

Endringsledelse: Omstilling til Enhetlig ledelse i NAV Alna/Oslo

En undersøkelse om aktuelle utfordringer ved omstilling til enhetlig ledelse i NAV Alna sett i lys av teorier om motstand mot endringer.

“Change is the only constant”

“Det som var sant for mer enn to tusen år siden er like sant i dag. Vi lever i en verden hvor ”business as usual” er endring” sitat - Heraklit (1602-1634)

Sumugan Thilageswaran

Master i verdibasert ledelse, kull 2011/ MAVERD - 599

Masteroppgave Antall ord: 30.200

Veileder: Professor Harald Askeland

Dato: 04. mai 2015

Sammendrag

Formålet med denne undersøkelsen er å få bedre kunnskap angående om det har eksistert utfordringer ved omstilling fra to enhetsledere på NAV Alna til en enhetsleder sett i lys av teorier om motstand mot endringer. Til dette er det brukt teorier om lederstil, motstand og kommunikasjon. Videre har jeg på et generelt nivå tatt i bruk teorier om organisasjonsendringer og endringsmodeller. Ved å bruke de teoriene er hensikten å gi et bilde av om det eventuelt har vært utfordringer og motstand mot omstilling samt hvordan det er blitt håndtert under omstillingsprosessen i NAV Alna.

Metodisk tilnærming i oppgaven avdekkes via kvalitativ intervjuanalyser hvor dataene til analysen presenteres under punkt resultater. Samtlige intervju er transkribert samt relevante funn blitt analysert og tolket opp mot problemstillingen. Min undersøkelse og funn viser at det har vært tidkrevende, komplisert, vanskelig for enkelt individer og grupper i NAV Alna under omstillingsprosessen mens flere ansatte har tatt omstillingsprosessen med forsiktighet. Hovedtemaet som er å kartlegge om det har eksistert en motstand mot endringer ved at man gikk fra todelt ledelse modell til en enhetsleder med en delt ledelsesmodell, viser medarbeiderundersøkelsen at flere kan ha fordeler ved ha en enhetsleder med enhetlig ledelsesprinsipp, da det kan ha hatt en effektiv virkning gjort hverdagen lettere for de ansatte eller samfunnsborgere av tjenesten samt sammenhold og arbeidsmiljøet er blitt bedre. Enhetsleder har hatt utfordringer knyttet til begge styringslinjer som er NAV Oslo Fylke og Oslo kommune, da disse to ikke er tilstrekkelig samkjørt for en effektiv omstilling på nå værende tidspunkt.

Videre viser medarbeiderundersøkelsen samt brukerundersøkelsen generelt at NAV bør være mer effektiv både innad og utad i sin tjeneste for å tilfredsstille brukere og ansatte. Flere av ansatte har uttrykt at de har fått en mer effektiv hverdag iht. ny plan og organisering samt nye oppgaver på en god måte selv om det er meddelt om fortsatt er mangel på ressurser på flere nivåer. Det har vært tidkrevende arbeid for ledelsen, medbestemmelsesapparatet og medarbeidere på NAV Alna å opparbeide den nødvendige kompetanse på kort tid, idet som er iverksatt av kompetanseheving for den enkelte medarbeider.

Mine funn fra forskningen er analysert og drøftet i punkt drøfting. Videre belyses mulige løsninger for en planmessig og systematisk omstillingsprosess samt sentrale utfordringer/ motstand mot endring ved å anvende aktuelle teorier og implementere dette i NAV Oslo.

Forord

Når man reflekterer over de årene som er gått ved Diakonhjemmet Høgskole, tenker jeg på mange positive opplevelse fra skolen generelt. Fire gode år er allerede gått, og kanskje litt raskere enn jeg hadde forventet. Endelig kan jeg se frem til å bruke enda mer tid sammen med min familie.

Masterstudiet på deltid har vært spennende og lærerikt på mange måter. Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i verdibasert ledelse på Diakonhjemmet Høgskole i Oslo. Motivet for å velge tema for min masteroppgave er omstendigheten som er skjedd på min arbeidsplass NAV Alna. Det ses stadig at offentlig sektor og næringsliv i endring og temaet om omstilling er derfor høyt aktuell i dag. Jeg er sikker på at alle organisasjoner enten på nasjonal nivå eller på globalt plan må være forberedt på endringer før eller senere. Som sitatet under tittelen av Heraklit: "Change is the only constant".

Igjennom de siste 4 år på Diakonhjemmet, synes jeg at det har vært mulig å fordype meg i mange forskjellige begreper og temaer om ledelse og organisasjon, hvilket er mitt personlige interesse felt. På en måte er det vemodig å avslutte studiet snart, og vil nok komme til å savne mange gode forelesere som jeg har hatt kjennskap til. Jeg må nok også egentlig innrømme at de fire årene på skolen har vært ganske tøft som student, når man måtte arbeide parallelt med studiet, selv om studiet er på deltid.

Min kone har støttet meg og vært behjelpelig på alle mulige måter i perioder med eksamen, samlinger, med mer, mens jeg kunne konsentrere meg med skolearbeidet. Hjertelig takk.

Jeg ønsker å benytte leiligheten til å takke alle forelesere/ lærer fra diakonhjemmet høgskole for å ha gitt meg mye kompetanse samt utviklet min horisont innenfor verdibasert ledelse. Det har vært en god og lang prosess med gode forelesninger, morsomme undervisningstimer samt veiledninger underveis. Videre vil jeg takke min enhetsleder/ avdelingsledere samt tillitsvalgte på Nav Alna som har gitt meg tillatelse og mulighet til å gjennomføre intervjuene vedr. organisasjonsendring. Takk til min enhetsleder og avdelingsleder for å vise forståelse og interesse for mine studier.

Til sist en stor takk til min veileder Harald Askeland for konstruktive støtte og veiledning for å gjennomføre oppgaven.

Oslo, 4. mai 2015

Sumugan Thilageswaran

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Tema.....	1
2. Bakgrunn for prosjektet: NAV I ALNA	2
2.1 Kort om hoved NAV- reform.....	2
2.2 Enhetsleder modell vs. todelt ledelse	3
2.3 NAV Alna styringsmodell.....	3
3. Problemstilling	6
3.1 Forskningsfokus	6
4. Teori	7
4.1 Forskningsstatus	10
4.2 Organisasjonsendring	13
4.3 Modeller for endringsprosess	15
4.5 Aktuelle utfordringer og motstand mot endring.....	19
4.6 Kommunikasjon	23
4.7 Oppsummering teori.....	25
5. Metodisk tilnærming	27
5.1 Forskningsdesign.....	28
5.2 Datainnsamling.....	29
5.3 Dokumentanalyse	29
5.4 Utvalg	30
5.5 Forskningsetiske hensyn	32
5.6 Studier i egen organisasjon	32
5.7 Gjennomføring av intervju	34
5.8 Analyse av datamateriale.....	35
5.9 Reliabilitet	36

5.10 Validitet.....	36
5.11 Overførbarhet	37
5.12 Metoderefleksjon.....	37
6. Resultat.....	38
6.1 Deltagernes bakgrunn.....	39
6.2 Omstilling til enhetlig ledelse i NAV Alna.....	39
6.3 Organisasjonsendring og endringsmodell	43
6.4 Kommunikasjon som strategi.....	49
6.5 Utfordringer og Motstand ved omstilling på NAV Alna	53
7. Drøfting	60
7.1 Omstillingsprosess i NAV Alna.....	60
7.2 Lederstil.....	64
7.3 Modeller for omstillingsprosess på NAV Alna.....	65
7.4 Kommunikasjon	71
7.5 Motstand.....	74
8. Konklusjon	81
8.1 Videre forskning.....	84
Litteraturliste	86
Vedlegg 1. Organisasjonskartet NAV Alna før og etter omstillingsprosessen.....	91
Vedlegg 2. Tilbakemelding fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).....	92
Vedlegg 3. Informasjonsskriv til informanter	94
Vedlegg 4. Intervjuguide.....	97

1. Innledning

1.1 Tema

Organisasjoner har vært dynamiske i mange år og er i konstant bevegelse. Nye ideer, nye krav, endringer i rammeavtaler, andre effektivitetskrav og økonomisk besparelse gir toppledere og medarbeidere i organisasjoner konstant ulike utfordringer i hverdagen. Vi lever i en tid med turbulens og usikkerhet på finansmarkedet som kan merkes i realøkonomien i den enkelte bedrift både nasjonalt og internasjonalt. Norge er et av få land som har unngått en alvorlig finanskriser i et større perspektiv og det som følger med i en usikker økonomisk tid. Allikevel annonseres det daglig på nyhetene at mange firmaer går konkurs og at flere og flere ansatte mister sin jobb. Outsourcing, budsjettkutt i kommunene og samfunnets sammensetting og samfunnsutvikling er noen av de elementene som presser ulike organisasjoner til en endring. Organisasjonene, dens ledere og medarbeidere må hele tiden være fokusert og parat til å omstille seg, tenke nytt samt omorganisere virksomheten raskt for å tilpasse seg ny fremtid, miljø og ressursene de råder over. Dette er nødvendig for å gjøre organisasjonene endringsvillige. Stor som små krav til endringer kan gi ulike typer utfordringer og motstand hos ledere og ansatte i organisasjonene. I følge Hood (1998) har en offentlig administrasjon og ledelse fire betydninger i forbindelse med modernisering:

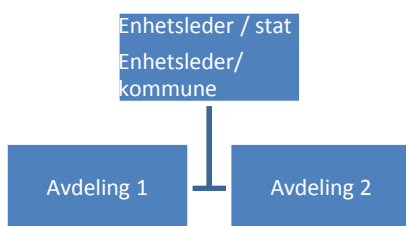
- *Moderniseringen kan identifiseres som en klar og tydelig bevegelse fra de tradisjonelle måter å organisere og utføre tjenester på til dagens moderne måter og metoder.*
- *Moderniseringen er en uunngåelig og irreversibel endring og fornyelse av offentlig sektor.*
- *Moderniseringen er en endring som vil lede til konvergens, og de samme moderne måter for styring oppstår overalt.*
- *Moderniseringen er en endring som i vidt omfang er fordelaktig og derfor bør ønskes velkommen.*

Jeg har valgt å fokusere på omstillingsprosessen som NAV Alna har gjennomført i 2014. Hele organisasjonen har vært berørt av omstillingen på ulike måter som startet i 2013. Det vil være interessant å følge NAV Alna for å få et større bilde av omstillingsprosessen samt undersøke om ledelsen og medarbeidere har opplevd utfordringer under selve endringsprosessen. Det å skrive om alle aspekter ved endringsprosessen i NAV Alna kan bli omfattende i en masteroppgave. Derfor velger jeg kun å se på selve omstillingsprosessen i en bestemt kontekst, som er selve omstillingen til en enhetsleder fra opprinnelig to delt ledelse i relasjon til motstand.

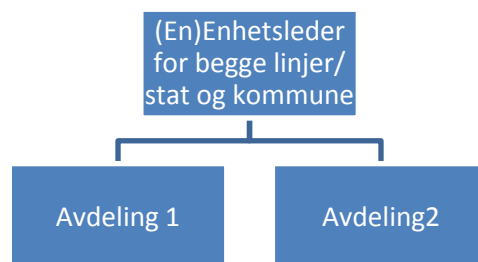
Begrepsavklaring ”enhetlig ledelse”

Enhetlig ledelsesprinsipp er en ledelsesform som benyttes i NAV systemet. Her ledes et NAV kontor av en enhetsleder som har mandat og hovedansvar for å drifte begge linjer i NAV (kommunen og stat). NAV kontorene i Oslo, Bergen og Stavanger styres med to enhetsledere, henholdsvis enhetsleder stat og enhetsleder kommune. NAV Alna og andre Nav kontorer i Norge, har slått disse rollene sammen til en enhetsleder. Denne personen kan i teorien være statlig eller kommunalt ansatt. Disse to alternative styreformene kalles enhetlig ledelses prinsipp. I min oppgave bruker jeg begrepet enhetlig ledelse hvor det kun er en enhetsleder. Dette inkluderer enhetlig ledelse på administrativ og faglig ledelsesplan over begge styringslinjer.

Tidligere NAV Alna



Ny organisasjon/ NAV Alna



Figur 1: Egentegnet: Illustrasjon av enhetlig ledelsesprinsipp. Se vedlegg 1

2. Bakgrunn for prosjektet: NAV I ALNA

2.1 Kort om hoved NAV- reform.

NAV reformens ”fødsel” i Norge kan spores helt tilbake til 2001, hvor samordningen av tjenestene arbeidsmarkedsetat, trygdeetat og sosialtjenesten ble diskutert for å etablere en organisasjon med sikte på et helhetlig/ felles tjenestested. NAV reformen ble ”født” i 2006 og ble satt i verk i Oslo fra 2007. Bakgrunnen for hovedreform i NAV var et ønske om effektivitet via en felles etat med samlet tjeneste, da brukere av disse tre tjenestene ble ofte ”kasteballer” mellom de ulike tjenester. NAV- reformen er den største velferdsreformen i nyere tid, der kommune og stat samarbeider om å levere tjenester til innbyggerne(Regjeringen.no).

2.2 Enhetsleder modell vs. todelt ledelse

I Oslo med femten NAV kontorer, styres organisasjonen etter jf. sentral partnerskapsavtale mellom Oslo Kommune og NAV Oslo. Det vil si at etter hoved lov om endringer i Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen § 13 og § 14, kan kommune og stat overta hverandres oppgaver og stiller ikke spørsmål ved om det styres med en enhetsleder eller todelt leder. NAV kontoret skal så langt mulig utformes ut fra prinsippet om universell utforming. I følge Sentral samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Oslo Kommune skal Styringssignaler- og lederstruktur for de lokale NAV kontorene reguleres av den lokale samarbeidsavtalen og partnerskap innenfor rammen av sentral avtale og samarbeidsutvalg. Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen opprettholder en klar deling mellom statsetaten og Kommunen sitt ansvarsområde. Dette gir et todelt ansvars- og styringssystem, som må håndteres av enhetsledere. NAV kontorene i Oslo vil, enten de styres etter prinsippene om enhetlig ledelse eller todelt ledelse, stå under instruksjon av både Oslo kommune og NAV Oslo, dvs., at staten instruerer statsdelen i kontoret og kommunen instruerer kommunedelen.

2.3 NAV Alna styringsmodell

Alna bydel er en av de femten bydeler i Oslo og består av ca. 48.700 innbyggere, hvor ca. 50 % er med innvandrere bakgrunn (Statistikkbanken, Oslo kommune). NAV Alnas første linje betjener gjennomsnittlig 75.000 henvendelser fra ulike brukere på et år og har kontinuerlige utfordringer med en så stor populasjon med ulike etniske bakgrunn. Henvendelsene kan være aktuell for sosialtjenester, trygdeordninger eller være arbeidsrelatert.

I følge brukerundersøkelse NAV Alna (2012-2013) som ble foretatt de foregående år samt enhetsledernes ønske i samarbeid med medarbeidere i NAV Alna, for å jobbe mer helhetlig for brukere samt for å effektivisere tjenestene innad i NAV Alna, var noen av årsakene til at man tenkte å gå videre med omstillingsprosjektet NAV i Alna. Organisasjonsendring var nødvendig for å oppnå bedre resultater samt organisasjonsmål. NAV Alna har tidligere i 2010 prøvd å omorganisere noe av organisasjonen som NAV reformens målsetting tilsier, ved å organisere publikumsmottaket under en avdelingsleder. Blant annet hadde man tanke om ”en dør inn” og et system med ”en kø lapp”, hvor brukere av NAV Alna hadde mulighet for å få råd og veiledning av hvilken som helst veileder som jobbet i publikumsmottaket.

Etter kort periode evaluerte man dette prosjekt og konkluderte at man ikke kom helt i mål som reformen egentlig krever og så at veiledere brukte mye mer tid på enkelte henvendelser enn det man gjorde tidligere. Det har også liten sammenheng med mangel på kompetanse på diverse tjenester som ble etterspurt av brukere. NAV Alna som en organisasjonen i sin helhet var ineffektiv i ressursbruken samt mangel på et godt samarbeid mellom ulike tjenester innad i NAV Alna var også fraværende. Mange ansatte opplevde at ressursene ikke rakk tilstrekkelig, dobbelt arbeid var et faktum i NAV Alna samt de fleste medarbeidere var godt lei av todelt ledelsesmodell. Brukere var fortsatt kasteballer innad i systemet. Både brukerundersøkelsene de siste par år på NAV Alna samt medarbeiderundersøkelsene, viste også direkte eller indirekte tegn på et ønske om et bedre styrt NAV Alna for å effektivisere ressursbruken.

Enhetlig ledelsesprinsipp var høyt ønsket av medarbeidere i NAV Alna hvor skillet mellom stat og kommune i praksis skulle bli visket ut. Andre faktorer som høy arbeidsledighet i Norge, samt diverse by utviklings prosjekter i Oslo har også påvirket budsjettene som fordeles til bydelene i Oslo, hvilket kan ha fremmet et ønske om bedre utnyttelse av ressursene i NAV Alna. Dette er blant noen av viktige elementer som førte til at Alna bydel i samarbeid med NAV Oslo (Nav Fylke og Oslo Kommune) har valgt et pilotprosjekt på NAV Alna, for å forbedre tjenestene samt bruken av de tilgjengelige ressurser som man nå rådet på NAV Alna. Begge enhetsledere fra NAV Alna hadde også mulighet for å takke nei til pilotprosjektet, men valgte å gi den en sjanse. Valget om å gå videre med pilotprosjektet falt naturlige for begge enhetsledere, da de fleste medarbeidere fra NAV Alna egentlig ventet på en slik omstilling skulle skje, for å få et bedre og enhetlig NAV Alna med enhetlig ledelse. Se vedlegg 1 for tidligere og nåværende organisasjonskart.

Etter at alle nødvendige fullmaktene lå klar begynte NAV Alna med forberedelsene til pilot prosjekt i 2013 (NAV i Alna) med målet om å styre NAV Alna etter enhetlig ledelsesprinsipp. Begge styringslinjer bestod av medarbeidere på henholdsvis ca. 60 statlig ansatte og ca. 85 kommunal ansatte. Begge enhetsledere har tidligere jobbet delvis tett sammen for å løse ulike oppgaver i NAV Alna og hadde også fullmakter til å styre begge linjer. Lokal samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Bydel Alna, ble sist godkjent den 15. jan. 2011. av Bydelsdirektør i Alna og Fylkesdirektør NAV Oslo.

Pilotprosjektet innebar en del endringer i organisasjonen på flere nivåer og forberedelsene til pilotprosjektet banet veien allerede fra juni 2013. Fra 01.jan. 2014 har NAV Alna driftet etter

enhetlig ledelses prinsipp samtidig som de løpende evaluert prosjektet internt i organisasjonen frem til september 2014. Fra 01.09.14 er NAV Alna offisielt blitt en organisasjon som ledes av en enhetsleder. Enhetsleders posisjon i NAV Alna er fortsatt under press, da styringslinjer fra stat og kommune ikke er 100 % samkjørt, hvilket gjelder området som styringssignalet, måloppnåelse, økonomi og rapportering. NAV Alna som en organisasjon jobber fortsatt med løpende å tilpasse diverse mangler og nye behov som forekommer. Enhetsleder i NAV Alna, samarbeider tett med NAV Oslo og Oslo Kommune for å bli bedre samkjørt, for å oppnå et bedre og mer effektiv NAV Alna, først og fremst for brukere men også for medarbeidere i organisasjonen.

En omstillingsprosess som NAV Alna har gjennomført er ikke liten. Mange medarbeidere samt ledelsen i NAV Alna er positive til endringen selv om de har møtt ulike utfordringer underveis i prosessen. Det er viktig å bemerke at NAV Alna har gjennomført endringen uten at driften samt diverse måloppnåelse ble negativ forstyrret under endringen. Dette selv om det har vært bemanningsreduksjon under prosjektperioden med 3,5 årsverk samt kontorarealet er krympet med ca. 619 kvm. NAV Alna har ikke hatt betydelig med overtidsbruk i prosjektperioden, hvilket også indikerer at driften forholdsvis har gått fint.

Det som har vært av overtidsbruk skyldes diverse fagsystemer som i periodevis ikke har vært optimal, noe sykefravær samt at NAV Alna har prioritert gjennomføringen av konverteringstiltakene om arbeidsavklaringspenger (NAV Alna, 2014). I Oslo sammenheng er denne endring på NAV Alna ganske fersk og unik, da ingen andre Nav kontorer i Oslo har gjennomført en slik endringsprosess som enhetlig ledelse. NAV Alna har gjennomført endringen uten ekstra ressurser i form av ekstra bemanning, økt budsjett til å sikre ”flaskehals” problemer i tjenestene som man kan forvente i en omstillingsprosess. Tvert imot, har ledelsen og medarbeidere valgt å gjennomføre endringene på beste vis med de ressurser som de hadde tilgjengelig.

Da jeg er medarbeider i NAV Alna, ønsker jeg å se på de eventuelle utfordringer og motstand som medarbeidere i NAV Alna har møtt under omstillingen til enhetlig ledelse. Da en enhetsleder fenomen på Nav kontorer i Oslo sammenheng er nytt for mange NAV- kontorer i Oslo, er det sannsynlig, at alle NAV- kontorer i fremtiden kan komme til å møte krav fra politikerne om lignende omstillingsprosesser for å bli styrt etter en enhetlig ledelses prinsipp. Det diskuteres allerede om kommune sammenslåing i Norge på høyt nivå med identiske begrunnelse som NAV reformen (Lerø, 2014). Det argumenteres for kommunesammenslåing

grunnet stordriftsfordeler, effektivitet, besparelse, velferd, medbestemmelse samt bedre utnyttelse av kapasitet hvilket gir bedre tjenester til brukere. Med nye endringer ved kommune -sammenslåing i fremtiden, kan man vente at Nav- kontorene i Oslo må forberede seg på omstillingen til enhetlig ledelsesprinsipp som NAV Alna har gjennomført innen for nærmeste fremtid. Jeg har ikke valgt å sammenligne eller se på andre NAV kontor i Norge som allerede har etablert enhetlig ledelsesprinsipp, da de ikke har samme typer utfordringer eller kompleksitet som NAV kontorene i Oslo. Siden jeg er en del av NAV Alna og har flere års arbeidserfaring i samme organisasjon, ønsker jeg i denne oppgaven å bidra til å synliggjøre eventuelle utfordringer ved omstilling til en enhetsledermodell på NAV Alna, sett i lys av teorier om motstand mot endringer.

3. Problemstilling

Med basis i disse erfaringene etter en undersøkelse om studie av en konkret omstilling, har jeg funnet det mest interessant å fokusere på følgende problemstilling:

”Hvilke utfordringer har en omstilling til en enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer ”

3.1 Forskningsfokus

Tema for min masteroppgave er endringsledelse og motstand mot endringer. Med utgangspunkt i ovenstående problemstilling vil jeg gjennom min masteroppgave prøve å teste ut om teorier om motstand mot endringer har eksistert under omstilling til enhetlig ledelse ved NAV Alna. Videre ønsker jeg å kartlegge om det finnes et eller flere faktorer som eventuelt gir en bestemt type utfordringer/ motstand under en slik endringsprosess samt ønsker å se om det finnes gode løsninger eller strategier til å håndtere så som lederstil og kommunikasjon.

Jeg har skissert tre sentrale begreper som vil være styrende for min problemstilling.

- *Lederstil*

- *Motstand*

- *Kommunikasjon*

Formålet med denne undersøkelsen er å få mer inngående kunnskap om ”endringsprosesser” som kan være komplekse under omstilling til en enhetsleder på store NAV kontorer og hvilke positive/ negative utfall som kan komme ut av en slik modell. Etter oppgaven er det ønskelig om noen av funnene fra forskningen kan bidra til organisasjons utvikling, eventuelt avdekke nyttige løsninger for å gjennomføre lettere implementeringsprosesser. Funnene fra min undersøkelse vil bli drøftet samt sammenlignes med elementer fra kildemateriell innen relevant teori for dette område. Hovedinteressen ved besvarelse av min problemstilling er å bidra til økt kunnskap om omstillingsprosesser samt utfordringer ved implementering av enhetlig ledelse i NAV sett i lys av teorier om motstand mot endringer.

4. Teori

I dette kapittel redegjør jeg for noen teoretiske perspektiver som jeg mener danner grunnlag for å tilnærme meg min problemstilling. Aktuell teori er direkte knyttet opp mot hvert enkelt sentralt begrep (”motstand”, ”lederstil”, og ”kommunikasjon”) som også er nevnt i forskningsfokus under punkt problemstilling. Det er min tanke at sentrale begreper fra forskningsfokus skal være veiledende for gruppering av de ulike funn samt videre drøfting i følgende kapittel.

Min problemstilling kan belyses innen rammen av ulike teorier. Teoriene som jeg har valgt er ment å fremvise årsakene til motstand og selve motstand mot endringer i organisasjoner. Det eksisterer et stort teorigrunnlag for temaet omstillingsprosesser. Jeg har valgt å begrense min oppgave til de viktigste teoriene rundt ”*motstand*”, ”*lederstil*” samt ”*kommunikasjon*” når det gjelder omstillingsprosesser. Det vil også bli presentert teorier på et generelt grunnlag om ”*endringsmodeller*” samt ”*organisasjonsendring*”.



Figur 2: Egenkonstruert modell, som viser aktuelle teorier i en kontekst som jeg har valgt som relevant i en omstillingsstillingsprosess.

På overordnet nivå beskriver Jacobsen(2007) sine ulike måter å se på *organisasjonsendring*. Lewin (1951) og Hennestad mf. (2012) diskuterer om ulike *endringsmodeller*, der teoriene deres kan brukes som en plan i en omstillingsprosess. Dette ser jeg som viktig i en endringskontekst for å minimere utfordringer og motstand. Ulike faser eller funksjoner i de ulike modellene har sentrale mekanismer som gjør at endringer kan få fatale konsekvenser, dersom man ikke er bevisst eller er oppmerksomme på samtlige ulike elementer. Lewin (1951) beskriver i sin trefasemodell for vellykket organisasjonsendring at man bør være oppmerksom på første og andre fase men at alle tre faser (som han omtaler som opptining, gjennomføring og nedfrysingsfaser respektivt) er viktig. Hennestad mf. (2012) hevder en syklisk modell for endring er veien å gå, for en vellykket endring. Ved en syklisk modell må endringsagenter følge funksjonene i rekkefølgen som forankring, organisatorisk aksept, handling og stabilisering samtidig som de kontinuerlig evaluere, kartlegge og sette inn viktige tiltak/ bevege seg rundt i sirkelen” for å oppnå tiltenkt målet.

Andre teorier som jeg har valgt på underordnet nivå skriver seg til tre sentrale begrep: *lederstil, motstand samt kommunikasjon*. Lederstil og leders adferd er også viktig under endringsprosess jf. Lewin(1951). Ulike lederstiler og adferd medfører forskjellige utgangspunkt for hvordan utfordringer og motstand kan oppstå under en endringsprosess og kan ha ulike konsekvenser for en organisasjon.

Motstand som et fenomen i seg selv er viktig og sentralt tema i min oppgave. Motstand kan være et mangslungent fenomen som en rekke teoretikere har beskrevet motstand. Motstand kan sies å være uunngåelige i endringsprosesser (Jacobsen, 2004). Jacobsen gir eksempelvis følgende ti årsaker til motstand som kan oppstå under endring: *Faglig enig/ uenig, Frykt for det ukjente, Tap/ gevinst av personlige goder, Tap av identitet. Ekstraarbeid, Sosiale relasjoner, Psykologiske kontrakter, Endrede maktforhold, Symbolsk orden og Aktører i omgivelsene* (Jacobsen 2004: 133-140).

Dette kan ses i sammenheng med Tronsmo(1998), som hevder at alle medarbeidere i en organisasjon har grunnleggende behov som stabilitet, forutsigbarhet, identitet og trygghet, men at de også er tilhengere av nye forandringer og utfordringer for å utvikle seg. Tronsmo har en annen tilnærming for å gjennomføre endringen og vektlegger på at ledelsen skal se etter positive sider hos medarbeidere, gi støtte samt forsterke for å gjennomføre endringen. For Tronsmo(1998) utgjør ikke motstand et problem som sådan for endringsagenter, snarere er altså endring å anse som en integrert del av en hver endringsprosess. En slik fremstilling støttes delvis av Hennestad mf. (2012) og Jacobsen(1998) som hevder at motstand er naturlig og en del av endringsprosessen og bør utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid. Videre har han gitt forklaring på skjult motstandsformer som også kan forekomme under endringsarbeid.

Disse tre teoretikere kaster lys over hvordan utfordringer og motstand kan utfolde seg i en organisasjon i endring. Ved enhver endringsprosess anses ”*kommunikasjon*” som et viktig verktøy for ledelsen. Den er med på å skape dialog, formidle ideer, formidle ulike informasjoner, og indirekte knytter kontakten mellom ledelsen og sine medarbeidere under endringsprosessen. Tydelig kommunikasjon fra endringsagenter kan påvirke til å minimere utfordringer og motstand i visse endringssituasjoner. Kommunikasjon er det siste viktig begrep fra forskningsfokus som jeg har valgt å presentere her. Jeg ønsker å diskutere hvor stor grad eller hvor aktiv ledelsen på NAV har vært opptatt av kommunikasjon under omstilling til en enhetsleder. Kommunikasjonen er ikke bare overføringer av holdninger og ideer, men et strategisk verktøy for ledelsen, for å komme effektiv i mål under endringsprosess. Jeg velger å se på Kongsvik(2006) sine to grunnleggende kommunikasjonsstrategier for å diskutere hvordan ledelsen har kommunisert på NAV Alna.

I de neste del kapitlene beskrives forskningsstatus etterfølgende det teoretiske rammeverket dypere i følgende rekkefølge: - Overordnet nivå beskrives *endringsmodeller* og *organisasjonsendring* og på underordnet nivå beskrives *lederstil*, *motstand* og *kommunikasjon*.

4.1 Forskningsstatus

For å få mer kunnskap rundt tema endringsledelse og motstand under endring gjennom min master oppgave, har jeg via systematisk litteratursøking søkt å skaffe meg ulik litteratur som omhandler omstillingsprosesser, endringsmodell, kommunikasjon, strategisk endring og motstand mot endring under omstillingsprosesser. Dette er noen av temaene som jeg mener er aktuell under endringsprosesser. Her under beskriver jeg kort den litteraturen jeg støtter meg til, for å finne svar på problemstillingen. Jeg redegjør for hva jeg har funnet av forskningsstatus som er aktuell på dette felt vedrørende utfordringer ved implementering av en ledelsesmodell og motstand mot endring.

Jeg har gjort litteraturstudier av International litteratur via Cinahl, Idunn og med Google Scholar. Organisasjonsendringer og hvordan ledere best utøver ledelse samt håndterer ulike typer omstillingsprosesser har vært gjenstand for forskning gjennom flere årtier av kjente forskere. Det eksisterer omfattende litteratur på internasjonal plan som belyser organisasjonsendring og endringsledelse. Blant annet ved å søke ord som omhandler ”organisasjonsendring” eller på engelsk ”organizational change” fikk jeg mange treff. I første forsøk har det vært vanskelig å skaffe allerede forsket litteratur på konkret tema omkring utfordringer med implementering av enhetlig ledelse i NAV sett i lys av teorier om motstand. Jeg ønsker å kartlegge de utfordringer som oppstår ved implementering fra todelt- ledelsesmodell til enhetlig ledelse med en felles leder for både det kommunale og statlige ansvarsområdet. De fleste NAV- kontorene i Norge med enhetlig ledelsesprinsipp er allerede blitt omstilt for noen år siden jf. NAV reformen i 2006.

Omstilling og motstand mot omstilling er en del av overordnet tema endringsledelse. Blant annet fant jeg forskningsartikkel om ”implementering av Nav reformen ved to lokale kontorer sett fra ansattes perspektiv” som er forsket av Grung med flere (2014). Artikkelen belyser hvordan ansatte fra ulike NAV kontorene fra tidligere Aetat, trygdetaten og sosialtjenesten har opplevd ”barnesykdommer” under implementeringen til NAV. Det hevdes i artikkelen at de gamle etatsgrensene fortsatt gjør seg gjeldende hos medarbeidere på NAV kontorene, da de

identifiserte seg tydeligvis med sine tidligere tjenesteområder. Dette har skapt ulike utfordringer på ulike nivåer innad og utad, når man skal samarbeide om enkelte saker. Det hevdes at ulike utfordringer som forskjellige arbeidsmetodikk innad NAV kontorene, ulike kompetanse, ulike medarbeidere har ulike utdanning, organisasjonskultur bakgrunn, ulike begrepsforståelse da man kommer fra ulike etater. Forskningen var basert på intervjuer ved to middelstore lokale NAV kontor. Forskerne var særlig opptatt av spenningsforholdet mellom NAV reformens idealer og realiteter slik som de ansatte har opplevd og erfart. Prosjektet ble opprinnelig startet i 2009 men ferdigstilt i 2014.

En annen artikkel med tittel ” NAV reformen - Støvet legger seg etter en turbulent omstilling”, skrevet av Fevang mf. (2014), belyser hvorledes NAV kontor har fått innfridd målsettingen med å få flere brukere i NAV ut i arbeid og aktivitet samt færre på stønad etter NAV reformen. Det viser seg at blant annet hovedfunn er at opprettelsen av NAV- kontorene i alt medførte at det tok lengre tid for både arbeidsledige og sosialhjelpsmottakere å komme ut i arbeid. Ut i fra forskningen ser man at de negative effektene var gjeldende de første par årene etter den lokale NAV etablering og har en sammenheng med selve omstillingsprosessen.

Derimot en ”rapport om partnerskapet i NAV”(Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2012) utarbeidet av en intern arbeidsgruppe, belyser forskjellige erfaringer med partnerskapet, eksempelvis som styring av NAV, ledelsesmodell, tjenesteinnhold på NAV kontoret, samhandling og samarbeid, kommunikasjon og kompetanseutvikling. Det nevnes at likeverdighet mellom partene er et suksesskriterium for partnerskapet men at det er utfordring å få det til. Små kommuner opplever mindre likeverdighet enn store kommuner, men at man får mer erfaringsutveksling kompetanse heving mellom kommunene og økt samarbeid om felles utfordringer på velferdsområdet.

Undersøkelsen påpeker også blant annet at mange medarbeidere i NAV gir uttrykk for at de er fornøyd med ledelsesmodellen uavhengig om det er en enhetlig ledelses prinsipp eller todelt ledelsesmodell. De fleste medarbeidere som er vant til enhetlig ledelse og har gode erfaringer med denne er skepsis til todelt ledelsesmodell. Det påpekes i undersøkelsen at god dialog samt åpen kommunikasjon er særlig viktig og nødvendig element, da verken stat eller kommunene har vært gode nok til å informere eller involvere hverandre i saker som angår den andre part. Dette er viktig i forbindelse med langsiktig strategier, planer, nye

satsningsområder, når nye rammebetingelsene endres og enda viktigere for et godt videre samarbeid.

Styringslinjer inn mot NAV ble også nevnt her, da den ene går fra Arbeids og velferdsdirektoratet via Fylkesdirektøren mens den andre kommer fra Kommunestyret via rådmannen. NAV kontoret får de fleste styringssignaler og resultatkrav i forbindelse med årlige plan og budsjettarbeidet. Det vises til at det har vært utfordringer med ulike styringslinje, da detaljeringsgraden i de statlige styringssignaler er mye større enn i de kommunale. Styringsdokumentene fra stat og kommune kommer har også vært en utfordring, disse kommer med flere måneders mellomrom. Videre budsjettammen vedtas i juni for kommunen, mens mål og disponeringsbrevet til NAV Fyke kommer i desember. Begge linjer har også forskjellige grad av forutsigbarhet, når det gjelder planlegging, da kommunen legger planer for fire år av gangen mens staten gjør det et år av gangen. Viktig funn i undersøkelsen viser også at de fleste NAV ledere på kontorer med enhetlig ledelses prinsipp mener at det har vært lettere å samordne styringssignaler enn ledere på kontor med todelt ledelse.

Partnerskapet i NAV ” Offentlig tvangsekteskap?”, skrevet av (Nilsen mf.2012), belyser også blant annet utfordringer med todeltstyringslinje samt ser på hvordan det påvirker tjenestene til brukere av NAV. Artikkelen er basert på spørreundersøkelsen samt brukt flere forskningsartikler som bakgrunn. Hovedbudskapet som er relevant for min undersøkelse, tyder på at den todeltstyringsformen medfører lavere effektivitet for den statlige styringslinjen, samt redusert medvirkning for kommunal ledelse, hvor hensikten var det motsatte. Denne undersøkelsen konkluderer også at bedre samhandling og resultater med enhetlig ledelse samt forslår tiltak på lengre sikt, hvor sosialstøtten samt NAV kontorene blir en del av statlige kontor.

I nordiske litteratursøk over nøkkelordene som omstillinger, endringsledelse, motstand mot endringer og kommunikasjon, finnes det mange undersøkelser og litteratur. Det kan bla. nevnes av tidligere forskning at "Intern kommunikasjon i endringsprosesser" (Olaisen mf. 2007) gjennomført i Statoil. Artikkelen gir forklaring på hvordan intern kommunikasjon kan brukes som et strategisk verktøy i forhold til menneskene som involveres i endringsprosessen samt for å skape aksept og motivasjon for å gjennomføre en optimal implementering i en organisasjon.

Disse artiklene viser at eksisterende litteratur kan brukes til å se delvis på utfordringer som man bør være oppmerksom på under implementeringsprosess i NAV. Artiklene er delvis mangelfull om konkret tema som jeg ønsker å belyse årsaker til motstand ved implementering.

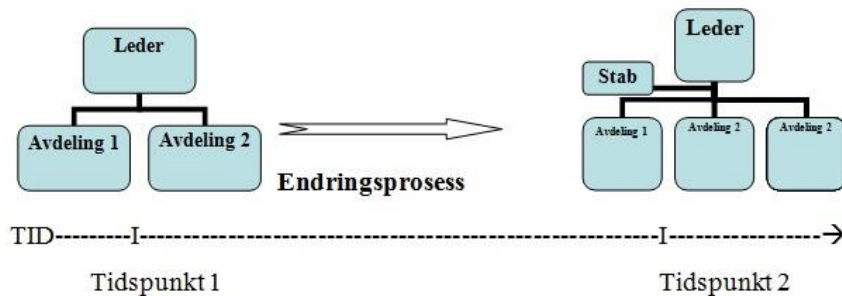
Etter videre søk som omhandler motstand mot endringer, ses det at temaet motstand mot endringer er skrevet av flere forskere og forfattere. Som relevante forskningsartikler til min oppgave finner jeg noen artikler. Disse artiklene gir et teoretisk rammeverk til min oppgave, da alle forskere bidrar med ulike temaer og synspunkter på hva og hvordan man bør gjennomføre en endringsprosess samt fallgruver som kan føre til motstand mot endringer. Hennestad(2002) skriver om ” Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer”, Tronsmo(1998) forteller om ” Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandringer, Jacobsen(1998) med ” Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon og til slutt av Kongsvik(2006) ”leder kommunikasjon i endringsprosesser”. Under teorikapittel, utdypes de vesentlige teorier og synspunkter fra de oven nevnte teoretikere for å belyse min forskningsspørsmål samt problemstilling.

4.2 Organisasjonsendring

Organisasjonsendringer utgjør komplekse og sammensatte fagfelt innen organisasjonsteorien. Begreper som omstilling, implementering, omstrukturering, fusjoner med mer viser til en eller annen form for endring i organisasjoner. En organisasjonsendring innebærer at en organisasjon ønsker å realisere en ny organisasjonsvirkelighet i håp om å forbedre en vanskelig tilstand som organisasjonen opplever. Det er flere forfattere som har gitt deres syn på organisasjonsendring. Endringer i en organisasjon kan være mindre dramatiske, små justeringer eller gjennomgripende endringer, hvor man endrer nesten alt i en organisasjon. Blant annet Jacobsen mf. (2007 s: 351) uttrykker at det finnes ulike definisjoner av endring, og at de fleste organisasjoner som endrer seg inneholder ulike tilstander. ”*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkt*”. Han hevder videre at det kan være den formelle strukturen har endret seg fra et tidspunkt til et annet eller at måten folk opptrer på organisasjonen er forskjellige på to tidspunkter. Se fig. 1. Her ses det en enkel formell struktur med en overordnet leder og to avdelinger endret seg til en annen

organisasjonsstruktur, hvor man har fått en stabsfunksjon og en ekstra avdeling. Dette er et enkelt eksempel på at en organisasjon har endret seg.

Endringen omfatter ofte fire forhold i en organisasjon jf. (Jacobsen mf.2007: 351-352), nemlig disse: 1: endring av oppgave, teknologi, mål og strategi, 2: endringen i organisasjonsstrukturen, 3: endring i organisasjonskultur, normer og verdier samt 4: endring i atferds prosesser som produksjon, kommunikasjon, beslutninger og læring.



Figur 3: Egentegnet modell. Endring fra et tidspunkt til et annet. (Jacobsen 2004)

Hennestad mf. (2012: 82-83) gir forklaring på to tilnæringsmåter på organisasjonsendring. Den ene er planlagt og episodisk endring, mens den andre er kontinuerlig endring. Han forklarer at organisasjoner omstilles når nye muligheter viser seg for en bedre fremtid, omgivelsene endres og tvinger organisasjonene til å endre for å tilpasse den fremtidige ønsket tilstand slik som en organisasjonen har tenkt å være ideelt sett. Det antydes videre at mange organisasjoner over tid utvikler det som kalles for "momentum" hvor organisasjonen blir mindre følsomme for behovet for nye endringer, da den har vært vant til å fokusere på oppgavene som organisasjonen har utført gjennom tiden og at det ikke har vært behov for å endre mye, da organisasjonen har tilpasset seg. Ifølge Hennestad består organisasjonens endringshistorie av stabile perioder avbrutt av sprangvise endringer.

Hennestads andre modell for organisasjonsendring er å tenke på organisasjoner som en kontinuerlig og naturlig prosess, at organisasjoner "er i tilblivelse"- dvs. at de er kontinuerlig, dynamiske i sin natur, alltid i tilblivelse og forandring. Grunnantakelsen hos Hennestad er at man må betrakte en organisasjon som å være i en løpende endring, drevet av ytre påvirkninger og stadige mindre endringer. Organisasjonen vil etter denne perspektiv være i kontinuerlig forandring og vil klare å tilpasse seg indre og ytre hendelser samt skiftninger gjennom medarbeidernes fortolkninger og handlinger innenfra og nedenfra. Det kreves at

ledelsen aktiv støtter handlinger og holdninger i prosesser som fremmer organisasjonen mål. Hennestad poengterer at dårlig ledelse kan være at ledelsen så å si blokkere den stadige tilpassingen som individer i en organisasjon hele tiden gjør. Ifølge (Hennestad, 2012) må organisasjon ettergå, hva den er i stand til å oppnå eller utføre og om det er behov for planlagt endring eller om den er i stand til å utnytte kontinuerlig endring samt er bevist om at organisasjoner er dynamiske og ikke - statiske systemer. Det kreves tilretteleggelse for endring i enten ”planlagt” eller ”kontinuerlig” form.

4.3 Modeller for endringsprosess

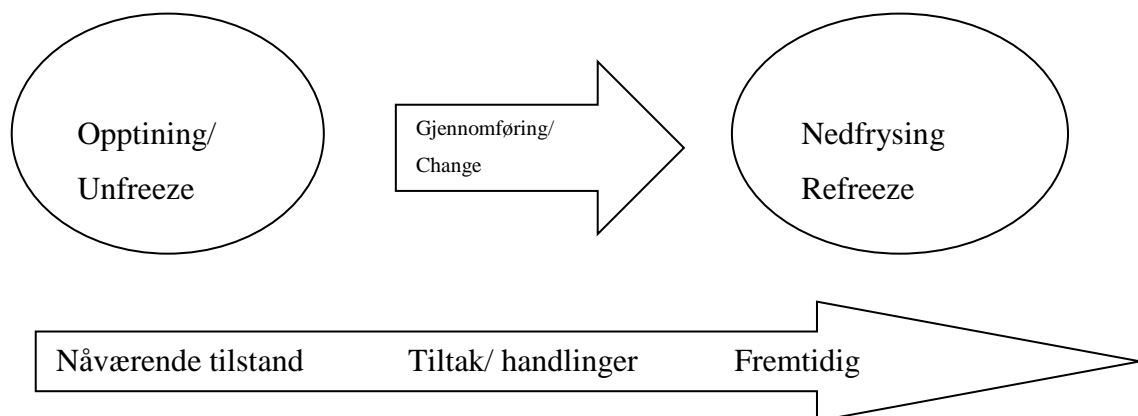
Hva er endringsprosess og hvordan bør en endringsprosess ledes? Flere teoretikere fremstiller prosessmodeller for å belyse hvordan man kan gå frem for å lykkes med organisatoriske endringsprosesser. Definisjon på endringsledelse:

Den prosess, der er med til at erkjenne endringsbehov, og som kan føre forandringen ut i livet på en for organisasjonen optimale måte. (Dinitzen mf.2010: 207)

Det finnes utallige årsaker til at ansatte i en organisasjon kan gjøre motstand mot endringer og spolerer en planlagt endring. Lewins (1951) endringsmodell (force Field modell) for å gjennomføre en endring i en organisasjon anser jeg som viktig for å ha oversikt og forklares her, da de fleste teoretikere har egentlig videreutviklet endringsmodellene fra hans tre steg modellen. Lewins teori om planlagt endring har vært et sentralt bidrag innen organisasjonsendring og er siden blitt videreutviklet av mange teoretikere. ”Endringsledelse” er et kjent begrep for de fleste ledere og handler om å analysere, identifisere og utnytte både interne og eksterne endringskrefter til å skape nye endringer en organisasjon. Her kan man bl.a. se på motivasjon, løse konflikter, fokusere på motstand med mer(Busch mf.2007). Behov for endringer kan komme utenfra som nye lov inngrep, behov for innovasjon, fusjoner, nedbemanning, outsourcing med mer. Det kan også være at organisasjonen ledelsen fokusere på høyt sykefravær, stress/ turnover problematikk, konflikter innad i en organisasjon.

Lewin (1951) hevder at for å gjennomføre en endring uten vesentlig utfordringer, må omstillingen skje i tre faser i rekkefølge. Dette er viktig at endringsagenter forstår hans trefaseendringsmodell som er opptining, gjennomføring og nedfrysning(Force- Field modell).

For Lewin (1951), fremstår en organisasjon som stabil, når det eksisterer likevekt mellom motstridende drivkrefter i en organisasjon. Videre har alle individer og ”sosiale systemer” sterke trang til å søke mot trygge og stabile situasjoner, ved å skape forutsigbarhet i jobben de driver med i en organisasjon. Dette systemet omtaler han som ” det sosiale kraftfelt” hvor medarbeidere har skapt en form for kultur. I følge Lewin(1951) kunne ledelsen være med på å påvirke ” det sosiale kraftfelt”/ eksempelvis en avdeling eller en gruppe i en organisasjon til å skape endring. Drivkreftene er forhold som skaper endringen mens motkrefter er elementer i en organisasjon som opprettholder stabilitet jf. Jacobsen(2004). Drivkreftene kan være interne eller eksterne påvirkninger, som presser på for endring hos en organisasjon. Dermed kan motstand mot endring oppstå når en eller flere av disse drivkreftene mister likevekt. Dette kan føre til at organisasjonen kan oppleve utfordringene samt være nødt til å igangsette tiltak for å gjenopprette og opprettholde status quo i organisasjonen. For å lykkes med endringen påpeker Lewin(1951) at ledere må forsøke å gjøre drivkreftene (endringskrefter) sterkere enn motkreftene.



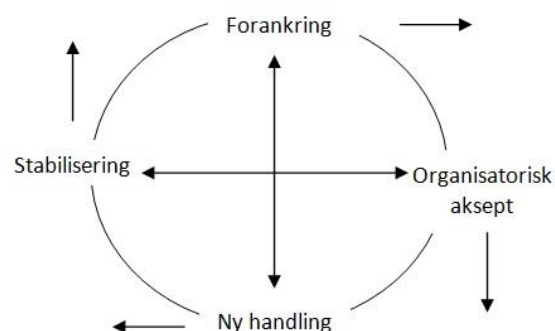
Figur 4: Egentegnet. Lewins tre steg modell for endring. (Jacobsen 2004: s 184).

I Lewins trefasemodell viser han mest oppmerksomhet på første to av fasene han omtaler, opptining og gjennomføring, da han mener at lederutfordringene konsentreres rundt dette. De to fasene går ut på hvordan man bør skape et godt klima for endring ved å skape eksempelvis eierforhold til endringen samt skape viktigheten av en fremtidig endring for både interne og eksterne aktørene. I oppløsningsfasen, vil ansatte i organisasjonen oppleve at gamle måter å gjøre jobben på ikke lenger holder mål. I endringsfasen vil medarbeidere se etter nye løsninger og muligheter samt velge en positiv tilnærming for å komme over hindringer.

I nedfrysingsfasen som er den siste fase vil man få etablert og innarbeidet den nye tilnæringsmåten. Jf. Lewin(1951) må endringsagenter gjennom alle tre faser i rekkefølgen i en endringsprosess for å gjennomføre en vellykket omstilling, hvilket kan utløse motstand mot endring, dersom man hopper over fasene.

I følge Hennestad mf. (2012: 147), handler endringsledelse om å være underveis. Han har et litt annet syn på hvordan man eventuelt kan gå frem i en implementeringsprosess. Han omtaler fire sentrale funksjoner i implementeringsorientert endringsledelse kan være, hvilket må ses som en syklisk fasemodell: - forankring -> organisatorisk aksept-> ny handling -> stabilisering. Hennestad mf. (2012) hevder at endringsagenter må reflekterer samt evaluere prosessen underveis, da man vil ha mulighet for å utfylle de manglende ulike behov underveis, for å komme endelig i mål. Herved kan de kontinuerlig sikre feil og mangler samt minimere eventuelle motstand og sette inn riktig tiltak.

Modellen som ses på figur 5 må forstås slik at en endringsleder etter å ha fått forankret ideen om ny endring i organisasjonen, må se utviklingen av endringen som en sirkulær bevegelse mot stabiliseringen og vær klar over at organisasjonen i varierende grad og på ulike måter beveger seg frem og tilbake mellom de ulike fasene. Jacobsen(2004) vises til inkrementelle planlegging, hvilket er å se selve planlegging som en prosess enn som et resultat. Det planlegges små skritt eller tiltak for å evaluere disse underveis, samtidig som man sikrer en realistisk holdning til hva medarbeidere kan håndtere under planlegging av fremtiden for organisasjonen. Ledelsen bør her aktiv styrer og kontrollerer endringstiltakene for å ikke sette for mange i gang på engang.



Figur 5: Egentegnet syklisk fasemodell. Forankring, organisatorisk aksept, handling og stabilisering (Hennestad mf.2012: 147).

4.4 Lederstiler

Avklaring av lederstil står sentralt i mange lederteorier. Lederstil i en organisasjon anses derfor å være særlig viktig for en organisasjon i en omstillingsfase. Derfor er det viktig å se på om relasjonen mellom ledelsen og underordnet har noen effekt på produktivitet og måloppnåelse. Det finnes to grunnleggende lederstiler, være seg, demokratisk eller relasjonsorientert ledelse og autoritært eller oppgaveorientert ledelse. Ledere som er opptatt av demokratiske eller relasjonsorientert ledelse, vil som regel forsøke aktiv å utvikle gode relasjoner, vil være oppmerksom på mangler av ressurser, være hensynsfull samt støttende ved å involvere underordnet i beslutninger knyttet til arbeidet i en organisasjon. Ledere som er opptatt av autoritær og oppgaveorientert ledelse, vil som regel være fokusert i produksjonen, effektivitet og strukturering av egen samt underordnes rolle mot realisering av formelle mål i organisasjonen. Her vil ledelsen ikke involvere medarbeidere i beslutningsprosesser (Jacobsen mf. 2007).

Yukl (2002), anser eksempelvis karismatiske ledere anses som best egnet til å håndtere kriser eller komplekse utfordringer. Karismatiske ledere kan karakteriseres som å ha sterk makttrang, stor selvtillit og overbevisning om egen tro og idealer. Motsatsen til den karismatiske lederstil, er transaksjonsledelse, hvor lederen baserer seg på aksept, og griper inn kun der det er nødvendig. Denne ledelsesstil er kjent for bruke disiplinære trusler for å få medarbeidere til yte det som forventes i en organisasjon. I det lange løp kan denne ledelsesstilen være ineffektiv og motvirke produktivitet.

Under en omstillingsprosess er det viktig å være klar over at lederstilen kan bli gjenstand for motstand mot endringer. Dette da det ofte er ledelsen som overordnet igangsetter og styre en endringsprosess. Lewins ledelsesteori opererer med tre typer lederstil, nemlig: Autoritær, demokratisk og Laissez faire (Dinitzen mf.2010: 96). Den autoritære leders menneskesyn forklares med at lederen er meget selvsikker og mangler tiltro til sine medarbeidere. Her vil en ledes ofte ha kontroll og styre organisasjonen ved å bruke status og makt for å gå gjennomført ulike oppgaver. Det vil også være typisk for en slik leder, at man vil fastlegge mål og arbeidsdeling, men avgir kun nødvendige informasjonen til sine medarbeidere.

En demokratisk leder kan derimot sies å ha tiltro til sine medarbeidere og viser respekt og interesse. Lederen vil ofte lytte til forskjellige meninger og holdninger samt fastlegger i

samarbeide mål for avdelingen og jobbinnhold. Dette for å fremme et felles mål for hele organisasjonen. Beslutninger tas ofte etter at det er diskutert med de involverte parter hvor samarbeide, medarbeiderne og resultater er i fokus. En demokratisk leder har bedre innblikk i arbeidsmiljøet og vektlegger arbeidskulturen i avdelingene. Det vil blant medarbeidere merkes en vennlighet, avslappet, god trivsel og samarbeide. Ledere vil også legge opp til selvledelse og har delegert ansvar og mulighet for beslutningstager. Derimot kan Laissez - faireledelse sies å være mindre initiativrik og unnviker sitt ansvar og sin rolle som leder. Lederen vil ha en passiv lederstil i organisasjonen og vil helst ikke involverer sig i noe, da vedkommende egentlig ikke har noen interesse for sin organisasjon. Ofte er medarbeidere overlatt til seg selv og må finne ulike løsninger selv. Lederen gjør ingenting for å fremme samarbeide eller arbeidsmiljø i organisasjonen.

4.5 Aktuelle utfordringer og motstand mot endring

Motstand mot endringer er nesten vanlig i en hver omstillingsprosess. Motstand kan forstås på atskillig måter og ses i denne kontekst i en organisasjonsendring som noe som gir endringsagenter ”hodebry”. Motstand til organisasjonsendring, kan sies å være en reaksjon fra enten ytre eller indre omgivelse i en omstillingsprosess, hvilket er en negativ ladet element i utgangspunkt. Motstand mot endring enten om den er stor eller liten, kan gi utfordringer på flere ledd i en omstillingsprosess, og kan være motkrefter til endrings igangsettere. I følgende punkt om motstand mot endringer har jeg lagt vekt på å belyse teorier om motstand mot endring ved å se flere teoretikernes perspektiver på motstand mot endring.

I følge Hennestad mf. (2012) kan motstand ses som en naturlig og ubevisst reaksjon og derfor er det viktig at årsakene eller røtter må kartlegges, bevisstgjøres og bearbeides i organisasjonen. Her vil medarbeidere eller enkelte individer være i en situasjon som gjør at de misliker endringer da det truer muligheter til å få dekt individets tilvente behov samt til å mestre verden i tidligere tilvendte mønstre. Jacobsen (1998) uttrykker dermed at usikkerhet hos medarbeidere er selve grunnlaget for at det oppstår motstand når eksempelvis ledelsen planlegger å gjennomføre en endring. Dermed kan man si at enkeltindivider eller en gruppe forsøker å vise en form for reaksjon mot endringen samt kravene som stilles i prosessen ved å ikke tilpasse seg nye forhold i organisasjonen

Jacobsen (1998) hevder faglig uenighet/enighet i selve omstillingen kan være en viktig grunn til oppslutning om motstand. Individuer i organisasjonen kan være uenige om hvilke løsninger som kan være gode eller dårlige. Dersom individer har en negativ holdning til omstillingen, for eksempel tuftet på tidligere arbeidserfaringer, kan det bli en viktig årsak til motstand.

En annen årsak kan være at individer er usikker på den nye organisasjon etter endringen. De frykter for det ukjente som skal komme, da man ikke vet hva som vil skje med jobben, eller om de kan klare nye arbeidsoppgaver og mye nytt, må eventuelt bli opplært i nye fagsystemer med mer.

Tap/gevinst av personlige goder påvirker negativt medarbeidere under endringen. Det kan være at ens karrieremuligheter blir spolert, eller at man blir flyttet fysisk til et annet kontor, slik at en mister sitt kontor/ kollegaer og de ordninger som man hadde fra før. Tap av identitet som årsak til motstand forklares her med at for mange individer er arbeidsplassen ikke bare et sted hvor man arbeider, men også en hjemstavn. Mange har kanskje jobbet mange år og har følt at de hadde kompetanse til å beherske oppgavene godt og var en verdifull medarbeider. Dette gjennom flere år skapes det en identitet knyttet til oppgaver, fysisk miljø på arbeidsplassen samt lagt mye frivillig arbeid i organisasjonen.

Jacobsen forklarer videre at ekstraarbeid i forbindelse med omstillingen krever noe mer ekstra innsats samt de fleste blir presset på jobben i perioder. Dette kan føre til enkelte kan bli syke, makter ikke dobbeltarbeid grunnet man må fase ut de gamle, tillegg til man må håndterer nye oppgaver, opplæring og opparbeide nye kompetanse, nye prosedyre, nye kollegaer og så videre.

Tap av gode sosiale relasjoner er viktig årsak til motstand i en organisasjon. Dette dersom omstillingen isolerer eller splitter kollegaene fra hverandre. Enkelte kan føle at de har mistet mye av det som tidligere har gitt en meningsfylt hverdag. Det kan også være positiv for noen ansatte, dersom enkelte hadde det dårlig arbeidsmiljø fra før, da de nå vil ha mulighet for å begynne på nytt ved å bli flyttet til en ny avdeling med et godt arbeidsmiljø.

En spesifikk kilde til motstand kan i følge Jacobsen(1998) være psykologiske kontrakter som individer har opparbeidet innad i organisasjonen. ”En psykologisk kontrakt” er en uformell og ikke skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengige av

hverandre. Dette utvikles via interaksjon mellom mennesker og alle vet etter hvert hvordan de skal forholde seg til kollegaene og ledelsen, hva kreves det av den enkelte på arbeidsplassen, hvilke beslutninger man kan ta med mer. Når endringen skjer kan medarbeidere tvinges til å lage nye psykologiske kontrakter.

Endrede maktforhold er også et element som forårsaker motstand, da endringen kan gjøre at man må nedlegge eller fjerne et mellomledernivå, miste kontrollen av viktige oppgaver som man hadde tidligere og dermed rettigheter, makt, hvor den enkelte tidligere hadde bedre handlingsrom og forutsigbarhet. At endringen medfører positiv maktposisjon kan i følge Jacobsen føre til økt oppslutning om endring. På den andre side er symbolsk orden som årsak til motstand også tett knyttet til maktforhold. Endringen vil ofte endre den symbolske orden. Symbolsk orden er et system i en organisasjon og her er det status som er sentralt begrep.

Den siste årsak som presenteres av Jacobsen er aktører i omgivelsene. Organisatoriske endringer kan gi konsekvenser for lokalsamfunnet, hvilket vil føre til motstand mot endring. Eksempelvis kan fysisk flytting eller nedleggelse av arbeidsplasser føre til medarbeidere må skifte jobb og familien må flytte, skaffe nye arbeid, nye skole og barnehage for barna.

Jacobsen (1998) forklarer at de ti årsakene jeg nevner ovenfor, kan fortolkes som motstand mot endring fra ledelsesperspektiv. Imidlertid er dette også med på å gi læring/ næring i organisasjonen og indirekte oppfordrer ledelsen til dialog med individer i en slik organisasjon som viser det ved å gjøre motstand, da disse ofte identifiserer seg med organisasjonen. Dette kan sies å være positiv. Dialog kan dermed bane veien for muligheter for læring og organisasjonsutvikling samt kan være med til å overvinne motstand. Ytterligere hevder han at motstanden kan være basert på irrasjonelle forhold som frykt og angst, men ledelsen ofte vil oppleve utfordringer med motstanden mest fra rasjonelle avveininger og dermed kan det ofte hende at en planlagt endringsprosess blir vanskelig å gjennomføre.

Mennesker kan kanskje sies å ha et grunnleggende behov som stabilitet, forutsigbarhet, identitet, trygghet og oversikt samtidig som de også er tilhengere av nye forandringer. Medarbeidere trenger et nivå av harmoni og ro i tilværelset og samtidig for å forbedre seg, strekke seg, teste grenser, lære og ta i bruk ressurser og evner samt utvikle seg. I følge Tronsmo(1998) er mennesker kreative, nyskapende, nysgjerrige og lærelystene, grunnet spenning, og gir forklaring på at medarbeidere i en organisasjon vil ha bedre forutsetning for å

lykkes med en omstillingsprosess, dersom de opplever trygghet og har det stabilt i hverdagen enn de medarbeidere som opplever ustabilit og utrygge arbeidsforhold. Han sier at ”nevrotiske” mennesker vil bruke alle sine krefter på holde seg fast i det de har og ville gjøre motstand mot evt. nye endringer.

Motstanden er tuftet på de ideer og handlingsmønstre som skaper sammenheng i en organisasjon. Motstand er derfor bygd på de samme forhold som gjør en organisasjon effektiv. Derfor må motstand ikke vurderes som noe entydig negativ, men snarere utnyttes konstruktivt i skapende endringsarbeid (Hennestad mf.2012: 182).

Tronsmo(1998) legger til at ledelsen ofte har mange gode ideer til å gjennomføre en endring, men noen ganger kan bli fortvilet og jakter etter en forklaring, som ender i en tidlig fase med å bli konkludert/ fortolket som ”motstand mot endring”. Jf. Tronsmo(1998) må ledelsen fremme en god dialog samt lete etter de tingene som er bra gjøres riktig i en organisasjon.

Hennestad mf.(2012: s182). påpeker en annen form for motstand man bør være oppmerksom på under omstilling – den skjulte motstand. Han hevder at ofte skjult motstand forekommer blant ledere og kan være komplisert å identifisere, da de blant annet ytrer seg i forskjellige former som:

1:Abdisering

Abdiseringsfenomen kan forekomme ved at enhetsleder er passiv til endringen og gjør lite arbeid i forhold til å medvirke til en god endringsprosess. Dette kan påvirke andre ledere som bør være aktiv, men tvert imot blir de passive i prosessen. Ledelsens autoritet blir her borte og det åpnes for ulike typer motstand.

2: Dobbel Kommunikasjon

Dobbelt kommunikasjon er tydelig å se, når ledelsen omtaler og konkluderer at endringen er viktig i generelle vendinger men nedprioriterer endringsprosessen i praksis av ulike årsaker.

3: Maktlekkasjer

Maktlekkasjer forekommer når ansvaret er fordelt eksempelvis til avdelingsledere, men i praksis blir overprøvd av enhetsleder, hvor enhetsleder griper kontinuerlig.

4: Lipservice

En annen form for dobbelkommunikasjon, hvor avdelingsledere ”jatter med”, men egentlig forholder seg passivt til endringsarbeid eller i tillegg driver aktivt motstandsarbeid ved å bruke sine nettverk i det skjulte.

5: Networking

Eller ” edderkopper ”er en form for lobbyvirksomhet som kan foregå i det skjulte. Her kan de bidra med alternativ informasjon samt disponere allianser som kan opptre etter behov.

6: Prøvd før - Argumentet

Dersom det eksisterer stor styrke og ikke er blitt nøye etterprøvd, kan de ofte stoppe for endringsprosessen.

7: Symptomorientering

Denne fenomen kan være åpent formulert motstand, som seiler under falsk flagg. Her vil man egentlig være aktiv med pådrive en endringsprosess, men gjør det ikke, da man eksempelvis henviser til manglende ressurser til endringen. Ofte er målet med endringen nettopp for å effektiviserer organisasjonen, besparelse med mer.

4.6 Kommunikasjon

Det finnes mange definisjoner av kommunikasjon samt hvordan de bør brukes i endringssammenheng. Jeg har valgt å definere hva god kommunikasjon er samt brukt en modell som er beskrevet av Trond Kongsvik(2006). Dette er viktig for å se i hvordan samt hvor stor grad kommunikasjon er blitt brukt aktivt som redskap av ledelsen i omstillingsprosessen på NAV kontoret. I følge Kongsvik(2006) er endringsagentenes kommunikative evner viktige for hvorledes en omstillingsprosess forløper samt om den får tilslutning eller er med på å øke motstand.

Kommunikasjon er viktig for læring og informasjonsgrunnlaget i en organisasjon. Ledere benytter kommunikasjon som styring, koordinering, kontroll og motivasjonsmekanisme (Dinitzen mf.2010). Kommunikasjon er ikke bare overføringer av holdninger og ideer, men er strategisk viktig verktøy for ledelsen, da lederskap er en mellommenneskelig påvirkning, som

utveksles i kommunikasjonsprosessen internt og eksternt (Eriksen, 1999). Kommunikasjon blir herved et strategisk verktøy for å komme effektivt i mål for en organisasjon som er under omstillingsprosess. Tilliten mellom ledelsen, medarbeidere, eksterne samarbeidspartnere med mer bygges nettopp via målrettet informasjon. Man kan se at kommunikasjonen er med til å skape gode endringsbetingelser samtidig som kommunikasjon kan brukes aktivt av endringsagenter som et verktøy for å formidle eksempelvis endringsvisjonen samt skape god dialog underveis. God kommunikasjon som strategisk i seg selv, kan ofte minimere motstand i en omstillingsprosess, da det kan betrygge og klargjøre, styre visjonen samt forklarer endringsagenters hensikt.

Kongsvik (2006) hevder at det finnes to grunnleggende kommunikasjonsstrategier - formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. Disse to modellene kan gi forskjellige konsekvenser alt etter om ledelsen bruker den ene eller den andre modell. Formidlingsmodellen gir ledelsen under omstillingsprosessen mulighet for å overbevise eller sende budskap via en enveis aktivitet. Det man skal være oppmerksom på her er at kommunikasjonen er lukket og ekskluderende slik at ledelsen ikke er mottakelig for å endre på budskapet eller ønsker noen tilbakemeldinger av medarbeidere. Det kan være formidlinger skjer i flere sammenhenger som styrende dokumenter, aktivitetsrapporter, telefonlister etc.. Modellen (formidlingsmodellen) er rask og effektiv for endringsagenter og i visse tilfelle nødvendig og hensiktsmessig å bruke eksempelvis under krisesituasjoner. Det som kan gi utfordringer med denne modellen er at dersom ledelsen fremhever positive argumenter og underkommunisere de negative under endringsprosesser, kan det på sikt oppstå mistillit og mistro til endringsagentene, da ansatte blant annet kan oppleve å ha mistet kontrollen, hvilket fører til negativ innflytelse på endringsmotivasjonen og eierskap til endringen. Medarbeidere kan mobilisere seg til motstand mot endringen.

Kretsløpsmodellen er kontrastmodellen til formidlingsmodellen og forklares med kommunikasjonen er toveis prosess, hvor deltakere har rollen som sender og mottaker. Kongsvik (2006) forteller at her at kommunikasjonen nærmere beskrives som åpen, dialogisk og inkluderende, som skal bidra til å utvikle en felles forståelse av virkeligheten i en organisasjon. Under kretsløpsmodellen fokuseres det mest på innholdet i kommunikasjonen mens under formidlingsmodellen er selve formen eller fremføringen som er essensen.

Kongsvik (2006) mener at de ledere som tilkjenner kretsløpsmodell i sin kommunikasjonsform, har hovedsakelig ønske om jobbtilfredshet, åpenhet og forståelsesfull for sine medarbeideres behov i organisasjonen. Modellen vil blant annet også bidra til eierskap og forankring til endringsprosessen, da ledelsen har i forveien lagt til rette for dialog, opprettet arenaer for møter og samling, hvor den direkte kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeidere kan finne sted.

Kongsvik (2006) forklarer at endringsagenter bør være oppmerksom på at medarbeidere ikke forveksler forståelse fra ledelsen side med enighet og harmoni. Det vises til dialektisk syn på utvikling innebærer at konflikt og spenning er viktig betingelse for organisasjonsutvikling og vekst. Det som kan da være utfordringen med denne modellen er at den tar mye tid fra ledelsen og kan være ressurskrevende prosess i en eksempelvis en større endringsprosess. Det er vanskelig å kommunisere direkte med alle medarbeidere og bli enige om et bestemt tema. Kretsmodellen viser til at den er i tråd med grunnleggende demokratiske verdier samt kan sikre kvalitet ved at flere aktører får lov å ytre sine meninger i en slik arena, hvilket kan fremme flere ulike løsninger i en endringsprosess. Kongsvik(2006) oppfordrer ledelsen til å variere kommunikasjon alt etter hvilken situasjon eller kontekst man er i, da ulike typer endringer kan kreve ulike kommunikasjonsmodeller.

4.7 Oppsummering teori

Det er viktig å ha innsikt og forståelse for at ulike former for motstand eksisterer i omstillingprosesser, da dette er å anse som en naturlig del av slike prosesser. Motstanden trenger ikke alltid å være negativt under omstillingen. Dette kan hevdes med støtte i Hennestad(2012) og Tronsmo(1998) som diskuterer hvordan en leder bør forholde seg til motstand. De viser til at ledelsen bør utnytte eventuell motstand konstruktivt i skapende endringsarbeid samt gi støtte og fremme positiv utvikling i organisasjonen. Hennestad (2012) hevder at det kan forekomme skjult motstand under endring som endringsagenter bør være oppmerksomme på.

Videre hevder Jacobsen (2004) at enhver endring reiser motstand i forskjellige arenaer eller i flere nivåer i en organisasjon og at det er nesten umulig å gjennomføre en endring uten motstand. Eksempelvis må ledelsen være opptatt av flere elementer som: - belastning hos

medarbeidere, tap av identitet hos enkelte ansatte, frykt for det ukjente som skal skje etter implementering samt sosial relasjoner. Enkelt individer eller grupper i en organisasjon kan miste sosiale relasjoner ved at man må flytte dem fysisk eller kan bli isolert er noen av de ti årsaker som kan gi utfordringer eller føre til motstand mot endring. Tronsmo ”parkerer” imidlertid myten om at mennesker har en iboende motstand mot forandringer. Han hevder at medarbeidere er både tilhengere og motstandere mot forandringer og motstandsgraden kan dermed variere. Det avhenger av ledeshåndtering, ivaretagelse av medarbeidere samt vektlegging på de positive aspektene og stimulering av medarbeideres behov for utfordringer. Dette kan redusere utfordringer og graden av motstand. Lederstilen er et annet viktig element under omstillingen som har stor betydning for ledeshåndtering, oppbygging av allianser, effekt på produktivitet og måloppnåelse, relasjonsoppbygging samt hvordan man kan skape god dialog med medarbeidere.

Organisasjonsendringer kan gjennomføres ved at lederen eller endringsagenter sikrer ivaretagelse av medarbeidere under omstilling, foreslår støtte, motivere og har fokus på de positive aspektene som allerede finnes i organisasjonen. Lewin(1951) omtaler organisasjons - endring i tre faser og har som utgangspunkt at endringen ikke er gjennomført før alle tre faser er gjennomført. Mulige motstand tidspunkter sies å være i første to faser jf. Lewin(1951), da det her skapes et godt klima for endring og eierforhold hevdes blant medarbeidere. Motstanden kan eksempelvis være: - sykefravær, turnoverproblematikk, konflikter, ekstra arbeid, etc. En annen grunn er at en ustabil organisasjon endres til en bedre organisasjon, mens medarbeidere kan være usikker på hva fremtiden vil bringe dem. Medarbeidere vil da søke her mot trygge og stabile situasjoner og dermed ses frustrasjoner, utfordringer og motstand. Alle tre faser er viktig og har egne utfordringer i hver sin fase.

Antageligvis kan vi si at endringen må styres, håndteres riktig og ryddig for å minimere utfordringer og motstand inntil man kan konkludere at man er ferdig omstilt. Tidligere forskning viser at det er mulig å oppnå målet ved å velge riktig lederstil og god kommunikasjon. Begge elementer er viktig og kan veksles for å dempe motstand (Tronsmo, 1998; Kongsvik, 2006). I følge Kongsvik er ledelsens kommunikative evner særlig viktig for hvordan omstillingsprosessen forløper, da endringsvilje handler om motivasjon og entusiasme som skapes via kommunikasjon. Ledelsen må særlig vise forståelse og anvende riktige kommunikasjonsstrategier for å sørge for skape gode og betryggende prosesser for

gjennomføring av endringen. Det finnes altså flere innfallsvinkler for å lykkes med en omstillingsprosess og hva man som endringsagenter bør særlige oppmerksomme under endringen for å minimere utfordringer eller håndterer motstand mot endring. Med disse teorier som bakteppe vil jeg analysere, identifisere og drøfte noen funn fra intervjuene for å se om det eksisterer utfordringer og motstand mot endring under omstillingsprosesser.

Jeg vil spesielt undersøke hvordan tidligere forskning kan forankres i omstillingsprosessen ved NAV Alna. Følgende fokus vil belyse mine funn:

1. Hva kan sies om sammenhengen mellom endringsoppnåelse og valg av en bestemt type lederstil/ lederadferd og kommunikasjon?
2. Egner bestemte endringsmodeller seg bedre til omstillinger i store organisasjoner?
3. Hvordan viser motstand mot endring seg i praksis?

5. Metodisk tilnærming

En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.

(Hellevik 2002: 12)

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å innhente informasjon om virkeligheten og analysere dette slik at denne informasjonen gir ny kunnskap om samfunnsmessige forhold og prosesser. Det handler om å samle inn datamateriell, analysere dem samt tolke dataene, hvilket er en sentral del av empirisk forskning. I følge Ottar Hellevik (2002:17) er de viktigste kjennetegnene ved metode, *systematikk, grundighet og åpenhet*. I metodekapittel vil jeg gi en oversikt over metodiske trinnene som jeg har foretatt i forbindelse med forskningen. Det er viktig å være oppmerksom på at valg av metodisk fremgangsmåte ofte avhenger av forholdet mellom min problemstilling og de teoretiske tilnæringsmåtene som jeg har valgt. I denne oppgavens formål er å se om det eksisterer utfordringer ved implementering av enhetlig ledelse på NAV Alna sett i lys av teorier om motstand mot endringer. Her under belyses forskningsdesign og forskningsmetoder, datainnsamling som jeg har valgt samt gir forklaring på hvilke respondenter som velges for å gjennomføre forskningsmetodene på. Avslutningsvis gis forklaring på forskningsetiske hensyn samt enkelte metodiske begrensninger ved forskningen min.

5.1 Forskningsdesign

Jeg benytter casestudie som forskningsstrategi for organisasjonsforskning/individer. Formålet med casebaserte undersøkelser er ofte hvordan det undersøkte fenomen tilskrives mening og har betydning for de involverte parter (Darmer mf.2010). Det består i å samle inn så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (case), hvilket kan være en omfattende oppgave for forskeren. Enkelte ganger har man ikke tid og økonomi til å forta en eller flere case- undersøkelser dersom man ikke har klart å samle tilstrekkelig data, eller har et godt data- materiale for videre bearbeiding. En case kan være både et studieobjekt og en forskningsdesign. Case- studier kan med fordel anvendes, når man ønsker å undersøke et bestemt fenomen, i dette tilfelle omstillingsprosessen på NAV Alna. Case studie er eksempelvis en anvendbar metode til å innhente informasjoner fra fem medarbeider i NAV Alna, ved at man undersøker casen grundig og detaljert for å få mest informasjon om som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen mf.2010: 86).

I følge Yin (2007), er fem komponenter viktig ved gjennomføring av caseundersøkelser. De fem komponenter er problemstilling, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene samt kriterier for å tolke funnene. Yin hevder at man bør ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen, og med basis i de første fire komponenter, kan man relatere funnene til eksisterende teorier. Dersom jeg velger å følge Yins fem komponenter, kan jeg under rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eller lage en helt ny teori (Johannessen mf.2010: 86). Casestudie anser jeg for å være en god og fleksible metode for meg, da den gir mulighet til å gå i dybden av de forskjellige aspekter som kommer frem under datainnsamlingen. Jeg kan blant annet stille flere spørsmål til informanter for å få utdypet et spørsmål, slik at jeg sikrer god informasjon. Med dette kan man velge å gå videre med andre former for undersøkelser i ettertid.

5.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen baserer seg på et intervju per respondent dvs. at jeg har foretatt 5 semistrukturerte intervjuer av medarbeidere på NAV Alna (to ledere, to tillitsvalgte og en enhetsleder). Semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres (Johannessen mf.2010). Jeg har valgt semistrukturert intervju for å forstå og fordype meg i min problemstilling omkring aktuelle utfordringer ved omstilling til enhetlig ledelse på NAV Alna. Noe data hentes via andre relevante informasjonskanaler som publiserte artikler innenfor omstillingsprosesser i NAV, hvilket jeg bruker som bakgrunns informasjon/ supplement til mine data. Jeg har valgt det kvalitative forskningsintervjuet som metodisk tilnærming, da det vil gi meg mulighet til å beskrive informantenes opplevelser rundt problemstillingen i deres livsverden hvilket Kvale & Brinkmann (2009: 48), beskriver som:

Verden slik vi møter den i dagliglivet, og slik den fremtrer i den umiddelbare og middelbare opplevelse, uavhengig av og forut for alle forklaringer.

Informantene er intervjuet individuelt etter avtalt tidspunkt. Metoden egner seg godt når et tema skal belyses ut fra de fem intervjupersonens egne perspektiver på omstillingen samt dens utfordringer og motstand under en slik endringsprosess. Hermed kan jeg få ulike perspektiver på hvordan informantene har opplevd omstilling. Jeg har i forkant av intervjuene utarbeidet en intervjuguide med relevante spørsmål på bakgrunn av problemstillingen og forskningsfokus områder som er "motstand", "ledelse" og "kommunikasjon". En Semistrukturert intervjuform kan gi meg en vis systematikk og struktur samt de nødvendige datamaterialer til min undersøkelse. Samtidig har informantene frihet til å fremstille sine meninger og gå utover selve intervju spørsmålet. Hver av de fem informantene er blitt intervjuet hver for seg og samtlige intervjuer ble tatt opp på diktafon. Etter transkriberingsprosessen ble dataene samlet og drøftet opp mot teoriene jeg har anvendt.

5.3 Dokumentanalyse

I følge Thagaard (2013) er studier av dokumenter viktig. Analyse av dokumenter har en lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning. Dokumentstudier er her i oppgaven blitt brukt som sekundærdata. Jeg har før jeg gikk i gang med oppgaven studert interne referater, referater fra diverse møter med medbestemmelsesapparat, brukerundersøkelsene,

medarbeiderundersøkelser samt arbeidsdokumenter fra Nav Alna vedrørende omstillingsprosessen som var utarbeidet av ledelsen i samarbeid med medbestemmelsesapparatet i NAV Alna. Ved en senere anledning studerte jeg ” Sluttrapport NAV ALNA” av dato 19.09.14 som ble utarbeidet i forbindelse med omstillingsprosjektet i NAV Alna. Samtlige dokumenter har vært tidskrevende å studere i detalj, men gir meg samtidig den nødvendige informasjon om forslag til en enhetlig ledelsesmodell i Nav Alna. Referatene og arbeidsdokumentene viser også hvordan diverse grupper internt i NAV Alna har arbeidet systematisk før og under selve omstillingsprosessen før selve prosjektet ble satt i gang.

Videre har jeg satt meg inn i to viktige rapporter om partnerskapet i NAV sammenheng ”partnerskapet i NAV” samt ”kunnskapsoppsummering om partnerskap mellom Stat og kommune i NAV kontorene”, hvor begge rapporter gir viktige forskningsbasert kunnskap om partnerskapet mellom stat og kommune i Nav kontorene, hvilket er viktig for å forstå bakgrunnen for sammenslåing av etatene samt hvordan man kunne bli bedre på å håndtere mulige utfordringene i forbindelse med omstillingen. Samtlige publiserte dokumenter som jeg har benyttet er offentlige tilgjengelig bortsett fra interne dokumenter i NAV Alna. Dokumentstudier har gjort at jeg fikk en bedre helhetsforståelse av omstillingsprosessen i NAV Alna og har også til en viss grad vært veiledende for min intervjuguide.

5.4 Utvalg

Jeg har valgt å intervju et lite utvalg av respondenter fra NAV Alna. For å få god kunnskap om fenomenet, foretok jeg et strategisk utvalg som representerer både ledelsen og medarbeidere. I følge Thagaard (2013) baserer kvalitativ studier seg på strategiske utvalg, der det velges deltakere med kunnskap og kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver.

Mine informanter er sentrale personer i NAV Alna som samarbeider tett, og har følgende roller: - enhetsleder, avdelingsleder samt tillitsvalgte. For å danne forskjellige ansikter av respondenter har jeg valgt å gi fiktive navn til alle deltakere. Dette for å kunne lettere forstå min drøfting, resultatkapittel samt for å anonymisere deltagerne. Jeg har ikke valgt å ta utdanning, tidligere arbeidserfaringer eller alder til deltagerne, da det anses for å være

irrelevant i denne sammenheng samtidig som enkelte kan bli gjenkjennelig innad i NAV systemet. Enhetsleder er den eneste som kan bli gjenkjennelig.

Deltager 1	Enhetsleder	Anne (A)
Deltager 2	Avdelingsleder 1	Tove (T)
Deltager 3	Avdelingsleder 2	Martine (M)
Deltager 4	Tillitsvalgt 1	Erik (E)
Deltager 5	Tillitsvalgt 2	Håvard (H)

Jeg har på forhånd bestemt at mest interessante for mitt datamateriale ville være å intervju tre personer fra ledelsens samt to medarbeidere som er tillitsvalgte fra forskjellige fagforeninger. Begge sider vil med den informasjonen de fremstiller, kunne gi tilstrekkelig og nødvendige data som representerer både ledelsen samt medarbeidernes perspektiver på endringer og motstand/ de utfordringer som NAV Alna har hatt eller opplevd under omstillingen. Jeg antar at både ledelsen og tillitsvalgte har en oppsummerende mening om omstillingsprosessen samt har et overordnet perspektiv på prosessen som har vært på NAV Alna. Jeg har valgt å ikke å intervju medarbeidere under avdelingsledernivå, da et lite utvalg ikke hadde vært representativ for min undersøkelse. En slik undersøkelse ville krevd en kvantitativ tilnærming. Samtlige informanter som medvirket til intervjuene besitter flere års arbeidserfaringer fra NAV Alna. Etter min mening har de nødvendige informasjon/ kunnskap om endringer, som jeg trenger til min undersøkelse. Alle informanter har vært gjennom flere små endringsprosesser tidligere i NAV Alna. Jeg vurderer dette som et homogent utvalg i undersøkelsen. Dette vil dermed kunne avdekke ulike erfaringer og aspekter. Alle tre ledere med ledelsesperspektiv samt tillitsvalgte vil kunne gi medarbeidernes perspektiver på utfordringer og aktuelle motstand ved implementering av enhetlig ledelse på NAV Alna.

Ulempe ved det kvalitative intervjuer kan være ressurskrevende datagenereringsteknikk. En annen ulempe kan være at samspillet mellom informantene og meg som intervjuer under selve intervjuet ikke blir optimalt, hvilket kan føre til at jeg ikke får de utdypende svar jeg kunne ha ønsket. I mitt tilfelle opplevde jeg at intervjuprosessen forløp ganske godt. Jeg opplevde litt vanskeligheter med å få avtalt tid for intervju hos enkelte deltakere. Siden jeg hadde daglig kontakt med samtlige respondenter, har det vært en stor hjelp å kunne henvende meg til den enkelte for å få hjelp til manglende ubesvarte spørsmål eller dersom jeg trengte nye opplysninger til min oppgave.

5.5 Forskningsetiske hensyn

Under utformingen av problemstillingen samt planlegging av prosjektet, var jeg oppmerksom på de etiske implikasjoner ved å studere bestemte enheter som NAV, da det kan være særlig utfordrende for personer som er i en vanskelig situasjon.

De etiske retningslinjer som planleggingen av prosjekter er basert på, fremhever det moralske prinsippet om respekt for menneskers privatliv, deres anonymitet og deres rett til å delta eller ikke delta i prosjektet” (Marshall og Rossman, 2011).

Jeg måtte tenke gjennom og vurderer grundig etiske problemstillinger før jeg henvendte meg til mine informanter. Anonymitet og respekt for informanter er svært viktige elementer som bør bli vektlagt. En annen etisk avveining er knyttet til hvilke temaer som kan være relevant for forskeren å forske på og må alltid vurdere de etiske prinsipper forut for prosjektet (Thagaard 2013: s 68). Jeg har valgt endringsledelse som et overordnet tema og har vurdert om det ville ha noen implikasjoner for mitt prosjekt.

Jeg var klar over at alle fem informanter som jeg har intervjuet, har en travel hverdag i en nylig gjennomført omstillingsprosess og har mange ulike type oppgaver ansvar. Jeg har vært ydmyk overfor det faktum at mine informanter kan ha andre viktige prioriteringer enn mitt intervju. Den nasjonale forskningsetiske komité (NESH) via www.etikkom.no, gir informasjon om forskningsetiske retningslinjer. Disse har jeg studert før jeg kontaktet mine informanter og ba om intervju. Jeg er særlig oppmerksomme på informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og min rolle som ”forsker” på NAV Alna. Prosjektet mitt er også godkjent hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i å samarbeide med min veileder fra Diakonhjemmet Høgskole. Jeg har vedlagt tilbakemelding/ godkjenningsskjemaet fra NSD som vedlegg samt anonymisert samtlige informanter uten om enhetsleder på NAV Alna. Enhetsleder er orientert og har også samtykket til intervju. NSD påpekte at jeg måtte tydeliggjøre i infoskriv at enhetsleder kan være synlig innad i Nav systemet. Dette ble konferert med min enhetsleder samt sendt et nytt revidert infoskriv til NSD.

5.6 Studier i egen organisasjon

Jeg har valgt å studere NAV Alna som case i min oppgave, hvor problemstilling er hvilke utfordringer gir omstilling til enhetlig ledelse i lys av teori om motstand mot endring. Jeg jobber som veileder i NAV Alna og er klar over at selve hovedtemaet som endring og

motstand kan være vanskelig å forske på i egen organisasjon. Det kan forekomme selektiv persepsjon under utvalg av informanter, man sitter med annen informasjon eller man ser forskningen fra en annen vinkel. Når dette er sagt, mener jeg at forskningen også kan ha noen kvaliteter ved at man velger å forske på egen organisasjon. Jeg har valgt fem sentrale informanter som har vært med fra begynnelsen av omstillingsprosessen og som jeg har daglig kontakt med. Dette utgangspunkt mener jeg gir meg mulighet til å utdype spørsmål i min søken etter svar på min problemstilling.

Repstad mf. (1993) understreker noen fordeler ved å forske på egen organisasjon som kan oppstå under intervju med mennesker som man kjenner til. Det er at man oppnår en tillitsfull situasjon samt gjør det lettere å stille presise spørsmål, da man kjenner informantene og deres bakgrunn i organisasjonen. Slik opplevde det også under samtlige fem intervjuer som jeg har gjennomført. Jeg kjente til enhetsleder, to ledere samt to tillitsvalgte. Det var en gjensidig forståelse fra dem da de visste at jeg arbeidet med en masteroppgave om konkret omstilling i NAV kontor. Selv om jeg var forsker samtidig som jeg var aktør i organisasjonen, har selve forskningen vært uten problemer. Jeg har opplevd at alle informantene har utvist respekt og behandlet selve intervjusituasjonen profesjonelt på en trygg måte.

Jeg ser det også som interressant at jeg kan forske på min egen organisasjon, gi andre ledere/ medarbeidere som er interessert i temaet om endringer og motstand større innsikt og forståelse for egen organisasjon. For meg har det vært en stor fordel, da jeg kjenner til den formelle og uformelle organisasjon og har hatt mulighet for å vurdere svarene som jeg fikk fra intervjuene i lys av konteksten. Noen vil nok hevde at det vil være en del begrensninger ved å studere i egen organisasjon, og at når jeg som forsker er direkte involvert, kan det oppstå situasjoner, hvor det kan være ”vanskelig å se skogen for bare trær”. Jeg opplever imidlertid at alle informantene var interesserte i å forstå totalprodukt samt nysgjerrige på hvilke funn jeg har gjort under undersøkelsen, fordi funnene på en måte vedrører informantenes arbeidsplass. Systematisert kunnskap kan man bruke til videre organisasjonsutvikling i NAV Alna og til å øke bevissthet om omstilling og motstand mot endringer. Ut fra dette mener jeg at min oppgave har allmenn interesse for NAV Alna.

5.7 Gjennomføring av intervju

Mine 5 intervju ble gjennomført på en periode på to uker. Informantene var lett tilgjengelige da alle fem informanter jobber i samme organisasjon. Derfor kunne jeg i god tid informere alle deltakerne samt personlig levere forespørsler om deltakelse til et intervju sammen med informasjonsskriv om min forskning. Informantene har en travel arbeidsdag, og jeg måtte være fleksibel, effektiv og tilpasse meg informantenes tid, slik at vi fikk gjennomført intervjuene på kort tid. I praksis tok intervjuene litt lengre tid enn det jeg hadde forventet. Intervjuene varte fra ca. 45 minutter til ca. litt over en time. Det første intervju varte 45 minutter og skyldes nok manglende erfaringen fra min side som intervjuer. Jeg var litt anspent under gjennomføring av intervjuet for første gang, selv om jeg hadde forberedt meg godt. Det første intervju var mer strukturert og jeg gikk, kan hende for meget etter intervjuguiden. De andre intervjuene ble mindre styrt, og jeg følte at informantene fikk snakke fritt samtidig som de kom med flere opplysninger som egentlig tilhørte et annet spørsmål. Intervjuene forløp i en avslappet tone, selv om jeg måtte holde meg til tiden samtidig som jeg sikret meg gode utdypende svar.

Alle mine fem intervju ble gjennomført på møtelokalet på NAV Alna samt enhetslederens kontor uten forstyrrelser hvilket var viktig, da jeg brukte diktafon til å ta opp intervjuene. Jeg kjente det valgte møtelokalet godt, men enkelte ganger måtte vi benytte et annet lokale som var tilgjengelig. Vi gjennomførte fleste intervjuer sent på dagen, slik at det var mer ro med hensyn til lokaler, da det ofte kan være problem på en arbeidsplass med ca. 145 ansatte.

Alle informantene var åpne og avslappet under intervjusituasjonen, hvilket fikk meg til å kunne konsentrere meg om spørsmålene intervjuguiden. Informantene var flinke og profesjonell til å forholde seg til intervjusituasjonen og spørsmålene rundt tema om omstilling og motstand. De var gode til å dele opplevelser, erfaringer samt oppfatninger rundt utfordringer ved omstilling til enhetlig ledelse samt om det har eksistert motstand mot endring. Informantene tok også god tid til å fortelle til hvert enkelt spørsmål, slik at jeg fikk tid til å reflektere over svarene løpende og evt. stille ytterligere spørsmål. Dermed kunne jeg sikre at jeg fikk med meg det jeg trengte og har også den mulighet at jeg når som helst kunne kontakte mine informanter på arbeidsplassen, dersom jeg manglet eller ikke hadde fått tilstrekkelig svar. Samtlige notater jeg har notert under intervjuene samt

transkriberingsmaterialet er blitt makulert og slettet i etterkant. Informantene ble opplyst om dette før intervju via informasjonsskriv.

Ifølge Repstad (2007) kan jeg som intervjuer oppleve ulemper ved benytte lydopptak. Det kan oppleves som en kunstig situasjon samt at intervjuobjektene blir hemmet. Slike problemer har jeg heldigvis ikke opplevd. Jeg har valgt å bruke en diktafon som har fungert uten problemer. Jeg gjorde også alle forberedelsene i god tid før selve intervjuet. Jeg opplever at gjennomføringen av intervjuene gikk slik jeg hadde planlagt innen angitt tidsramme.

5.8 Analyse av datamateriale

Silverman (2006), påpeker at den som har samlet kvalitative data bør også analysere og fortolke dem, da teorier og forskerens forståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Det finnes forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på. Ifølge Johannessen mf.(2010), anbefales det at man reduserer datamengden først, for å få brukbart data materiale ut av ofte ustrukturert data som eksempelvis mange feltnotater eller mange timer med intervjuopptak som er ferdig transkribert. Etter at jeg ble ferdig med alle intervjuene samt transkribert intervjuene, satt jeg igjen med overskuelige sider med relevante data i form av tekst, som senere er blitt bearbeidet. Her har jeg bare valgt å renskrive det viktigste data som jeg mente var relevant til min undersøkelse. Det ble også snakket litt om andre temaer under intervju, hvilket ikke er tatt med i transkribering.

I følge Malterud (2011) består analyse av data, i at intervjuer stiller spørsmål til materialet som kommer fra intervju, organiserer empiriske materiale, og gjenforteller svarene på en systematisk måte. Det var i første omgang vanskelig å finne ut av hvordan jeg skal hente gode funn som kunne belyse min problemstilling samtidig som jeg kunne bruke mine teorier op mot mine funn. Repstad (2007) hevder at dataene ikke taler for seg, men de må fortolkes. Denne fortolkning skjer gjennom analyse av datamatriksen. I første omgang ble mine data lest flere ganger samt analysert manuelt for å få et helhetsinntrykk. Deretter ble det analysert via datamatriksen, hvor jeg samlet de forskjellige svarene under ulike fokusområder, slik at jeg kunne gjøre det enkelt å fortolke. Når jeg fortolker dataene kunne jeg danne meg en sammenheng mellom dataene og forskningsspørsmål og dermed belyse min problemstilling.

5.9 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i forskningen vedrører datamaterialets pålitelighet og hvor godt eller relevant dataene presenterer et fenomen. Reliabiliteten knyttes både til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som er brukt, hvordan den samlet inn, samt hvordan jeg bearbeider den (Johannesen mf.2010). En måte å teste dataens pålitelighet kan være å gjenta undersøkelsen på samme gruppe på to forskjellige tidspunkter eksempelvis etter en periode på to måneder. Dersom resultatene viser samme svar, kan man konkludere at det er tegn på høy reliabilitet. Om jeg hadde undersøkt samme spørsmål til samme informanter to ganger, kan man anta at svarene blir noe annerledes, ettersom intervjuobjektet antakeligvis har reflektert over spørsmålene i ettertid. Dessuten har jeg kun fem intervjuobjekter og kan derfor ikke anta særlig høy grad av pålitelighet.

5.10 Validitet

Jeg som forsker må også gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger. Her har jeg prøvd å distansere meg fra egen forforståelse, da jeg er ansatt på samme sted som jeg forsker på. Ifølge Johannessen mf.(2010: s 230) kan kvalitative studier ofte ikke vurderes som valide, da man ikke kan måle dem på samme måte som i kvantitative studier. Validitet i kvalitative studier går på i hvilken grad min fremgangsmåte reflekterer formålet med forskningen og hvordan de representerer informantenes syn på et fenomen. Dataene her kan ikke vurderes som 100 % valide, da jeg har lite utvalg og få intervju objekter. Validiteten her i undersøkelsen anser jeg som svak, selv om jeg har brukt mye tid på å formulere gode og relevante intervju spørsmål. Dessuten kan jeg ikke være sikker på at alle spørsmålene fanger opp samt kartlegger informantenes syn på fenomenet. Spørsmålene som jeg har utformet kan være irrelevant samt kan risikere å få dårlige svar av informantene. Det er også en mulighet at informantene ikke ønsker å svare ærlige på viktige spørsmål. Spørsmålene som jeg har utformet i intervjuguiden skal helst gi tilstrekkelig data nok til å få besvart min problemstilling. Jeg har valgt å stille alle informantene i undersøkelsen samme spørsmål, selv om de representerer forskjellige roller i organisasjonen.

5.11 Overførbarhet

Ved kvalitative undersøkelser bruker man begrepet som overførbarhet i stedet for generalisering. I følge Johannesen mf.(2010:s 231) handler en undersøkelses overførbarhet seg om hvorvidt det lykkes en forsker å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttig på andre områder enn det som studeres. Det spørres om resultater fra mitt forskningsprosjekt kan overføres til andre liknende fenomener (NAV) eller lignende offentlige organisasjoner. Selv om min undersøkelse ikke er kvantitativ undersøkelse, vil jeg mene at jeg kan med de forskningsresultater jeg har oppnådd, konkludere at forskningsresultater er overførbart for andre organisasjoner i lignende situasjoner. En organisasjonsendring er generell fenomen samt variablene er nesten ens om man er fra Skandinavia eller Asia med noen få unntakelse. Temaene som utfordringer ved omstilling til enhetlig ledelse samt motstand mot endringer er veldig typisk for nesten alle offentlige kontorer på global plan. Dermed mener jeg at noen av mine fortolkninger og opplevelsene om fenomenet kan fint oppstå i lignende organisasjoner. Enkelte variabler/faktorer imidlertid kan være annerledes i andre organisasjoner og må tilpasses deretter.

5.12 Metoderefleksjon

Det å gjennomføre en undersøkelse med kvalitativ metode har ikke vært lett. Det var mye forberedelser før temavalg samt hvilke metode jeg ville ta i bruk. I samråd med min veileder falt valget på kvalitativ metode, hvilket jeg mener er den beste metode til å forske på fenomenet vedrørende endringer og motstand. Metodens generelle styrke er at jeg kan gå i detaljer med intervjuene og har frihet til å stille utdypende spørsmål om fenomenet. Ulempen generelt med kvalitativ metode er at resultatet ikke er tilstrekkelig overførbart til andre organisasjoner. En annen mangel kan sies å være antall informanter. Ved en kvantitativ metode kan utvalget være ganske stor og har en spørreskjemaundersøkelse mens man er nød til å konsentrere seg om de få personer via en kvalitativ metode. I mitt tilfelle er det fem informanter som jeg har selektert etter et strategisk valg. Det kan diskuteres om fem informanters svar eller resultater er tilstrekkelig nok til å kunne konkludere et brukbart resultat.

Andre begrensninger som jeg har hatt under forskningsprosjektet, er å være ny og uerfaren deltidsstudent i feltet, hvor utfordringer kom med intervjuene, selv om jeg var godt forberedt.

Innhentninger av samtykke samt utformingen av informasjonsbrev til respondenter måtte skrives flere ganger for å tilpasse samt for å gi korrekt informasjon til samtlige respondenter. I det jeg jobber på samme organisasjoner som mine respondenter var i min tilfelle en fordel. Det var ukomplisert å innhente samtykke, levere informasjonsbrev, avtale tidspunkter for å gjennomføre intervjuene samt kunne når som helst kontakte informantene for å innhente manglende opplysninger som jeg hadde glemt under intervju. Men kanskje også et etisk dilemma for deltagerne i den grad det kan være vanskelig å si nei til en kollega. Ikke desto mindre kan man si at jeg hadde problemer med at spørsmålene til intervjuguide måtte omformuleres helt til de ble tilpasset forskningsfokus områder/ problemstilling. En annen utfordring kan også tenkes å være at mine informanter under intervju situasjonen ikke var helt seg selv, når de ble intervjuet av en kollega om spørsmål som vedrører ens organisasjon, selv om informantens anonymitet ivaretas. Det kan tenkes at enkelte spørsmålene ikke besvares korrekt eller svares uoppriktig som kan påvirke helheten av resultatet.

6. Resultat

Formålet med dette kapittel er å presentere resultater fra intervjuene samt drøfte dem opp mot teoriene som jeg har presentert ovenfor. Ved å gi en analyse av resultatene, er hensikten å danne en helhetlig oversikt over de utfordringer og motstand som NAV Alna har hatt under omstillingsprosessen. Det må bemerkes at jeg ikke har noen hensikt å gjøre en analyse eller undersøkelse av hvorledes selve endringen på NAV Alna har lyktes eller ikke. Hensikten er å se på hvilke utfordringer som har heftet under omstilling til en enhetlig ledelse sett i lys av teorier om motstand mot endring. Jeg ønsker derfor for hver av de tre valgte forskningsfokus å presentere de mest sentrale utfordringene. En slik analyse av mine resultater skal etter hvert brukes til å kommentere og fortolke mine sentrale begreper fra forskningsfokus.

Jeg har valgt å gruppere hovedfunnene etter tre følgende hoved begreper: *Lederstil, motstand og kommunikasjon*. Dette danner bakgrunn for å belyse min problemstilling, som heter ***”Hvilke utfordringer har en omstilling til en enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer ”***. Jeg har valgt å plassere begreper organisasjonsendring og endringsmodeller under kategorien lederstil. Videre presenteres motstand som eget begrep og til sist blir kommunikasjon presentert.

For å underbygge argumentasjoner fra informantene, har jeg valgt å ta med sitater fra intervjuene. Informantene har fått følgende fiktiv navn som nevnt tidligere i metode kapittel.

Deltager 1	Enhetsleder	Anne (A)
Deltager 2	Avdelingsleder 1	Tove (T)
Deltager 3	Avdelingsleder 2	Martine (M)
Deltager 4	Tillitsvalgt 1	Erik (E)
Deltager 5	Tillitsvalgt 2	Håvard (H)

Samtlige resultater fra intervjuene er hentet via seks hovedspørsmål med flere delspørsmål til min intervjuguide. Alle respondenter har fått samme spørsmål for å holde strukturen i intervjuene, slik at informantene kan holde seg innenfor de ulike presenterte begreper.

6.1 Deltagernes bakgrunn

Jeg presenterer kort deltagerne. Jeg har valgt å sikre anonymiteten til tillitsvalgte samt avdelingsledere. Anne har vært enhetsleder på statlig linje før endringen og etter endringen begynte var hun i midtfasen fortsatt enhetsleder med tillagt ansvar på kommunalt side. Etter endringen ble gjennomført, har hun vært enhetsleder for begge linjer i NAV Alna. Anne har jobbet siden oktober 2007 på statlig side før NAV kontor ble etablert som NAV Alna i juni 2008. Tidligere har Anne jobbet som kommunal sjef og har siden 01.11.13 vært enhetsleder for begge linjer på NAV Alna. De andre fire respondenter er to avdelingsledere og to tillitsvalgte som har mange års arbeidserfaring fra NAV Alna. Alle informantene har jobbet med forskjellige arbeidsoppgaver intern i NAV Alna samt har vært gjennom flere små endringer som er gjennomført tidligere på NAV Alna. Avdelingsledere er i tett samarbeid med enhetsleder og har vært en aktiv pådrivere til endringen. Tillitsvalgte sitter i medbestemmelsesapparatet i NAV Alna og har hatt godt kjennskap til endringsprosessen som er gjennomført.

6.2 Omstilling til enhetlig ledelse i NAV Alna

(Lederstil, Organisasjonsendring og Endringsmodeller)

I dette underkapittel presenteres funn for hver av de tre valgte forskningsfokus lederstil, organisasjonsendring samt endringsmodeller for å vise noen elementer som kunne være årsaken til hvordan motstand og utfordringer har eksistert eller oppstått ved omstillingen til enhetlig ledelse i NAV Alna.

6.2.1 Lederstil

Holdningen til endringsprosessen og lederstilen har generelt vært positiv opplevd hos alle deltakere. Samtlige informanter bekrefter at både ledelsen og mange medarbeidere har gitt alt hva de kan for å få gjennomført endringen. Håvard som tillitsvalgt representerer medarbeidere på Nav Alna, han beskriver at det har vært skånsomt og inkluderende prosess men utfordringer har eksistert og at noen av dem er der fortsatt. Erik beskriver at det ikke har vært helt smertefritt men at ledelsen har gjort det de kan for å inkludere alle medarbeidere i prosessen. Det har vært nye oppgaver, nye linjer, nye avdelinger, nye ledelse og for mange måtte de tilpasse seg nye endringer. Det var også utfordringer med informasjonsflyten, da enkelte individer ikke har fått det de ønsker til enhver tid.

E:

Dersom man hadde gjort en stor endring slik den var på NAV Alna før, kunne man ha helgardert seg litt mer med informasjonsflyten. Som tillitsvalgt på NAV har jeg vært veldig involvert og delaktig i prosessen.

Erik har vært veldig involvert i endringsprosess men etterlyser mer erfaringen rundt informasjonsflyten under en endringsprosess.

A:

Vi prøver å ha alle agendaene åpne. Tilnærme seg med å ha full forankring mellom ledelse, tillitsapparatet og vernetjeneste. Det har vi gjort hele veien. Også er det med til en hver tid at folk kan være uenig. Det er jo ikke farlig. Det betyr jo at man kvalitetssikre avgjørelsene bedre for da får man synspunktene på hva som i realiteten folk reagerer på. Åpenhet i forhold til at man har uenighet på temaene er ganske viktig.

Anne bekrefter at det har vært full forankring hos ledelsen og medbestemmelsesapparatet i Nav Alna vedrørende omstilling til enhetlig ledelse. Det har vært en demokratisk og vektlegger åpenhet for å fange opp ulike synspunkter og uenigheter.

Samtlige informanter enige om at det stor sett har vært et godt endringsarbeid da det var et behov for en slik endring som NAV reformen egentlig tilsier med en enhetlig NAV. Prosessen oppgir å ha vært åpen for alle ansatte samt at alle tillitsvalgte har vært representert i

arbeidsgruppen sammen med vernetjenesten. Anne hevder at endringen egentlig kom fra personalgruppen i NAV Alna.

A:

Grunnen til det har vært godt er fordi det er kommet fra grassrota - altså det er personalgruppen som selv kom med standpunktet om at man ønsket å bli et kontor.

Ønske om omstilling til enhetlig ledelse kom fra medarbeidere på NAV Alna” bottom up”.

E:

Vi har hatt arbeidsgruppe som jeg har sittet i. Jeg synes at prosessen har vært åpen for ansatte, for det har vært fullt mulig å være med i disse arbeidsgruppene. Det har man jo vært og kommet med tilbakemeldingene på hva synes man har vært viktige og utfordringer. Man har jobbet med det. Prosessen har vært veldig åpent.

Jf. Erik har arbeidsgruppe fungert bra og medarbeidere har hatt muligheter for å komme med tilbakemeldinger på innspill og evt. utfordringer etc..

Anne har presentert endringen i 2013 og mener at det har vært en demokratisk prosess, hvor alle medarbeidere har kunne komme med innspill før man egentlig begynte å jobbe med endringsprosessen. Tove fortalte at utfordringene var enda større med to delt ledelse og så behovet for å gå videre. Prosessen har vært kjempe spennende og medarbeidere og ledelsen gjorde det riktige med de få ressurser man hadde til rådighet.

T:

Ansatte var med i arbeidsgruppene. Noen mer end andre da. Alt er blitt samlet og bearbeidet i medbestemmelsesapparatet i NAV Alna/ ledelsen. Underveis mener jeg at opplevelsene fra min avdeling har vært ivrig for å få det til å fungere. Jeg har hele tiden bedt om tilbakemeldinger og tatt tak i de tingene som ikke fungerer. Så hele tiden prøver å bli bedre og på den måten er de jo daglig involvert og holder fortsatt på.

Tove opplever at medarbeidere fra hennes avdeling har vært ivrig for å lykkes med omstillingen. Hun har aktiv etterlyst samt kartlagt mangler hos sine medarbeidere for å forbedre rutiner og prosedyre.

Samtlige respondenter bekrefter at det er mye positiv ved enhetlig ledelse i NAV Alna. Enhetsleder har mye mer gjennomslags myndighet samt har fullmakter fra begge linjer. Det vil da si at enhetsleder er alene om treffe beslutninger for hele NAV kontoret og kan forenkle arbeidet der hvor det er mulig å forenkle. Avgjørelser og beslutninger går mye lettere med en leder og er effektiv for hele kontoret. Ansatte har lettere med å forholde seg til en struktur og en organisasjons. I en slik organisasjon er det lettere å finne hvem som er ansvarlig og lettere å samkjøre prosesser, saker og kan flytte ressursene intern i organisasjonen hvor det belastes mest.

E:

For tillitsvalgtapparatet så har det vært veldig mye involvering. Ansatte har vært involvert i arbeidsgruppene og har kommet med innspill. Jeg har inntrykk av at hvor engasjert man som ansatt har vært under prosessen.

Erik mener at tillitsapparatet og medarbeidere har vist engasjement samt vært involvert via arbeidsgrupper samt aktiv kommet med innspill.

M:

Man må vel involvere alle ansatte i på et tidlig tidspunkt som mulig og være med på å påvirke gjennom tillitsvalgte og MBA og man får si sin mening. Det er i viktig at man føler at man er en del av det hele.

Martine påpeker at det er viktig at medarbeidere involveres tidlig i prosessen. Bør kontakte ulike instanser innad i NAV Alna for å si ens meninger og synspunkter for å påvirke.

Anne bekrefter at ledelsen, vernetjenesten og tillitsapparatet i realiteten har overordnet blikk på hele NAV samt produksjonen av det man skal produsere. Videre at det skjer et godt stykke arbeid i medbestemmelsesapparatet i NAV Alna og ledelsen. Helhetstilnærming til produksjonen samt brukere som man egentlig skal hjelpe, blir også bedre ved en slik enhetlig modell. Alle intervju deltakere er enige i at samarbeide på tvers er blitt mye bedre hvilket igjen kan gi bedre tjeneste til brukere i NAV. Effektive og riktige løsninger finnes lettere samt kunnskapsformidlingen ligger nå et sted hos en enhetsleder. Tidligere lå dette i begge linjer og fikk ikke brukt dette optimalt.

M:

Kompetanse forbedres hos ansatte for hverdag som det går og mange vil opparbeide seg mer kompetanse om NAV løpende de kommende år. NAV Alna kan hermed bli et NAV kontor med enormt kompetanse på mange ledd.

Martine hevder at det skjer kompetanse utvikling på mange ledd i organisasjonen etter omstillingsprosessen.

6.2.2 Oppsummering

Min undersøkelse viser indirekte og direkte at ledelsen har inkludert samtlige medarbeidere på NAV Alna for å medvirke til omstillingsprosessen. Samtlige informanter bekrefter at prosessen har vært åpen og at medarbeidere har muligheter for å påvirke eller komme med forslag til endringen. Det ses at ledelsen og tillitsvalgte har fått tilbakemeldinger fra sine medlemmer samt vært aktiv til å pådrive en slik endringsprosess. Dette viser at ledelsen på NAV Alna har et demokratisk syn på endringsprosess.

6.3 Organisasjonsendring og endringsmodell

Utgangspunktet med å få besvar deltakelsesgraden i endringsprosessen samt andre indirekte svar vil her gi svar på hvorledes organisasjonen har omstilt seg og om Nav Alna har gått etter en endringsplan for å omstille seg. Alle medarbeidere vært delaktig i omstillingsprosessen på NAV Alna i følge informantenes svar. Hvordan er medarbeidere og ledelsen blitt integrert for å gjøre en endring på NAV Alna? Det ses ut i fra Annes perspektiv at selve planleggingen har vært mye involvering fra ledelsen samt medbestemmelsesapparatet og medarbeidere ble da representert gjennom de ulike tillitsvalgte på NAV Alna. Det viser seg at det er umulig å kreve at alle medarbeidere skal delta i planleggingen, da man er ca. 145 ansatte på NAV Alna i dag.

Før man gikk med prosessen hadde alle via møtene som ble holdt muligheter for å komme med innspill til grensesnitt og oppgave fordeling. Ledelsen og medbestemmelsesapparatet har behandlet saker vedr. opprettelser av nye avdelinger i samarbeid med ledelsen i NAV Alna. Det ble opprettet arbeidsgrupper tidlig i prosessen som jobbet med diverse oppgaver, hvor

man fikk laget grov grensesnitt. Her var det blant annet tillitsvalgte, samtlige avdelingsledere og mange medarbeidere som satt i små grupper og forberedte grundig på endringen. Alle grov materialene ble samlet, ble bearbeidet til nåværende grensesnitt og arbeidsområde. Det vurderes løpende for å endre tiltakene etter behov.

A:

Det handler om at alle medvirker og kommer med forslag til utvikling. Jeg opplever at mange har vært engasjert og involvert etter at vi har iverksatt det.

Så vil det nok være det slik at enkelt individer vil mene at de ikke har hatt mulighet for å påvirke selv om anledningen har ligget til grunn. Endringsprosessen går i sitt eget tempo og for enkelt individer, så er de ikke i stand til å komme med innspillene sine innen riktige fasen av omstillingen.

Anne hevder her at det er viktig med innspill fra alle til utvikling. Mange har vist interesse og vært delaktig i prosessen. Enkelte medarbeidere har ikke vært i stand til å komme med forslag innenfor riktige fase av omstillingen.

M:

Tidligere var det todelt ledelse og det har vært større skille mellom stat og kommune. Det var organisert slik at det var samme person som hadde oppfølging og saksbehandling. Det er det jo ikke mer. Nå skille vi mer på oppfølging og saksbehandling.

Martine ytrer at det var større skille med to delt ledelse før omstillingen. Nye arbeidsoppgaver og grensesnitt fører til at enkelte avdelinger jobber mer målrettet og er effektiv.

Respondentene bekreftet at det var personalet som egentlig ønsket endringen om å bli et kontor med enhetlig ledelse. Mange var nok litt usikker på om det var mulig å få til, men da enhetsledere stod i spissen og valgte å gå en ny struktur, støttet de fleste endringene velkommen. Det kom frem at vernetjenesten, tillitsapparatet og ledelsen i sammen i medbestemmelsesapparatet kjørte alle nødvendige prosesser.

E:

Det er jo person og interesse avhengig og slik vil det alltid være. Jeg oppfatter at prosessen har vært åpen og mulighetene har vært der for å kunne engasjere seg.

Prosesen har vært åpen for medarbeidere og mulighetene har vært der for å vise engasjement jfr. Eriks påstand.

H:

Du kan velge å si at jeg er blitt omstilt og være negativ til endringen, men dette vil gå ut over en selv. Tror nok at de fleste har valgt å gi en sjanse og skal gjøre sitt beste. Du må huske på at det viktigste er brukere, som kommer til å få en bedre tjeneste, jobb og får et bedre liv. Da er vi kommet langt. Vi må bare omstille oss, også er det ikke viktig om vi deler et kontor.

Håvard påstand er at det lønner seg å vise interesse for omstillingen, da brukere vil få en bedre tjeneste fra NAV. Det er ikke så viktig med om man deler kontor innad i NAV.

A:

Jeg tror vi er organisert på en god måte i forhold til hvilket sted vi er i prosessen. Jeg føler meg ganske sikker på at vi må utvikle organisasjonen våres. Vi tenker vi er kommet langt men det er bare i Oslo sammenheng. Forhold til resten av landet er vi langt bak.

Anne hevder at NAV Alna er organisert på en god måte selv om det må videre utvikles. Her vil man nok se at både ledelsen og tillitsapparatet er enige i mange punkter og er tydelig på at samtlige medlemmer bortsett fra enkelte individer har vært delaktig i prosessen. Dette kan skyldes da ønske om endringen er kommet fra ”bottom up”. Som det ble påpekt så er det også vanskelig å spå fremtiden og ikke alle medarbeidere kunne forutse hva som ventet. Siden Nav Alna har en aktiv ledelse samt medbestemmelsesapparatet, så hevder informantene at det alltid vil være plass til en demokratisk prosess for nye justeringer eller nye endringer som kommer.

Nav Alna var tidligere organisert med statlig og kommunal linje, hvor det var lite kontakt innad blant medarbeidere. Det tyder på lite samarbeid og begge linjer kontaktet hver andre ved behov. Dermed har man lenge jobbet uten å jobbe med helhetlig tanke i praksis for brukernes beste. Det eneste som var felles og var egentlig krav om felles NAV, var et publikumsmottak. Der hadde man en felles inngang og et felles område, hvor alle tre fagområder ble presentert.

A:

Jeg tenker det at vi har gått flere prosesser fra når vi skulle etablere NAV kontorer til vi faktisk har kommet i en situasjon hvor vi har etablert et NAV kontor som NAV reformen jo sa vi skulle gjøre.

Nav Alna har kommet langt som NAV reformen tilsier etter flere prosesser jf. Anne.

Alle respondenter var enige i at de har hatt en ryddig prosess ved at alle ble informert om prosessen i god tid og begynte omstillingen som et prosjekt. Videre har man fått flest mulig medarbeidere til å engasjere seg og har tatt i mot forskjellige synspunkter fra ulike arbeidsgrupper. Det som er litt annerledes med NAV Alna sin omstillingsprosess er, at selve ønske kom fra medarbeidere. Ledelsen har sørget for å få fullmakter fra begge styringslinjer samt gjort klar med de få ressurser til en slik endring. Selv om det ikke gis direkte svar til endringsmodeller, kan man fortolke det ut i fra hvorledes det har vært gjennomført eller hvorledes man har fulgt omstillingsfasene.

M:

Jeg synes vi er ganske god på vei. Vi tenker oppfølging ut i fra brukerens behov og skiller det fra ytelsen. Jeg synes vi har bedre samarbeid og kommunikasjon internt i huset og kan løse sakene mye bedre enn det vi gjorde før. Vi ser NAV Alna som en helhetlig organisasjon.

Vi får til mer kompetanse overføring nå, fordi vi er samlet i avdelinger. Mye mer på tvers med kommunale og statlig oppgaver. Det er vanskelig å bli like god på alt og det er vanskelig å være generalist i NAV og kunne alt. Det er enormt fagområde. Det er mulig at vi må gå noen runder og se, hva som er realist å forvente.

Martine hevder at det skjer mye kompetanse utvikling, bedre samarbeid på tvers og bedre kommunikasjon internt i huset. Medarbeidere NAV Alna som en helhetlig organisasjon. Videre at det er stort fagområde samt vanskelig å være generalist i NAV og kunne alt.

H :

Hver gang man går gjennom en endring, så skal man effektiviseres. Man tar gevinsten i andre enden og skal helst være positiv. Nå ser jeg ikke at det er mer å tjene på. Det merkes med engang at noen blir syke enten kortvarig eller langvarig sykmelding. Det merkes hos enkelte avdelinger med engang. Ansatte synes vel at man har manglet på ressurser også før endringen og i sær under selve omstillingsprosessen. Jeg tipper at det er fare for slitasje hos enkelte avdelinger på sikt, dersom det fortsetter slik.

Håvard påpeker at kortvarig eller langvarig sykefravær merkes på enkelte avdelinger og individer. Det har vært ressurser mangel før og under omstillingsprosess på NAV Alna. Han er også bekymret for fare for slitasje hos medarbeidere.

Samtlige respondenter synes at det er lettere å gå til hverandre nå og at oppgavene løses på en smidigere måte enn før for å gi brukere i NAV en helhetlig tilnærming. Tillitsvalgte og ledelsen er enige om at det har vært utfordringer på grensesnitt, men at man spisser det mer og mer løpende som man kartlegger behovene. Man har nå fått til et verneombud på NAV, da man tidligere hadde to. HMS utvalg er nå en del av medbestemmelsesapparatet i Nav Alna og de aktuelle saker vedrørende HMS drøftes der og alt går mye raskere med å finne gode løsninger. Selv om det er individuelt hvordan ansatte har tatt endringen, så er alle deltakerne enig om at utviklingen har vært bra og at man er kommet langt i prosessen.

E:

Jeg synes i utgangspunkt at enhetlig ledelse og strukturen er blitt bra. Man er blitt mer integrert og har tettere samarbeid på tvers av fag. Det er enklere å forholde seg til en ledelsesstruktur.

Erik er fornøyd med enhetlig ledelsesmodell, hvor ledelsesstruktur er blitt bra. Bedre integrering og samarbeid på tvers.

M:

Det er flere og flere ansatte fra begge linjer som tar kontakt med hverandre for å lære mer om det man ikke kan. Dersom vi får lært hverandre kompetanse, så vil vi stå veldig sterk med kompetanse og kan hjelpe brukere på en hel annen måte og være mye effektiv. Vi er mer NAV reformen som er tenkt i Oslo sammenheng. Mange har tatt endingen på alvor..

Martine forteller her at flere medarbeidere tar kontakt med hverandre for å lære nytt om andre fagområde. Muligheter for å øke kompetanse på tvers, slik bruker i NAV vil få bedre helhetlig hjelp. Mange medarbeidere har bidratt på ulike måter i prosessen.

H:

Jeg synes arbeidsmiljøet er blitt mye bedre og vi er blitt mer sammensveiset. Det er lettere å gå til hverandre og man blir litt tvunget til å samarbeide med hverandre. Fortsatt har vi litt å gå på, men det handler om tilgjengelighet.

Håvard hevder at arbeidsmiljøet er bedre og at man er blitt sammensveiset. Det er blitt bedre samarbeid og lettere å oppsøke hjelp hos andre medarbeidere.

6.3.1 Oppsummering

Undersøkelsen viser at organisering av nye struktur med enhetlig ledelse fra todelt ledelse til enhetlig ledelse er blitt gjennomført med støtte fra mange medarbeidere. Videre ses i undersøkelsen at mange medarbeidere har vist interesse, involvert og vært engasjert. Respondentene hevder at de har hatt en god prosess før man gikk i gang med omstillingsprosessen, selv om man ikke kan forvente det av alle, da man er blitt ca. 145 medarbeidere. Det har vært små arbeidsgrupper som laget grov utkast, hvor det ble bearbeidet i samarbeide med ledelsen og medbestemmelsesapparatet i NAV Alna. NAV Alna har også hatt mange små møtevirksomheter for å sikre en god prosess samt sørget for å tilrettelegge de nødvendige ressurser før man gikk i gang med omstillingen. Underveis i omstillingsprosessen har ledelsen og medbestemmelsesapparatet tatt opp eventuelle mangler og behov og justert ulike elementer for å implementere nye tiltak etc.. Endringen har særlig gått ut over den enkelte avdelinger og noen individer på NAV Alna., mens andre avdelinger har hatt det mer

lettere. Det jobbes kontinuerlig med å effektivisere diverse tjenestene i NAV Alna for å gi brukere en enda bedre tjeneste.

6.4 Kommunikasjon som strategi

Jeg har problematisert ovenfor at under slike endringsprosesser er det veldig viktig at initiativ takerne kommuniserer bra løpende for å lykkes med endringen. Siden Nav Alna har hatt møter og vært ute tidligere med å forberede til omstillingen, var jeg nysgjerrig på se hvordan det ble gjennomført av ledelsen og tillitsapparatet. Det er mulig at ledelsen mener at de har gjort alt for å oppnå bra kommunikasjon, selv om det ikke oppfattes på samme måte av medarbeiderne. Her var jeg særdeles interessert i hva tillitsapparatet sa til spørsmålet om hvordan kommunikasjonen har foregått under implementeringsprosessen.

Hovedansvar for å tilrettelegge verktøyene for å oppnå bra kommunikasjon innad i NAV Alna ligger hos enhetsleder. Hun har sørget for at alle avdelingsledere gjør sitt for få ut diverse informasjon til medarbeidere samtidig som det er blitt kommunisert på diverse møter. Enhetsleder uttrykte at det er blitt kommunisert mye forskjellige og gjennom første fasen så var det gjennom personalmøter og avdelingsmøter. Her ble visjonen formidlet flere ganger til ansatte. Det var medarbeidernes som ønsket å gå videre til en enhetlig modell med en leder, hvilket har gjort arbeidet med å kommunisere visjonen noe lettere for enhetsleder. Fra hennes synspunkt, så var det andre typer utfordringer som var litt vanskeligere. Det måtte innhentes fullmakter fra begge linjer (NAV fylke/ Oslo Kommune), og mange andre ting som også var veldig viktig å gjøre før det settes i gang en omstillingsprosess.

H:

Jeg tror ikke enkelte ansatt har forutsetninger for å kunne se med et overblikk da, hva som er tenkt fra øverste hold og nedover i strukturen. Du må nesten ha vært med i planlegging av dette i medbestemmelsesutvalg i NAV Alna.

Alt er jo skrevet ned og det er tilgang til alle referater. Mange har jo en travel hverdag at de ikke føler at de har kapasitet til å lese alt. Det har også vært inkludert ansatte, tillitsvalgte og vernetjenesten under utarbeidelse av arbeidsfordeling og rutiner. Alt lå ute så folk kunne se og mene noe om det. Ingen som sa noe.

Håvard mener at enkelte ansatte ikke har mulighet for å forstå endrings visjon eller tanker vedrørende endringsarbeid, da medarbeidere har en travel hverdag og ikke har kapasitet til å lese alt, selv om alt er blitt dokumentert og har vært tilgjengelig.

Alle respondenter uttrykte at det har vært en aktiv kommunikasjon på Nav Alna. Første fasen var gjennom personalmøter men senere valgte man å gå fra dette til små avdelingsmøter, da det ble for stort å holde personal møter med 145 ansatte. Nå holder enhetsleder møtene på en dag, hvor hun kommer gjennom alle avdelinger løpet av en dag.

Det holdes ledermøter, møter med medbestemmelsesapparatet og alt blir skriftliggjort, hvor alle får tilgang til referater. Referatene sendes ut på mail til alle ansatte og alle har mulighet for å sende tilbakemeldinger til medbestemmelsesapparatet eller ledelsen. Kommunikasjons kanaler utvikles løpende på NAV Alna ut i fra svarene fra samtlige informanter. Det siste halvåret har man også utarbeidet informasjons mail fra ledelsen, tillitsapparatet og vernetjenesten, hvilket sendes ut en gang i måneden. Alt dokumentføres også i to manuelle permer, således at alle kan gå inn å se.

E:

Jeg føler at alle er blitt godt kommunisert godt vedr. endringer. Det er jo litt vanskelig med 145 ansatte, selv om alle dokumentene er tilgjengelig til en hver tid. Vi blir informert godt, både muntlig og skriftlig, men at alle detaljer kommer ned til hver enkelt ansatt kan man ikke forvente.

Kanskje til å begynne med, var man nokk litt usikker på hva som skal skje og litt informasjonsflyten. Etter hvert er den blitt forenklet etter behovet. Den er blitt bra synes jeg.

Erik forteller at prosessen har vært åpen samt at alle medarbeidere har hatt mulighet for å engasjere seg i endringsarbeidet. Medarbeidere er blitt kommunisert godt vedrørende omstilling, men at det er vanskelig for alle å oppfange alle informasjonen.

Når man ser på alle deltakernes svar på kommunikasjon, ses det at respondentene var veldig enige om at det er blitt kommunisert godt samt at det arbeides fortsatt på å videreutvikle verktøyene for å oppnå enda bedre kommunikasjon i NAV Alna. Det er blitt flere

kommunikasjons kanaler samtidig for å få ut ting samtidig som alle ansatte har muligheter for å komme med tilbakemeldinger, dersom noe mangler eller har også muligheter for å ta kontakt direkte med enhetsleder, avdelingsleder eller andre instanser ved behov.

Des ses en sammenheng mellom alle svarene fra samtlige respondenter i denne besvarelse vedr. kommunikasjon, at i sær ledelsen på Nav Alna har hatt et bevisst forhold til kommunikasjon og brukt alle kommunikasjonskanalene aktiv for å formidle budskapet.

T:

Kommunikasjonen har vel vært mye gjennom den grad det har vært møtevirksomhet, gjennom tillitsapparat, avdelingsleder til avdelingene avdelingsvis. Det kom nå også referat, at alle ansatte har fått innsyn i prosessen, for å bli i varetatt. Så det har jo vært muntlig og skriftlig kommunikasjon.

I følge Tove er omstillingen blitt kommunisert via mange kanaler som: - tillitsapparat, avdelingsledere, avdelingene avdelingsvis og referater. Alle medarbeidere har hatt innsyn i endringsprosessen.

M:

Jeg synes også at vi har bedre samarbeid og kommunikasjon internt i huset og kan løse sakene mye bedre enn det vi gjorde før. Vi ser NAV Alna som en helhetlig organisasjon.

Martine mener at omstillingen har medført bedre samarbeid internt i huset. Diverse saker løses bedre enn man gjorde tidligere.

Ledelsen i NAV Alna tilstrebet for å få en ryddig omstillingsprosess. De var kjent med små endringer fra før og har vært løpende gjennom små endringer før den siste store omstillingen, hvor hele organisasjonsstruktur ble berørt. Anne ga uttrykk for at man forberedte til en omstilling, etter at personalgruppen var klar for dette og at ledelsen gikk videre med planene til neste skritt. Enhetsleder trodde ikke at det kunne gjøres før det kom ønske fra personalgruppen. Ledelsen på NAV Alna var veldig klar på ikke å ha noen skjulte agendaer, selv om noen alltid kan mistenke ledelsen for det. Anne opplyste at en ryddig prosess er nødvendig for å få alle medarbeidere til å gjennomføre en god omstillingsprosess.

A:

Tilnæringsmåten har også vært full forankring mellom ledelse, vernetjenesten og tillitsapparatet hele tiden og er det fortsatt enda. Ut i fra enhetsleder synspunkt, så er det lagt opp til åpent diskusjon til enhver tid, da alle kan kontakte enhetsleder, avdelingsleder, tillitsapparatet samt vernetjenesten.

Anne hevder at tilnæringsmåten har vært full forankring mellom ledelsen, vernetjenesten og tillitsapparatet. Anne er også åpen for diskusjon, og mener at medarbeidere kan kontakte ulike instanser innad i NAV Alna.

E:

Det er vel det å involvere seg var en strategi oppfatte jeg. Flest mulig involvering og dermed får man skapt eierskap til det som skjer.

Erik mener at det er viktig å involvere seg for å skape eierskap til omstillingsprosess.

Videre mente samtlige informanter samt bekreftet at alle har fått grundig informasjon på avdelingsnivå og det har vært holdt møter for alle. Da man skrev prosedyre og grensesnitt, så var det også mulig for alle å ha innsyn i dokumentene. Men mange har kanskje vært opptatt med arbeidsoppgavene og har ikke orket å sette seg inn i alt. Endringen har gått gradvis hvilket var bra, men noen enkelte vil nok sitte igjen med opplevelser om at det i perioder har vært mye å gjøre av ulike årsaker. Enhetsleder samt avdelingsledere bekreftet at Nav Alna har midt i omstillingsprosessen sikret minste produksjon.

6.4.1 Oppsummering

Undersøkelsen viser at Nav Alna har hatt en bra kommunikasjon mellom medarbeidere og endringsagenter. Det ble fortalt at ledelsen har vært aktiv med å bidra til et godt arbeidsmiljø og har bevist holdt fokuset på dialogen med ansatte løpende for å redusere unødvendige utfordringer. Åpenhet og dialog har vært ”mantra” i prosessen samt ledelsen på NAV Alna har vært aktiv lyttende til å endre på uhensiktsmessige valg, som man kanskje har tatt. Alle intervju deltakere ga uttrykk for at dette gjøres i dialog med ledelsen og medbestemmelsesapparatet i NAV Alna. Enhetsleder er åpent for å endre underveis ved behov, dersom det har vist seg å være feil grep eller feil tiltak. Ledelsen, vernetjenesten og

tillitsapparatet har hatt aktiv møter med de enkelte individer, avdelinger og ledelsen vært tydelig på å sende ut informasjonen til personalet og lagt ut referater på internsone, hvor alle medarbeidere har tilgang til enhver tid. Det ses tydelig i undersøkelsen at endringsagenter har brukt om lederstil, adferd samt god kommunikasjon som en god endringsstrategi under omstillingsprosessen på Nav Alna.

6.5 utfordringer og Motstand ved omstilling på NAV Alna

Tilstrekkelig med ressurser på alle nivåer er nødvendig i en organisasjon for å gjennomføre en stor omstilling. Ledelsen bør være oppmerksom på at det kan oppstå uforutsette hendelser underveis og må raskt igangsette tiltak før det går utover en bestemt avdeling eller enkelte individer. Begge tillitsvalgte er enige i at tillitsapparatet har fått tilstrekkelig med tid til å kunne gjennomføre møter med sine medlemmer under prosessen. Det var jo nødvendig for å kartlegge de forskjellige behov og synspunkter som oppstod før, under og etter prosessen. Håvard mente at det allikevel har vært en omfattende prosess. Medarbeidere kunne ha fått opplæring på tidligere tidspunkt på noen av de nye oppgaver man har fått tildelt. Begge tillitsvalgte var enige om at enhetsleder har brukt alle muligheter for å få ekstra ressurser til NAV Alna for å gjennomføre endringen, men at det går en grense.

E:

Siden det har vært en planlagt endring, så bør man forvente at man fikk godt med ressurser for å gjennomføre endringen på en god måte. Dette har man ikke fått. Tvert imot så har man mistet flere stillinger og lokaler på omtrent 650 m².

Erik påpekte at man har mistet lokaler og stillinger under endringsprosessen. NAV Alna har ikke har fått tilført ressurser som man bør forvente for å gjennomføre en omstillingsprosess.

A:

Ressurs spørsmål er alltid komplisert for da i en sådan organisasjon som NAV Alna egentlig er, hvor brukerne har et utømmelig behov, så ville alle ressursene være for lite. Det har krevd mye krefter av ledelsen, vernetjenesten, tillitsvalgte og enkelt individer på huset.

Det er stort behov for ressurser hvor brukerne har et stort behov. Det har krevd krefter av enkelte individer, Medbestemmelsesapparatet samt ledelsen.

A:

Denne gangen har vi faktisk ikke hatt motstanden internt i store grupperinger. Det kunne man har forventet dersom ledergruppen hadde initiert endringen. Jeg tror noe grunnen til at vi har hatt lite motstand er at vi faktisk har valgt å bruke tid, på å prøve forskjellige alternativer som ikke har fungert.

Anne mener ikke det har vært stor motstand internt i store grupperinger. Endringsønske kom fra ” bottom up” samt ledelsen har brukt mye tid på ulike alternativer som ikke har fungert.

Ansatte inkludert ledelsen har gjort det bra med de ressurser de hadde selv om det er en dokumentert problematikk med at NAV Alna har lite ressurser til å kunne utføre det som politisk er vedtak at NAV Alna skal utføre. Dette gjelder på både statlig og kommunal linje.

A:

Anne konkluderer med å si at over tid, så kan man ikke stå i sådan presset situasjon

Anne etterlyser ressurser, bedre styringslinje, mindre byråkrati, hvilket har vært noen årsaker til utfordringer. Videre at Nav Alna ikke har fått tilført ekstra ressurser.

Tove og Martine indikerer også at man bør ha fått flere ressurser i en endringsprosess, da man vet at man får nye oppgaver som tar tid å lære, og det er krevende å utføre nye oppgaver. Nye rutiner må utarbeides, mye planlegging, nye datasystemer må læres, ekstraordinær møter for ledelsen/ medbestemmelsesapparatet samt nye grensesnitt må lages. Det blir dermed en del belastning på mange ansatte og ledere over en periode, hvilket kan føre til enkelte kan bli syke. Selve prosessen kunne ha vært mye bedre med flere ressurser legge begge til.

M:

Du kan si at det er veldig krevende å omstille seg når man omstiller mange ting på engang og uten ekstra bemanning. Du får ikke hentet nye medarbeidere på kort tid. Vi må løse alt selv i en periode.

Martine svare her at omstillingen på NAV Alna vært krevende, da man har endret på mange ting på engang uten ekstra bemanning.

Samtlige respondenter bekreftet i intervjuene at det har vært utfordringer og motstand med hensyn til omstillingsprosessen, hvilket også er naturlig i en endringsprosess. Nav Alna har 145 ansatte og for mange er det ukjent selv om man har snakket om dette lenge. Noen ansatte har fått andre oppgaver samt føler ikke at de har nødvendige kompetanse til å mestre alt med engang uten tilstrekkelig med opplæring.

A:

Utfordringer slik jeg ser det med den nye endring som jeg kaller for enhetlig ledelse på NAV kontoret, merkes mer på leder nivå enn det gjør ned over organisasjonen. Begge styringslinjer er ikke er sammen kjørt. De gjelder styringssignalet, måloppnåelse, økonomi og rapportering og alt som ligger der. For å få optimalt ut av dette her så måtte det også gjøres et godt stykke opp over. For NAV Alna sin del, er man i en ekstra komplisert situasjon da vi er det eneste NAV kontoret i Oslo som styres på denne måte. Det betyr at systemene både i kommunen og i staten på Oslo nivå ikke er lagt til rette for at vi skal kunne gjøre dette. Så vi gjøre det på tvers og tross.

Det som ikke er optimalt er jo det at vi har et tak over oss, som hindre oss å gjøre en del ting. De to stillingsstoppene i Oslo har ikke samkjørt seg, samtidig som vi i NAV Alna er samkjørt. Det betyr at vi får ikke endret noen ting som ligger utenfor NAV Alna. En del ting som vi ønsker å endre får vi ikke endret, da Nav Oslo fylke og Oslo kommune jo faktisk ikke tillater oss å gjøre det.

Utfordringen merkes mer hos Ledelsen enn nedover i organisasjonen jf. Anne, da de to styringslinjer ikke er samkjørt. Etterlyser mer samarbeid og tilrettelegging fra begge styringslinjer. Anne har begrenset styrerett som hindre henne i å gjøre enkelte grep for å

lettere hverdagen for alle medarbeidere. NAV Alna som en organisasjon har ikke fått gehør for selve omstillingen krever noen ting i seg selv, slik at driften skulle være parallelt og skulle ikke påvirkes av omstillingen.

Selv om man har tilrettelagt opplæring, så er det noe som tar tid. Mange oppgavene må man læres via ” learn by doing” metode. Det legges også til at det har eksistert turn over problematikk og at det har vært få tall som har sluttet. Dette begrunnes med nye arbeidsoppgaver som er tilsiktet dem. Enkelte har tenkt at de skulle jobbe med et bestemt område på NAV da de ble ansatt, men måtte da omstille seg på å utføre nye oppgaver etter endringen. I perioder har det også vært sykefravær var ganske høyt på enkelte avdelinger. Enhetsleder mente at enkelte individer har hatt stor motstand, da ansatte er veldig differensiert i forhold til hvordan de er i stand til å håndtere en slik endring. Dette kan vi se via Annes kommentarer under

A:

Mange har jobbet med samme arbeidsoppgaver i mange år og føler seg utrygghet med å gjøre andre arbeidsoppgaver som endringen krever mens andre som liker endringer synes det er fantastisk og få prøve på nye muligheter som de ikke fikk før. Noen synes endringen er morsom. Det spennet skaper en utfordring i organisasjonen.

Enkelte har motarbeidet endringen, hvilket har tatt tid, press på vernetjenesten, tillitsapparatet, ledelsen samt ansatte. Stort sett har de fleste ansatte stått på og tatt endingen med forsiktighet. Håvard fortalte at enkelte ansatte egentlig ikke har forutsetninger for å kunne se med et overblikk, hva som er tenkt fra øverste hold og nedover i strukturen. Ansatte har fått med seg at det skal lønne seg å endre og kanskje er nødvendig å endre nå, hvilket vil gi brukere en bedre tjeneste samtidig som man får en effektiv hverdag. Men det har vært vanskelig når man står i en omstillingsprosess her nå.

H:

Du må nesten ha vært med i planlegging i medbestemmelsesapparatet for å kunne forstå helheten i endringsprosessen.

Håvard indikerer at det er vanskelig for medarbeidere å forstå helheten med omstillingsprosessen.

Samtlige deltakere refererte også til ukjent fremtid og usikkerhet hos den enkelte medarbeidere var den første årsak til utfordringer. Håvard fortalte lik Martine at Nav ansatte allerede hadde mye å gjøre og at det var krevende å være ansatt på NAV, da man har fått enda flere oppgaver. Alle medarbeidere jobber nå mer med bredt fagområder hvilket krever mer konsentrasjon og kompetanse. Det var mye lettere å jobbe med den samme oppgaven som før, da man mestret ens fagområde og har opparbeidet en form for kompetanse og tillit med egne brukere.

H:

Man har vel også en grense for hvor mye man skal lære seg eller tåle/ håndtere data systemer. Jeg synes for min del at opplæringen kom for seint og at det har vært frustrasjoner over at man måtte bruke ekstra tid og måtte bruke andres tid. Personlig synes jeg ikke at vi skal ha så mange data/ IT systemer.

Håvard forteller at det er for mange fagsystemer(IT) og kan være vanskelig å håndtere alt for den enkelte. For hans del kom opplæringen for seint og har brukt ekstra tid.

E:

Jeg tror noe av grunnen til at vi har hatt lite motstand er at vi faktisk valgte å bruke mye tid og forberedte oss grundig fra begynnelsen. Og da det var modnet i personalgruppen, gikk vi neste skritt. Og da er motstanden mindre.

Erik mener at det har vært lite motstand da man har brukt mye tid på og har vært godt forberedt.

Tove beskrev også at selv om opplæringen ble gitt, så er det vanskelig å skjønne alt på engang. Nye rutiner, grensesnitt samtidig som du skal kunne de nye ting. Noe opplæring gis på forhånd mens andre mens man står i prosessen. Hun kommer med forslag om at man kunne gi:

T:

Skulder til skulder opplæring, fag ordninger samt at man trygger folk og det kjennes ikke så skummelt eller ubehagelig. Jeg vil tro at det vil redusere utfordringer og motstand.

Tove forteller at man bør trygge ansatte samt ivareta ulike opplæringsbehov for å minimere motstand og utfordringer.

Det ses også at enkelte måtte bytte kontor, fått nye kollegaer i avdelingene, sosiale liv med tidligere kollegaene var nå borte, hvilket har vært en del av utfordringen, da det indirekte gir motstand i endringsprosessen. Enkelte medarbeidere ønsker ikke endringen, da de måtte gi opp på det gamle. Mange måtte også finne seg i å dele kontor, eller sitte i åpent landskap med flere ansatte i enkelte steder. Det har vært et stort tema omkring åpenlandskap kontorløsninger, hvor noen ansatte mente at det har vært mye støy og uro og har hentydet til helse utfordringer, hvilket legger press på enhetsleder, avdelingsledere, tillitsvalgte og vernetjenesten. Dette dreier seg igjen om ressurser og økonomisk spørsmål for NAV Alna som et kontor, som ikke har tatt hensyn til av oppdragsgivere som er Nav Oslo Fylke og Oslo kommune. Tvert imot så ble det fortalt at man samarbeider godt og at man bruker hver andres kompetanse for å løse oppgavene, hvilket vil styrke medarbeidernes kompetanse.

H:

Det finnes lønnsforskjeller alt etter om du er ansatt i kommunen eller på statlig side. Det bør man se på, i sær etter omorganiseringen, da medarbeidere mottar ulikt lønn for samme arbeidsoppgaver. Det skaper misunnelse blant ansatte. Det gir litt utfordring, selv om alle vet at mandatet ikke ligger hos enhetsleder for å gjøre en endring på lønnssystemer.

Håvard sier at medarbeidere mottar ulike lønn for samme samarbeid, hvilket medfører blant medarbeidere misunnelse og utfordringer.

Negative trekk ved en enhetlig modell sies å være at enhetsleder sitter med mange oppgaver selv om noen av oppgaver er delegert til avdelingsledere. Både Tove og Martine uttalte at enhetsleder er blitt mindre synlig for avdelingsledere på NAV Alna etter omstillingen. Det er

blitt mer rapporteringskrav, rutiner i begge linjer som fortsatt må utføres, flere eksterne møter og mye tid som går på møter intern i huset. Enhetsleder må fortsatt være enhetsleder for begge linjer uten for NAV Alna samt følge kravene som stilles til en enhetsleder.

T:

Enhetsleder har mye press og det er litt synd at enhetsleder er lite tilgjengelig på kontoret og ønsker at hun var mer synlig for avdelingslederne.

For ansettes sin del, så har det vært utfordringer med å finne hver andre i nye NAV Alna organisasjonsstruktur, nye kollegaer man må forholde seg til, nytt kontorlokaler, andre arbeidsoppgaver, nye rutiner og grensesnitt. Begge avdelingsledere var enige om at det er tidskrevende å lære nye fag systemer, nytt fag for den enkelte og at man ikke hadde tilstrekkelig med tid til diverse opplæringen.

M:

Data problemer med diverse fagsystem har gitt utfordringer, da man har to forskjellige plattformer hvilket er tungvint. Det kommer jo fra to delt ledelse og er et sentralt problem i Oslo sammenheng. Det hadde vært fint om man bare kunne forholde seg en plattform.

Ulike datasystemer har gitt utfordringer da man har to plattformer, hvilket er et sentralt problem i Oslo.

6.5.1 Oppsummering

Undersøkelsen viser at det har vært en del utfordringer og noe motstand. Respondentene har ulike oppfattelse samt opplevelser av motstandsgraden alt etter hvilken rolle de har i organisasjonen. Eksempelvis opplever enhetsleder at oppdragsgivere ikke er samkjørt og at det derfor oppstår unødvendige utfordringer for ledelsen. Respondentene er enige i at de har ikke opplevd at stor grupper i NAV Alna har gjort direkte motstand men at mange medarbeidere har hatt ulike utfordringer og mens enkelte vist motstand. Det ses i undersøkelsen at de fleste ønsket en endring, men enkelt individer fryktet det ukjente i fremtiden, og om egen kompetanse var tilstrekkelig til å utføre nye oppgaver. Det har vært vanskelig å stå midt under en omstillingsprosess for enkelte individer på NAV Alna mens mange har gjort det bra. Respondentene er enige i at man har manglet ekstra ressurser i form av flere ansatte som kunne bistå i en overgangsperiode.

7. Drøfting

I analysekapittelet presenterer jeg de viktigste funnene som jeg har fått gjennom fem deltagere fra NAV Alna, hvor hensikten med dette er å skape en teoretisk forankring for de empiriske påstandene fra informantene vedrørende utfordringer og motstand mot endring ved omstilling til en enhetsleder på NAV Alna. Funnene som var gruppert etter ulike fokusområder brukes til å kommentere og fortolke mine forskningsfokus områder i følgende rekkefølge:

1: Lederstil

2: Kommunikasjon

3: Motstand

Jeg har valgt å drøfte aktuelle funn etter følgende begreper i tre underkapitler. Under kapittel 1 drøftes *organisasjonsendring, lederstil samt endringsmodeller*. Det er tre begreper som henger sammen og som sammenfattes under hovedtema endring. Under kapittel 2 har jeg plassert selve begrepet som omhandler sentralt tema i min oppgave *motstand*. Avslutningsvis som underkapittel til drøfting drøftes begrepet *kommunikasjon*. Med dette er tanken å belyse selve problemstillingen som er: ”*Hvilke utfordringer har en omstilling til 1 enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer* ”

7.1 Omstillingsprosess i NAV Alna

(Organisasjonsendring, Organisasjonsmodeller og Lederstil)

En omstilling er ikke alltid lett å gjennomføre i en organisasjon, da endringsagenter er avhengig av flere elementer som må være på plass. Det være seg fullmakter, god kommunikasjonskanaler, en god prosjektplan for en endring, tidligere erfaringer og kompetanse med endringer, gode medarbeidere som er villig til å støtte ledere og fysiske omgivelser samt flere forhold for å lette endringsprosessen. Det er samtidig viktig å ha gjennomgått i detaljer og kartlagt de eventuelle mangler og behov som man kan stå med før en endring iverksettes og bør i hvert fall være bevisst om dem, da alt av mangler gir utfordringer og komplikasjoner i endringsprosessen.

Jeg har ovenfor fremstilt flere teoretikers syn på organisasjonsendring. Det første kriteriet er å se på hvordan NAV Alna har gjennomført en endring. Finnes det noen entydig definisjon på en endring? Kan det med utgangspunkt i Jacobsens teori som er ment her sies å kunne sammenlignes med at det har skjedd en endring i NAV Alna? Jacobsen mf. (2007) hevder at en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på minst to ulike tidspunkter. Videre nevner han at det kan være den formelle strukturen som har endret fra et tidspunkt til et annet eller at måten folk opptrer på organisasjonen er forskjellige på to tidspunkter. Analysen indikerer at NAV Alna har gjennomgått en omstilling fra to enhetsledere til en enhetsleder hvor man har valgt å slå sammen enkelte avdelinger, fått nye organisasjonsstruktur, mange medarbeidere har fått nye arbeidsoppgaver og dermed nye fagsystemer å lære. Dermed kan man si at flere forhold er endret på Nav Alna. NAV Alna er blitt en organisasjon som er organisert med en enhetsleder. Det kan dermed hevdes at NAV Alna sin omstilling som er gjennomført samsvarer Jacobsen teori om organisasjonsendring, med NAV Alna er blitt en organisasjon og er kommet fra en tilstand til en ny ønsket tilstand.

Samtlige informanter vektlegger at NAV Alna har valgt å legge ytterligere fokus på arbeid først som mål for brukere som er i behov for å komme ut i arbeid mens de andre tjenester som sosialhjelpen og trygdebehov skal kunne gis til brukere av denne tjenesten dekkes til de som trenger dette. Videre at man har endret på arbeidsrutinene innad i NAV for å effektivisere produksjonen av tjenestene. Fordelinger av arbeidsoppgaver og nye grensesnitt er utarbeidet slik at samtlige avdelinger har fått fordelt/ tilpasset arbeidsoppgaver etter faggrupper/ avdelinger. Diverse arbeidsgrupper, ledelsen samt medbestemmelsesapparatet jobber fortløpende med å kartlegge diverse behov som det måtte komme.

Deltagerne har ulike syn på endringsprosessen på NAV Alna. På en side menes det at det har vært en generell positiv holdning til endringene hos medarbeidere med en opplevelse av få utfordringer, samt at endringene har vært spennende og har vært velfungerende til tross for at ledelsen og medarbeidere har gjennomført endringene med få ressurser til rådighet. På den andre siden menes det at endringsprosessen ikke har gått helt smertefritt grunnet alle forandringene som kom samt at det blir vanskelig når oppdragsgiver er stat og kommune, for man får ikke lagt til rette for alle grep som reformene og politikerne forventet av et NAV kontor. Det at datasystemet også hadde perioder hvor det var «nede» forårsaket også at man brukte ekstra tid og ressurser på å behandle og ferdigstille oppgavene.

Det er flere forhold som må i varetas for å gjennomføre en endring. Disse forholdene er at organisasjonen må ha et ønske om å endre seg og være annerledes enn nå tilstanden, må aktiv pådrive for å få til en endring samt må ha fokus på perioden hvor man skal praktisere endringsledelse for å komme til en ønsket fremtid. Alle disse forholdene kan se å være gjenkjennelige fra samtlige informantenes svar. Analysen peker på at samtlige informanter er enige i svaret, at endringen er ønsket samt at det jobbes kontinuerlig med endringsprosessen fra alle medarbeidere og ledelse viser at NAV Alna har et ønske om å komme til en ny tilstand etter omstillingsprosess. I henhold til teorien om at en organisasjonsendring er gjennomført på NAV Alna, finner jeg derfor tilstrekkelig med støtte fra mine informanter. Samtlige informanter hevder at selve ønske om endring i hovedsak kommet fra medarbeidere via fora som møter og andre kommunikasjonsprosesser og at ledelsen samt medbestemmelsesapparatet har jobbet videre med endringsarbeidet som nå er gjennomført i september 2014.

Ut i fra respondentenes svar samt egen fortolkning av endringen som var på NAV Alna, mener jeg at det er en planlagt/ episodisk endring som Nav Alna har gjennomført, da denne endring er en radikal samt endringen er bevisst og strategisk valg fra enhetsleder i samarbeid med ledelsen og medbestemmelsesapparatet i Nav Alna. Tiden er viktig element her samt alle planer vedrørende endringen er gjennomgått på forhånd. Det kan leses ut i fra respondentenes svar, de er blitt vant til å fokusere på oppgavene som de har utført gjennom flere år, og ikke har hatt behov for endringer av arbeidsoppgaver. Mennesker har en tendens til å opprettholde og videreutvikle ordninger og måter å arbeide på og ofte ikke innser at omgivelsene forandres løpende i en organisasjon og en må derfor tenke nytt. NAV Alna har lenge vært styrt med to delt ledelsesmodell selv om fullmakten har ligget klar via partnerskapsavtale for en videre prosess for å bli styrt med en enhetsleder. Det var mer det at enhetslederne på NAV Alna gav uttrykk der Nav Alna ikke var klar for enda en omstillingsprosess. Videre har NAV Alna også vært gjennom budsjettkutt samt nedbemanning og redusert arealer på NAV Alna som har også presset frem en endring, hvilket er gjort i samarbeid med samtlige medarbeidere på NAV Alna sammen med bydelsdirektør og Fylkesdirektør. Disse elementer kan sies å være omgivelser som har forårsaket til en planlagt og styrt endring på NAV Alna.

En annen tilnæringsmåte på organisasjonsendring ifølge Hennestad mf. (2012) er å se organisasjoner som en kontinuerlig prosess eller at de alltid er i tilblivelse og forandring. Kan

Hennestads nevnte teori identifiseres til at også Nav Alna er i en sammenlignbar kontinuerlig prosess for alltid tilblivelse og forandring?

Jeg fortolker at begge tilnæringsmåter kan identifiseres på NAV Alna. Dette da NAV Alna har vært i en mindre endringsprosess eller omorganisering løpende siden hoved reformen i NAV (2006) og har i perioden justert arbeidsoppgavene samt prøvd å endre organisasjonsstrukturen løpende for å tilpasse seg behovene fra brukere innen organisasjonsbudsjetterte rammevilkår. Videre har man også prøvd å omorganisere ved små endringer for å tilfredsstille politikernes krav samt for å bli effektiv uten å lykkes i sin helhet, jf. svar fra enhetsleder. Det er først i september 2014 at man har kommet langt med den store endringsprosessen, hvor det merkes at man har omstilt fra todelt ledelses modell til enhetlig ledelse. Selv om man er ferdig med den store endringsprosess i NAV Alna, tror jeg ikke at man kan konkludere at Nav Alna omstilling er avsluttet. Videre tillegger jeg som min dokumentasjon for dette at enhetsleder uttrykte i intervjuet at NAV Alna er kommet langt i prosessen men det gjenstår flere forhold for å oppnå ønsket tilstand på flere nivåer som NAV Alna ønsker å gjennomføre. Enhetsleder utdyper videre at styringslinjer hos både statlig og kommune enda ikke er samkjørt. Budsjetter er forskjellige og måloppnåelse og ulike rapporteringskrav gir utfordringer. Det arbeides kontinuerlig og drive nevnte prosess for å samkjøre disse forhold. Jeg vil hevde at NAV Alna derfor vil jobbe løpende med nye ”endringsprosesser”, og være i tilblivelse og forandring, da små endringen vil komme løpende med årene som kommer. Det utfordrende ved at man ikke har samkjørt styringslinjer og økonomi, måloppnåelse, kan være at enhetsleder kan oppleve urimelige krav fra begge linjer som dobbeltarbeid i form av at man må rapportere til begge oppdragsgivere. Videre må enhetsleder også gå på møter på begge linjer. Selv om man har ut delegert bestemte ansvarsområder nedover til avdelingsledere og stabsfunksjonen, forventes det at enhetsleder var mer synlig på kontoret jf. svar fra Tove og Martine. Videre kan ledelsen og medarbeidere på NAV Alna forvente en kontinuerlig justering av arbeidsprosesser og sosialpraksis samt improvisasjon fra medarbeidere for å tilpasse indre og ytre påvirkninger. Dette gir nye utfordringer i organisasjonen, da flere individer vil omstille seg. Håvard hevdet at det er fare for slitasje hos enkelte avdelinger og medarbeidere dersom det fortsetter slik med endringer. Jeg mener at ledelsen på NAV Alna har valgt å se på organisasjonen som dynamisk, og er bevist om sin rolle samt jobber hele tiden med endringer og justeringer for å tilpasse organisasjonen og møtende krav fra deres oppdragsgivere.

7.2 Lederstil

Ledelsens lederstil i en hver organisasjon anses for å være viktig under en omstillingsfase. Det ses på relasjonen mellom ledelsen og medarbeidere, da det kan påvirke effektiviteten i diverse tjenester. I følge Jacobsen(2007) er det blitt identifisert to grunnleggende lederstiler, hvor den ene er demokratisk/ relasjonsorientert mens den andre er autoritært/ oppgaveorientert. På hvilken måte er de to grunnleggende lederstiler jf Jacobsens teori praktisert i Nav Alna? Slik jeg kan lese ut i fra intervjuene konkluderer jeg at det finnes samsvar med det samtlige informanter fortalte om at ledelsen har vært opptatt av å praktisere høyre grad av demokratisk samt relasjonsorientert ledelse. Der man har vektlagt en inkludering av medarbeidere, hørt på ulike synspunkter om endringsprosessen før man endelig treff valg om hvilke endringer og justeringer som er nødvendig å prioritere. På den annen side mener jeg at det også er nødvendig å involvere medarbeidere ved en stor omstillingsprosess. Motstanden i organisasjoner kunne bli enda større samt misnøye og irritasjonsmomentet hos enkelte medarbeidere ville ha vært mye mer tydelig dersom ledelsen ikke hadde inkludert de ansatte. Konsekvensene ville ha vært at man ikke kunne ha fått gjennomført omstillingsprosessen på en styrt og planmessig måte og evt. måtte man avslutte prosessen og reversere hele prosjektet allerede i en tidlig fase. Et annet problem er også at NAV Alna ikke har fått gehør for at omstillingen i seg selv krever ekstra ressurser, hvilket de ikke har fått under omstillingsprosess. NAV Alna måtte klare vanlig drift uten å bli forstyrret av omstillingen. Derfor er det enda viktig at endringsagenter er oppmerksomme på relasjonsoppbygging for å oppnå effektivitet og måloppnåelse samt en god demokratisk lederstil, for å inkludere alle medarbeidere for å omstille seg.

Begge tillitsvalgte bekreftet også at de har vært delaktig i endringsprosessen og har kunnet komme med forslag til enhetsleder via medbestemmelsesapparatet i NAV Alna. Samtlige informanter forklarer også at prosessen har vært åpen, og at medarbeidere har hatt muligheter for å påvirke samt komme med innspill til endringsprosessen, hvilket viser igjen en typisk demokratisk lederstil. Det har vært flere arbeidsgrupper som har vært med på å utarbeide grensesnitt, rutiner, og kartlagt diverse nødvendige behov i plan og organisasjon arbeidet. Dersom enhetsleder generelt var autoritært i NAV Alna i praksis, ville lederen ikke ha inkludert medarbeidere i beslutningsprosesser i følge Lewin(1951). Alt tyder derfor på ut i fra intervjuene at NAV Alna har hatt en ryddig og inkluderende enhetsleder, hvor jeg fortolker lederen som mer karismatisk, da denne leder er best til å håndtere komplekse utfordringer og

kriser(Yukl 2002). En karismatisk leder karakteriseres som å ha sterk makttrang, utviser stor selvtillit og overbevisning om egen tro og idealer. En blanding av karismatisk leder og demokratisk lederstil synes best ut i fra respondentenes svar på NAV Alna.

Begge avdelingsledere samt tillitsvalgte bekreftet i intervjuet at enhetsleder har vært dyktig endringsleder samt gjør alt for sine medarbeidere skal kunne lykkes med endringen samt det videre arbeidet i NAV Alna. Avdelingsledere forklarte at de har støttet medarbeidere i avdelingene med opplæring, bygget tillit mellom medarbeidere, og har vært pådrivere for å skaffe nødvendige ressurser for de gjeldende avdelinger. De har også vært opptatt av et godt arbeidsmiljø samt god trivsel på NAV Alna. I intervjuene fra avdelingsledere har de også spredt ideen eller intensjonen bak omstillingen og vært positiv til en omstilling på NAV Alna. Med basis av teorien jeg har skissert ovenfor fremstår dette som nødvendige grep for å få alle medarbeidere til å støtte en slik omstillingsprosess. Dette tyder på at enhetsleder og ledelsen på NAV Alna vektlegger en høyre grad av demokratisk lederstil (Lewin, 1951). Det kan i visse situasjoner være der en leder bør utvise mer makt og kontroll, da enkelte oppgaver eller beslutninger krever handlekraft og synlig ledelse. Her vil man nok foretrekke en mer autoritær leder (Lewin, 1951). selv om de fleste medarbeidere ofte er tilhengere av en demokratisk og relasjonsorientert lederstil. Konsekvenser for å gjennomføre en mykere og smidigere implementering av enhetsledelse samt for å minimere utfordringer vil være noe mindre med en demokratisk og relasjonsorientert lederstil. Det blir viktig at en leder er bevisst på sin lederstil og ikke praktiserer lik lederstil ved enhver situasjon men balanserer sin lederstil gitt i den situasjon en står overfor og rettet mot kompetansenivå til gruppen og de ansatte.

7.3 Modeller for omstillingsprosess på NAV Alna

Enhver omstillingsprosess krever at endringsledelsen gjør et godt forarbeid, og er godt forberedt på ledelse av endringsprosessen. Det handler ofte om å analysere, identifisere og at man utnytter blant annet både intern og eksterne endringskrefter for å lykkes med endringen i følge Lewin(1951). Dette kan blant annet gjøres ved at man som endringsagent på NAV Alna er særlig oppmerksom på forskjellige faser i Lewins endringsmodell. Lewin kaller modellen for ”force field modell” som er tre steg modell (Opptining, gjennomføring, nedfrysning). Analysen viser at samtlige intervjudeltakere påpekte at NAV Alna har i samarbeid med ledelsen og medarbeidere forberedt samt analysert et behov for ny organisasjon og allerede på

et tidlig tidspunkt begynte med forberedelsene. Dette tolkes som fase en i Lewins endringsmodell, hvor man bør planlegge grundig før en omstilling settes i gang.

Det ble formidlet under intervju at medarbeidere før endringen forberedte seg på et prosjekt med målet om å bli enhetlig NAV. Det viser at Nav Alna har vært i behov for å endre seg hvilket ble begrunnet med at NAV Alna ikke klarte de organisasjonsmål som NAV reformen egentlig tilsier. Dette er bekreftet av enhetsleder samt begge avdelingsledere. Ulike elementer har gjort at NAV Alna tok steget videre for å endre seg til en enhetlig ledelse. En organisasjon er stabil, når det er likevekt mellom motsatt rettet drivkreftene i en organisasjon og slik var det for mange medarbeidere før endringen. Der kan tolkes slik at medarbeidere egentlig så behov for ny endring, mens enkelte individer og sosial systemer heller ville søke mot trygge og stabile situasjoner slik at de ønsket å beholde arbeidsoppgaver og rutiner fra den tidligere organisasjon.

I undersøkelsen finner jeg svar fra alle informanter på at ledelsen og medbestemmelses - apparatet aktiv påvirket for å få til en endring. Tillitsvalgte har brukt mye tid på å formidle samt aktiv pådrive endringen. Blant annet har tillitsvalgte og avdelingsledere hatt mange møter med egne medlemmer samt ledere hos egne avdelinger. Det kan også tolkes som aktiv påvirkning fra medbestemmelsesapparatet samt ledelsen på Nav Alna for å påvirke kreftene som jobber for og mot opprettholdelse av status quo. Dette er nødvendig i endringsarbeidet å holde status quo i organisasjonen, da man ellers vil møte motstand mot endringer dersom drivkreftene kommer i ulikevekt. Samtlige informanter forteller at de har vært aktiv pådrivere for endringen, og har hatt et godt samarbeid med enhetsleder samt medarbeidere som igjen viser til en positiv endringsprosess. Alle har arbeidet hardt for å få det til, og mange har bidratt med det ekstra som skal til i en slik endringssituasjon. Som Lewin(1951) hevder, så er det viktig at endringsagenter forsøker å gjøre endringskrefter sterkere enn motkreftene, for å lykkes med en endringsprosess. Slik var det på NAV Alna, da de fleste støttet denne endring, hvilket bekreftes av samtlige informanter.

I følge Lewin(1951) tre fase modell, må endringsagenter selvfølgelig ha fokus på alle tre faser men ha særlig fokus på fase en og to. Av det som informanter meddelte, kan man konkludere at ledelsen og medbestemmelsesapparatet i NAV Alna har hatt en ryddig prosess og har gitt god informasjon til medlemmer/ medarbeidere på NAV Alna under planleggingsfase. Det vil si at medarbeidere som er under opptiningsfase er blitt formidlet vedrørende

endringsprosessen og de fordeler man ville få etter endringen er blitt gjennomført. Det tolkes at man her i denne fase har prøvd å gjøre medarbeidere endringsvillige samt skaffe nødvendige støtte spillere for en endring. Det er viktig under denne fase ”å selge” ideen om endringen til medarbeidere for å minimere eller svekke eventuelle medarbeidere som ville gjør motstand eller ville være i stand til å skape enda mer utfordringer under selve gjennomføringen av endringsprosessen. Jeg ser det slik at medarbeidere har akseptert visjonen om en ny omstilling på NAV Alna i en slik ”fase 1”.

Under selve omstillingsfasen til enhetligledelse på NAV Alna, har man jf. samtlige informanter hatt noe motstand og utfordringer, der enkelte elementer vil bli drøftet under neste punkt (Utfordringer og motstand i omstillingsfase). Denne fase er selve gjennomføring/ ”change” fase i følge Lewin(1951). Her er det viktig at endringsagenter fokuserer på det positive som skjer under omstillingsfasen samt gir nødvendig støtte, ressurser og velge riktig tiltak, som må til for å få gjennomført endringen. Det er under denne fase at man får prøvd ut nye grensesnitt, rutiner, behov for nye opplæring samt utprøver nye løsninger til man beslutter tiltakene.

Tove tilkjenner under intervjuet at man har hatt enkelte medarbeidere som har valgt å slutte under omstillingsfasen men at de fleste medarbeidere har valgt å bli i stilling og støtter endringsprosess. Selv om Lewins teori sier at man bør ha med seg alle medarbeidere og bør fokusere på motkreftene, så er det også viktig å ha øye for målet som er selve gjennomføringen av endringen. Enhetsleder bekrefter dette ved at enkelte individer vil alltid være motstandere av en slik prosess. Konsekvensene er at enkelte individer vil fremme oppsigelser mens andre vil være passiv til endringen. Det kan være en fare for ”smitte” effekt på andre passive medarbeidere, dersom flere medarbeidere velger å slutte. Det vil indikere at noe er ”galt” med endringen. Dersom det skjer, vil noen mene at de har rett i det de sa hvilket kan oppfattes som en form for selvoppfyllende profeti. Ikke desto mindre vil man også kunne oppleve at sykefravær vil øke i en periode av ulike årsaker slik det var på NAV Alna under omstillingsprosess ifølge samtlige informanter. Andre utfordringer kan være at ansatte i faggrupper slutter og formelle og uformelle fagmiljøer brytes opp på NAV Alna.

Analysen viser at under siste fase som er nedfrysing, har endringsagenter prøvd å få etablert og innarbeidet den nye tilnæringsmåten, som allerede er utarbeidet i fase en og to. Det ses tiltakene er forankret på alle nivåer i organisasjon, selv om det kan komme nye behov og

behov for ytterligere tilpasning og justering av diverse tiltak man har iverksatt. Jf. analysen innestår samtlige informanter i at NAV Alna har hatt en åpen og demokratisk endringsprosess hvor medarbeidere har hatt mulighet til å påvirke og komme med innspill før endringen, og under endringen ved å ha kunne gi tilbakemelding til sine overordnede samt respektive fora. Dette antyder at Nav Alna som en organisasjon bygger på tanken bak demokratisk ledelse med åpen dialog, hvilket også er nødvendig for en slik organisasjon, da enhetlig ledelse er unik i NAV i Oslo. Videre kan det tenkes at endringsagenter bør ha gehør for sine medarbeidere også, da de også sitter med mye kompetanse og erfaring der noen har bidratt med organisasjonsutvikling samt vært gjennom mindre endringer tidligere. Slik er det på NAV Alna, hvor tillitsvalgte og ledelsen tett samarbeider for å videreutvikle organisasjon slik at den kan bli endringsvillig og være effektiv på alle nivåer. Ledelsen har også løpende prøvd å motivere sine medarbeidere og gitt støtte, hvilket er bra ifølge Busch(2007).

På den andre siden er det neppe slik at NAV Alna har fulgt Lewins faser kronologisk (eller sågar har forholdt seg til denne modellen aktivt). I analysen antydes at det ikke har vært ressurser nok på ulike nivåer samt tid til alle oppgaver parallelt med omstillingsprosessen. Det kan tolkes som enkelte har opplevd frustrasjon og irritasjon. Videre at det har krevd krefter av ledelsen, vernetjenesten, tillitsvalgte og enkelte medarbeidere. Dette ses som NAV Alna har ikke har hatt resurser nok og muligheter som de burde ha under omstillingen i ”fase 2 ” jf. Lewin, hvilket gir utfordringer. Under selve implementering av tiltak og iverksettelse av nye rutiner, oppgaver, samtidig som man også har fått redusert areal samt budsjett kutt, kan det forklares slik at organisasjonsendringen har gått rask frem samt satt mange små endringer samtidig for å komme rask i mål, for å begynne på ”fase 3”.

For å skape et godt arbeidsklima/ et godt arbeidsmiljø er det en fordel å deltakelse blant medarbeidere slik eierforhold for endringen økes. Det er særlig viktig ifølge Lewin(1951) i fase en og to. Det er rimelig å si at det kan være naturlig at i fase to at enkelte medarbeidere opplever utfordringer med at individer mister oversikten, får nye oppgaver, ekstra oppgaver, sykefravær etc., alt på engang!, hvilket gjør at omstillingsprosessen oppleves å gå for rask frem av enkelte individer på NAV Alna. Håvard utsagn var at ”vanlig medarbeidere ikke har sjanse for å forstå helheten i prosessen samt at man bør være en del av ledelsen eller medbestemmelsesapparatet for å danne oversikt”. Når man tolker utsagnet til Håvard ”leser mellom linjene”, ses det at enkelte individer sitter med en følelse av at de ikke er blitt inkludert eller involvert tilstrekkelig i prosessen og er dermed kritisk til ledeshåndtering av

omstillingsprosessen. Noen ganger kan det være at medarbeidere er passiv/ stille, men dette kan ikke alltid tolkes som aksept av endringsagenter. Det vil man kun oppleve når man setter i gang selve omstillingsprosessen. Jeg tolker det slik at de ovennevnte årsaker blant annet kan være grunne til at sykefraværet ble fordoblet i en periode samt at enkelte også valgte å si opp jobben da man var i selve omstillingsprosessen. Dermed konstateres det som Lewin(1951) påpeker at man ikke må hoppe over fasene, men må gjennomføre dem fasevis samt sikre at alle tiltakene er evaluert underveis grundig, slik at man kan gå videre til fase tre som er nedfrysingsfase. Derimot kan man også si at det er vanskelig å få med alle medarbeidere som Anne påpeker. Det er naturlig at enkelte medarbeidere vil være misfornøyde i en slik prosess og som Anne sier, at alt vedrørende endringen blitt formidlet i god tid og at man har hatt en ryddig prosess men enkelte medarbeidere har ikke vist interesse eller kommet med innspill til tiltak og rutiner under forberedelsene.

Kan man kritisere Lewins trefasemodell? Er modellen anvendbar i alle endringssammenhenger? Svaret blir etter min mening nei! Selv om samtlige informanter bekrefter at endringsagenter har hatt en ryddig prosess, så har man opplevd utfordringer som kan være at det finnes to styringslinjer som Anne må forholde seg til. Videre har man regelstyrte linjer som kommune og stat som det er vanskelig å gjøre noe med. Du kan som enhetsleder ikke bryte reglene, må utnytte de muligheter man har med begrenset budsjett og ressurser i en slik endring. Det kan oppfattes av enkelte Nav kontorer som urimelige og komplisert krav, når politikerne lager generell lov og regler for hvordan man skal styre NAV, uten og helt å gå i dybden for å forstå hver enkelt detalj i hvordan omstillingsarbeidet i NAV egentlig henger sammen med hensyn til tidsbruk, byråkratiske utfordringer etc., kan det være at enhetsleders muligheter begrenses. På den annen side er alle medarbeidere og brukere i NAV også en del av det stor NAV "bilde" og er med på å forme NAV kontoret. Det kan tenkes at enkelte NAV kontorer sliter med mange ting grunnet bruker sammensetting/ sosiodemografiske elementer en i de enkelte steder, hvilket er dokumentert som noe gir ekstra belastning for NAV kontorene. Anna hevder i intervjuet at Nav Alna ikke er blitt møtt tilstrekkelig forståelse fra oppdragsgivere, der systemene i kommunen og i staten på Oslo nivå ikke er lagt til rette for å gjøre en slik endring. Nylig ble vi vitner til selveste NAV direktør fikk sparken med begrunnelse om dårlig ledelse, hvor det var delte meninger om det var ledelsen eller politikernes feil, at det gikk som det gikk med NAV sin moderniseringsprosjekt.

Har Nav Alna brukt en syklisk modell Jf. Hennestad(2012)?

Hennestad deler en annen tankegang for hvordan man bør endre en organisasjon. I teorikapittelet over i fig. 5, vises jeg det en syklisk modell med fire sentrale funksjoner; disse er: - forankring, organisatorisk aksept, ny handling og til sist stabilisering. Denne modell er noe annerledes enn Lewins trefasemodell men består av alle elementer som i Lewins modell. Enhetsleder fortalte under intervju at NAV Alna først gikk med planlegging av endringsprosessen etter at ønske om endring kom fra medarbeidere. Det kan ses på ulike interne dokumentene som jeg har gjennomgått, at dette stemmer overens med enhetsleders påstand. Det bekreftes også jf. partnerskapsavtalen at enhver NAV kontor som har todelt ledelse kan sette i gang en prosess for å gå videre til å bli en organisasjon med enhetlig ledelses prinsipp. Dvs. at NAV Alna har først forankret ønske om endring først hos ledelsen i å samarbeide med medarbeidere på NAV Alna. Da man har fått aksept, hvilket kan tolkes som støtte fra medarbeidere, ledelsen samt tillitsvalgte og vernetjenesten, gikk man til neste fase som er ny handling. Her har man valgt å lage om på struktur, flyttet enkelte medarbeidere og enkelte arbeidsoppgaver til nye avdelinger samt tilpasset endringsbehovene løpende inntil man kunne stabilisere organisasjonen. Som informantene hevdet, så jobbes det fortsatt for å tilpasse nye behov i Nav Alna, selv om man har konkludert at man er ferdig gjennomført med omstillingen. I følge Hennestads sykliske modell, må man være i bevegelse hele tiden og se endringen som en sirkulær bevegelse mot stabilisering av nye tiltakene i organisasjonen. Dette er overens med NAV Alna implementeringsprosess, hvor ledelsen i samarbeid med medbestemmelsesutvalg har måtte vurdere nye tiltak og revurderer enkelte ganger for å utfylle manglende behov.

En annen endringsmodell som ”inkrementell planlegging” er brukbart. Funnene viser at respondenter er enige i at det er blitt endret mange ting på samtidig og har prøvd å tilpasse prosessen. Når det ses ulike utfordringer kan man ikke si at NAV Alna har brukt lignende en inkrementell modell men at man har manglet den siste ressurs for å gjennomføre prosessen fullkommen. NAV Alna har prøvd å planlegge endringen med ”små skritt” og evaluere tiltakene for å sikre en realistisk holdning til medarbeidernes behov, kompetanse og håndtert så godt som mulig, mens det har vært komplikasjoner hos enkelte medarbeidere med høy belastning uten tilstrekkelig med ressurser. Dette ble bekreftet av Anne, at oppdragsgivere ikke har lagt alt til rette for en slik endring og at NAV alna. Allikevel har man gitt en sjanse og valgt å gå videre med omstillingen.

Selv om man velger den ene eller den andre modell, så er det viktig som Jacobsen(2004) påpeker at man bør sikre en realistisk holdning til hva medarbeidere kan håndtere. Selv om endringsønsket er kommet fra ” bottom up”, så er min konklusjon at medarbeiderne ikke har hatt en realistisk formening om hva som vil skje i fremtiden, før selve implementering skjer. Det er her at man oppdager egne kompetansestyrker, mangler og behov. Derfor er det viktig at ledelsen er oppmerksom på at medarbeidernes ulike behov tilpasses slik at man ikke setter for mange tiltak i gang samtidig. Etter min mening vil en inkrementell planlegging eller en syklisk modell være god måte å styre en endring på jf. Jacobsen(2004) og Hennestad(2012), da man her rådes til å ta små skritt og evaluere tiltakene kontinuerlig. Nav Alna kan ut i fra svarene ut fra informantene, brukt en blanding av alle tre modeller og gjennomført endringen, mens ulike utfordringer av ulike grad har eksistert i endringsprosessen, hvilket også er naturlig, da man ikke har fått gehør for at en slik omstilling krever ekstra ressurser på alle ”ledd og kanter”.

7.4 Kommunikasjon

Kommunikasjon som forskningsfokus skal gi svar på hvordan endringsagenter har håndtert kommunikasjon under selve prosessen og vil dermed gi et overblikk over hvilke strategier er der brukt for å minimere utfordringer motstand samt evt. løsninger for å gjennomføre endringen på en god måte. Kongsvik (2006) hevder at endringsagentenes kommunikative evner er viktig for hvordan en omstillingsprosess forløper samt om den får tilslutning eller om den er med på øke motstand i en organisasjon. Ut i fra min analyse ser jeg på både ledelsen samt tillitsvalgte synspunkter at hvordan endringsprosessen er håndtert på NAV Alna. Jeg tolker det som en god og ryddig prosess, hvor ledelsen har inkludert alle medarbeidere samt brukt aktiv de kommunikasjonskanaler som strategi til å videreformidle endring. Erik påpeker at alle er blitt kommunisert godt, men at det er vanskelig å få med alle, da det er over 145 medarbeidere på NAV Alna. Det ses av samtlige informantenes svar at, medarbeidere er blitt kommunisert både muntlig, skriftlig, møter ble holdt avdelingsvis, deltakelse via medbestemmelsesapparatet, vernetjenesten, referater, email etc. Avdelingsleder holder også møter med hver avdeling for å oppnå bedre kontakt med medarbeidere, da NAV Alna som en organisasjon er blitt stort med 145 medarbeidere.

I følge Dinitzen mf(2010) er effektiv kommunikasjon viktig for læring og som informasjonsgrunnlaget i en organisasjon, hvor ledelsen på Nav Alna har bevisst brukt det som styring, koordinering, kontroll, samt motivasjonsmekanisme. Det har også vært viktig å videreformidle visjonen om endringen samt at ledelsen har skapt god dialog og tillit til sine medarbeidere på Nav Alna. Dette er særlig viktig at ledelsen i en begynner fase og mens endringen foregår, at ledelsen er oppmerksom på effektiv og riktig kommunikasjon, nettopp for å styre, koordinere og holde kontroll med prosessen. Dersom det ikke finnes tilstrekkelig med kommunikasjon, vil medarbeidere straks bli usikker på selve endringen og ledelsens ledelsesevner. Jacobsen(1998) hevder at dialog kan bane veien for å overvinne motstand hvilket kan gi muligheter for læring og utvikling. Det ses fra informantenes svar at NAV Alna sørget for å gi nødvendige informasjon før og under endringen inntil NAV Alna ble ferdig endret, samtidig som enkelte medarbeidere er uenige med at de har fått med seg alt vedrørende endringen. Anne som enhetsleder hevdet at tilnæringsmåten har vært full forankring mellom ledelse, vernetjenesten og tillitsapparatet. Videre at hun ønsket å være åpen agenda samt innspill fra medarbeidere for å kvalitetssikre avgjørelsene på en best mulig måte.

Kongsvik (2006) hevder to grunnleggende kommunikasjonsstrategier som kan brukes av endringsagenter som er: Formidlingsmodellen og kretsløpsmodellen. Begge modeller er nødvendige å bruke og gir forskjellige konsekvenser alt etter hvordan endringsagenter bruker dem. Det kan tolkes via informantenes svar at ledelsen har brukt begge kommunikasjonsmodeller for å formidle budskapene til medarbeidere. Formidlingsmodellen som er en enveis kommunikasjonsform er mer brukt som for å overbevise medarbeidere via styrende dokumenter, aktivitetsrapporter, referater etc.. Den er nødvendig å bruke under krisehåndtering, hvor det haster med å ta beslutninger. Det har derfor ikke vært kjent at denne modellen har vært brukt så ofte på NAV Alna utover de ovennevnte dokumenter. Før omstillingen på NAV Alna har man opplevd mer til denne form for kommunikasjonen, hvor enhetsleder har formidlet endringsvisjonen til medarbeidere.

Jeg mener at man skal være oppmerksom på ved å bruke denne modell, da ledelsen ikke må fremheve positive argumenter mens negative argumentasjoner blir underkommunisert vedrørende endring. Dersom medarbeidere opplever å bli underkommunisert, kan de mobilisere seg til motstand mot endringen. Min undersøkelse viser ikke direkte at det har vært

underkommunisert på NAV Alna men må tolkes mellom linjene til informanter. Dette understøtter blant annet Håvard's påstand om at ikke alle medarbeidere i NAV Alna har forutsetninger for å kunne forstå alt hva som er tenkt fra øverste hold og nedover. Uansett hvor mye man kommuniserer eller bruker forskjellige kommunikasjonskanaler, så vil enkelte alltid oppleve at man ikke har fått nok av informasjon. Slik var det også etter min egen oppfatning, da det har vært mye informasjon som man måtte forholde seg til parallelt med arbeidsoppgavene, ekstra oppgaver, lav bemanning i perioder etc., hvilket også bekreftes av avdelingsledere og tillitsvalgte.

En annen form for kommunikasjonsmodell ifølge Kongsvik(2006) er kretsløpsmodellen, som er kontrast til formidlingsmodell. Mine respondentenes svar indikerer at endringsagenter har brukt flittig av denne form for kommunikasjon. Modellen er en toveis kommunikasjonsform og er god til å skape dialog samt inkludere medarbeidere i endringsprosessen, idet innholdet i denne modellen har hoved fokus. Jeg finner det imidlertid støtte i min undersøkelse at det har vært toveis kommunikasjon/ kretsløpsmodellen som er blitt brukt mest, i det samtlige informanter har gitt uttrykk for at de har kunnet komme med tilbakemeldinger, små justeringer er diskutert i ledermøter samt i medbestemmelsesapparatet samt medarbeidere også har til en hver tid mulighet for å kontakte enhetsleder eller andre instanser innad NAV Alna. Videre ser man også ut i fra informantenes svar at effektiv kommunikasjon har eksistert på NAV Alna, da endringsagenter har brukt ulike fora som avdelingsmøter, møter medbestemmelsesapparatet, ledermøter, personalmøter, informasjonsmail etc. Det er etter min mening en god strategi for å nå flest mulig medarbeidere på en effektiv måte samtidig som man sikre en demokratisk prosess hvor budskapet blir formidlet. Det gir også medarbeidere en mulighet for å komme med ulike synspunkter, hvilket er viktig for å vise inkludering. Dette understøttes av Kongsvik (2006) teori. Her har alle medarbeidere en mulighet for å ytre sine meninger hvilket fremmer ulike synspunkter vedrørende endringsprosess. De ulike fora kan enten være direkte kontakt med enhetsleder eller via tillitsvalgte, avdelingsledere og vernetjenesten. I følge Kongsvik(2006) kan ledelsen som tilkjenner denne modell i sin kommunikasjon, har hovedsakelig ønske om jobbtilfredshet, åpenhet og forståelse for medarbeideres behov i organisasjon, hvilket ses via min undersøkelse.

7.5 Motstand

Dette avsnittet diskuterer i hvilken grad utfordringer, motstand og årsakene til motstand oppstår under omstillingsprosess i NAV Alna. De tre teoretikere(Jacobsen, Tronsmo og Hennestad) har litt ulike syn på motstand mot endringer og vil med dette prøve å drøfte de viktigste funn som jeg har fra min analyse. Motstand som forskningsfokus er sentralt i min oppgave for å belyse selve problemstilling i oppgaven.

Forstillingen om at Norge har verdens beste offentlige sektor er den største trusselen mot kvalitet og effektivitet i offentlig virksomhet. Tro på egen organisasjons fortrefelighet svekker motivasjonen til omstilling og læring (Tormod Hermansen, 2009).

Hermansen(2009) sitat kan relateres til enkelte medarbeideres innsats under omstillingsprosessen i NAV Alna jf. Annes svar. Alle fem informanter har ulike oppfatninger av hvordan de har opplevd utfordringer og motstand i implementeringsprosessen på NAV Alna. Oppfatningen av motstandsgraden kan variere ut i fra hvilke erverv mine respondenter har i organisasjonen. Enhetsleder i samarbeid med resterende ledergruppe og medbestemmelsesapparatet har hovedansvar for implementeringsprosessen. Jeg tolker det slik at motstanden/ utfordringene på NAV Alna er blitt håndtert av ledelsen riktig, da de har vært bevisst om dem. Anne hevdet at det er positiv at medarbeidere kan være kritisk og kan komme med innspill, slik at ledelsen kan endre tiltakene der det er mulig å endre. Dette bekreftes av Hennestad(2012), da han hevder mostand kan noen ganger være positiv, da den er med på synliggjøre et annet behov for medarbeidere i organisasjonen enn den som blir presentert av endringsagenter. Det er best at medarbeidere har ulike fora som på Nav Alna, hvor de kan ytre meninger og ønsker i stedet for å tie stille, som ofte kan aksepteres som aksept av endringsagenter, hvilket kan gi enda større problemer når man i praksis endret seg.

Analysen viser at alle informanter var enige om at enkelte medarbeidere var usikker på fremtiden og om de kunne klare de nye arbeidsoppgaver etter omstillingen. Enhetsleder derfor prøvd å ha en åpen tilnærming til prosessen og prøvde å få alle medarbeidere innblandet i endringsprosessen. Videre at alle har hatt og har flere muligheter til å kontakte avdelingsledere, eller enhetsleder, tillitsvalgte og vernetjenesten løpende, for nettopp å gi innspill eller få tilbakemeldingene fra medarbeidere på misnøye, slik at man kunne evaluere dem i samarbeide med ledere eller medbestemmelsesapparatet, alt etter hvilke ønske eller

spørsmål som kommer fra medarbeidere på Nav Alna. Dette er viktig for å fange opp utfordringene og motstanden mot endringsprosessen på et tidlig tidspunkt eller for å sette andre tiltak for å minimere dem underveis. Dette mener jeg viser til at fra endringsagentenes side hadde en bra holdning som også henvises til teorien jf. Hennestad(2012) og Jacobsen(1998) om at man bør ha en god dialog samt støtte fra ledelsen under endring.

I følge Tronsmo(1998), bør ledelsen prøve å stimulere medarbeidernes behov for ”utfordringer” i arbeidshverdagen, enn å bekjempe for å komme raskt i mål med implementering. Han hevder at medarbeidere er kreative, nyskapende, nysgjerrige og lærelystene grunnet spenning, og vil ha bedre forutsetning for å lykkes med endringen, dersom medarbeideres behov ivaretas. Videre at utrygghet og ustabilitet i arbeidsforhold, kan få enkelte medarbeidere til bli ”nevrotiske”, der de vil bruke alle sine krefter på holde seg fast i det de har og gjøre motstand. Dette er tydelig via alle informantenes svar, da den enkelte medarbeidere har utvist utrygghet og bekymring vedrørende omstillingsprosessen på NAV Alna. Det finnes allerede mange typer oppgaver og fagsystemer i NAV, hvor medarbeidere sliter med å finne tid til å løse alle oppgaver. Videre at mange sliter med opplæring eller oppnå den nødvendige kompetanse og finner det som en utfordring allerede. Dermed vil alle ekstra oppgaver i forbindelse med endringsprosessen oppleves enda overflødig og veldig vanskelig for mange medarbeidere uansett endringsagentenes syn. Dette påpeker avdelingsledere samt tillitsvalgt ved å si at medarbeidere har vært negativ til at man ikke hadde tid til nye oppgaver/ mengde av oppgavene samt opplæring som kom seint.

Motstand mot endring er samtidig naturlig og ubevisst reaksjon fra ansatte jf. Hennestad (2012) men viktig at det fanges opp på et tidlig tidspunkt samt bør være en åpen arena hvor det kan tas opp. Analysen viser at informantene er enige om at Nav Alna har ulike fora hvor samtlige medarbeidere har muligheter for å gi tilbakemelding til ulike instanser innad i NAV Alna. Hennestad(2012) hevder at det allikevel kan enkelte individer være i en situasjon som gjør at de misliker endringen, da den truer muligheter til å få dekt denne individets tilvente behov, som de har hatt tidligere før endringen. Dette stemmer overens med teorien om at medarbeidere har fått nye oppgaver, nye kollegaer, nye leder, nye avdeling, nye data systemer. Enkelte medarbeidere har også måtte flytte kontor, dele kontoret med andre kollegaer eller sitte i åpent landskap med flere ansatte. Samtlige informanter forteller at det har vært endret flere ting på flere nivåer samtidig og at enkelte medarbeidere har vært sliten av endringen og mange oppgaver som fulgte med den. Håvard var bekymret for slitasjen hos

enkelte medarbeidere samt sykefravær hos enkelte eller enkelte avdelinger, hvor motstanden var tydelig.

Det ble også gjort oppmerksom på av samtlige informanter at NAV Alna ikke har fått tilrettelagt alt av nødvendige ressurser for en slik endringsprosess, hvilket betyr ekstra arbeid, dobbeltarbeid for enkelte avdelinger og individer. Jacobsen (1998) hevder at mangel på ekstra ressurser, i sær især under prosessen kan gjøre medarbeidere blir belastet og føre til økt sykefravær. Enhetsleder bekreftet at oppdragsgivere som er kommune og stat, ikke har samkjørt alle nødvendige grep, hvilket gir utfordringer for enhetsleder, da hun må rapporteres til ulike linjer, ulike budsjetter, ulike måloppnåelse samt ulike styringssignal. Videre fortalte enhetsleder at ressurser er et dokumentert problem, da man har lite ressurser på NAV Alna til å kunne utføre det som er politisk vedtak. Siden det er mange ansatte på NAV Alna, så har det vært veldig differensiert, hvor mye medarbeidere var i stand til å håndtere en endring, hvilket har gitt ulike utfordringer som kan føre til motstand. Derimot ser man at enkelte trives godt med endringen og med nye oppgaver. Dette kan stemme ens med Tronsmo`s påstand om at medarbeidere har behov for forbedre seg, strekke seg, teste genser og lære å ta i bruk ressurser og evner samt utvikle seg. Analysen viser også at medarbeidere ser positiv på kompetanse økningen på NAV Alna og håndterer utfordringer i arbeidslivet for egen og faglig utvikling. Dette bekreftes av Tronsmo(1998) påstand er at mennesker er både tilhengere og motstandere mot endring. Han mener at det er en myte at medarbeidere har en iboende motstand mot endring, hvilket ikke samsvarer etter min mening i NAV Alna. Motstand og utfordringer definitivt vært tilstede, der samtlige informantenes bekrefter dette. På den annen side har mange medarbeidere vist støtte til omstillingen. I analysen ses ikke direkte til motstand men må graves ut mellom linjene ut i fra uttalelsene som hevdes fra informanter. Dermed kan man si at Tronsmo`s påstand er i samsvar opplevelsene av motstand og utfordringer i NAV Alna. Jacobsen(1998) viser også til at mostand må ses som noe som kan gi læring og næring i en organisasjon samt oppfordrer ledelsen til dialog med de som utviser motstand. Jeg ser det slik at på Nav Alna at endringsagenter hatt et åpen fora og vært god til å inkludere kontinuerlig alle medarbeidere, for å se på ulike innfallsvinkler på endringsprosessen, for å minimere motstand og utfordringer.

Jeg ser for meg at spenningen mellom de i NAV Alna som er glad i endringen og de som ikke synes at endringene var noe godt, kan skape utfordringer i Organisasjonen. Som jeg ser her på NAV Alna, berør endringen på flere elementer som har medført utfordringer på ulike måter

og nivåer. Blant annet avdelingsledere etterlyser enda mer en synlig enhetsleder på NAV Alna, men forstår samtidig at Anne har fått mange nye oppgaver etter begge enheter blitt slått sammen, der ulike oppgaver fra begge styringslinjer må håndteres, hvilket ble håndtert av to enhetsleder før endring. Dette kan være en ulempe for en enhetsleder på nåværende tidspunkt, da ulike elementer heller ikke er tilrettelagt eller samkjørt for enhetsleder på Nav Alna. Jeg kan tenke meg at dersom dette er et problem som vedvarer over lang periode hos ledelsen, at på sikt kan Nav Alna stå over for en skjult form for motstand fra ledelsen side.

I følge Hennestad(2012) kan skjult motstand kan være bevisst eller ubevisst. Denne motstandsformen kan være skjult av forskjellige årsaker i en organisasjon. Det kan være at ledelsen ikke gir plass til inkludering og mindre dialog for sine medarbeidere eller at ledelsen ikke tolererer åpen motstand, hvilket baner veien for skjult motstand. Denne form for motstand var ikke synlig å oppfatte hos NAV Alna. Hennestad(2012) påpeker som et av syv skjult motstandsformer som er *abdisering*. Her mener Hennestad(2012) at endringsagenter bør være aktiv i forhold til å medvirke til en god endringsprosess. Dersom enhetsleders autoritet blir borte ved at man er usynlig på arbeidsplassen, kan det tenkes at avdelingsledere kan bli passiv til endringen, hvilken igjen sendes negative signaler ned over i organisasjonen. Dette kan medføre ulike typer motstand åpnes. Avdelingsledere har gitt uttrykk for at enhetsleder er en del borte og ønsket mer synlig enhetsleder på NAV Alna. Dette kan på sikt påvirke avdelingsledere og medarbeidere kan bli usikker på endringen. Dette er ikke noe som ble bekreftet i NAV Alna, men muligheten er der dersom enhetsleder er usynlig i organisasjonen. Tove og Martine bekreftet at enhetsleder var en del borte grunnet mange møter hos begge styringslinjer i NAV.

Hennestad mf (2012) hevder en annen potentiel skjult motstand kan være er dobbel kommunikasjon, der ledelsen omtaler og konkluderer at endringen er viktig i generelle vendinger, men i praksis blir det ikke gjort tilstrekkelig nok for å skaffe ulike ressurser hvor endringen automatisk vil bli nedprioritert. Det kan blant annet være noe som medarbeidernes manglende kompetanse, evt. dårlig data verktøy til å gjennomføre arbeidsoppgaver, opplæring gis ikke til tiden etc. kan være noe som NAV Alna ha slitet med ut i fra svarene fra avdelingsleder samt tillitsvalgte. Det kan medføre at medarbeidere begynner å tvile på om ledelsens gjennomføringsevne og vilje og medarbeidere vil bli helt passiv til en endringsprosess. Det ses ikke at det har vært en slik skjult motstandsform (dobbelt kommunikasjon) blant ledelsen på NAV Alna, da endringsagenter har stått i spissen og

gjennomført en endring ganske rask. Mange har deltatt og medvirket til å lage grensesnitt samt medarbeidere har selv ønsket endringen. Respondentene bekrefter også at medarbeidere har gjort det de kan med lite ressurser og er klar over at enhetsleder har gjort det hun kan som står i hennes makt til å skaffe ulike ressurser. Så kan alltid det diskuteres om det har vært mangler av ulike ressurser og behov for å gjennomføre endring på en god måte. Jeg tror endringsprosessen kunne ha gitt enda større vanskeligheter for endringsagenter dersom endringsønske ble initiert av ledelsen som også bekreftes av Anne. I dette tilfelle ble endringen initiert i samarbeid med ledelsen og medarbeidere.

Jacobsen(1998) presenterer ti årsaker til at det kan oppstå motstand under implementerings – prosessen fra ulike aktørene i organisasjon. For å se om medarbeidere har utvist motstand direkte eller indirekte jf. Jacobsen, må man først se om de ti årsaker er gjenkjennelig ut i fra informantenes svar. Jeg tar utgangspunkt i noen av de viktigste funn som jeg har kartlagt. Ut i fra analysen viser det seg at frykt og angst for den ukjente, faglige uenighet/ enighet, sosiale relasjoner, ekstraarbeid, psykologiske kontrakter samt tap/ gevinst av personlige goder er mest gjenkjennbar av de årsaker som kan ha ført til utfordringer og motstand. Reaksjonene mot endringen fra enkelt individer kan ses ved at de ikke tilpasses nye forhold i organisasjonen. Videre at enkelte medarbeidere har valgt å si opp jobben, da de ble omplassert til en annen avdeling med nye arbeidsoppgaver enn det de har vært vant til før endringen. Ekstra arbeid og belastning er også noe som nevnes av informanter, da enkelte avdelinger på NAV Alna har for mye å gjøre i perioder. Det er ikke så lett etter min mening å hente inn ekstra ansatt ved korte sykefravær. Man må samtidig kunne faget eller ha vis kompetanse på enkelte områder og selve utlysningssprosessen/ rekruttering av nye medarbeidere tar tid. Det gjør at enkelte avdelinger som lider under høyt press av arbeidsoppgaver i forveien, vil oppleve enda mer ekstraarbeid, noe som avdelingsleder bekreftet. Eksempelvis kan data problemer føre til mye ekstraarbeid, hvilket kan koste penger i form av overarbeid.

Funnene bekreftet at det har vært utfordring med at NAV Alna som en organisasjon ikke har fått gehør for selve omstillingen, slik at driften skulle være parallelt og ikke ble påvirket av omstillingen. Enhetsleder fortalte at hun var fornøyd med selve omstillingen og at medarbeidere har gjort det de kunne, men at man ikke kan stå i sådan et presset situasjon over tid. Videre at det har vært faglig uenighet som er en av årsakene til Jacobsen, vedrørende organisatorisk arealmessige løsninger med ca. 145 medarbeidere før omstillingen, hvilket enhetsleder har opplevd som motstand, hvor omstillingsprosess ble flyttet frem i tid. En annen

form for motstand som er litt vanskelige å fange opp, er at når medarbeidere snakker sammen uten at det blir fanget opp av andre endringsagenter. Det er når enkelte spreder negativ holdning til endringen grunnet faglig uenighet om hvordan man bør løse de ulike oppgaver som henger sammen med en omstillingsprosess. Alle har en ide om hvordan det bør løses, men har egentlig ikke den helhetlig overblikk som en enhetsleder samt andre som er nærmere endringsagenter. Derfor kan mange være uenige og bør tar det opp med sin leder eller andre instanser på NAV Alna for å finne en god løsning, i stedet for å lage unødvendig oppstyr.

Et annet element som er gjennomgående blant samtlige informanter er ressurser under selve omstillingsprosessen. Ressurser kan være flere ansatte, mindre produksjonskrav i endringsperiode eller økt budsjett. Det har tillegg vært dataproblemer flere ganger som ikke kunne gjøres noe når den var nede, hvilket førte til ekstra overarbeid for enkelte avdelinger. Redusering av kontorarealer eller lite plass for medarbeidere, hvilket førte til mange måtte ”krympe” sammen to og to eller i flere mannskantor, nye oppgaver uten tilstrekkelig opplæring, nye ansatte, ekstraordinærmøter i forbindelse med omstillingen, nyre grensesnitt, nye rutiner er også noen av utfordringer som har vært irritasjonsmomenter for mange i organisasjonen. I sær ledelsen men også enkelte medarbeidere har slitet med belastningen over en periode, hvilket førte til enkelte ble syk. Jf. avdelingsleder. Manglende ressurser har vært indirekte fakta for mange utfordringer hvilket har medført motstand hos enkelte medarbeidere. Det ses også fra informantene at medarbeidere har fryktet det ukjente etter endringen som Jacobsen(1998) hevder som kan være en årsak til motstand. Medarbeidere har opplevd flere små endringer og er i bevegelse løpene med nye krav fra ledelsen, nye måloppnåelse, budsjettkutt, med mer. Slik er hverdagen mer eller mindre og er dynamisk. Derfor er der mange medarbeidere som sitter igjen med spørsmål om hva som skal skje med fremtiden og må jobbe under en usikker fremtid i møte. Når endringsforslag kommer, frykter man det verste, selv om det kan føre til effektivitet, bedre fremtid og besparelse for kontoret, og blir psykiskstresset av endringen. Enkelte vil også oppleve at de ikke strekke til med nye krav, nye oppgaver og velger å finne nytt arbeid, slik det har vært få tall i NAV Alna.

Tap av personlige goder som en årsak er veldig gjenkjennelig av mine informanter. Mange medarbeidere har mistet kontoret som de hadde fra før og er nå flyttet inn hos andre kollegaer eller sitter i kontor som åpenlandskap. Jacobsen(1998) forklarer at for enkelte individer kan arbeidsplassen være hjemstavn. Slik var det på NAV Alna, da enkelte medarbeidere har jobbet i mange år og har fått identitet knyttet til bestemte oppgaver men måtte da miste

oppgaver som de har mestret tidligere. Noen enkelte har også mistet kontakten som de hadde med kollegaene og er tvunget til å lære nye kollegaer og ny leder etter omstillingen. Dette kan tolkes som positiv og negativ. Jeg mener at man som medarbeidere bør være ”open minded” for å lære nytt slik at man kan utvikle seg, men ser at psykologiske kontrakter kan utløse utfordringer, da enkelte medarbeidere blir nød til å lage nye psykologiske kontrakter. Jacobsen(1998) hevder at medarbeidere opparbeider seg en form uformell avtale(psykologisk kontrakt) mellom kollegaer og ledere og vet hvordan man må forholde seg til oppgavene, hvilke beslutninger man kan ta etc. På NAV Alna kan det tenkes at etter enkelte individers perspektiv, at den psykologiske kontrakten er brutt og de må da tilpasse seg en ny omgivelse hvor alt er nytt for dem, hvilket kan medføre motstand eller utfordring. Herunder illustreres ulike elementer som har gitt utfordringer til medarbeidere/ endringsagenter på NAV Alna.



Figur 6. Egentegnet: Elementer som har gitt utfordringer i NAV Alna i forbindelse med omstillingsprosess.

8. Konklusjon

Denne masteroppgave bygger på en kvalitativ studie, hvor jeg har basert på data innhentet via fem sentrale informanter fra Nav Alna om tema ”utfordringer og motstand mot endring”. Formålet med undersøkelsen har vært å øke kunnskap om omstillinger ved store NAV kontorer og hvilke konsekvenser og utfordringer dette kan medføre for en organisasjon. Aktuelle teoretiske perspektiver som danner grunnlag for å tilnærme meg min problemstilling

er konsentrert rundt motstand, ledelse, kommunikasjon, organisasjonsendring og endringsmodeller. Problemstilling for oppgaven er: *Hvilke utfordringer har en omstilling til en enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer* ”.

For å besvare dette har jeg sett på hvilke leder stiler og endringsmodeller som er bedre egnet i en omstillingsprosess og hvilke kommunikasjonsstrategier man bør følge for å minimere motstand og utfordringer”.

Min undersøkelse synliggjør at det er flere faktor som må til få å komme lettere gjennom en omstillingsprosess. Ettersom at flere av faktorene kan henge sammen, kan en omstilling være lettere å gjennomføre for noen organisasjoner enn andre. Enhetslederen opplevde særlig utfordringer fra oppdragsgiverne, men medarbeiderne opplevde utfordringer mer innad i NAV Alna. Undersøkelsen peker til at en inkluderende og demokratiske lederstil egner seg best for en organisasjon som planlegger en omstilling, da denne type lederstil i høyere grad vektlegger mye involvering og dialog med sine medarbeidere og dermed minimerer utfordringer. Uten medarbeideres støtte og involvering kan omstillingsprosessen skape unødvendige utfordringer for endringsagenter og ofte ende med reversering av endringen. Videre kreves det mye kompetanse fra begge styringslinjer (statlig og kommunale side), hvilket er fordel for en enhetsleder som vil ha den totale oversikt samt kan tilrettelegge nødvendige tiltak og lettere kan kjenne på behov/ mangler på begge linjer som en slik organisasjon kan ha. Funnene viser at mestring av ulike fagsystemer/ IT, tilstrekkelig med medarbeidere til å utføre arbeidsoppgaver, nødvendig opplæring og kompetanse, kontinuerlig god støtte fra ledelsen på alle nivåer, minimere samtlige dobbeltarbeid, er noen basale elementer som må være godt avklart før man går i gang med en endring. Parallelt må en organisasjon ha et godt arbeidsklima/ arbeidsmiljø for god trivsel, da det gjør at man kan øke nærvær til kollegaene for å styrke endringsarbeidet. Det ses at endringsagentene utviser kommunikative evner og hele tiden styrer en planlagt endring, der det er viktig at man følger endringsmodellen som en sjekkliste for å komme i mål samt sette inn riktig tiltak. I retrospektiv kan det tyde på at NAV Alna har basert sin endringsprosess på en kombinasjon av elementer fra Hennesstad(2012 & Lewin (1951) sine endringsmodeller. Det ses at det har vært en god deltakelse jf. informantene til å gjennomføre endringen, og ledelsen i samarbeid med medbestemmelsesapparatet har inkludert medarbeidere og hatt åpen agenda og vært demokratiske hele tiden. Strategisk tilnærming kan sies å være at ledelsen har kommunisert

godt med sine medarbeidere jf. funnene. Alle informantene bekrefter dette hvor dialog og inkludering av medarbeidere i prosessen er tydelig via funnene fra undersøkelsen.

Den største utfordring som man har hatt er frykt for det ukjente for enkelte individer og om man vil kunne klare en ny fremtid i NAV Alna. Men mange synes også det har vært spennende å lære nytt og er fornøyd med enhetlig ledelse og det som føre med den. Undersøkelsen bekrefter at NAV Alna har gjennomført en stor omstillingsprosess uten ekstra ressurser selv om samtlige informanter erkjenner at utfordringer har vært på flere nivåer samt noe motstand fra enkelte individer som ikke har vært håndgripelige/ synlige. På Nav Alna ses det at flere har ønsket endring og bidratt med organisasjonsutvikling og aktiv vært pådrivere til endringen. Motstanden i Nav Alna må graves frem/ tolkes via uttalelsene som kom fra informanter. Jeg tolker det som at mange medarbeidere har godtatt selve endringsvisjonen som kom fra ledelsen, mens enkelte individer ikke opplever at omstillingsprosessen som helt åpen og inkluderende av ulike årsaker. Funnene viser at det kun var mulig å forstå helheten av prosessen, dersom man var en del av ledelsen eller medbestemmelsesapparatet. På en annen side er det alltid slik at en endring er aldri uten motstand, da noen vil trenger ekstra tid til å tenke, lære nytt etc. Til slutt vil de enten slutte seg til resten av gruppen, gjøre aktiv motstand eller slutte å jobbe. Tronsmo(1998) og Hennestad(2012) påpeker at man selvfølgelig kan ha en lettere prosess, dersom ulike behovene var tilrettelagt før og under endringen.

Undersøkelsen viser at en omstilling på størrelsesorden med den NAV Alna gjennomførte på nåværende tidspunkt kan være vanskelig å få til uten å oppleve utfordringer og motstand på ulike nivåer og av forskjellige typer. Men det lar seg gjennomføre ved en betingelse om at man først og fremst har forankring hos både ledelsen og medarbeiderne samt vil det være enda lettere å gjennomføre dersom politikerne hadde lagt til rette for ting som er nødvendig for å få en lettere prosess. Enhetslederen opplever unødvendige utfordringer ettersom at begge styringslinjene på NAV kontorene ikke er samkjørte i Oslo som gjør at man må forholde seg til begge linjene isteden for kun en. Dette forplanter seg nedover i organisasjonen, eksempelvis er det for mange IT/fagsystemer, dobbeltarbeid etc.. Det hadde vært mye letter samt økt effektiviteten innad NAV kontorene om alle kontorene i Norge forholdt seg til kun ett eller to fagsystemer. Videre er det ønskelig om organisasjonen kan forholde seg til et styringsdokument/ styringssignal slikt at man kan unngå dobbeltarbeid samt om kravene til måloppnåelse kun kom fra et sted. Bedre samkjørt økonomi/ budsjett, rettferdig fordeling av

ressurser etter individuell vurdering samt mindre byråkrati med bedre fokus på gode resultater er noen av elementer som kan påvirke en organisasjon som tenker å omstille seg.

Selv om NAV kontorene har en dør inn prinsipp og ser ut som om man har ferdig omstilt Nav og at alt virker velfungerende for utenforstående, er det fortsatt utfordringer med å håndtere alle fagsystemer av individer innad i NAV. Kompetanse økning av diverse fagsystemer er også krevende og tar tid, dersom man skulle bli lært opp i alle fag, hvilket er viktig for å forstå helheten av en bruker som søker om hjelp. Herunder vises noen av funnene som har gitt utfordringer hos enkelte individer på NAV Alna jf. min undersøkelse, hvilke man som endringsagenter bør være oppmerksom på under et slikt omfang av endring. Noen av de utfordringer har vært gjenstand for motstand i NAV Alna.

- *Det har vært en omfattende omstillingsprosess med mange arbeidsoppgaver*
- *Manglende opplæring for enkelte avdelinger/ individer*
- *Ikke 100 % tilrettelagt fra oppdragsgivere for en slik endringsprosess*
- *Ikke vært gehør for at NAV Alna manglet ressurser særlig i en omstillingsprosess*
- *To styringslinje, dobbel rapporteringer, to ulike mål oppnåelse, ulike budsjett etc.*
- *Nye oppgaver, ekstra oppgaver, dobbelt oppgaver i perioder uten ekstra bemanning*
- *Krevd mye krefter av enkelte individer og ledelsen, vernetjenesten og tillitsvalgte under omstilling/ mye ble endret på engang*
- *Ulike lønn for samme arbeid skaper misunnelse blant enkelte medarbeidere*
- *Mistet areal på 650 m2 medfører mindre lokaler til medarbeidere*
- *Mistet få stillinger under omstillingsprosess/ kompetanse flukt*
- *Problemer med IT./ fagsystemer - for mange fagsystemer/ tidstyveri*
- *"turn over" problemer/ mistet kompetanse*
- *Økt sykefravær i perioder – økt belastning hos medarbeidere*
- *Økt belastning hos enkelte avdelinger*
- *Medarbeidere var differensiert til å håndtere en slik omstilling – spennet mellom medarbeidere har skapt belastning*
- *Mindre synlig ledelse for avdelingsledere og medarbeidere*

8.1 Videre forskning

Denne studie peker til flere elementer som må være tilstede under en omstillingsprosess for å unngå eller minimere utfordringer og dermed motstand. Det er individuelt fra NAV- kontor til NAV- kontorer, hvordan kompetanseutvikling skjer hos medarbeidere samt hos ledelsen, selv om man prøver å skape en vis form for likeartet arbeid hos ledelsen via regelverker og diverse

lederfora. Allikevel kan andre elementer spille en viktigere rolle som gjør at medarbeidere og ledere er differensiert til oppnå organisasjonens visjon, hvilket kan utgjøre små forskjeller når det gjelder en omstilling av en organisasjon på flere nivåer. Derfor vil hvert enkelt NAV kontor også stå igjen med egne selvstendige kompetanse og ekspertise på diverse plan og nivåer og vil være individuelt differensiert til kunne håndtere en slik omstillingsprosess.

Videre forskning bør studere ytterligere og flere NAV kontorer for å fange opp enda mer detaljert om det finnes andre årsaker til utfordringer og særlig med henblikk på å fange opp fenomenet motstand. Etter min mening bør det undersøkes ved at man lager en mer omfattende undersøkelse med flere medarbeidere, gjerne også komparativt mellom NAV kontorene via en kvantitativ undersøkelse. Min undersøkelse indikerer at det har vært utfordringer og motstand på NAV Alna, men graden av motstanden og utfordringer kunne ha blitt mye større dersom det ikke er blitt håndtert riktig via ledelsesteknikk, god ledelsesadferd, god kommunikasjon strategi og kanaler. Jeg tolker det slik at Nav Alnas endringsvisjon har vært akseptert blant medarbeidere før endring settes i gang mens kritikken ses mellom linjene til enkelte informanter vedrørende håndteringen av selve prosessen. Det har vært vanskelig for individer å få innsikt i prosessen ” *umulig å forstå uten å sitte på toppen*”. Det kan tolkes som reel motstand finnes mellom linjene i det som blir sagt.

Det man også kan se på i videre forskning kan blant annet være tidsbruket på selve omstillingsprosessen fra start til slutt. Har man hatt tilstrekkelig god tid til å gjennomføre alle tiltak? Har medarbeidere fått tid til opplæring for å gjennomføre nye arbeidsoppgaver parallelt med omstillingen? Hvordan har man løst lange sykefraværsperioder, når man ikke har fått ekstra ressurser? Det bør også forskes på begge styringslinjer i NAV for å kartlegge utfordringer samt diverse fagsystemer, som hindre mange medarbeidere i å gjøre en god arbeid, da fagsystemer anses for å være ”tidstyveri” samt ineffektiv. Det er fortsatt mange spørsmål som står ubesvart og anbefales å forske videre på medarbeider nivå for å avklare disse spørsmål og dermed kartlegge enda bedre utfordringer og reel motstand i en slik omstillingsprosess.

Litteraturliste

Busch, T., Valstad, S. J., Vanebo, J. O. & Johnsen, E. (2007). Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo: Universitetsforl.

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, A. J. & Thomsen, J. (2010). Paradigmer i Praksis. (1. utg.): Handelshøjskolens forlag.

Dinitzen, B. O. & Jensen, K., L. (2010) Organisasjon og ledelse i teori og praksis.(1. utg.): Hans Reitzels Forlag

Eriksen, E. O. (1999). Kommunikativ ledelse: om verdier og styring i offentlig sektor: Fagbokforlaget.

Fevang, E., Markussen, S. & Røed, K. (01.02.14). NAV – reformen: Støvet legger seg etter en turbulent omstilling. URL:

http://www.idunn.no/spa/2014/01-02/nav-reformen_stoebet legger seg etter en turbulent_omstill

Grung, C., I. Johnsen, H.-T. Hansen, K. Lundberg, Syltevik. L (2014): Implementering av Nav -reformen ved to lokale Nav -kontorer sett fra ansattes perspektiv, Notat 5-2014, Bergen. Uni Research Rokkansenteret. URL:

URL:

http://uni.no/media/attachments/publications/341_wp_5_2014__grung__johnsen__hansen__lundberg_og_syltevik.pdf

Hellevik, O(2002). Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap(7.utg.): Universitetsforlaget

Hennestad, W. B (2002). Endringsledelse som implementering - sentrale utfordringer. URL:

<http://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>
(Publisert: 3/2002 s: 76-87)

Hennestad, W. B. & Revang, Ø (2012). Endringsledelse og Ledelsesendring(1.utg.): Universitetsforlaget

Hermansen, T (2009). En mer kreativ og eksperimenterende holdning. I Sørensen, J. R, En effektiv offentlig sektor (s: 11). Universitetsforlaget

Hood, C.(1998). Referert i Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo, J. O. (2003). Endringsledelse i det offentlige (2. utg., s: 15): Universitetsforlag.

Jacobsen, D. I. (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse (2.utg): Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon(Publisert: 1/1998 s: 9-25). URL:
<http://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarert-aa-endre-en-organisasjon>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg.): Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Kongsvik, T (2006). Lederkommunikasjon i endringsprosesser. (Publisert: 2/2006 s: 38-43). URL:
<http://www.magma.no/lederkommunikasjon-i-endringsprosesser>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lerø, M.(31.10.14). Sanner mot folkeavstemning. Ukeavisen ledelse: URL:
<http://www.dagensperspektiv.no/sanner-mot-folkeavstemning>
(lest 15.mars 2015).

Lewin. K. (1951). Referert i Jacobsen, D. I (2004). Organisasjonsendringer og endringsledelse (2. utg. s: 182-211): Fagbokforlaget

Lewin. K. Referert i Dinitzen, B. O. & Jensen. K., L. (2010). Organisasjon og ledelse i teori Og praksis.(1. utg. s: 96-102): Hans Reitzels Forlag

Lov om arbeidsmiljø (arbeidsmiljøloven). URL:
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
(Lest 20.03.15)

Lov om arbeids - og velferdsforvaltningen, Arbeids- og velferdsetatens og kommunenes felles lokale kontorer. URL:
https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20/KAPITTEL_3#KAPITTEL_3
Lest(12.03.15)

Malterud, K. (2011). Kvalitativ metoder i medisinsk forskning.(3. utg.) Universitetsforlaget

Marshall & Rossman.(2011). Referert i Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en Innføring i kvalitativ metode. (4.utg. s: 67): Fagbokforlaget

NAV reformen. URL:
<https://www.regjeringen.no/nb/tema/trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/id604957/>
(Lest 10.10.14)

Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (1993). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I Repstad, P. Red. Dugnadsånd og forsvarsverker:

Tverretatlig samarbeid i teori og praksis (s: 347-368). Oslo: Universitetsforlaget

Nordhaug, O., Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2007), ”Håndbok i Endringsledelse”, forlag 1, Oslo

Olaisen, J., Rosendal, T., Andersen, M. K., & Solstad, T. L (2007). Intern kommunikasjon i endringsprosesser URL:

http://www.idunn.no/beta/2007/02/research_note_intern_kommunikasjon_i_endringsprosesser

Partnerskapet i NAV” Offentlig tvangsekteskap?” utarbeidet av NTL NAV. URL:
<http://www.ntl.no/ikbViewer/Content/112288/Partnerskapet%20i%20NAV%20omslag%202013%20komplett.pdf>
(Lest 15.01.15)

Rapport om partnerskapet i NAV, Arbeids- og velferdsdirektoratet mars 2012, utarbeidet av en intern arbeidsgruppe. URL:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:0FkDk2z3K30J:https://www.nav.no/no/NAV%2Bog%2Bsamfunn/Om%2BNAV/Relatert%2Binformasjon/_attachment/319368%3F_download%3Dtrue%26_ts%3D13990702fb8+&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no
(lest 10.01.15)

Repstad, P. (2007). Mellom nærhet og distanse (4.utg.): Universitetsforlaget

Statistikk over landbakgrunn, Oslo Kommune. URL:
<http://statistikbanken.oslo.kommune.no/webview/index.jsp?catalog=http%3A%2F%2Fstatistikbanken.oslo.kommune.no%3A80%2Fobj%2FfCatalog%2FCatalog51&submode=catalog&mode=documentation&top=yes>
(Lest 01.03.15)

Silverman, D. (2006). Referert i Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg., s:163). Oslo: Abstrakt.

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode.(4.utg.): Fagbokforlaget

Tronsmo, P. (1998). Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring(Publisert: 1/1998 s: 26-34) URL:
<http://www.magma.no/myten-om-menneskers-og-organisasjoners-iboende-motstand-mot-forandring>

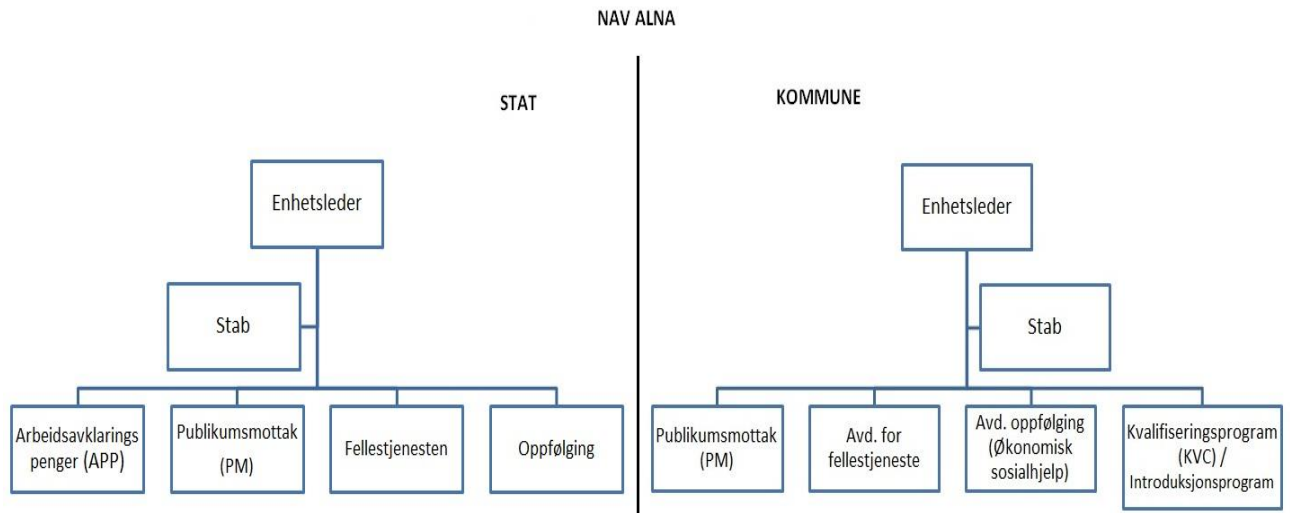
Yin. R.K. (2008). Referert i Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (4. utg., s:86). Oslo: Abstrakt.

Yukl. G. (2009). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø. L (Red.), Perspektiver på ledelse (3. utg., s: 167-208). Oslo: Gyldendal akademisk

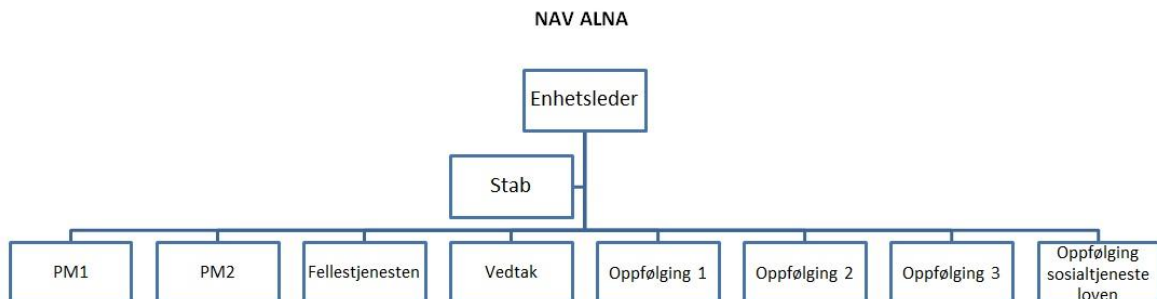
Upubliserte/ interne rapporter

- Brukerundersøkelse og medarbeiderundersøkelsen NAV Alna, 2012 og 2013.
- Internt dokumenter (email, referater, intern grupperapporter)
- Sluttrapport NAV i Alna. (Oslo, september 2014)
- Sentral samarbeidsavtale mellom NAV Oslo og Oslo Kommune, Drift av NAV- kontor i Oslo: Arbeids- og velferdsetaten NAV Oslo.

Vedlegg 1. Organisasjonskartet NAV Alna før og etter omstillingsprosessen



Egentegnet: Organisasjonskartet viser NAV Alna før omstillingsprosessen. Det ses at NAV Alna styres med to enhetsledere, henholdsvis statlig og kommunal linje.



Egentegnet: Organisasjonskartet viser NAV Alna etter avsluttet omstillingsprosess 01.09.14. Det ses at NAV Alna styres av en enhetsleder som har ansvar for statlig og kommunal linje.

Vedlegg 2. Tilbakemelding fra Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Harald Askeland
Institutt for diakoni og ledelse Diakonhjemmet Høgskole
Diakonveien 14-16
0370 OSLO

Vår dato: 03.12.2014

Vår ref: 40769 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.11.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

40769	<i>Endringsledelse/motstand mot endringer</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Harald Askeland</i>
<i>Student</i>	<i>Sumugan Thilageswaran</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Sumugan Thilageswaran sumugan.thilageswaran@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no



Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men det må tydeliggjøres at de som intervjues vil kunne være gjenkjennbare internt i NAV-systemet og kanskje også for andre. Det er personvernombudets oppfatning at anonymitet ikke kan garanteres så lenge det konkrete NAV-kontoret fremgår i kombinasjon med de enkeltes rolle.

Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.uib.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.06.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vedlegg 3. Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel til ledere og tillitsvalgte/ ansatt ved NAV Alna om deltakelse i forskningsprosjekt.

”Endringsledelse”

”Hvilke utfordringer har en omstilling til en enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer ”

Bakgrunn og hensikt

Jeg er ansatt på NAV Alna som veileder i Korttidsseksjon og er i gang med mitt siste år på masterutdanning: verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høyskole. I den forbindelse ønsker jeg å komme i kontakt med deg for å lage et forskningsintervju.

Jeg har lenge hatt interesse for å skrive min hovedoppgave innen for tema om endringsledelse. Dette falt naturlig for meg, da jeg jobber i NAV, som har gjennomgått den største endringsprosess i Norge i nyere tid. Kontinuerlige endringer og implementeringer i organisasjonen de siste mange år er noe vi alle kjenner til. NAV Alna er spesielt interessant for meg, da NAV Alna er det eneste kontor i Oslo som har tatt den ”vanskeligste” steg etter min mening og er kommet langt med å etablere enhetlig ledelse. Målet med min oppgave er ikke å fokusere på hvor god eller dårlig NAV Alna har gjennomført endringer, men avklare og kartlegge hvilke utfordringer som NAV Alna som helhet måtte takle under implementeringsprosessen. Videre er det interessant å se endringsprosessen for et stort kontor som NAV Alna, fra å være to delt ledelse til enhetlig ledelse.

Jeg synes personlig at endringer bl.a. på Nav Alna har gitt mange positive ting i et større perspektiv. Ingen endringer vil være uten komplikasjoner i en organisasjon og med intervjuer samt relevante kildemateriell analyse av diverse tidligere forskning, artikler med mer, ønsker jeg å belyse eventuelle utfordringer/ muligheter under implementering av enhetlig ledelse ved NAV Alna. Min problemstilling, som er:

”Hvilke utfordringer har en omstilling til en enhetsleder ved NAV Alna gitt, sett i lys av teorier om motstand mot endringer ”

Jeg har valgt ut fem informanter å spørre om å delta i min undersøkelse, som er enhetsleder, to ledere og to tillitsvalgte. Alle med flere års erfaringer i Nav Alna. Her er tanken at ledere sammen med enhetsleder skal representere ledelsens perspektiver på utfordringer og muligheter ved implementering, mens to tillitsvalgte vil representere arbeidstakernes perspektiv.

Jeg søker om din tillatelse til å intervju deg i et individuelt intervju/ delta i en forskningsstudie, hvor formålet er å innhente viktige materiale som vil bidra til økt kunnskap om hvilke utfordringer en organisasjon kan forvente ved etablering av enhetlig ledelse. Jeg vil bruke funnene fra intervjuene i min hovedoppgave som må leveres den 01.05.15 til Diakonhjemmet Høgskole i Oslo.

Intervju

Jeg setter stor pris på om du kan delta i min studie, hvor intervjuet innebærer at jeg vil innhente svar på mine spørsmål fra deg vedr. Ovennevnte tema om utfordringer ved implementering av enhetlig ledelse. Du vil bli stilt spørsmål knyttet til dette tema med spørsmålene som vil bli styrt av en intervjuguide med frihet til å svare løs på mine spørsmål. Intervjuet vil finne sted på Nav Alna etter nærmere avtale med deg og under selve intervju vil det være intervjuer og du som informant tilstede.

Jeg vil en diktafon som hjelpemiddel til senere transkribering av intervju og for å sikre en nøyaktig gjengivelse av intervjuet.

Anonymitet

Samtlige informasjonen som registreres vil kun bli brukt i min oppgave og alle gjenkjennebar opplysninger vil bli forsøkt anonymisert. Siden jeg skal forske på et konkret NAV kontor i Oslo, garanteres det ikke 100 % at informantenes anonymitet internt i NAV systemet eller for andre. Etter min mening vil Enhetsleder være den eneste av de fem informanter, som vil være gjenkjennebar, da jeg vil komme til å bruke ”enhetsleders tittel enkelte steder i oppgaven”. Dette er allerede konferert og fått muntlig aksept til intervju av min enhetsleder. Andre informanter vil ikke kunne gjenkjennes, i det jeg vil være bevisst på å skrive alene tittelen som ” tillitsvalgt og leder”. Herved sikres anonymiteten til disse, da det finnes ca. 10 ledere

samt 12 tillitsvalgte inkl. vara på NAV Alna. Jeg bruker ikke navn, navet på fagforeninger eller tilhørende seksjoner internt på NAV Alna til mine informanter i oppgaven.

Senere vil elektronisk samt diverse dokumenter/ informasjonene fra intervjuet bli slettet. Det er frivillig å delta i intervju og ved deltakelse kreves at du som informant skriver under på Samtykke som er vedlagt sammen med dette skriv. Du har anledning til når som helst å trekke ditt samtykke til deltakelse. Prosjektet mitt er meldt NSD og skal etter planen avsluttes 01.05.15. Dersom du ønsker mer informasjon vedr. min oppgave eller har andre spørsmål, bes du kontakte:

Harald Askeland

Professor v/ Diakonhjemmet Høgskole

Postboks 184 Vinderen, 0319 Oslo

Student: Sumugan Thilageswaran. Diakonhjemmet Høgskole/ Oslo

Vedlegg 4. Intervjuguide

”Endringsledelse/ motstand mot endringer”

Målet med intervju: Jeg ønsker å få erfaringer og opplevelse av implementering av enhetlig ledelse på NAV Alna ved å intervju fem forskjellige individer som har stått side om side under endringsprosessen i NAV Alna. Jeg ønsker å innhente særlig faktorer under intervjuet som har betydning for motstand mot endringer ved implementering av enhetlig ledelse ved NAV Alna. Selve intervjuet vil vare ca. en time og svarene fra fem respondenter skal gi datamateriell for min oppgave.

a: Oppstart

- a1: Hva er din rolle i NAV?
- a2: Hvor lenge har du jobbet i NAV Alna?
- a3: Hvordan er din holdning til prosessen i NAV Alna?
- a4: Hva er positiv og negativ ved enhetlig ledelse?

b: Betydelig endringer

- b1: Har du fått tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre endringer?
- b2: Har du opplevd motstand under endringsprosessen?
- b3: Hva er årsaken til at det skapes motstand i NAV Alna?
- b4: Hvilke strategier og prosesser blir det tatt i bruk for å håndtere/ minimere utfordringer/ motstand?
- b5: Hvordan er NAV Alna organisert før?
- b6: Synes du dette er organisert på en god måte nå?
- b7: Hvilke muligheter gir implementering av enhetlig ledelse?
- b8: Hvilken grad har ledere og ansatte deltatt/ involvert seg i endringsprosessen.

c: Kulturforskjelle / NAV Stat og Kommune

- c1: Har du opplevd mål konflikt - Stat og Kommune/ omstilling løpende, vedtak restanse/ kommer aldri i mål?
- c2: Hvordan har kommunikasjonen foregått under implementeringsfasen?

c3: Hvordan har ansatte fra begge linjer tatt endringen på NAV Alna?

c4: Hvilke utfordringer eksisterer der innenfor profesjonskamp?

c5: Hvordan ser du på verdikonflikt?

d: Hva reagerer en medarbeidere positiv/ negativ på endringer?

e: Hva var som gikk bra her på NAV Alna? Hva har ikke fungert?

f: På hvilken måte vil du bidra/ medvirke til endringsledelse?

Avslutning: Takk for at jeg fikk lov å gjennomføre intervjuet.