriteringer i forhold til hva er viktigst for å ikke belaste de ansatte. Det er begrenset hva de klarer å ta inn over seg»

Jeg tolker utsagnet dithen at endringsarbeid og sterke styringssignaler kan ha innvirkning på organisasjonskulturen, som kan være en hemmer i forhold til implementering av tillitsreformen. Dersom det er mange oppgaver som skal prioriteres, kan arbeidet med tillitsreformen bli nedprioritert på bakgrunn av oppgaver som anses som mer prekære. Dette kan også ses i tråd med Strand (2007) sine betraktninger om at ytre press kan påvirke enhetens organisasjonskultur.

Flere av informantene snakket om behovet for å ha nok ressurser på jobb, da det har innvirkning på arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen. Intensjonen med reformen er blant annet at medarbeidere skal få tid til å gi god brukeroppfølging, samtidig medfører ikke tillitsreformen økte ressurser (KDD, 2022). Informantene virket til å være innforstått med at tillitsreformen ikke ville medføre en økning i budsjettammen, men de trakk fram at styringssignaler og høye krav ikke alltid samsvarer med hverdagen ute i de lokale enhetene. Schiefloe et al. (2022) viser til at forventningene om at en skal bruke tid på noe nytt kan være vanskelig å etterleve i en travel hverdag, der mange opplever at de har for lite tid til å gjøre en god nok jobb for brukerne. Brukeroppfølgingen prioriteres først. Dermed oppleves utfordringen med å sette av tid til nye oppgaver som en barriere for kunnskapsoverføring og kompetanseheving (Schiefloe, 2022:33). Informantene fortalte om medarbeidere som er positive og endringsvillige, men at det i noen sammenhenger kan oppleves en endringstretthet. En informant uttalte *«Ikke nå igjen. Kan møtes med motstand. At man aldri får ro. Det kommer hele tiden noe nytt som jeg tror gir slitasje»*. Utsagnet viser at for mye endring til slutt kan gå ut over den ansattes motivasjon. Jeg tolker det dithen at det kan bidra til å hemme kunnskapsoverføring og etablering av ny praksis.

Tillitsreformen er presentert som noe som skal bidra til at de ansatte i førstelinja skal få en bedre arbeidshverdag. Så langt tyder mine data på at reformen ikke har fått etablert seg ute i enhetene. Datamaterialet viser heller ikke at det foreligger motstand mot implementeringen, men heller at det er mange prosesser i NAV som kan medføre at fokuset blir borte fra denne reformen. Utsagn fra en informant viser dette:

«Skal vi lykkes med en tillitsreform må den forankres i den enkelte på en troverdig måte. De ansatte må tro på tillit. De må kjenne tillit fra leder, fylkesledelsen og direktoratet». Vedkommende trekker frem troen på tillit, og en opplevelse av at det må jobbes tillitsbasert. Dette er noe som også fremheves i forskning om tillitsreformen, og som blant annet den svenske forskeren Lousie Bringselius har påpekt i sin rapport til NAV (NAV, 2023 d).

Røvik (2023) viser til at stor kulturell avstand mellom kilden og mottakeren kan redusere effektiviteten av kunnskapsoverføring. Flere av informantene snakket om en opplevelse at fylkesledelsen var litt langt borte. Utsagn fra en av informantene illustrerer dette;

«Fylkesledelsen er langt unna. Jeg synes det er utfordrende at jeg ikke opplever at de er der. Det er veldig få som har en fot i NAV- kontoret og skjønner hva vi står i»

Jeg forstår informanten i lys av Røvik (2023) sin beskrivelse av kulturell avstand, hvor det kan tyde på å være en avstand mellom kilden og mottakeren. Som det har fremkommet underveis i studien tyder data fra flere av mine informanter at de har behov for at deres ledelse er mer aktiv og støttende i implementeringen av tillitsreformen. I dette arbeidet må også partnerskapet involveres. Studien viser imidlertid ikke at organisasjonskulturen ved de lokale NAV-kontorene anses som en hemmer i en kunnskapsoverføringsprosess.

6 Diskusjon

Jeg vil i dette kapittelet forsøke å svare på problemstillingen for studien:

Hvordan oversettes tillitsreformen av enhetsledere i NAV, hvilken oversettelseskompetanse har enhetslederne i NAV og hvordan kan organisasjonsstruktur og organisasjonskultur hemme og fremme implementeringen av denne ideen?

Mitt datamateriell viser at oversettelsen av tillitsreformen har fulgt deler av det Røvik (2007) beskriver som *den hierarkiske oversettelseskjeden*, hvor reformen i hovedsak har kommet til NAV- kontorene via direktoratet og fylkesledelsen i form av samtalepakker og gjennom Mål- og disponeringsbrevet. Etter gjennomføringen av samtalepakken finner jeg at reformen ikke lenger blir styrt verken av direktoratet eller fylkesledelsen, men at NAV- kontorene har stor frihet til å oversette den til sine lokale forhold, noe som også er i samsvar med intensjonen og mandatet med reformen (NAV, 2023 c). Dette tyder på at reformen ikke følger alle ledd i *den hierarkiske oversettelseskjeden* (Røvik, 2007), da reformen blant annet ikke kontrolleres av direktoratet. Min studie viser at det er brudd i denne kjeden. Spørsmålet en så kan stille er om NAV- lederne har klart å ta eierskap til reformen og sette i gang lokale prosesser? Datamaterialet viser at de fleste har jobbet med samtalepakken. Her finner jeg ikke variasjoner mellom mindre enheter eller større enheter. Noen kontor kan vise til gode prosesser og har laget planer for hvordan de skal jobbe videre med implementeringen. Hovedvekten av informantene har imidlertid gitt uttrykk for at arbeidet med tillitsreformen ikke er noe som er "fremst i panna". Hva kan dette skyldes? I min studie kommer det frem at NAV- lederne er vant til å forholde seg til denne hierarkiske styringslinjen som er i NAV, og til å forholde seg til gitte styringssignaler og jobbe ut ifra disse. Det kan også ses i lys av hvordan de har jobbet med samtalepakken. Etter gjennomføring av samtalepakken har de fått stor frihet til å jobbe videre med reformen og gjøre egne lokale tilpasninger. Mine data viser da at dette ikke jobbes nevneverdig mye med, og kan tyde på at det kan være utfordrende å gjøre dette på egenhånd. Det kan antas at det kan skyldes NAV sin organisasjonsstruktur som er styrt veldig ovenfra og ned, men også en organisasjonskultur som er vant til å forholde seg til en slik styring og kontroll.

Røvik (2007) viser til at for å lykkes med implementering av en ny idé vil det kreves at ledere spiller en nøkkelrolle som formidlere og oversettere av ideen. Har NAV- lederne den betydningsfulle oversettelseskompetansen som kreves for å lykkes med

kunnskapsoverføringen? Mitt datamateriell viser at informantene innehar både formell kompetanse og flere av dydene som Røvik (2007) viser til. Imidlertid er en vesentlig faktor for å lykkes med implementeringsarbeid at ideen blir snakket om (Røvik, 2007). Mitt datamateriell viser imidlertid at tillitsreformen ikke er noe som snakkes mye om ute i de lokale enheter. Datamaterialet tyder dessuten på at NAV- lederne synes å ha behov for ytterligere bistand til å "språksette" tillitsreformen, hvor det ikke er tilstrekkelig å kun sende ut samtalepakker eller gi styringssignaler om å skape *en tillitsbasert samarbeidskultur* (NAV, 2024). Flere av informantene ga uttrykk for at de ønsket at fylkesledelsen hadde mer fokus på tillitsreformen, at det kunne bidra til at NAV- kontorene kunne lykkes med kunnskapsoverføringen.

Hvorfor synes det å være vanskelig å snakke om tillitsreformen, en reform som har til hensikt å gjøre arbeidshverdagen bedre for førstelinja? Flere av informantene har gitt uttrykk for at reformen oppleves både som ullen og vag. Reformen kan fremstå som uklar når det gjelder hvilke problemer den skal løse. I Hurdalsplattformen står det at tillitsreformen skal gi «*tilliten, tiden og makten tilbake til de som utgjør førstelinja og ryggraden i velferdsstaten*» (Nosrati et al., 2022:5). Til tross for det finner jeg ikke i min studie stor entusiasme rundt tillitsreformen. Flere av informantene snakket om at det i NAV kontinuerlig pågår mange endringsprosesser. Ivaretagelse av daglige driftsoppgaver og andre endringsprosesser kan medføre prioriteringer NAV- lederne må gjøre. Det kan gå på bekostning av tillitsreformen, noe som også er i samsvar med mine data. En annen faktor kan være at reformen ikke har en sluttdato og ikke skal evalueres. Reformen medfører heller ikke økte budsjettammer, og skal løses innenfor de gitte rammer (KDD, 2022). Jeg antar at disse faktorer kan være medvirkende årsaker til at ideen ikke har fått satt seg i NAV, og at det kan ta tid før den blir implementert.

Medfører NAV sin overordnede organisasjonsstruktur og organisasjonskultur en utfordring med hensyn til tillitsreformen? Mine data tyder på at samhandlingen og siloene, spesielt mellom NAV- kontoret og NAV Arbeid og ytelse er en hemmer for implementeringen av reformen. Flere av informantene trakk frem behovet for å bedre dialogen og tilliten mellom linjene. Dette er også fremhevet i NAV sitt innsiktsarbeid, hvor hindringer for samhandling på grunn av en hierarkisk og kompleks organisering oppleves som utfordrende (NAV, 2023 c). Skal vi lykkes med tillitsreformen så vil et grunnleggende prinsipp være at vi velger tillit, hvor vi vektlegger dialog, samhandling og støtte (Bringselius, 2020). Det er imidlertid ikke kun vektlegging av samhandlingen mellom tjenestelinjene internt i etaten som kan bidra til å fremme implementeringen av tillitsreformen i NAV. En annen vesentlig faktor er involvering og medvirkning gjennom partnerskapet i NAV. Det er den statlige delen av NAV som har "rullet

ut" reformen. Flere av informantene opplever at tillitsreformen ikke blir tematisert av kommunen, og at det kan bidra til å hemme implementeringen av tillitsreformen. Når NAV har en organisering som innbefatter to styringslinjer er det nærliggende å anslå viktigheten av involvering av begge styringslinjene. Hva som kan være årsaken til at kommunene ikke er mer involvert i prosessen har ikke blitt utforsket ytterligere i min studie. Jeg kan derfor ikke trekke noen linjer annet enn at flere informanter trekker frem betydningen av involvering av partnerskapet ved tillitsreformen, da de lokale NAV- kontorene befinner seg ute i kommunene, hvor tjenestene til innbyggerne gis. Når det gjelder organisasjonskultur viser mitt datamateriale at den oppleves som enhetlig og ikke delt, noe som ikke har vært i samsvar med mine antakelser. Imidlertid har ikke min studie gått inn å se på organisasjonskulturen mellom de ulike tjenestelinjene, kun på organisasjonskulturen ved egen enhet.

Det er for tidlig å konkludere med om tillitsreformen vil bli en suksess i NAV. Jeg kan se at noe av min studie samsvarer med funn fra Nosrati et al. (2022) sin rapport om tillitsreformen fra 2022. De påpekte da at tillitsreformen fremsto som et uklart begrep, hvor regjeringens utyelighet i hva nøyaktig reformen skulle gjøre kan medføre en utfordring i hvordan den skal operasjonaliseres (Nosrati et al, 2022). Nesten to år etter at NAV startet prosessen synes det å stemme. NAV har nå kommet med sine tiltaksplaner for videre arbeid med tillitsreformen, hvor de har signalisert at det blant annet skal jobbes mer med kompetanseledelse, og at prosessen med arbeidet skal gå over år (NAV, 2023 d). Eierskap, prioritering og tid til arbeidet i den enkelte enhet er blitt signalisert som avgjørende faktorer for at NAV lykkes i det videre arbeidet med reformen (NAV, 2023 c:11). Hva som blir utfallet, vet vi ikke. Kanskje ser vi om 10 år at tillitsreformen ikke er blitt en «snakkis», men er blitt en praksis (Achim, 2023). Det er det som er intensjonen med reformen, og det jeg som enhetsleder ved et lokalt NAV- kontor håper.

7 Avslutning

Jeg har med denne studien forsket på egen organisasjon og søkt svar på min problemstilling.

Jeg har innhentet data i form av kvalitativ metode ved å intervjuer åtte NAV- ledere fra ett og samme fylke, fra både mindre og større enheter.

Studien har i hovedsak støttet seg til Røviks (2007, 2016, 2023) betraktninger om oversettelsesteori og kunnskapsoverføring med særskilt fokus på kontekstualiseringsfasen. Det fremkommer av studien at tillitsreformen har fulgt deler av *den hierarkiske oversettelseskjeden* (Røvik, 2007). Reformen er kommet til NAV- kontorene via direktoratet og toppledelsen i NAV, noe som er i samsvar med teorien. Deretter har NAV- kontorene fått stor frihet til å utforme reformen i egen kontekst, hvor verken direktoratet, toppledelsen eller fylkesledelsen i NAV styrer eller begrenser dette arbeidet, og som dermed fraviker med *den hierarkiske oversettelseskjeden* (Røvik, 2007). NAV- lederne besitter det Røvik (2007) beskriver som *oversettelseskompetanse*, både formell kompetanse og forståelse av egen enhet og organisasjonen NAV, noe som anses som viktige faktorer når en idé skal oversettes og implementeres. Imidlertid viser data at flere av informantene har begrenset kunnskap om tillitsreformen og har jobbet med den i egen enhet i ulik grad noe som kan hemme kunnskapsoverføringen.

Hovedvekten av mine data viser at tillitsreformen ikke er med i den daglige bevisstheten. Studien viser videre at flere av informantene har behov for at tillitsreformen settes mer på agendaen av ledelsen i NAV. Det kan ses i sammenheng med NAV sin *organisasjonsstruktur* som fra statlig side er hierarkisk styrt. Mine data viser at NAV- lederne er vant til å forholde seg til styringssignaler, og når de med tillitsreformen har fått stor frihet og tillit til å oversette den på egenhånd uten styring og kontroll, kan det synes som om at reformen ikke blir oversatt. Det kan også skyldes at reformen i seg selv oppleves som uklar og vag. Samhandling og siloer imellom tjenestelinjene trekkes frem som en hemmer for implementeringen. For å lykkes med tillitsreformen bør også partnerskapet ved NAV- kontorene involveres i større grad, da tillitsreformen er lite tematisert ute i kommunene. Studien viser ingen funn til at *organisasjonskulturen* i egen enhet er en hemmer for implementering av reformen, men heller at det ligger en kultur i organisasjonen hvor man er så vant til å bli styrt.

For videre forskning vil det kunne være av interesse å gjennomføre en kvantitativ studie med langt flere informanter, både ledere og medarbeidere fra flere fylker, for å se om det ville ha

gitt andre nyanser og funn. Denne studien har ikke tatt sikte på å trekke noen konklusjoner om tillitsreformen, da reformen fortsatt befinner seg i implementeringsfasen i NAV. Et annet alternativ til forskning noe frem i tid vil være å se hvordan implementeringen har fortonet seg, og hva som ble utfallet av tillitsreformen i NAV, hvor man da kan følge Szulanski (1996) sine fire stadier i en kunnskapsoverføringsprosess.

Referanseliste

- Achim, A.(2023). Hvordan transformeres tillitsreformen fra prat til praksis? Hentet fra [Podkast: Hvordan transformere tillitsreformen fra prat til praksis? - Skolelederforbundet](#)
- Andersen, S.S (2021): *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utgave). Fagbokforlaget
- Aspøy, A. (2022). *En annerledes tillit. Tillitsreform*. Stat & Styring. 20.01.2022
- Aspøy, A. (2023). *Å bygge omdømme med tillit? Ny forskning om tillitsbasert ledelse*. Stat & Styring. Vol.33, utg. 4. s. 28-32
- Bay, A-H., Breit, E., Fossetøl, K. Grødem, A.S & Terum, L.I (2015). *NAV som lærende organisasjon*. Institutt for samfunnsforskning.
- Benserud, M. & Engeberg, S. (2023). *Innføring av Crew Resource Management i Marinen. En studie om kunnskapsoverføring og dens barrierer*. (Masteroppgave). UIT Norges arktiske universitet
- Bjerke, P. (2023). *Problemene med tillitsreform*. Samfunn og økonomi 1/2023. Hentet fra [Tillitsreform i offentlig sektor - Samfunn og økonomi \(samfunnogokonomi.no\)](#)
- Bringselius, L. (2020) *Tillit. En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor* (2. utgave). Komlitt Förlag
- Christensen, T., Læg Reid, P. & Røvik, K.A. (2021): *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (4. utgave). Universitetsforlaget
- DFØ (2023). *Innspill til videre arbeid med tillitsreformen*. Statens arbeidsgiverportal. Hentet fra [dfo notat 3 23 innspill tillitsreformen.pdf](#)
- Jacobsen, D. I. (2022): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metode* (4. utgave). Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave, 3 opplag) Fagbokforlaget.
- Knustad, M. & Nordstrand, S.S. (2017). *Hvordan kan kunnskapsoverføring løfte Midt- Troms som reiselivsregion? Kunnskapsoverføring i et translasjonsperspektiv*. (Masteroppgave) UIT Norges arktiske universitet.
- Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) (2022). *Om tillitsreformen. Spørsmål og svar om tillitsreformen*. Versjon 1.1, desember 2022. Hentet fra [Om tillitsreformen \(regjeringen.no\)](#)
- Lo, C. & Winsvold, M. (2024). *DFD inviterer til frokostseminar om kommunale tillitsreformer*. Hentet fra [DFD inviterer til frokostseminar om kommunale tillitsreformer - regjeringen.no](#)
- MEMU Mennesker og Muligheter (2023). *NAV's medierapporten 2018*. Hentet fra [Her er NAVs medierapport for 2018 – MEMU](#)
- NAV (2023 a). *Kva er NAV?* Hentet fra [Kva er NAV? - nav.no](#)

- NAV (2023 b). *Partnerskapet i NAV*. Hentet fra [Partnerskapet i NAV - nav.no](https://www.nav.no/Partnerskapet_i_NAV)
- NAV (2023 c). *Tillitsreformen. Delrapport 1. Gjennomgang av hvordan mål- og resultatstyring påvirker det lokale handlingsrommet*. Hentet fra https://www.nav.no/_/attachment/inline/1acdfd59-d860-4662-830d-5205d94d66a8:59f286ed492eba24bf36b9b53ced163eb449f39f/Hovedrapport%20leveranse%201.pdf
- NAV (2023 d). *Tillitsreformen. Anbefalinger til forbedringer*. Hentet fra [https://www.nav.no/_/attachment/inline/8c72e481-fba6-4a8f-9980-24f342d2f2b2:c5deb497208759aafbce41a981063f19b9e55029/Leveranse%202_rapport_anbefalinger%20til%20forbedringer%20\(1\).pdf](https://www.nav.no/_/attachment/inline/8c72e481-fba6-4a8f-9980-24f342d2f2b2:c5deb497208759aafbce41a981063f19b9e55029/Leveranse%202_rapport_anbefalinger%20til%20forbedringer%20(1).pdf)
- NAV (2024). *Mål- og disponeringsbrev 2024 til NAV fylke/ region*. Hentet fra [Endelig MD-brev 2024 - Fylkene \(ks.no\)](https://www.nav.no/Endelig_MD-brev_2024_-_Fylkene_(ks.no))
- Nilssen, C.M. & Pedersen, H. (2022). *Kultur for kunnskapsdeling. Er organisasjonskulturen klar for implementering av en organisasjonsidé?* (Masteroppgave) UIT Norges arktiske universitet
- Nosrati, E., Strand, A.H, Lien, L. & Seifert, L.C. (2022). *Tillitsreformen i offentlig sektor. Rommet mellom offentlig ansattes skjønnsutøvelse og brukernes behov for likeverdige tjenester*. Fafo-notat 2022:10. Hentet fra [10372.pdf \(fafo.no\)](https://www.fafo.no/10372.pdf)
- Nordhagen, G.G. (2022). *Nå kommer tillitsreformen på norske arbeidsplasser. Frifagbevegelsen*. Hentet fra [Nå kommer tillitsreformen på norske arbeidsplasser. Her er noen råd fra Danmark | FriFagbevegelse](https://www.fri-fagbevegelse.no/n%C3%A5-kan-tillykke-til-reformen-p%C3%A5-norske-arbeidsplasser-her-er-noen-r%C3%A5d-fra-danmark)
- NOU 2023:11. *Raskt og riktig- En helhetlig gjennomgang av klage- og ankesystemet i Arbeid- og velferdsetaten og Trygderetten*
- Otteraaen, V. (2023). *Tillit og kontroll, eller bare kontroll?* (Masteroppgave) Universitetet i Bergen
- Osvaldsen, T. (2023). *Tillitsreformen i NAV- færre styringssignaler og større handlingsrom?* (Hjemmeeksamen. Prosjektskisse) UIT Norges arktiske universitet
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. 6. opplag. Universitetsforlaget
- Røvik, K. A. (2016). *Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory*. International Journal of Management Reviews, 18(3) s. 290-310
- Røvik, K.A. (2023). *A Translation Theory of Knowledge Transfer*. Oxford University Press
- Røyne, R. (2017). *En stor eller mange små kulturer? Kartlegging av organisasjonskultur ved to NAV-kontor*. (Masteroppgave) Universitetet i Agder

- Schiefloe, P.M, Standal, M.I, Tilset, H.D, Gjøsund, G. & Munoz, L.L. (2022). *Læringspraksis og læringskultur i NAV- Arbeids- og tjenestelinjen. Et ståstedsanalyse*. NTNU Samfunnsforskning
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Sven Siverbo, Tobias Johansson-Berg, Tina Øllgaard Bentzen & Marte Winsvold (2023): *On the diffusion and implementation of trust-based management in Scandinavia: cross-country survey evidence* International Journal of Public Sector Management, September 2023. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2023-0020>
- Szulanski, G. (1996). *Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the firm*. Strategic management journal, 17 (2), 27-43
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Vol. 3). Fagbokforlaget.
- Thoresen, S. (2011). *Samhandling i NAV. En organisasjonsteoretisk studie av utfordringene i interaksjonen mellom lokale NAV-kontorer og forvaltningsenheter*. (Masteroppgave) Universitetet i Oslo
- Vatn, G. (2018). *Troen på tillitsreformen- en studie av sentrale aktørers forståelse av Tillitsreformen i Oslo kommune*. (Masteroppgave) OsloMet
- Østerbø, L. (2013). *Sentral utforming og lokal tilpasning av ideen om arbeidsevnevurdering i NAV Arbeidsevnevurdering som idé og praksis*. (Masteroppgave). UIT Norges arktiske universitet

Vedlegg 1 Informasjon og samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet?

«Implementering av tillitsreformen i NAV sett i lys av kunnskapsoverføring»

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse implementeringen av tillitsreformen i NAV. I dette skrivet gis det informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med prosjektet

Dette prosjektet er en del av min mastergradsoppgave i erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse i offentlig sektor i regi av UIT Norges arktiske universitet.

Med studien ønsker jeg å se nærmere på tillitsreformen. Tillitsreformen er en av Støre-regjeringen sine store satsinger med å utvikle og fornye offentlig sektor, med mål om å øke handlingsrommet og gi mer faglig frihet til førstelinjen i staten og i kommunesektoren. I dette arbeidet er NAV valgt ut som pilot, og starten prosessen i 2022. NAV har så langt gjennomført innsiktsarbeid i organisasjonen og samtalepakker ute i enhetene, og spørreundersøkelser blant NAV- ansatte. NAV er nå inne i en fase hvor de har begynt å komme med tiltak.

Jeg har utarbeidet følgende problemstillingen jeg ønsker å søke svar på;

Hvordan forståes tillitsreformen i NAV, og hva kan hemme og fremme denne implementeringen?

Her vil NAV- leders tanker og refleksjoner være sentralt for å få en dypere innsikt i temaet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er leder ved et lokalt NAV- kontor. I prosjektet ønsker jeg å intervju NAV ledere fra ulike kontor for å belyse oppgavens problemstilling. Jeg vil intervju 6- 8 ledere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet ved fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Dette kan gjøres under intervju eller ved å henvende deg til prosjektansvarlig per e-post eller telefon. Alle opplysninger om deg og kontoret du er leder for vil bli helt anonymisert.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil benytte meg av kvalitativ metode for datainnsamling i form av intervju hvor jeg vil utarbeide spørsmål knyttet til problemstillingen. Intervjuet vil foregå på Teams, og vil ha en estimert ramme på 1 ½ time.

Jeg vil foreta lydopptak og notater under intervjuet, der jeg vil be deg skrive under på et samtykkeskjema i henhold til dette (se under).

Notater vil bli anonymisert, og det du sier i intervjuet vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Notatene oppbevares på et lukket og beskyttet område uten tilgang for andre.

Du har taushetsplikt i kraft av din stilling som enhetsleder ved NAV, og jeg vil ikke spørre om noe som kan bryte taushetsplikten.

Kort om personvern

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg og min veileder fra UIT som har tilgang til og vil behandle datamaterialet fra intervjuet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT Norges arktiske universitet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15 mai 2024. Datamaterialet fra intervjuet vil da bli slettet.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med meg på telefon 958 47646.

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Personvernombudet ved UIT: Annikken Steinbakk, e-post: annikken.steinbakk@uit.no, tlf: 77646952

Med vennlig hilsen

Toril Osvaldsen
Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Implementering av tillitsreformen i NAV sett i lys av kunnskapsoverføring» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i;
- Intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet ca 15.06.24

Navn og dato

Vedlegg 2 Intervjuguide

Innledning;

- Presenterer bakgrunn og formålet med intervjuet
- Viser til informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet og samtykkeerklæring
- Informasjon om fortrolighet og personvern
- Informasjon om framgangsmåte og lydopptak
- Avklaringer

Introduksjon av informanten;

- Yrkesbakgrunn
- Utdanning
- Ansettelsestid i NAV
- Ledererfaring

Spørsmål knyttet til problemstillingen; Hvordan forstår enhetslederen tillitsreformen

- Hvilke kjennskap har du til tillitsreformen?
- Hvordan forstår du tillitsreformen?
- Hvordan organiserer du arbeidet med tillitsreformen?
- Hvordan forstår du tillitsreformen i forhold til mål- og resultatstyring?
- Hvordan beskriver du tillitsreformen for dine medarbeidere?

Spørsmål knyttet til problemstillingen; Organisasjonsstruktur

- Hvordan er din enhet organisert?
- Antall ansatte, alder, sammensetning av kompetanse?
- Hvordan opplever du ditt handlingsrom?
- Hvilket handlingsrom har dine medarbeidere?
- Kan du beskrive hvordan dere samarbeider i din enhet?
- Opplever du at dere har den kompetansen som trengs for å imøtekomme endringer?
- Hva kan bidra til å fremme implementering av ny ide sett i lys av deres organisasjonsstruktur?
- Hva kan bidra til å hemme implementering av ny ide sett i lys av deres organisasjonsstruktur?

Din rolle med endringsarbeid;

- Hvordan opplever du betydning av din rolle i implementeringen av tillitsreformen?
- Hvordan bør man gå frem for å lykkes med å implementere tillitsreformen?
- Hvordan jobber dere med tillitsreformen i din enhet?
- Hvilke erfaringer har du med endringsarbeid?
- Bruker du noen taktikker for å fremme endring? Grep?
- Hvilke resultater har tidligere endringsarbeid gitt din enhet?
- Hvordan form for støtte må du ha fra din leder for å lykkes med implementeringen?
- Hvordan ser du på tillitsreformen sammenlignet med andre endringer og reformer?

Spørsmål knyttet til problemstillingen; Organisasjonskultur

- Hvordan vil du beskrive organisasjonskultur
- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen ved din enhet?
- Hvordan reagerer dine medarbeidere på endringer?
- Hva kan bidra til å fremme implementering av ny ide sett i lys av deres organisasjonskultur?
- Hva kan bidra til å hemme implementering av ny ide sett i lys av deres organisasjonskultur?

Øvrige aktuelle spørsmål;

- Har du troen på at tillitsreformen?
 - o Ja- utdyp
 - o Nei- utdyp
- Hvilke muligheter ser du med tillitsreformen?
- Hva skal til for å lykkes med tillitsreformen?

Avslutning;

- Er det noe du har lyst å tilføye eller utdype mer?
- Er det noe som har vært uklart rundt spørsmålene?
- Er det noe som ikke er spurt om som du vil si noe om?

