



OsloMet - storbyuniversitetet

Kandidatnummer: 701

Endringer i Nav

«Hvordan forholder mellomledere i Nav seg til organisasjonsendringer?»

Bacheloroppgave 2021

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap

SAMMENDRAG

I min avsluttende oppgave på OsloMet har jeg valgt å gjøre en studie på hvordan mellomledere i Nav forholder seg til organisasjonsendringer. Nav er en stor sektor som har vært preget av kontinuerlige endringer siden etaten var påtenkt. Nye endringer som følger på tidligere endringer har vært en del av hverdagen til medlemmene av organisasjonen, og disse endringene har vært nødvendige for å møte behovet i samfunnet. Økt befolkningsvekst, høy innvandring, demografisk utvikling og økt frafall fra videregående skole er en realitet som Nav har måttet innrette seg etter.

For å besvare problemstillingen har jeg brukt kvalitativ metode. Jeg har intervjuet mellomledere i Nav for å få bedre forståelse for mellomledernes holdninger, handlinger og erfaringer knyttet til endringer i organisasjonen. Intervjuene har blitt utført enkeltvis for å få fyldige beskrivelser og rikholdig datamaterialet. Teori om ledelse, endringsprosesser og mellomlederrollen har også vært sentralt for å svare på problemstillingen.

Funnene mine viste at mellomlederne prioriterer å involvere medarbeiderne i organisasjonen i tidlig fase for å fange opp eventuell motstand, men også fordi de er avhengige av deres kunnskap og erfaring for å formulere gode strategiplaner for endringsprosessene. Lederne fokuserer mye på tydelig kommunikasjon om endringer og transformativ tilnærming til underordnede. Mellomlederne i studiet opplevde at kontinuerlige endringer i organisasjonen førte til at endringene kunne slå hverandre i hjel. Dette satt mellomlederne i en vanskelig posisjon når endringene skulle kommuniseres nedover i hierarkiet kort tid etter de forrige endringene. Rollen som endringsmottaker og endringsagent ble også sett på som krevende, og det var stor enighet om at en konstant omstilling i stil og kommunikasjonsform var energikrevende. Men til tross for det uttrykte de at ansvaret deres begge veier, oppover og nedover i hierarkiet, var en del av virkeligheten deres.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
<i>1.1. BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA</i>	5
<i>1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING</i>	6
<i>1.3 NAV-STRUKTUR</i>	6
<i>1.4 LESERVEILEDNING</i>	8
2.0 TEORETISK RAMME	8
<i>2.1 ENDRINGSSTRATEGIER</i>	8
<i>2.2 LEDE EN ENDRING</i>	10
<i>2.2.1 KOTTER</i>	10
<i>2.2.2 VERDIBASERT LEDELSE</i>	13
<i>2.2.3 ENDRINGSMOTSTAND</i>	14
<i>2.3 MELLOMLEDELSE</i>	16
<i>2.3.1 HVEM ER MELLOMLEDEREN</i>	16
<i>2.3.2 SENTRALE MELLOMLEDERFUNKSJONER VED ENDRINGER</i>	17
<i>2.4 SAMMENSTILLING AV TEORI</i>	20
3.0 METODE	20
<i>3.1 FORSKNINGSMETODE</i>	21
<i>3.2 REKRUTTERING OG UTVALGSKRITERIER</i>	21
<i>3.3 FORBEREDELSE</i>	23
<i>3.4 GJENNOMFØRING</i>	23
<i>3.5 ETTERARBEID</i>	24
<i>3.5.1 TRANSKRIBERING</i>	24
<i>3.5.2 GIOIA-METODEN</i>	25
<i>3.6 ETISKE BETRAKTNINGER</i>	27
<i>3.7 KVALITETSSIKRING AV FORSKNING</i>	27

4.0 EMPIRISK ANALYSE	28
4.1 HVA GJØR MELLOMLEDERE I ROLLEN SIN SOM ENDRINGSAGENTER?	29
4.1.1 INVOLVERING I TIDLIG FASE	29
4.1.2 ØNSKE OM RELASJONELL LEDELSE	32
4.2 HVILKE UTFORDRINGER MØTER MELLOMLEDERE I NAV VED GJENNOMFØRING OG IMPLEMENTERING AV EN ENDRING?	34
4.2.1 KONTINUERLIG ENDRING	34
4.2.2 MOTSTAND	36
4.2.2. FLERE FUNKSJONER.....	36
4.2.3 STATLIG OG KOMMUNAL STYRINGSLINJE	40
5. KONKLUSJON.....	41
5.1 HVA GJØR MELLOMLEDERE I ROLLEN SIN SOM ENDRINGSAGENT?	42
5.2 HVILKE UTFORDRINGER MØTER MELLOMLEDERE I NAV VED GJENNOMFØRING OG IMPLEMENTERING AV EN ENDRING?	42
5.3 VIDERE FORSKNING	43

REFERANSELISTE

- Vedlegg 1: NSD-skjema
- Vedlegg 2: Intervjuguide
- Vedlegg 3: Samtykkeskjema

1.0 INNLEDNING

Nav-reformen som ble iverksatt i perioden 2006 til 2011 er den største reformen i nyere tid. Denne store, strukturelle endringen skulle føre til mer helhetlige og tilpassede tjenester til innbyggerne ved ny organisering og nytt innhold i tjenestetilbudet. (Meld. St. 33 (2015-2016), s.11). For å oppnå målet med reformen var Nav avhengige av å modernisere IKT-systemet sitt, og derfor ble det innført to store moderniseringsprosjekter i organisasjonen i samme periode som reformen ble iverksatt: IKT-basis og Pensjonsprogrammet. Etter at reformen var ferdiginnført i 2011, fikk organisasjonen en sluttrapport i 2014 fra en ekspertgruppe som kom med forslag til forbedringer av tjenestene og hvordan organisasjonen kunne utvikle mer brukerrettede tjenester. Regjeringen hadde meldt i fra om at Nav skulle bruke den rapporten for å bli bedre. (Meld. St. 33 (2015-2016), s. 9).

Året etter sluttrapporten fra ekspertgruppa hadde Nav gjort ytterligere endringer i tjenestene sine. De leverte nye prosjekter som selvbetjeningsløsning og nye systemløsninger for uføretrygd i 2015, og foreldrepengeprosjektet som strakk seg fra 2016-2019 fikk også digitaliseringsprisen. (Mugås, 2019; St. Prop. 46 (2004-2005), s. 1). I tillegg til dette har Nav også utført endringer i hjelpemiddelområdet ved å digitalisere Nav Hjelpemidler. Denne endringen skulle bidra med å møte det økte behovet for hjelpemidler i samfunnet. (Nav, 2019).

Det jeg forsøker å få frem er at Nav har vært gjennom en kontinuerlig endringsprosess fra reformen var påtenkt. Nye endringer som følger på tidligere endringer har vært en del av hverdagen til medlemmene av organisasjonen, og disse endringene har vært nødvendige for å møte behovet i samfunnet. Økt befolkningsvekst, høy innvandring, demografisk utvikling og økt frafall fra videregående skole er en realitet som Nav har måttet innrette seg etter. (Meld. St. 33. (2015-2016). s. 8).

1.1. Bakgrunn for valg av tema

I etterkant av reformen har flere norske studier evaluert hvordan brukerne opplever endringer i Nav, endringer som selvbetjeningsløsning og innføring av andre IKT-tjenester. (Hansen, Lundberg & Syltevik, 2018). I studiet til Breit et al (2020) fremheves førstelinjemedarbeidernes synspunkter vedrørende endringer i Nav, men det foreligger lite

forskning på mellomlederrollen i organisasjonen og deres evne til å lede endringer i en kompleks organisasjon som Nav. Derfor prioriterer jeg å teste ut mellomlederperspektivet i endringene i Nav.

Denne oppgaven utforsker hvordan mellomledere i Nav forholder seg til endringer i organisasjonen. Mellomledere har en unik rolle som informasjonsformidler på flere nivåer, og anses som de viktigste endringsagentene. (Rydland, 2015; Hope, 2015, s. 20). Men hvordan håndterer disse endringsagentene de enorme og kontinuerlige endringene i en organisasjon som Nav?

1.2 Problemstilling og avgrensning

Jeg har valgt å forske dypere på følgende problemstilling:

“Hvordan forholder mellomledere i Nav seg til organisasjonsendring”.

For å svare på problemstillingen har jeg i tillegg utarbeidet to forskningsspørsmål:

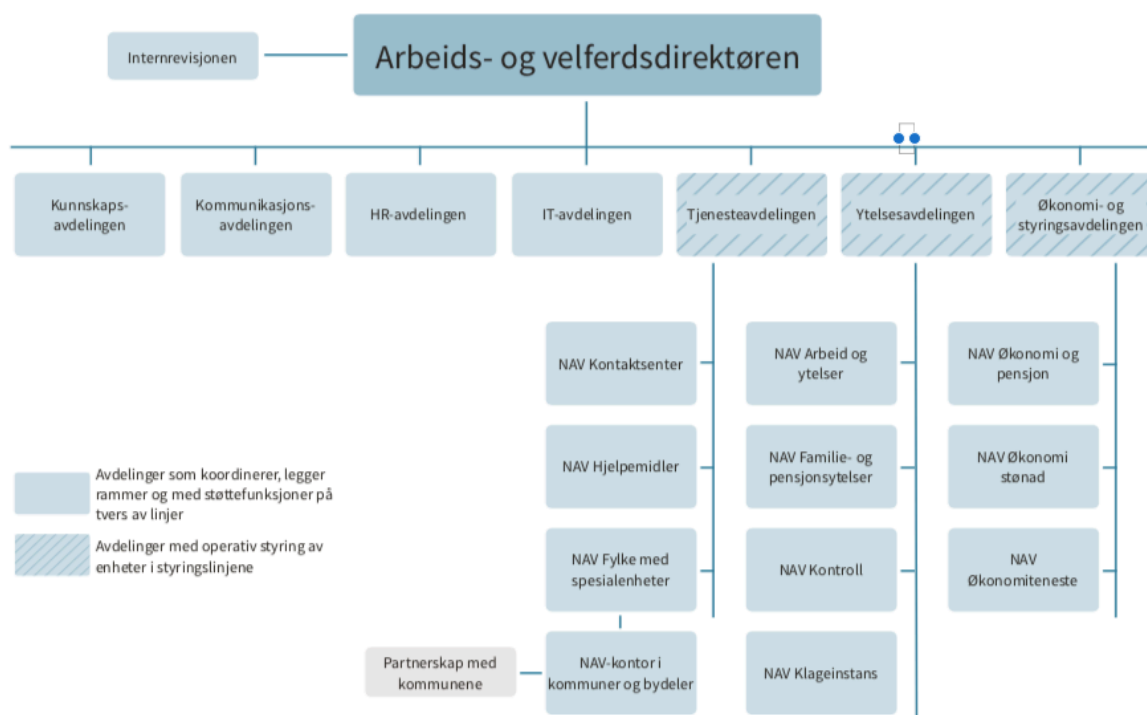
- Hva gjør mellomledere i rollen sin som endringsagenter i Nav?
- Hvilke utfordringer møter mellomledere i Nav ved gjennomføring og implementering av en endring?

Oppgaven fokuserer på mellomlederrollen i Nav og deres evne til å lede endringer i organisasjonen. I oppgaven går jeg derfor ikke inn på hva hver enkelt endring handler om, men fokuserer mer på lederens rolle i endringen.

1.3 Nav-struktur

Det er viktig å ha kjennskap til Nav som organisasjon før vi går videre i oppgaven, og derfor vil jeg i dette delkapittelet gjøre rede for organisasjonsstrukturen i Nav.

Nav-reformen blir ikke uten videre kalt den største reformen i nyere tid. Reformen førte til et samarbeid mellom kommunen og staten om å levere tjenester til innbyggerne. Av den grunn finnes det både statlige og kommunale ansatte ved et Nav-kontor i dag, og det finnes to styringslinjer i organisasjonen. (Regjeringen, u.å). Figuren under skal gi oversikt over organisasjonsstrukturen i Nav.



Figur 1. Hentet fra nav.no

Vi skiller mellom kommunale- og statlige velferdstjenester i Nav. Av figur 1 ser vi at organisasjonskartet i Nav omfatter blant annet Arbeids- og velferdsdirektoratet, arbeids- og tjenestelinje, ytelseslinje og en økonomilinje. Under arbeids- og tjenestelinjen finner vi Nav-kontorene som inngår i to styringslinjer. De eies av både staten og kommunen sammen, og derfor har disse kontorene ulike organisasjonshiearkier som de rapporterer til. (Nav, 2021).

Kommunal styringslinje

Den styringslinjen som går til kommunen har hovedsakelig ansvar for de sosiale tjenestene i Nav-kontoret, men gjennom kommunebrevet informerer arbeids- og velferdsdirektoratet hvilke nasjonale mål og satsingsområder regjeringen har satt for sosiale tjenester. Sosialhjelp, midlertidig husvære, økonomisk rådgivning og veiledning er noen av oppgavene som kommunen har. Oppgavene som skal tildeles Nav-kontorene, utenom det lovpålagte, blir bestemt gjennom dialog mellom kommunen og selve etaten. Kommunen har økt grad av selvstyre på grunn av kommuneloven og kan til en viss grad selv bestemme hvilke andre oppgaver, enn sosiale tjenester, som de skal ha ansvar. Her har økonomiske midler som fås via statsbudsjettet og tilskuddsmidler via kommunen en betydning. Organisasjonshiearkiet i den kommunale styringslinjen er som følger: styringslinjen går til kommunen,

rådmannen/administrasjonssjef, kommunestyret og formannskap. (Andreassen & Fossetøl, 2011, s.21; Nav, 2021).

Statlig styringslinje

Den andre styringslinjen går til staten og de har ansvar for arbeids- og velferdstjenester som arbeid, trygd og pensjon. Arbeids- og velferdsdirektoratet rapporterer til Arbeidsdepartementet, og de er nødt til å iverksette politikken som blir lagt frem av departementet. Direktoratet har også som oppgave å utarbeide mål- og disponeringsbrev etter å ha mottatt tildelingsbrev fra departementet, og denne skal kommuniseres nedover i etaten til de ulike avdelingene. Alle enhetene som ligger under direktoratet skal rapportere til direktoratet, som igjen rapporterer videre til Arbeidsdepartementet. Organisasjonshierarkiet i den statlige styringslinjen er som følger: NAV-etats fylkesdirektør, Arbeids- og velferdsdirektoratet, Arbeidsdepartementet, regjeringen og til slutt stortinget. (Andreassen & Fossetøl, 2011, s.21; Nav, 2021).

1.4 Leserveiledning

I kapittel 2 presenterer jeg den teoretiske rammen for oppgaven. Jeg presenterer teorier om endringsstrategier og ledelse, og jeg redegjør for mellomlederrollen. Disse teoriene gir et innblikk og danner et grunnlag for drøftingskapittelet. I kapittel 3 redegjør jeg for metoden jeg har brukt og analyseprosessen blir også presentert fortløpende. Jeg avslutter kapittelet med å argumentere for oppgavens reliabilitet og validitet. I kapittel 4 setter jeg resultatene mine fra intervjuene opp mot eksisterende forskning og teori på feltet. Dette kapittelet er strukturert etter forskningsspørsmålene. I siste kapittel trekker jeg en tråd mellom studiets problemstilling og resultater, og avslutter med å påpeke hva som bør forskes videre på.

2.0 TEORETISK RAMME

I dette kapittelet presenteres det teoretiske utgangspunktet for denne studien.

2.1 Endringsstrategier

Strategi er en gjennomtenkt plan som utformes for å nå et planlagt mål. (Hope, 2015, s. 31-32). I organisasjonsteorien finnes det to ulike hovedstrategier for endring, strategi E og strategi O. Det er grunnleggende forskjeller mellom strategiene, og i *Organisasjonsendringer*

og *endringsledelse* går Jacobsen (2018) nøye gjennom disse forskjellene som jeg skal redegjøre for under.

Strategi E

Strategi E kjennetegnes av at den tar for seg en hard tilnæringsmåte som består av makt og blir derfor kalt for kommandørmodellen eller diktatorisk endring. Det er topplederne som opplever behov for endring og det er de som driver frem endringen nedover i hierarkiet. Dette gjør at beslutningene ikke diskuteres mellom de andre nivåene i organisasjonen før endringen implementeres. Det legges sterkt fokus på strukturer og systemer i organisasjonen ved bruk av denne strategien, og det formelle vektlegges fremfor det uformelle i organisasjonen. Dette betyr at Jacobsen (2018) sier at det uformelle er like viktig som det formelle i denne strategien, men man har tro på at man må endre det formelle først, og det uformelle vil da følge etter. Han forklarer dette med å gi et eksempel på tid. En strukturell endring kan for eksempel føre til at ansatte mister kollegaene sine. Over tid vil den strukturelle endringen føre til en endring i organisasjonskulturen på grunn av nye impulser fra nyansatte og en ny arbeidsdynamikk. (Jacobsen, 2018, s. 146, 151, 153-155).

Andre kjennetegn ved strategien er at lederen forsøker å belønne ansatte med finansielle incentiver for å skape motivasjon til endring. Strategien legger til grunn at det er et bytteforhold mellom medarbeiderne og lederen, og derfor forsøkes det å skape motivasjon gjennom incentiver. Toppledernes sentrale rolle som beslutningstakere blir også ytterligere forsterket da de gir eksterne konsulenter tilgang til å hjelpe med å drive frem endringen i organisasjonen. (Jacobsen, 157-159).

Strategi O

I strategi O skaper lederne motivasjon og engasjement blant ansatte for å gjennomføre en endring, og målet til lederen er å få alle medlemmene i organisasjonen med på endringen. Beslutningsmakten er altså desentralisert, sammenlignet med strategi E, og derfor kjennetegnes strategien ved at den har en myk og organisatorisk tilnærming. Strategien fokuserer ikke på eksterne konsulenter eller finansielle incentiver, som strategi E gjør. Her legges det fokus på å utvikle de menneskelige ressursene og skape en lærende organisasjon. Strategien mener at finansielle incentiver ikke er aktuelt for å fremme indre motivasjon hos de ansatte. Derfor bør det brukes andre virkemidler for å fremme motivasjon, og det er ved bruk

av engasjement, være støttende og delegerende slik at den ansatte selv innser at det er behov for endring. (Jacobsen, s. 164-165, 171-174).

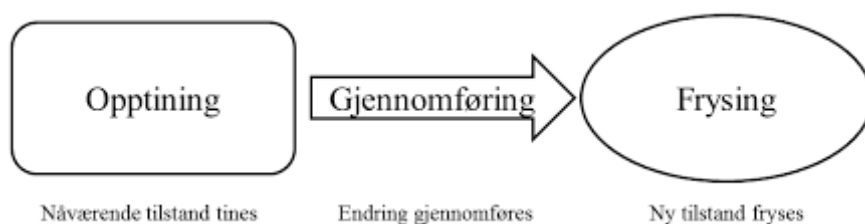
I motsetning til strategi E, fokuserer denne strategien på å endre det uformelle før man endrer det formelle i organisasjonen. Strategien påstår at man først må endre ansattes atferd, for så å gjøre en endring i strukturen. Dette fordi den nye strukturen bør tilpasses organisasjonens nye normer og verdier. Ansattes oppfatninger, ferdigheter og sosiale relasjoner er kulturelle elementer som inngår i organisasjonskulturen, og det er dette som er hovedfokuset til strategien – de uformelle elementene. (Jacobsen, 2018, s. 166-168).

2.2 Lede en endring

2.2.1 Kotter

John P. Kotter har gitt et betydelig innspill til hvordan man kan endre organisasjoner. Hans velkjente 8 stegs modell for endring har fått spesielt mye oppmerksomhet. Modellen til Kotter kan ses i sammenheng med tre trinnsmodellen til en annen sentral teoretiker innen organisasjonsendring, Lewin. Setter man modellene opp mot hverandre vil man kunne se at 8 stegs modellen er en ytterligere utvikling og utdypning av Lewin sin tre fase modell.

Lewin har lagt til grunn tre faser en endring består av: opptining, gjennomføring og nedfrysning (Hennestad, 2002). Disse er presentert i figur 2.

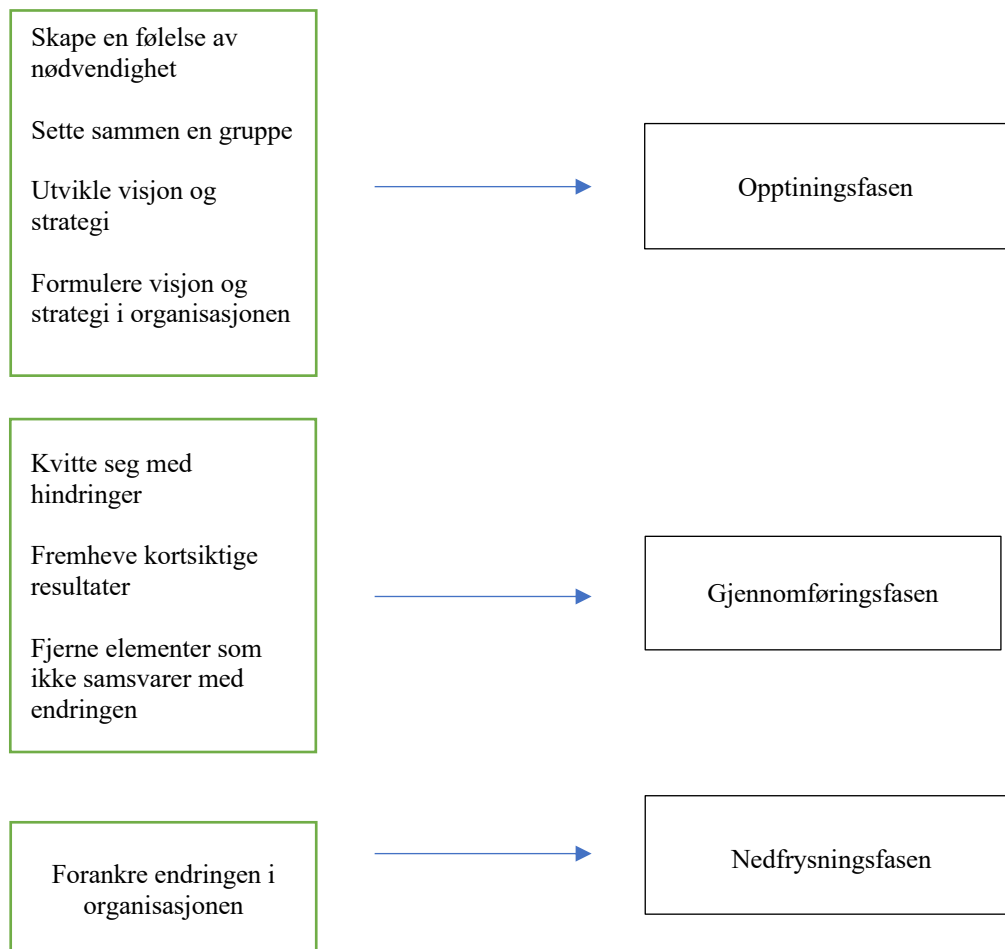


Figur 2.

I opptiningsfasen skal lederen skape en følelse av at det er nødvendig med en endring. Dette er en forutsetning for å lykkes med endring og redusere endringsmotstand. Neste fase handler om gjennomføringen av selve endringen gjennom de tiltakene man har satt. Og det er i denne fasen en leder kan anvende ulike lederstiler for å lede. Disse presenteres i seksjon. I

nedfrysningsfasen forankrer man endringen i organisasjonen slik at dette blir den nye tilstanden. (Hennestad, 2002).

De fire første fasene til Lewin kan forankres i opptiningsfasen til Lewin, de neste tre i gjennomføringsfasen, og den siste i nedfrysningsfasen. I tabell 1 har jeg forsøkt å fremstille dette visuelt.



Skape en følelse av nødvendighet

I den første fasen til Kotter skal lederen skape en følelse av at det er nødvendig med endring. Hvis medlemmene av organisasjonen er fornøyde med dagens situasjon og ikke føler at det er behov for endring, vil ikke organisasjonen klare å gjennomføre en endring og. Medlemmene av organisasjonen må være motivert til å gjennomføre endringen for at den skal være vellykket. Motkreftene vil også reduseres. Derfor skal endringsagenten jobbe med å skape denne krisefølelsen hos de ansatte. (Kotter, 2012, s. 37-38).

Sette sammen en gruppe som har myndighet og makt til å gjennomføre en endring

Videre bør lederen danne grupper i organisasjonen. Ved å danne maktkoalisjoner vil lederen få synlig støtte fra andre medlemmer i organisasjonen, og dette kan påvirke oppslutning om endring. Lederen bør sørge for å ha en sammensetning av medlemmer med ekspertise som har troverdighet i avdelingen, og kan lede en endringsprosess, i gruppa. (Kotter, 2012, s. 59).

Utvikle visjon og strategi

I den tredje fasen bør lederen formulere en klar visjon og strategi for gjennomføring av endringen. (Kotter, 2012, s. 71)

Formidle visjonen og strategien i organisasjonen

Den formulerte visjonen og strategien skal videre formidles nedover i organisasjonen slik at medlemmene er orientert over hva de skal gjøre. Lederen bør være påpasselig med hvordan kommunikasjonen skjer. Man skal forsøke å forklare det på en lettfattelig måte, gjerne ved bruk av eksempler og flere plattformer for å nå ut til alle i organisasjonen. (Kotter, 2012, s. 92).

Kvitte seg med hindringer som er i veien for å oppnå visjonen

De overnevnte stegene til Kotter tilhører i opptinningsfasen til Lewin, og gir oss en veiledning på hvordan man skal løse opp den gamle strukturen i organisasjonen. I det femte steget skal lederen kartlegge hva som er i veien for å oppnå visjonen og fjerne de hindringene. Det kan f.eks. være formelle strukturer eller mangel på ressurser. (Kotter, 2012, s. 106).

Kortsiktige resultat bør synliggjøres i organisasjonen, og de som har vært med på å oppnå de resultatene bør belønnes og anerkjennes

Ved å synliggjøre de kortsiktige resultatene vil man skape motivasjon hos de ansatte om at endringen funker, og dette i kombinasjon med anerkjennelse til de som er med på endringen, vil føre til en vellykket endring. I denne fasen kan man også vise lederne på det overordnede nivået om at organisasjonen aktivt jobber med endringen og ser fremgang. (Kotter, 2012, s. 127)

Fjerne formelle og uformelle elementer i organisasjonen som ikke sammenfaller med den ønskede visjonen.

I den nest siste fasen forsøkes det å fjerne systemer og atferd som ikke samsvarer med den ønskede visjonen. Dette kan f.eks. være organisasjonskulturen som er til hinder, eller det kan

være et system som er i veien. I denne fasen forsøker man å gjøre alt man kan for at forankringen skal gå lett for seg. (Kotter, 2012, s. 150).

Disse tre fasene til Kotter kan plasseres inn under gjennomføringsfasen til Lewin, og den forteller hvilke steg man må gjennom i gjennomføring av en endring. Den siste fasen handler om forankring i endring i organisasjonen. I denne fasen erstattes gamle holdninger og arbeidsmåter av nye. (Kotter, 2012, s. 163).

2.2.2 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse er en ledelsesform som har fått mer betydning de siste årene, og man har forsøkt å gå vekk fra tradisjonelle ledelsesformer som er preget av styring og kontroll. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 444).

Ved å benytte seg av tradisjonelle ledelsesformer gir man ikke rom for de ansatte å være kreative og utvikle seg, og dette fører til at organisasjonen ikke benytter seg av de ressursene den besitter. I tillegg vil den type ledelse føre til at organisasjonen ikke virker attraktiv for verken utenforstående eller medarbeiderne. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 444).

Transformasjonsledelse

Verdibasert ledelse er en felles form for flere ledelsesformer, og transformasjonsledelse er en av dem.

Transformativ ledelse innebærer at lederen har en delegerende og støttende atferd. Med dette menes at lederen delegerer mye av ansvaret til det operasjonelle nivået. Dette krever at lederen på forhånd har aktivt jobbet med å involvere de ansatte om eventuelle endringer som skal ledes, og har skapt oppslutning om endringen. Jacobsen & Thorsvik (2016) skriver at en transformativ leder fokuserer på følelsene til medarbeiderne i stedet for intellekt. Dette kan kjennetegnes ved at lederen får medarbeiderne til å oppleve at hver og enkelt ansatt er unik og betyr noe for organisasjonen, gjennom god personaloppfølging. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 447; Jacobsen, 2018, s. 204).

En transformativ leder viser at han eller hun er en god rollemodell, og er opptatt av å hente frem motivasjonen hos de ansatte gjennom å formulere visjoner og inspirere til endringer. I

denne ledelsesstilen er man åpen for dialog og drøfting, og man legger opp for at medarbeiderne kommer med innspill til kreative ideer. Med andre ord så forsøker lederen å inspirere til en endring.

For å forstå transformasjonsledelse er det sentralt å trekke frem lederstilen som er motsatt av den – transaksjonsledelse. Denne lederstilen kjennetegnes av at det er et bytteforhold mellom ansatt og leder. Man har tro på at man kan motivere de ansatte gjennom incentiver. Forholdet mellom lederen og den ansatte er svak fordi den lett kan brytes hvis andre kommer med bedre tilbud enn det lederen gjør. Hvis en ansatt får tilbud om høyere lønn eller bedre feriemuligheter på et annet arbeidssted, så vil det være lett for den enkelte å bytte arbeidssted. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 447).

Forskningen viser at en kombinasjon av begge ledelsesformene er viktig for at en bedrift oppnår suksess. En kombinasjon av elementer i transaksjonsledelse, som f.eks. belønninger, og en delegerende, støttende atferd, med fokus på motiverende ledelse, vil skape en effektiv organisasjon. Men det argumenteres fortsatt for at transformativ ledelse er best for organisasjoner som opplever press for endring, og det vises til at ansatte er mer tilfredse og opplever indre motivasjon til å gjøre en god jobb under en slik ledelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 448; Jacobsen, 2018, s. 204-204).

2.2.3 Endringsmotstand

Det har blitt vist flere steder at endringene i Nav har blitt møtt med motstand og kritikk, og det er helt selvsagt at jeg må ha med teori om motstand mot endring. Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra de ansatte. Det er flere årsaker til at en slik reaksjon oppstår, men hovedpunktet som kan fremheves er frykten for det ukjente. En endring fører til forandringer i arbeidsoppgaver, strukturen eller rollene i organisasjonen, og man vet aldri hva en slik forandring vil resultere i. De som blir påvirket av endringen kan føle seg usikre på endringen og vil dermed vise motstand mot den. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 391).

Når nye endringer følger på tidligere endringer, kan det føre til stress og frustrasjon hos de ansatte. Dette svekker oppslutningen om endringene. I tillegg til frykten for det ukjente, finnes det en rekke andre grunner til motstand mot endring.

Dobbeltarbeid

En endring fører til at daglig drift skal opprettholdes samtidig som man fremdriver endringen. Dette gjør at organisasjonen får behov for ekstra ressurser. Hvis dette ressursgapet ikke dekkes, vil det føre til dobbeltarbeid for eksisterende ansatte. Dette kan være ressurskrevende for de ansatte, og vil dermed skape reaksjoner. For at mellomlederen skal kunne håndtere denne type motstand, må en tydelig plan fremlegges for hvordan de skal håndtere daglig drift samt. drive endring. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 394).

Tap av identitet

Enkelte i organisasjonen kan ha hatt oppgaver som de har drevet med over en lengere periode. Dette fører til at den ansatte får en tilknytning og mening til jobben som utføres. Disse oppgavene kan bli påvirket av en organisasjonsendring i form av at de enten siles ut eller endres. Den ansatte kan føle at den mister noe verdifullt og vil i de fleste tilfeller føle at det arbeidet har eller hun har gjort i organisasjonen i hele den perioden har vært bortkastet. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393).

Sosiale bånd brytes

Organisasjonsendringer som fører til omorganisering, vil påvirke det kollegiale miljøet i organisasjonen. Ansatte kan vise motstand mot endring fordi de ikke ønsker å miste de kollegaene de har jobbet sammen med. Det kan også oppstå frykt for å jobbe med andre ansatte som man ikke har arbeidet med før. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 393).

Motstand mot endring kan både være positivt og negativt. Hvis endringene ikke er gjennomtenkte, og ansatte kommer med gode innspill som kan påvirke endringsstrategien positivt, så kaller man det positiv motstand. Den type motstand bør lederen forsøke å håndtere i form av dialog og samarbeid med de ansatte. Til sammenligning må destruktiv motstand slås ned på slik at den ikke er til hinder for en vellykket endring. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 395-396).

Forskningen skriver om flere måter en endringsagent kan håndtere motstand mot endring på. Endringsagenten bør informere de ansatte om endringen tidlig slik at de føler de blir involvert i endringen. På den måten vil ansatte føle at de er en del av endringen og at deres stemme betyr noe. Dette vil også føre til at enkelte føler at det ukjente med endringen ikke er så ukjent allikevel. Relasjonen endringsagenten har til arbeiderne på arbeidsplassen vil også påvirke

hvordan endringen blir tatt imot og hvordan den forstås. En leder kan forsøke å bygge en god relasjon med de ansatte slik at de har tillit til lederen. Forskningen viser også at en leder kan skape oppslutning om endring ved å få medarbeiderne til å forstå at de har sammenfallende interesser når det gjelder endring av organisasjonen. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 396).

2.3 Mellomledelse

Tidligere ble mellomledere ansett som en overflødig i gruppe i organisasjonen som påvirket endringsprosessene på en negativ måte. Mye av forskningen fokuserer på toppledere og anser dem som den viktigste ledergruppa når det gjelder endringsprosesser, men nyere forskning viser at mellomledere spiller en essensiell rolle når det gjelder gjennomføring og implementering av endringer i organisasjonen. (Stensaker et al., 2011, s. 69-70). Men hvem er egentlig mellomlederen?

2.3.1 Hvem er mellomlederen

I følge Huy (2001) kjennetegnes mellomledere ved at de er to nivåer under toppledelsen og et nivå over førstelinjearbeiderne (Huy, 2001, s.73). Denne definisjonen setter krav til hvor i hierarkiet en leder må være for å bli betraktet som en mellomleder, men definisjonen til Hope (2015) derimot inneholder mer enn bare et krav. Den inneholder også en funksjonsforklaring.

Hope (2015) sin definisjon av mellomleder:

En mellomleder er enhver leder som befinner seg på to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser. (Hope, 2015, s. 22).

Denne definisjonen tar for seg de tre dimensjonene man kan se mellomlederen i: hierarkisk dimensjon, funksjonell dimensjon og lederens oppgavebaserte dimensjon.

Mellomledere har en dobbelt rolle i organisasjonen og i endringsprosesser. De er både endringsmottaker og endringsagenter. Som endringsagent skal de blant annet formulere og

kommunisere styringssignalene nedover til det operasjonelle nivået. Hope (2015) beskriver rollen til en mellomleder som en «oversetter» på grunn av denne koblende rollen. Mellomlederen har ansvar for både det strategiske og operative planet, og en normal hverdag for dem er preget av hyppig kommunisering mellom disse to arenaene. Dette er den hierarkiske dimensjonen. (Hope, 2015, s. 20; Stensaker et al., 2011, s. 73).

Den funksjonelle dimensjonen handler om at mellomlederen ikke bare skal kommunisere vertikalt, men også horisontalt. Det er ikke unaturlig at en mellomleder må samarbeide med sine sideordnede for å gjennomføre endringer som også påvirker andre avdelinger i organisasjonen. (Hope, 2015, s. 21). I sin studie fremhever Stensaker et al. (2011) at horisontalt samarbeidet har vist å være verdifullt for mellomledere. Hun argumenterer for at man gjennom et slikt samarbeid kan få støtte fra andre som er på samme nivå som dem. Det er lettere for mellomlederne å henvende seg til deres sideordnede ved usikkerhet, i stedet for sine overordnede, på grunn av frykt for å bli fremstilt som en usikker og svak leder. I tillegg vil deres sideordnede, som er på samme nivå som dem, ha bedre forståelse for utfordringene som den enkelte møter fordi de er i samme situasjon som dem. På den måten kan horisontalt samarbeid være en måte å håndtere utfordringene som en mellomleder møter på i den koblende rollen sin. (Stensaker et al., 2011, s. 79).

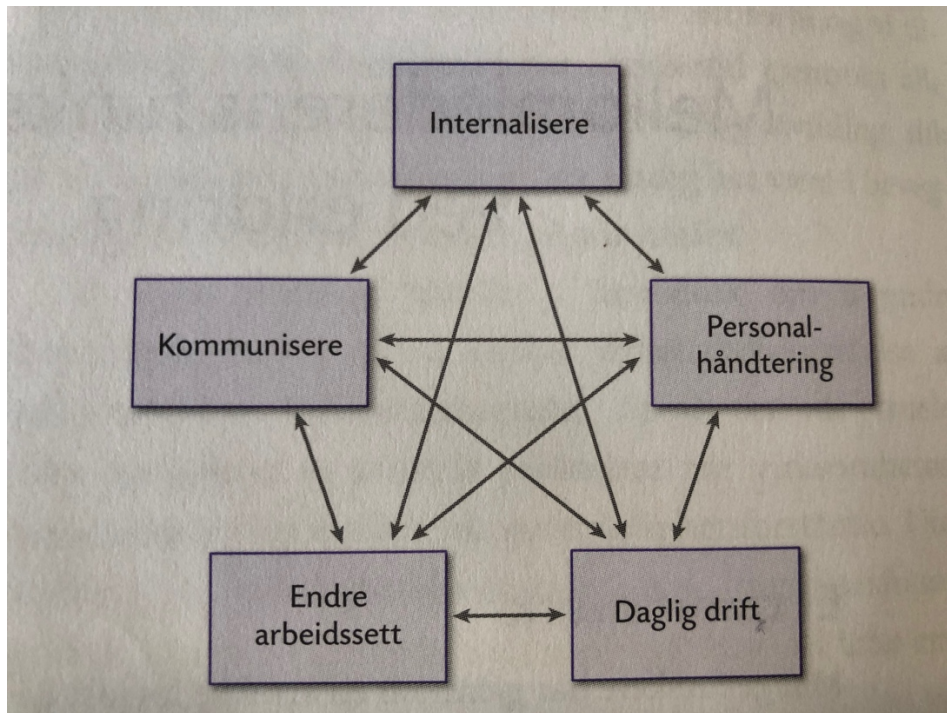
Lederens oppgavebaserte dimensjon er den siste dimensjonen som definerer en mellomleders rolle. Denne går ut på at mellomlederen har ansvar for en del av prosessene i organisasjonen, og ikke hele prosessen i seg selv. Ansvaret for prosessene delegeres til mellomlederen og deres sideordnede slik at de sammen jobber for å levere et helhetlig produkt. (Hope, 2015, s. 22).

Med andre ord kan mellomleder beskrives som et nav mellom toppledelsen, underordnede, sideordnede samt ansvarlig for en del produksjonen i organisasjonen, og ikke hele produksjonen. (Hope, 2015, s. 22).

2.3.2 Sentrale mellomlederfunksjoner ved endringer

Mellomledere har noen sentrale funksjoner i endringsprosesser, og Hope (2015) har tatt flere studier om mellomledere til betraktning, Floyd og Woolridge (1992), Huy (2001), Balogun (2003), og utformet en modell som tar for seg de fem sentrale funksjonene som mellomledere

har ved endringer i organisasjonen. Han legger til grunn at alle funksjonene må være oppfylt at endringen skal være effektiv og vellykket. (Hope, 2015, s. 92-95).



Figur: Hentet fra Hope (2015), s. 92.

Internalisere

Internalisering er når ytre prosesser blir til indre. (Tetzchuner, 2020). For mellomledere betyr dette at de er nødt til å ta endringen som blir formulert ovenfra, innover seg. Når de får beskjed om en endring, må de jobbe aktivt med å prøve å forstå den slik at den kan etableres. På denne måten får man handlet i tråd med endringen, noe som er viktig da mellomlederen skal være en rollemodell og formidle endringen nedover i hierarkiet. Hvis lederen selv ikke forstår eller er enig i endringen, vil endringen i aller fleste tilfeller mislykkes. (Hope, 2015, s. 96-98).

En mellomleder må selv gjennomgå praktiske, kognitive og atferdsmessige endringer for å internalisere endringen. Den atferdsmessige endringen handler om en positiv holdning til det som skal gjennomføres, mens den kognitive går ut på at mellomlederen forsøker å finne ut av hvilke konsekvenser mellomlederen får ved implementering av endringen. Den praktiske delen handler om utviklingen av mellomlederens rolle på grunn av endringen, og dette krever deltakelse i forhandlingsprosesser som foregår på både horisontale og vertikale nivå. Slik deltakelse er et av utfordringene som mellomlederen møter på. (Hope, 2015, s. 99-100).

Personalhåndtering

Ved implementering av endring kan det oppstå motstand mot endring, og i slike tilfeller er mellomlederens oppgave å håndtere den motstanden og skape oppslutning mot endring. Det er flere årsaker til hvorfor endringsmotstand oppstår, men noen av disse er frykt for det ukjente, usikkerhet og uro. Det er mellomlederne som har dag-til-dag kontakt og personalsamlinger med ansatte på det operasjonelle nivået, og slik kontakt fører til at lederen har et tettere bånd og kjenner de ansatte bedre enn topplederne. På grunn av dette er mellomlederne bedre egnet til å håndtere motstand mot endring gjennom kommunikasjon. Lederen kan tilpasse kommunikasjonen til hver enkelt ansatt ut ifra deres atferd og personlighet. I utgangspunktet har dette vært hele konseptet med å organisere ledere på forskjellige nivåer. Hensikten var å avlaste topplederne, og ha ledere på mellomnivåer som kunne ha bedre kontakt med de ansatte. (Hope, 2015, s. 100-103).

Daglig drift

En mellomleder skal både gjennomføre endringen samtidig opprettholde den daglige driften. Med personalhåndtering og internalisering som to egne prosesser som skjer i bakgrunnen, kan det bli utfordrende for mellomlederen å opprettholde normal drift. En endring kan føre til at mellomlederen og ansatte får nye roller og nye arbeidsoppgaver, og med slike endringer vil organisasjonen ha behov for ekstra ressurser for å opprettholde den daglige driften. Mellomlederens funksjon vil være å balansere hensynet til drift på den ene siden og hensynet til fremdrift på den andre siden. Det er ikke et fasitsvar på hva som skal vektlegges mest, og mellomledere vil ha ulike prioriteringer. Hvis hensynet ikke blir balansert kan det føre til ekstraarbeid, lav motivasjon og økt endringsmotstand i organisasjonen. (Hope, 2015, s. 104-106).

Endring av arbeidssett

Denne funksjonen handler om å endre eksisterende struktur, og utvikle arbeidssett som vil være til hjelp for å oppnå målet med endringen. Ved å endre praktiske oppgaver og utføre fysiske endringer i organisasjonen kan det opprettes nye arbeidsprosesser som samsvarer med endringen. Oppgave- og ansvarsfordeling, opplæring, opprette og definere nye rapporteringslinjer er noen eksempler Hope (2015) nevner, som er tillagt denne funksjonen. (Hope, 2015, s. 106-107).

Kommunikasjon

For å få ansatte med på endringen kreves det at man klarer å skape engasjement, motivasjon og forståelse for hvorfor endringen er viktig gjennom god kommunikasjon. Hvordan lederen kommuniserer med de underordnede underveis i endringsprosessen vil også påvirke ansattes motivasjon til å fortsette endringen. Topplederne er avhengig av faglig innspill fra mellomlederne når endringen først blir kommunisert til dem på grunn av deres nærhet til det operasjonelle nivået, og fordi de ser arbeidet som utføres i avdelingen til det daglige. Mellomlederen skal derfor være bevisst sin rolle ved kommunikasjon både oppover og nedover i hierarkiet da begge nivåene er avhengig av mellomledernes viktige rolle som kommunikator. (Hope, 2015, s. 108-2019).

2.4 Sammenstilling av teori

Jeg har gjennomgått relevant litteratur for å gi en forståelsesramme rundt min problemstilling: *hvordan forholder mellomledere seg til organisasjonsendringer?* Teorien som har blitt presentert i dette kapitlet vil anvendes for videre diskusjon i den empiriske analysen.

Jacobsen presenterer i sin bok *Organisasjonsendringer og endringsledelse* en rekke strategier som en leder kan anvende i gjennomføringen av en endring. Strategi E og strategi O. Disse er redegjort for i dette kapitlet. Videre har Kotter sin 8 steps modell vært relevant for å belyse hvilke faser en leder må gå gjennom for å implementere vellykkede endringer, og denne modellen har blitt sett i sammenheng av Lewin sin tre trinns modell. Motstand mot endring og hvordan det håndteres har også fått et eget punkt. Jeg rundet av teorikapitlet med å redegjøre for hvem mellomledere var og hvilke sentrale funksjoner de har ved endringer, ved hjelp av definisjonene til Hope (2005) og Huy (2001).

3.0 METODE

Forskningsarbeidet er basert på oppgavens problemstilling: *Hvordan forholder mellomledere i Nav seg til organisasjonsendringer?* samt forskningsspørsmålene:

1. Hva gjør mellomledere i rollen sin som endringsagenter i Nav?
2. Hvilke utfordringer møter mellomledere i Nav ved gjennomføring og implementering av en endring?

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for forskningsmetoden som har blitt anvendt for å besvare problemstillingen ovenfor. Videre vil jeg forklare de ulike prosesser jeg har vært igjennom for å samle inn relevant data, og prosessen vil bli diskutert og begrunnet. Jeg avslutter kapittelet med å utføre en kvalitetsvurdering av forskningsarbeidet mitt.

3.1 Forskningsmetode

Innen kvalitativ tilnærming finnes det flere måter å samle inn data på, der intervjuer og observasjoner er særlig vektlagt. Jeg har valgt å intervju mellomledere i Nav fordi det gir bedre forståelse for mellomledernes holdninger, handlinger og erfaringer knyttet til endringer. En observasjon ville ikke gitt meg samme innsyn i de subjektive opplevelsene. (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2019, s. 143-144).

Jeg har valgt å intervju utvalget enkeltvis da det øker sjansene for å få fyldige beskrivelser, samt få frem meninger og holdninger knyttet til tema. (Johannessen, et al. 2019, s. 143-144).

3.2 Rekruttering og utvalgskriterier

Det finnes ikke fasit svar på hvor mange informanter en bør ha med i forskningen sin når man utfører kvalitative intervjuer. Johannessen et al. (2019) skriver at utvalget skal være relevant og stort nok for å kunne belyse problemstillingen. Kvaliteten på data man innsamler vil også påvirke hvor stort utvalget bør være. (Johannessen, et al. 2019, s. 112). Jeg valgte å intervju fire mellomledere i Nav, men inkluderte den femte for å ha grundig og rikholdig materiale. I motsetning til kvantitativ tilnærming bruker man strategisk utvelging i kvalitativ metode, og det har også jeg gjort. (Johannessen, et al. 2019, s. 115). Jeg bestemte meg først for hvilken målgruppe jeg ønsket å intervju: mellomledere i Nav, og deretter avgjorde jeg hvem som skulle delta: mellomledere som har ledet en endring i Nav, samt hatt personalansvar. Disse utvalgskriteriene er også presentert i tabell 1.

Utvalgskriteriene har jeg satt med hensyn til at studiet mitt fokuserer på mellomledere og organisasjonsendringer, og derfor er det ikke relevant å ha med informanter som ikke har direkte kontakt med de som sender styringssignalene, og heller ikke har ansvar for personalet

nedover i organisasjonen. Utvalget jeg til slutt stod med var 3 avdelingsledere og 2 nestledere. Jeg fikk mulighet til å intervju 2 teamledere, da de også er mellomledere i Nav, jf. definisjonene som ble presentert i seksjon 2.7.1. Men på grunn av utvalgskriteriene jeg hadde satt så var ikke denne gruppen aktuell for forskningen min.

Rekruttering skjedde i all hovedsak gjennom e-post, men delvis gjennom personlig nettverk også. Jeg hadde ikke kjennskap til informantene mine fra før. Jeg henvendte meg til mine medstudenter som gjennom utdanningen hadde vært utplassert i praksis på ulike Nav-kontor. De ga meg e-posten til deres daværende veileder i Nav, og jeg oppsøkte ulike avdelingsledere gjennom e-post. De fikk en forespørsel av meg om de kunne være interessert i å stille opp til et intervju. Jeg spurte også om de visste om andre avdelingsledere som kunne vært interessert i å delta i prosjektet mitt, og noen av avdelingslederne var hyggelige nok som videreformidlet beskjeden min i avdelingen. Jeg har også brukt arbeidsplassen til foreldrene mine for å komme i kontakt med ansatte i Nav. Jeg informerte dem om forskningsprosjektet mitt og spurte om deres leder kunne være interessert i å stille opp til et intervju. Disse ansatte spurte sin leder og jeg ble kontaktet på både e-post og telefon av lederne som ønsket å delta. Det har alt i alt vært en hyggelig og overraskende rekrutteringsprosess. Jeg hadde ikke forventet at så mange ledere var engasjert i å delta i forskningsstudiet.

Jeg hadde en bevisst strategi for å rekruttere ut ifra utvalgskriteriene mine. Informasjon og intervjuavtale skjedde i to omganger. I første omgang sendte jeg e-post til avdelingsledere med presentasjon om meg selv og prosjektet mitt. Jeg forklarte at jeg var på utkikk etter mellomledere med personalansvar og som har hatt ansvar for å lede endringer i organisasjonen. De som ga tilbakemelding om at de var interessert i å stille opp, fikk en ny mail fra meg med et infoskriv og samtykkeskjema. Se vedlegg 1. Den inneholdt utdypende informasjon som var i henhold til forskningsetiske retningslinjer. Dette kommer jeg tilbake til i seksjon 3.6. Denne strategien førte til at jeg enkelt fikk rekruttert informanter ut ifra utvalgskriteriene mine.

Informant	Nivå	Ledet en endring i Nav selvstendig	Personalansvar
A	Mellomleder på avdelingsnivå	Ja	Ja
B	Mellomleder på avdelingsnivå	Ja	Ja
C	Mellomleder på avdelingsnivå	Ja	Ja

D	Mellomledere på kontor- og avdelingsnivå	Ja	Ja
E	Mellomledere på kontor- og avdelingsnivå	Ja	Ja

Tabell 1. Oversikt over utvalget mitt med utvalgsriterier.

3.3 Forberedelse

I forberedelsesfasen var jeg nødt til å lese teori og eksisterende forskning på feltet for å få inspirasjon til hvordan intervjuguiden kunne utformes. Denne prosessen tok derfor tid, og intervjuguiden ble endret flere ganger før den ble ferdigstilt.

Jeg utarbeidet en intervjuguide med tre hovedtemaer og noen spørsmål under hvert tema. Se vedlegg 2. Dette er en semi-strukturert intervjuguide som skaper rom for å utdype temaer som dukker opp underveis i intervjurunden, samtidig som den har spørsmål satt opp etter en viss rekkefølge. Hensikten med et delvis strukturert intervju er at forskeren har friheten til å bevege seg frem og tilbake i de fastlagte temaene samtidig som man kan gå inn på deltemaer som oppstår underveis i intervjurunden, som er relevant for belysning av problemstilling. (Johannessen et. al, 2019, s. 145-146; Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 42).

3.4 Gjennomføring

På grunn av pågående pandemi måtte intervjuene gjennomføres digitalt. Jeg inviterte til Teams møte og utførte intervjuene sittende i min stue, mens informantene satt på hjemmekontor. Dette ga meg mulighet til å utføre alle intervjuene på en uke. Intervjuet varte fra 30 – 45 minutter.

Noen refleksjoner jeg gjorde underveis i gjennomføringen var om intervjusettingen påvirket hvordan jeg utførte intervjuet og hva informantene svarte. Ikke-verbal kommunikasjon som kroppsspråk var ikke særlig synlig gjennom en skjerm, så datainnsamlingen baserte seg kun på hva informantene hadde sagt ordrett. Jeg har i etterkant reflektert over om intervjurundene hadde blitt annerledes hvis vi hadde et fysisk møte, og om jeg har mistet viktig informasjon på grunn av denne begrensningen.

Noen av samtalene hadde bedre flyt enn andre, men jeg opplevde at jeg ofte måtte passe på at vi ikke beveget oss utenfor de temaene jeg hadde satt opp i intervjuguiden. Noen av

informantene klarte å snakke seg bort og gikk inn på forklaringer og situasjoner som var veldig interessante, men de falt utenfor oppgaven min. Da måtte jeg forsøke å komme tilbake til temaet igjen, og det opplevdes som utfordrende fordi jeg ikke ønsket å vise informantene at jeg ikke var interessert i det de sa.

Jeg tok ikke notater underveis da jeg opplevde at kommunikasjonene gjennom video allerede var begrenset. Det eneste deltakerne så var ansiktet mitt gjennom skjermen, og jeg tenkte det ikke var særlig interessant for deltakerne å snakke til en skjerm der mottakeren på den andre siden ikke har øyekontakt med dem. For å skape en god dialog og fin flyt gjennom videomøte, mente jeg det var essensielt for meg å forsøke å ha så mye blikkontakt som mulig. Det har derfor vært et bevisst valg å ikke ta notater, men kun bruke taleopptak og min hukommelse til bearbeiding av data.

3.5 Etterarbeid

Etterarbeidet har bestått av å analysere funnene. For å analysere dataene mine har jeg transkribert, deretter systematisert, tematisert og tolket funnene mine. Dette har vært en lang og omfattende prosess

3.5.1 Transkribering

Transkribering betyr å oversette noe fra talespråk til skriftspråk. Etter intervjurundene hadde jeg en god del empirisk data i muntlig form som jeg omgjorde til en annen narrativ form – skriftlig diskurs. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236).

For å kunne analysere intervjuer er transkribering den første prosessen i selve analysen. Jeg utførte alle intervjurundene først og transkriberte hvert og et intervju til slutt. Dette angret jeg på i etterkant. Transkribering prosessen har vært den tøffeste av alle og har tatt enormt lang tid. Jeg skrev alt i muntlig form, og fokuserte på å ha med viktige pauser, tonefall og stemmeleie i transkriberingen. På grunn av dette måtte jeg stoppe lydopptaket etter hver setning for å skrive hva som ble sagt ordrett.

Det er ikke bare kvaliteten på intervjuet som påvirker funnene våre, men også kvaliteten på transkriberingen. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 239-241. Derfor har jeg tatt hensyn til det og forsøkt å ikke utelukke noe i transkriberingen min.

3.5.2 Gioia-metoden

Etter transkribering benyttet jeg Gioia-metoden for å kategorisere mine funn. Dette er en prosess som består av tre steg – kategorisere i første orden, kategorisere i andre orden, slå sammen andre ordens kategorier.

Første ordens kategorier:

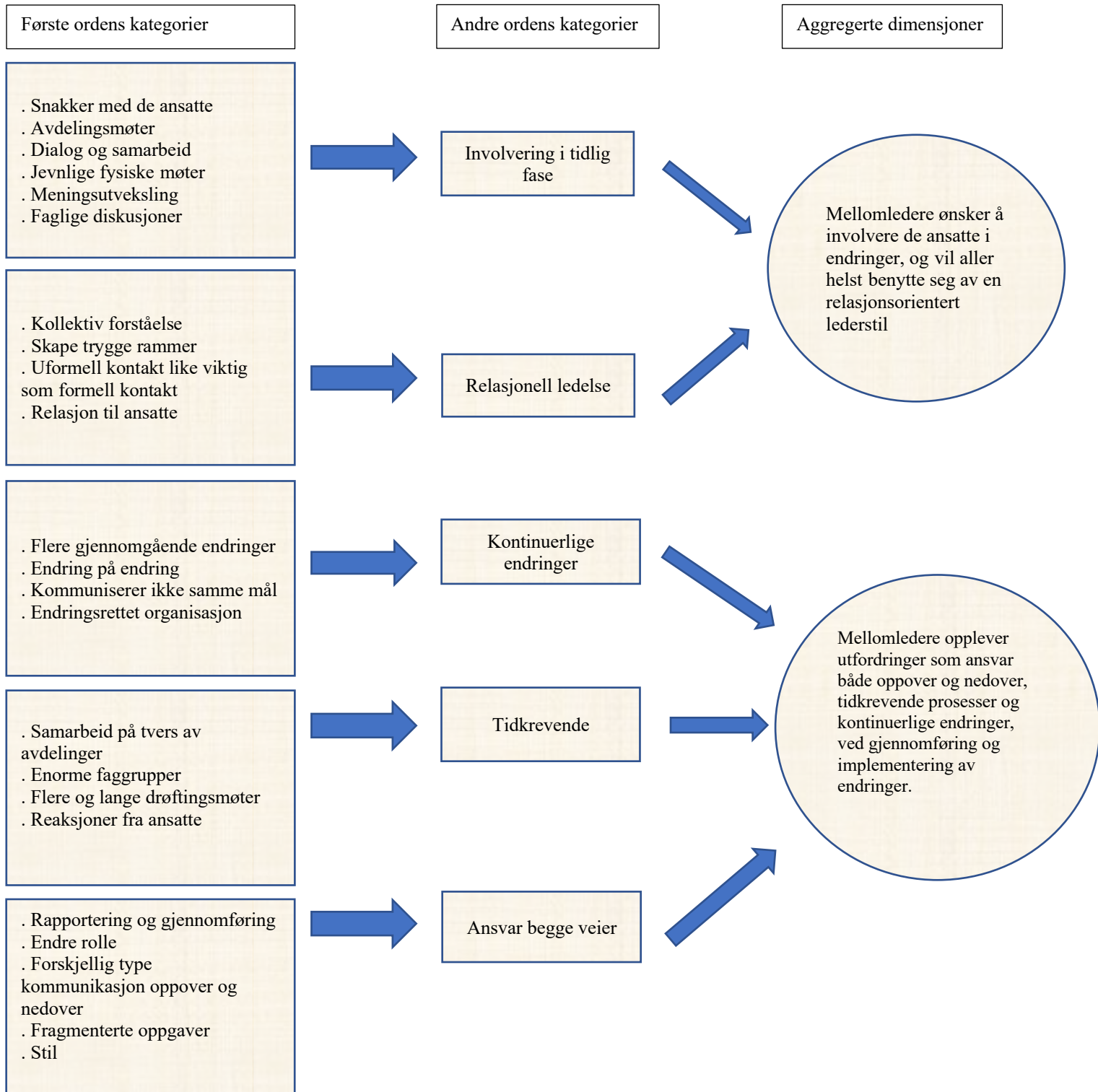
Første steget innebærer å finne uttrykk, sitater og nøkkelord fra transkriberingen, som reflekterer informantenes meninger. Dette skal bidra med å skille ulike kategorier og temaer fra hverandre, og det er normalt å stå igjen med 50-100 kategorier. (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Jeg gikk meg vill i den første fasen, da jeg stod igjen med et hav av temaer. Men jeg mistet ikke håpet om å klare å systematisere mine funn fordi jeg hadde lest Gioia skrive følgende: «you gotta get lost before you can get found», og da tenkte jeg at dette var en del av prosessen. (Gioia et al. 2013).

Andre ordens kategorier:

Etter en nøye gjennomgang av kategoriene fra første steg, forsøkte jeg å finne likheter og forskjeller mellom temaene for å få et mer håndterbart antall. Jeg reduserte datamaterialet til felles andre ordens kategorier gjennom å se på sitater og uttrykk som hadde vært gjennomgående.

Aggregerte dimensjoner:

I det siste steget forsøkte jeg å slå sammen andre ordens kategoriene i felles aggregerte dimensjoner. Første ordens kategorier, andre ordens kategorier og aggregerte dimensjoner gir et oversiktsbilde av hvordan vi har brukt datamaterialet til å systematisere våre funn. Dette bidrar med å gi et overblikk over vår rådata og felles temaer når vi har vært gjennom de tre stegene. (Gioia et al. 2013). De dimensjonene vi står igjen med, danner grunnlaget for våre funn. En grafisk fremstilling av min analyse ved hjelp av Gioia-metoden er presentert i figur 3.



Figur 3. Grafisk fremstilling av analyse. Data innhentet fra informantene.

3.6 Etiske betraktninger

Ifølge forskningsetiske retningslinjer kreves det at forskere tar hensyn til autonomien og retten til selvbestemmelse. (Johannessen et.al, 2019, s. 85). Jeg skal nå gå igjennom hvordan jeg har tatt hensyn til informert samtykke og konfidensialitet.

Før jeg avtalte tidspunkt for intervju, sendte jeg infoskriv med utdypende informasjon om formålet med prosjektet, hvordan deres personvern skal ivaretas og hvordan opplysningene skal behandles. Infoskrivet inneholdt også et samtykkeskjema som ga dem informasjon om at det var frivillig å delta og de kunne når som helst trekke seg. Se vedlegg 1. Ingen av informantene stilte spørsmål ved informert samtykke.

Intervjurundene startet med at jeg fortalte at studiet var godkjent av NSD (Norsk senter av forskningsdata). Jeg opplyste også om at jeg kommer til å ta taleopptak av intervjuet, noe de hadde gitt samtykke til i forkant av intervjuet. Det var vesentlig for meg som forsker å avklare at taleopptaket kun skulle brukes til å bearbeide mine notater, og skulle slettes etter prosjektinnlevering.

Opplysninger jeg har innhentet kan ikke tilbakeføres til de enkelte informantene da jeg har anonymisert. Informantene har krav på at deres personvern skal opprettholdes, og dette må forskeren ta hensyn til. (Johannessen et al, 2019, s. 90). Jeg har ikke inkludert, kjønn, alder eller hvilket Nav-kontor informantene jobber i. Det eneste som har vært relevant for oppgaven min er deres stillingstittel og erfaring med endringer i Nav, og derfor har jeg anonymisert andre opplysninger for at informantene ikke skal gjenkjennes i studiet mitt.

3.7 Kvalitetssikring av forskning

Kvalitetssikring av egen forskning er essensielt for å se om forskningen er gyldig og pålitelig. I vitenskapsteorien bruker man reliabilitet og validitet for å forklare studiets gyldighet og pålitelighet.

Relabilitet forteller oss hvor pålitelig forskningen vår er. Man forsøker å se om en annen forsker får samme resultat om han eller hun anvender de samme metodene som jeg har gjort. Jo mer variasjon man oppdager, jo mindre pålitelig er studiet. (Bordens & Abbott, 2018, s.

130). Validitet forteller oss om vi får svar på det forskningen hadde til hensikt å måle. (Bordens & Abbott, 2018, s. 133).

Kvalitativ forskning har blitt beskyldt for manglende vitenskapelig kvalitet. På grunn av forskningen subjektive tilnærminger, kan ikke forskningen levere objektive resultater som er generaliserbare. Derfor er det ekstra viktig at man innenfor kvalitativ forskning forsøker å samle rikholdig datamateriale samt. utfører et omfattende kodingsarbeid. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 616). Men likevel så tenker jeg at en annen forsker aldri vil kunne skape de samme intervjuene som jeg har skapt, da et intervju handler om mye mer enn spørsmål og svar. Intervjuet jeg utførte var én-til-én samtale mellom forsker og informant, og man skaper ofte en relasjon til informanten gjennom sin kommunikasjonsmåte og tilværelse. Hva slags relasjon man danner og hvordan stemningen blir, er avhengig av den enkeltes personlighet, væremåte og hvor tilpasningsdyktig man er. Dessuten vil man bruke egne forutsetninger underveis i hele forskningsprosessen. Hvordan man formulerer spørsmålene sine, og hvordan man leder intervjuet vil også påvirke funnene man står igjen med. Min egen forforståelse kan ha hatt en innvirkning på formulering av intervju spørsmålene, transkriberingsprosessen, og hvordan jeg tolket funnene.

Forskningen hadde til hensikt å belyse problemstillingen *hvordan forholder mellomledere seg til organisasjonsendringer*, og jeg har i seksjon 3.1 drøftet valg av metode. På bakgrunn av det anser jeg studiet mitt som gyldig, men jeg ønsker å fremheve at forskningen min ikke kan generaliseres. Studiet kan bidra med å gi mer kunnskap om mellomlederrollen i offentlig sektor og hvordan en offentlig etat opplever organisasjonsendringer, men funnene fra dette studiet kan neppe overføres til en annen offentlig etat fordi relasjonene i organisasjonen, holdningene og handlingene er forhold som er ulike fra organisasjon til organisasjon.

4.0 EMPIRISK ANALYSE

Etter reformen har det blitt utført flere rapporter om selve sammenslåingen. (Nav, 2013). Som jeg viste innledningsvis foreligger det forskning på hvordan brukergruppa og det operasjonelle nivået i Nav opplever Nav som en endringsrettet og effektiv organisasjon. (Jf.

Hansen, Lundberg & Syltevik, 2018; Breit et al., 2020). Men i dette kapitlet skal jeg få frem hva mellomlederne synes om endringene i Nav, og hvordan de ledes og håndteres.

I dette kapitlet anvendes eksisterende forskning på mellomledere, endringer, ledelse, og teoretiske perspektiver som jeg presenterte i seksjon 2, for å drøfte mine funn fra analysen. Fremstillingen struktureres etter forskningsspørsmålene som ble utledet tidligere i oppgaven. Svarene på forskningsspørsmålene danner grunnlaget for å besvare problemstillingen i neste kapittel.

4.1 Hva gjør mellomledere i rollen sin som endringsagenter?

Etter en lang prosess med kategorisering, tematisering og sortering var mitt første funn: mellomledere ønsker å involvere de ansatte i endringer, og de vil aller helst benytte seg av en relasjonsorientert lederstil.

4.1.1 Involvering i tidlig fase

Hvilken strategi og tilnæringsmetode mellomlederne brukte i kommunikasjon med sine ansatte var et av temaene jeg gikk gjennom i intervjurunden. Alle informantene var enig i at involvering i tidlig fase var med på å redusere motstand og økte oppslutning om endringene i avdelingen. Informantene involverte medarbeiderne i avdelingen gjennom planlagte avdelingsmøter. Meningsutveksling, dialog og samarbeid var noen av ordene informantene brukte for å beskrive hva de la i begrepet *involvering*. De opplevde at medarbeiderne satt pris på tidlig kommunikasjon, og de var positive til endringer når de følte at de var en del av endringen.

Informant A fremhevet flere ganger i intervjuet at hun mente en endring ikke skulle presenteres, men snakkes om i organisasjonen. Andre informanter brukte ordet meningsutveksling for å beskrive hvordan de involverer de ansatte, og informant D sa at overkommunisering aldri var mulig i en endring. Fellestrekkene var at alle informantene mente at det var viktig å involvere de ansatte i endringene som skal implementeres i avdelingen.

Informantene har vært tydelige på at endringer og følelser er nært sammenknyttet, og derfor er det viktig å bruke tid på å kommunisere og involvere de ansatte før en endring blir satt i gang i avdelingen. På denne måten kan de også fange opp reaksjoner fra de ansatte. Et av mellomlederne sier blant annet følgende:

Så det å presentere en agenda tar meg 10 min, men jeg må sette av tid for reaksjonene for de er vel så viktige. Spørsmålene som kommer fra de ansatte er vel så viktige, og jeg må gi rom for det i samme møte som jeg legger frem endringene. Dette er en måte å håndtere negative reaksjoner og eventuell motstand i en tidlig fase. (Mellomleder A).

Dette funnet kan ses i sammenheng med Lewin sin opptiningsfase. Lewin påpeker at lederen skal skape en følelse av at det er nødvendig med endring i organisasjonen i startfasen, som han kaller for opptiningsfasen. Ved å skape en følelse av at endring er nødvendig, reduseres motstand mot endring og forutsetningene for å lykkes øker. (Hannestad, 2002). Informantenes strategi om å legge seg på involveringslinja så tidlig som mulig, kan forstås som et forsøk på å få medarbeiderne til å innse at det er nødvendig med endring. Gjennom jevnlig avdelingsmøter og drøftingsmøter la mellomlederne opp til at alle kunne komme med innspill til hvordan utfallet av endringen skulle bli, og med dette forsøkte de å skape forståelse for endringen i avdelingen. Informantenes strategi om å legge seg på involveringslinja så tidlig som mulig, kan plasseres i opptiningsfasen til Lewin.

To av de tre første trinnene til Kotters 8-stegsmodell er også å finne i dette funnet. Kotter har utledet sin modell fra Lewin sin, som jeg presenterte i teorikapitlet, så det handler i bunn og grunn om det samme som opptiningsfasen. Men Kotter går nærmere inn på hvilke steg denne fasen består av, og det første steget er å skape følelse av nødvendighet for endring. (Kotter, 2012, s. 37-38). Gjennom aktiv og bevisst involvering av medarbeidere, forsøker informantene å fullføre akkurat dette steget. Den ene informanten sier:

Ved å involvere de ansatte, engasjerer man dem, og jo mer engasjert de er, desto lettere blir det for meg som leder å gjennomføre endringen. Det er viktig at vi som mellomledere får medarbeiderne til å forstå at det er behov for endringen i avdelingen. (Mellomleder C).

Mellomlederne i studiet mitt forsøker å formulere en strategi i samarbeid med medarbeiderne i avdelingen, gjennom jevnlig avdelingsmøter. Dette kan oppfattes som det tredje trinnet i Kotters modell. Det tredje steget handler om at lederen skal formulere en klar visjon og strategi for gjennomføring av endringen. (Kotter, 2012, s. 71). I vårt tilfelle har mellomlederne fokus på å formulere en klar visjon og strategi, men i samarbeid med medarbeiderne ved å involvere dem i hele prosessen.

Farbrot, som er fagsjef for forskningskommunikasjon, påpeker viktigheten av at ledere tar innspill fra medarbeiderne til betraktning før beslutninger og strategier vedtas. Han mener at medarbeidere ofte er dyktigere enn lederen selv, og deres innspill kan gi bedre beslutninger og effektive strategier. (Farbrot, 2018). Jeg opplevde at mellomlederne i mitt studiet stort sett hadde samme oppfatning som kommer frem av artikkelen til Farbrot. Mellomlederne sa at en del av jobben deres var å motta styringssignaler ovenfra og omsette dem til praksis. De stod fritt til å velge veien for å nå målet de ble presentert, men for å kunne planlegge den veien var de avhengige av det operasjonelle nivået som hadde daglig kontakt med brukergruppa i Nav. Alle mellomlederne var enige om at faglige innspill og erfaringen veilederne besitter er essensiell for både planlegging og gjennomføring av en endring, og derfor legger de seg på involveringslinjen så fort de kan.

Det ble også lagt vekt på informantenes forhold til de ansatte i intervjurundene. Jeg fant at deres relasjon til de ansatte har mye å si for hvordan dialogen, meningsutvekslingen, og møtene der endringen blir kommunisert, skjer. Et av mellomlederne hadde erfart at hun måtte legge frem forslag til endring for en gruppe hun ikke kjente godt. Hun måtte først bruke tid på å bli kjent med gruppa, så ta høyde for at folk har ulike erfaringer, og deretter sitte sammen med dem for å forene noe felles. Dette igjen fremhever mellomlederens strategi om å involvere de ansatte med på endringen. Og dette tankesettet kan fint plasseres i opptiningsfasen til Lewin, som jeg tidligere har drøftet. Men til tross for det kan det ikke argumenteres for at dette er en bevisst handling fra informantenes side. Det er tvilsomt at en såpass stor offentlig sektor anvender amerikanske modeller for å gjennomføre endringsprosesser, og jeg fikk heller ikke noe antydning på det gjennom intervjurundene. Det at informantene faktisk bruker strategier som kan ses i sammenheng med de modellene kan skyldes at opptiningsfasen til Lewin har opp gjennom årene blitt en universal modell for ledelse.

4.1.2 Ønske om relasjonell ledelse

Strukturelle og personalmessige trekk ved organisasjonen kan være med på å avgjøre om lederen har mulighet til å utøve transformativ ledelse eller ikke. Forskningen viser at ledere fra offentlige organisasjoner som har høyere prososial motivasjon, benytter seg av en transformativ lederstil med de ansatte. (Jacobsen, 2014). Mine funn viser også en sammenheng mellom motivasjon og lederstil. I intervjurundene kom det frem at samtlige mellomledere har tatt en tilleggsutdanning innen prosessledelse, verdibasert ledelse, og ledelse- personalarbeid det siste året. Informantene uttrykte et ønske om å lære mer om ledelse for å kunne være gode ledere for sine ansatte. Jeg opplevde at flertallet av informantene var motivert til å lære mer om ulike tilnæringsmåter man har til de ansatte, og ønsket å være tilpasningsdyktig i forhold til ansatte og endringer i avdelingen. Jeg fant at de lederne som hadde tatt en tilleggsutdanning det siste året, viste mer motivasjon og engasjement for lederrollen sin. Og det var disse lederne som var mest bevisst over deres relasjon til de ansatte. Et av mellomlederne sier:

Jeg tenker daglig på hva jeg har av bagasje, oppfatninger, fordommer, hvordan jeg kommuniserer, hvilken relasjon jeg har til de ansatte. Dette tenker jeg på hele tiden, og nesten i alt jeg sier til enhver tid så tenker jeg på hvordan det er å ta imot. (Informant E).

En annen mellomleder uttrykker seg slik:

Jeg fokuserer mye på hvilken relasjon jeg har til de ansatte. Det er tross alt grunnlaget for all arbeidet som skjer i avdelingen. Mitt tanke sett er hele tiden å få medarbeiderne til å skjønne at jeg stoler på dem, og det viser jeg ved å delegere oppgaver og ansvar til dem. Medarbeiderne mine skal vite at de kan være åpne og ærlige med meg. (Informant A).

Empirien viser at det er en sammenheng mellom mellomledernes valg av lederstil og deres motivasjon til å være en god leder. Dette sammenfaller med Jacobsen (2014) sitt funn som jeg presenterte over. Mellomlederne ønsket aller helst å være en transformativ leder, men de mente at et balanseforhold mellom ulike typer lederstil var viktig for vellykkede endringer i avdelingen. Derfor anvendte de ikke én bestemt type lederstil, men kombinerte og varierte ut

ifra den gitte situasjonen. I avdelingsmøter der endringer skal drøftes er de avhengig av ansattes innspill for å legge opp en god plan på grunn av deres erfaring og nærhet til brukerne av Nav. I slike situasjoner er informantene mer åpen for dialog, og tar andres tanker og meninger til betraktning. Men i andre situasjoner er de nødt til å sende styringssignaler nedover, og da delegerer de bare signalene nedover til de enkelte ansatte. Det kom tydelig frem at alle informantene var enig i at de ikke kunne forholde seg til én bestemt lederstil. I en organisasjon med sterke profesjoner involvert og komplekse oppgaver, som Nav, vil det ikke være aktuelt å anvende en lederstil som er autoritær og relativ hard, jf. transaksjonsledelse. Forskningen forteller også at en kombinasjon av begge ledelsesformene er viktig for at en bedrift oppnår suksess. En kombinasjon av elementer i transaksjonsledelse, som f.eks. belønninger, og en delegerende, støttende atferd, med fokus på motiverende ledelse, vil skape en effektiv organisasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 448; Jacobsen, 2018, s. 204-204). Informantene mine hadde samme tankegang.

Men en annen studie, på inspirerende ledelse i Norge, viser at det er lav sammenheng mellom lederens personlighet og opplevd transformasjonsledelse hos de underordnede. (Hetland, 2008). Dette går imot mine og Jacobsen (2014) sine funn som jeg har drøftet over. Jeg kan dermed ikke konkludere med at empirien på dette punkt samstemmer med all forskning som finnes på feltet. Det er ikke fastsatt at motiverte ledere anvender transformasjonsledelse, men det er situasjonsbetinget. Mine funn indikerer at mellomlederne som er motiverte og engasjerte i arbeidet sitt, har mer fokus på transformativ ledelse, i likhet med Jacobsen (2014) sin studie, men en annen studie viser derimot at det ikke er noe sammenheng mellom disse. (Hetland, 2008).

Det som er felles for Hetland (2008), Jacobsen (2014) sin forskning og mine funn er at transformasjonsledelse har vist seg å ha en positiv effekt på medarbeiderne i organisasjonen. Det har økt motivasjonen hos medarbeiderne. De opplever mestring i eget arbeid og er mer tilfredse i sin jobbhverdag. Ansatte som er mer motiverte og tilfredse med sin arbeidssituasjon, vil også lettere slutte opp om endringer i organisasjonen, fordi de vil ha et ønske om å forstå og skjønne endringsbehovet som blir kommunisert. (Hetland, 2008; Jacobsen, 2014). Informantene opplevde at det tok mindre tid på å gjennomføre endringer som ble kommunisert og drøftet i avdelingsmøtene fordi de hadde en relasjonell tilnærming til de ansatte.

Men å benytte seg av en myk tilnæringsmåte i Nav var ikke komplikasjonsfritt for mellomlederne. Flertallet uttrykte at de ønsket å benytte seg av en lederstil som hadde en myk tilnærming og som baserte seg på gode relasjoner med de ansatte, men når jeg forsøkte å gå inn i dybden på om funksjonen deres som mellomleder i avdelingen var til hinder for å ha en relasjonell tilnærming til de ansatte i endringsprosesser, svarte 2 av 5 at det ikke var noen organisatoriske hindringer i Nav for å utøve god ledelse og at det alltid fantes tid for å være en relasjonell leder når det var nødvendig. I motsetning til det svarte informant E at hun savnet mer personalarbeid og kontakt med de ansatte. Hun vektla at uformell kontakt er like viktig som formell kontakt med de ansatte, og at lederen aktivt bør jobbe med å skape en kultur som kan balansere mellom disse to typene. Hun sier blant annet at ansvar for personalhåndtering, gjennomføring, levering av produktet og rapportering gjør at hun ikke alltid får vært den lederen hun ønsker å være. Dette funnet viser at det er delte meninger blant mellomledere om det er noen hindringer for dem å være en transformativ leder. Enkelte sier at det ikke finnes noen organisatoriske hindringer, mens noen føler at de ikke får vært den lederen de ønsker å være på grunn av ansvaret og arbeidsoppgavene de har.

4.2 Hvilke utfordringer møter mellomledere i Nav ved gjennomføring og implementering av en endring?

Mitt andre funn var: mellomledere opplever utfordringer ved gjennomføring og implementering av endringer. Ansvar både oppover og nedover, tidkrevende prosesser og kontinuerlige endringer er noen av utfordringene.

4.2.1 Kontinuerlig endring

Informantene hadde et inntrykk av at Nav på mange måter var en endringsrettet organisasjon. Alle informantene påpekte at organisasjonen har endret seg veldig mye fra den var påtenkt i 2006, og at endringer er en del av hverdagen.

Mellomlederne i Nav ser på endring som en utvikling og forbedring av tjenestene, og mener derfor det er viktig med endring fordi de alltid ønsker å bli bedre. Hvis de ikke hadde hatt ønske om å bli bedre i feltet sitt, ville de ikke klart å gjennomføre endringsprosesser. Ordet «kontinuerlig» ble brukt flere ganger av forskjellige informanter da de beskrev endringsprosessene i Nav. Stort sett var det enighet om at endringene var kontinuerlige prosesser som aldri tok slutt i organisasjonen. Politiske beslutninger og stadige endringer i arbeidsmarkedet førte til at mellomledere ble presentert nye endringer fra deres overordnede

som de måtte stå til ansvar for å gjennomføre. Disse endringene må kommuniseres nedover i hierarkiet og det skaper et enormt press for mellomlederne da endringene som stadig vekk presenteres ikke kommuniserer det samme målet. I følgende utsagn prøver informant D å forklare at når hun skal presentere en ny endring som motstrider endringene de allerede har innført, så er det svært utfordrende og kommunisere den endringen til de ansatte og få dem til å skjønne at det er behov for å gjennomføre endringen. Et av informantene sier:

Det er langt fra at disse endringene kommuniserer det samme målet. Noen ganger kan det hende at noen endringer slår i hjel den andre endringen. Når man da som kommunikatør skal si til de ansatte «dette er viktig at vi gjør», så spiser en mange kameler *assa*. Å klare å være den troverdige lederen som sier «dette er kjempebra dere» - det er ikke for hvem som helst for å si det sånn. Det er ganske vanskelig.
(Mellomleder D)

Det var utfordrende for informantene å håndtere kontinuerlige endringer i Nav, men de hadde et bevisst forhold til stadige endringer i avdelingen. Alle informantene viste stor forståelse for at organisasjonen de jobber for, Nav, krever at man konstant omstiller seg etter hvordan endringene på arbeidsmarkedet er og hvordan politikken utformer seg. Det foreligger lite forskning på kontinuerlige endringsprosesser i offentlig organisasjon, derfor kan ikke dette funnet trekkes opp mot eksisterende forskning. Men jeg har valgt å inkludere det i studiet mitt fordi det er helt sentralt for å svare på hovedproblemstillingen min, og det forsterker også valg av problemstillingen min. Dette funnet er det som kjennetegner Nav og forklarer hvorfor organisasjonen blir ansett som en kompleks organisasjon med enormt samfunnsansvar.

Av intervjurundene kom det frem at slike kontinuerlige endringer kunne innimellom skape frustrasjon i avdelingen. Medarbeiderne viste ikke aktiv eller tydelig motstand, men informantene kunne føle at når det ble presentert en ny endring kort tid etter den forrige, var det ikke stort engasjement i avdelingsmøtene. Mellomlederne erfarte at de ansatte ikke var særlig motivert til å drive frem endringen. Teorien viser at motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra de ansatte, og årsakene til en slik reaksjon kan være så mangt. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 391). I dette tilfelle mente informantene at reaksjonene kom på grunn av dobbeltarbeid. Medarbeiderne i avdelingen jobber aktivt med å gjennomføre endringene som mellomlederen kommuniserer, og når de i tillegg får enda en endring å forholde seg til, som kanskje til og med motstrider den første, så fører det til et enormt arbeid og omstillingsansvar.

Dette blir ressurskrevende for de ansatte, og kan dermed skape reaksjoner. Dette bekreftes også i teorien. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 394).

4.2.2 Motstand

Å håndtere reaksjoner er et av de sentrale oppgavene til en mellomleder. (Rydland, 2015). Huy (2001) gir mellomlederen blant annet en terapeutisk rolle. I den rollen legger han at mellomlederen gjenkjenner medarbeidernes følelser og forsøker å håndtere disse. Han påstår at mellomlederne er best egnet til å utføre denne rollen på grunn av posisjonen deres i organisasjonen. De kjenner godt til sine medarbeidere som rapporterer til dem, og mellomlederne har dannet en relasjon til medarbeiderne som gir dem mulighet til å kommunisere mer direkte og personlig, og ikke bare gjennom formelle samtaler. (Huy, 2001, s. 77).

Jeg fant at mellomlederne i de ulike avdelingene var enig i utsagnet til Huy (2001). Jeg forsøkte å gå inn i dybden på hvordan mellomlederne håndterte slike reaksjoner. De fremhevet igjen at involvering og transformativ ledelse var de strategiene de anvendte, som jeg har drøftet i seksjon 4.1. Flertallet av informantene ga uttrykk for at de ikke kjente medarbeiderne sine godt nok til at de kunne oppdage deres følelser, uten at de selv kom og formidlet det til dem. Det kom frem at tjenestene som skulle leveres og oppgavene som skulle rapporteres oppover, førte til at mellomlederen ikke hadde tid til å danne én-til-én kontakt med de ansatte. De forsøkte i høy grad å benytte seg av transformativ lederstil, som jeg drøftet i seksjon 4.1.2, men til tross for det følte de at de ikke klarte å ha en terapeutisk rolle med de ansatte. Dette funnet kan ses i sammenheng med det jeg fant i 4.1.2.

4.2.2. Flere funksjoner

Av intervjurundene kom det frem at det er en krevende prosess for både mellomlederen og medarbeiderne i Nav å stadig måtte omstille seg etter endringer i arbeidsmarkedet. Når disse endringene i tillegg ikke kommuniserer det samme målet, er det ikke lett for mellomlederen å sette i gang endringsprosessene i avdelingen samt. håndtere den daglige driften og ha ansvar for personalhåndtering. Ifølge Hope (2015) må en mellomleder oppfylle flere funksjoner for at endringen skal være effektiv og vellykket. Personalhåndtering og daglig drift er to av de fem funksjonene som har blitt presentert i seksjon 2.7.2. (Hope, 2015, s. 92-95). Men jeg fant at mellomlederne kan oppleve utfordringer når de skal ivareta flere funksjoner på en gang, og dette er noe Hope (2015) ikke skriver om.

Hope (2015) vektlegger kun sentrale mellomlederfunksjoner ved endringer, men skriver ikke om utfordringene som kan oppstå ved å oppfylle alle de fem funksjonene. Stensaker et al. (2011) derimot presenterer noen sentrale utfordringer som mellomledere møter på, og noen av disse sammenfaller med mine funn. Disse drøftes ytterligere under.

Ansvar begge veier

Stensaker et al. (2011) skriver at mellomledernes doble rolle som både endringsmottaker og endringsagent kan danne et krysspress av forventninger til rollen. Som en endringsagent driver de frem en endring i organisasjonen ved å formulere og kommunisere styringssignalene nedover til det operasjonelle nivået, samtidig som de selv er en endringsmottaker som mottar endringen fra sin overordnede. (Hope, 2015, s. 20; Stensaker et al., 2011, s. 73). Dette var et av temaene i intervjuene.

Ansvar både oppover og nedover i avdelingen ble nevnt som en utfordring. Informantene sier at de skal bidra til måloppnåelse, samtidig som de har ansvar for et godt arbeidsmiljø og faglig forsvarlighet. Når de opplever et press ovenfra forsøker de å ikke bringe det nedover i hierarkiet fordi det er lite hensikt med tanke på produksjon, helse og miljø. Informantene opplyser om at de daglig deltar i strategiske møter som handler om selve strategien og i operative møter som handler om driften og medarbeiderne i avdelingen. Dette gjør at de konstant må omstille sin atferd og stil ut ifra hvem de kommuniserer med. I strategiske møter er det ofte Nav-lederen som leder møtene og avdelingslederne er deltakere, mens i operative møter er det avdelingslederne som er lederen og de ansatte er deltakerne.

Informant E uttrykker seg slik:

En normal hverdag består av kommunikasjon mellom meg og Nav-leder, og mellom meg og de ansatte. Det høres kanskje lett ut fordi folk tenker «det er jo bare å snakke til to forskjellige grupper», men vi må tenke på mye mer enn det. Når jeg snakker med den som presenterer en endring for meg så må jeg ta i bruk en type verktøykasse, og når det er jeg som skal presentere endringen nedover så tar jeg i bruk annen verktøy. Det krever rask omstilling og tilpasning til situasjonen. Det kan være energikrevende. (Informant A).

Dette funnet fikk meg til å tenke at informantene utviste tydelig at de var klar over deres viktige rolle som kommunikator i avdelingen, og dette funnet bekreftes også i teorien. Teorien bekrefter at mellomledere har en sentral rolle når det gjelder kommunikasjon i organisasjonen. Grunnen til dette er fordi både overordnede og underordnede i avdelingen er avhengige av mellomledernes kunnskap, som jeg presenterte i det teoretiske rammeverket. Toppledere er avhengig av faglig innspill fra mellomlederne når endringen først blir kommunisert til dem på grunn av deres nærhet til det operasjonelle nivået, og fordi de ser arbeidet som utføres i avdelingen til det daglige. (Hope, 2015, s. 108-2019). Mellomlederne i Nav har oversikt over hva som skjer i daglig basis, samtidig som de er med på det strategiske planet. Til tross for å ha ansvar for begge nivåer, ga ingen av mellomlederne uttrykk for at de opplevde utfordringer knyttet til selve ansvaret de hadde for begge nivåer, men de påstod at det var energikrevende å tilpasse kommunikasjonen i hverdagen. Det var hyppige omstillinger fra et nivå til et annet som opplevdes som krevende, ikke ansvaret begge veier. Men flertallet var fortsatt innforstått med at dette var en helt «vanlig» funksjon for rollen deres som mellomleder. Ved spørsmål om ansvar begge veier sier informant D sier:

Det er jo en del av jobben, så jeg synes ikke jeg blir noe spesielt sliten av å lede mellom to nivåer. Min funksjon som mellomleder handler nettopp om det. Men det er energikrevende, ja. (Informant A).

I teorien så fremheves det at det er problematisk for mellomledere å være en endringsagent når de som endringsmottaker selv ikke skjønner endringen. Som endringsagent skal ikke mellomlederen bare kommunisere endringen og sende styringssignalene nedover, men lederen må også fremstille som en rollemodell for de ansatte. For å kunne gjøre det er det viktig at mellomlederen tar til seg endringen og internaliserer det. Hvis lederen selv ikke forstår eller er enig i endringen, vil endringen i aller fleste tilfeller mislykkes. (Stensaker et al, 2011, s. 72, 73; (Hope, 2015, s. 96-98). Men i studiet mitt fant jeg at mellomlederne ikke hadde noe problem med endringer som ble presentert til dem fra Nav-lederen. De stolte på at styringssignalene og beslutningene de mottok var godt gjennomtenkte og hadde blitt «tygd» på før de ble sendt til mellomlederne.

Min umiddelbare tanke er at avdelingene i Nav er sammensatt av ulike profesjoner, høy utdannede og kompetente folk. Dette kan være en årsak til hvorfor de ulike nivåene i avdelingshierarkiet stoler på beslutningene som tas. Sammenlignet med Stensaker et al (2011)

sin studie, opplevde ikke mellomlederne i min studie at de ulike rollene som endringsagent og endringsmottaker «kræsjet» med hverandre på noen måte. Jeg fant at mellomlederne stolte på beslutningene som ble tatt av overordnede, og derfor hadde de sjeldent problemer med å internalisere eller implementere endringen videre nedover i avdelingen.

Horisontalt samarbeid

Horisontalt samarbeid ble nevnt flere ganger som både en utfordring i negativ forstand og som noe positivt i intervjurundene. Her var det delte meninger blant mellomlederne. I studiet til Stensaker et al. (2011) kommer det frem at horisontalt samarbeid kan bidra med å lette den doble rollen som endringsmottaker og endringsagent, samt ivareta mellomlederens personlige velvære og bidra til mer effektivitet. (Stensaker et al, 2011, s. 79).

Både forskningen til Stensaker et al. (2011) og mine funn viste at mellomledere synes horisontalt samarbeid var positivt, men av forskjellige grunner. Forskningen viste at mellomlederen henvendte seg til kollegaer for spørsmål i stedet for å ta kontakt med topplederen direkte, og dette følte mellomlederne var positivt fordi de ikke ønsket å bli fremstilt som inkompetente, svake ledere. På en annen side bidro horisontalt samarbeid til mer emosjonell støtte fra andre kollegaer, og mellomlederne opplevde at de kunne prate åpent om utfordringer de møtte i avdelingen med andre kollegaer på samme nivå, fordi de kanskje var i samme båt som dem. (Stensaker et al, 2011, s. 79). I likhet med Stensaker et al., på peker Hope (2015) også at deltakelse i forhandlingsprosesser på både vertikalt og horisontalt nivå kan være et av utfordringene mellomlederne møter på. (Hope, 2015, s. 99-100).

Mine funn indikerer derimot at mellomlederne i Nav anser horisontalt samarbeid som både tidkrevende og positivt. Flertallet var enig i at det var en tidkrevende prosess på grunn av de ulike faggruppene og profesjonene som var involvert i avdelingsmøtene. Et av informantene påstod at de får mindre instruksjoner fra Nav-lederen, og har derfor mer ansvar og handlingsrom. De får selv utarbeide en strategiplan for å gjennomføre målet som de har fått fra lederen deres, og da kreves det at mellomlederne på tvers av avdelinger sitter sammen og kommer frem til en felles løsning. Men informantene opplevde det som svært utfordrende å få en forent kurs på hvordan de skulle håndtere endringen. Enorme faggrupper i Nav, fra tidligere etater før sammenslåingen, og noen fra nye, hadde noe av skylda.

Enda informantene mine uttrykte at de opplevde samarbeid på tvers av avdelinger som tidkrevende, så var de stort sett enige om at slikt samarbeid førte til at de fikk innspill fra flere avdelingsledere som besatt ulike erfaringer og kunnskap. Kunnskapsutveksling gjorde at man ofte fikk laget en god gjennomføringsplan som kom avdelingene til gode i form av at de klarte å oppnå målet som de fikk presentert fra Nav-lederen. Et av informantene sier:

Drøftingsmøtene kan bli ekstra lange og mange når det er flere avdelingsledere til stedet og alle har noe å bidra med i møtet. Men til syvende og sist så er det på den måten vi kommer frem til gode oppgaveløsninger og gode gjennomføringsplaner, så vi er absolutt avhengige av hverandre. Vi har et felles mål, og det er å levere gode tjenester til brukerne våre. (Informant E).

Stensaker et al. (2011) har påpekt at mellomledere opplever emosjonell støtte og personlig velvære på grunn av horisontalt samarbeid, men dette kom ikke frem i mine funn. Informantene ga heller ikke uttrykk for at de heller ønsket å henvende seg til andre avdelingsledere for spørsmål i stedet for til Nav-leder, som Stensaker et al. (2011) skriver. Grunnen for at det kan være forskjell mellom mine funn og Stensaker et al. (2011) sin studie er på grunn av relasjonen mellom de ulike ledergruppene i hierarkiet. Mine funn viser at det var lav terskel for å sende en mail til lederen, og jeg opplevde ikke at informantene var bekymret for hvordan de ble fremstilt som en avdelingsleder hvis de stilte spørsmål til lederen. Jeg tenker at denne forskjellen hovedsakelig er på grunn av sammensetningen av profesjonene i Nav. I Nav så besitter det høyt utdannede og kvalifiserte ledere, med lang erfaring. Hvis mellomlederne har spørsmål vedrørende styringssignaler eller andre endringer, så kan Nav-lederen stole på at spørsmålene er godt gjennomtenkt og viktige for det temaet det er snakk om, på grunn av mellomledernes kompetanse og erfaring knyttet til direkte observasjon av det operasjonelle nivået og tjenestene som leveres i praksis.

4.2.3 Statlig og kommunal styringslinje

Innledningsvis redegjorde jeg for styringslinjene i Nav, se seksjon 1.3. En statlig og kommunal styringslinje i Nav gjør at ansatte i avdelingen har ulike avtaler når det gjelder ansattes medbestemmelsesrett. (KS, 2018).

Informantene hadde svært ulike meninger om styringslinjen i Nav. Noen mente at det var klare skillelinjer mellom «oss» og «dem», mens andre mente at det ikke var noe de tenkte

eller kjente på i hverdagen. Flertallet uttrykte at de synes det var urettferdig at statlige ansatte fikk mer lønn enn kommunale ansatte, enda de utførte de samme oppgavene. Et av mellomlederne sier:

Jeg ser på hva slags jobb de ansatte gjør, og det kan virke litt frustrerende innimellom å ha disse styringslinjene. Jeg opplever at de utfører de samme oppgavene, men det er forskjeller i rettighetene våre. Det kan være et frustrasjonsmoment for enkelte ansatte, og det har jeg forståelse for. (Informant C)

På grunn av ulike avtaler om medbestemmelsesrett, bør Nav-avdelingene gå tydelig frem med å avklare ansvarsforhold og skape gode informasjonskanaler. Ansatte fra begge styringslinjer bør ses som likeverdige og inkluderes på lik linje. De har tross alt samme intensjon, enda de har forskjellige rettigheter. (KS, 2018). Hvis avdelingen ser at det er klare skillelinjer, bør man forsøke å involvere og drøfte saker i fellesskap, forutsatt at sakene gjelder avdelingen som en arbeidsplass. Hvis ansatte opplever at de blir urettferdig behandlet, ikke får igjen for det arbeidet de gjør, eller får for lite sammenlignet med andre, så kan det føre til lav arbeidsmotivasjon. Jeg vil anta at i en organisasjon som Nav, blir utfallet heller mindre effektivitet grunnet lite motivasjon, økt fravær og sykmeldinger.

Jeg savner forskning på dette feltet. Det foreligger lite forskning på hvordan styringslinjene i Nav fungerer og hvordan ansatte og ledere opplever disse styringslinjene. Men jeg fant at det er ulike oppfatninger knyttet til det. Funnet som forundrer mest er at enkelte informanter opplever at både statlige og kommunale ansatte utfører samme oppgaver. Dette går imot teorien som jeg presenterte i seksjon 1.3.

5. Konklusjon

Innledningsvis så vi at Nav er en stor organisasjon med kompleks struktur. Endringene i Nav skaper utfordringer for mellomlederne i Nav, som jeg har forsøkt å få frem i analysen.

Problemstillingen til studie var som følger: *hvordan forholder mellomledere i Nav seg til endringer?* Gjennom denne studien har jeg avdekket noen sentrale funn om hva mellomledere gjør i endringsprosesser og hvilke utfordringer de møter på.

5.1 Hva gjør mellomledere i rollen sin som endringsagent?

Min studie viser at mellomledere forsøker å involvere medarbeidere i en tidlig fase for å unngå motstand og for å sikre gode beslutninger og effektive prosesser i avdelingen. Mellomlederne i Nav opplever at de har behov for kunnskapen og erfaringen til medarbeiderne for å drive frem gode strategi- og endringsplaner, så de legger seg på involveringslinjen så snart de får kommunisert en endring ovenfra.

I rollen som endringsagent ønsker mellomlederne aller helst å benytte en transformativ lederstil som bygger på relasjonell ledelse, men de har forståelse for at de ofte må kombinere flere lederstiler. Mellomlederne i Nav er engasjert i rollen sin og forsøker å utvikle seg som gode ledere ved å utvikle kunnskap gjennom videreutdanning og kurs.

5.2 Hvilke utfordringer møter mellomledere i Nav ved gjennomføring og implementering av en endring?

Mellomlederne i studiet opplevde at kontinuerlige endringer i organisasjonen førte til at noen endringer kunne slå i hjel tidligere endringer. Slike endringer satt mellomlederne i en vanskelig posisjon når de skulle kommunisere nye endringer nedover i hierarkiet, kort tid etter de forrige endringene.

Ved gjennomføring av endringene opplevde enkelte mellomledere motstand mot endringer, og disse fremkom hovedsakelig på grunn av kontinuerlige endringer i avdelingen. Motstanden var av mild art, og mellomlederens strategi for å håndtere slik endring var: benytte en myk tilnæringsmåte, transformativ lederstil, og involvere de ansatte i stor grad og så tidlig som mulig.

Rollen som endringsmottaker og endringsagent førte til at mellomledernes ansvar både oppover og nedover i hierarkiet ble oppfattet som utfordrende hos enkelte mellomledere. De var enige om at en konstant omstilling i stil og kommunikasjonsform var energikrevende for dem. Samarbeid på tvers av avdelingen var en måte å få til gode endringsprosesser, men det

var samtidig slitsomt for mellomlederne fordi det var tidkrevende og noen ganger vanskelig å få til en forent kurs.

Styringslinjene i Nav skapte ikke noe direkte utfordring for mellomlederne i Nav, men det ble fremhevet at det skapte frustrasjon i avdelingen når like arbeidsoppgaver ga ulike rettigheter til statlige og kommunale ansatte. Mangel på eksisterende forskning gjør at dette punktet er begrenset for drøfting.

5.3 Kort oppsummert

Hvordan forholder mellomledere i Nav seg til endringer i organisasjonen?

Mellomledere i Nav bruker involvering og transformativ ledelse som strategi i endringsprosesser. De håndterer motstand gjennom denne strategien, og forsøker alltid å ha en relasjonell tilnærming til de ansatte for å fange opp motstand så tidlig som mulig. De møter på utfordringer underveis i implementering og gjennomføring av endringer i organisasjonen som f.eks. horisontalt samarbeid og ansvar for flere nivåer.

5.3 Videre forskning

Til tross for at dette studiet forsøker å belyse mellomlederrollen i Nav, er det fremdeles behov for videre forskning.

For det første, ettersom det har vist seg at transformativ ledelse er en ettertraktet lederstil blant mellomlederne i Nav, bør det forskes videre på hvilke elementer i transformativ ledelse som har størst betydning for forholdet mellom den ansatte og mellomlederen. Denne studien har vist at en kombinasjon av flere lederstiler er nødvendig for å oppnå effektive prosesser, men hvilke ulike lederstiler som bør kombineres har ikke blitt sett på i denne studien.

For det andre, studien baserer seg kun på data fra Nav. Det kan forskes videre på om man finner sammenhenger mellom mine funn fra Nav og studie utført på andre organisasjoner. Forholder andre mellomledere, i offentlige etater, seg til endringer på samme måte som mellomledere i Nav gjør?

REFERANSELISTE

Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *Nav i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. (Meld. St. 33. (2015-2016)). Hentet fra <https://regjeringen.no>

Andreassen, T. A. (2011). Organisasjonsendring som velferdsreform. I Fossetøl, K. (Red.), *Nav ved et veiskille*. (1. utg., s. 13-24). Gyldendal Norsk Forlag.

Brinkmann, S. & Tangaard, L. (Red). (2020). *Kvalitative metoder – en grundbog*. (3.utg.). København: Hans Reitzels Forlag

Breit, E., Egeland, C., Løberg, I. B., & Røhnebæk, M. T. (2020). Digital coping: How frontline workers cope with digital service encounters. *Social Policy & Administration*.

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma*, 4, 20-27. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. (<https://journals-sagepub-com.ezproxy.oslomet.no/doi/pdf/10.1177/1094428112452151>)

Hansen, H. T., Lundberg, K., & Syltevik, L. J. (2018). Digitalization, street-level bureaucracy and welfare users' experiences. *Social Policy & Administration*, 52(1), 67-90.

Hennestad, B. W. (2002). Endringsledelse som implementering – sentrale utfordringer. *Magma*, 3. Hentet fra <https://www.magma.no/endringsledelse-som-implementering-sentrale-utfordringer>

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Psykologitidsskriftet*. Hentet fra <https://psykologitidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse->

[inspirasjon-til-endring](#)

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (1.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Huy, Q. N. (2001). In praise of middle managers. *Harvard Business Review*, 79(8), 72-79.

Jacobsen, D. I. (2014). Transformativ ledelse. *Magma*, 5, 46-55. Hentet fra <https://www.magma.no/transformativ-ledelse2>

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2019). *Samfunnsvitenskapelig metode*. (Utg. 5). Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Utg. 4). Fagbokforlaget.

John P. Kotter. (2012). *Leading Change*. USA: Harvard Business Review Press

KS. (2018, 16. oktober). Nav. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/demokrati-og-styring/kommunereform/rad-til-kommuner-som-slar-seg-sammen/utfordringer-og-muligheter/nav/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsinterview som håndverk* (3. utg.). København: Hans Reitzels Forlag

Meld. St. 33 (2015-2016). *Nav i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. Arbeids- og sosialdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/8f9e56528fb340eb9f6515cc21ab5119/no/pdfs/stm201520160033000dddpdfs.pdf>

Mugås, H. O., (2019, 12. juni). *Foreldrepengeprosjektet i Nav vant Digitaliseringsprisen 2019*. Memu – mennesker og muligheter. Hentet fra:

<https://memu.no/artikler/foreldrepengprosjektet-i-nav-vant-digitaliseringsprisen-2019/>

Nav. (2021, 05. januar). To styringslinjer. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav/to-styringslinjer>

Nav. (2020, 1. september). Evaluering av partnerskapet. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/partnerskapet-i-nav/evaluering-av-partnerskapet>

Nav. (2019, 26. november). Mer om digitalisering av hjelpemiddelområdet. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/samarbeid/hjelpemidler/digitalisering-av-hjelpemiddelområdet/digitalisering-av-hjelpemiddelområdet1>

Regjeringen.no. Hentet: 2021, 14. april, fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/id604957/>

Sosialdepartementet (2002-2003). *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*. (St.meld.nr.14 (2002-2003)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no>

Stensaker, I.G. mfl. (2011). Middle management's role during change. I: H.L. Colman, I.G. Stensaker og J.E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil & Gas Activities*. (s. 69-86). Bergen: Fagbokforlaget.

St. Prop. 46 (2004-2005). *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Arbeids- og kulturdepartementet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/f0c702e88bcb4970aa8b019f24df9d72/no/pdfs/stp200420050046000dddpdfs.pdf>

Tetzchner, S.V. (2020, 31. desember). Internalisering. Hentet fra <https://snl.no/internalisering>

Rydland, M. (2015). Hvilken rolle spiller mellomlederen. *Magma*, 7, 47-55. Hentet fra <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Vedlegg 1: Samtykkeskjema

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Endringer i Nav”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan mellomledere i Nav forholder seg til organisasjonsendringer. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en bacheloroppgave som har som formål å få frem hvordan ledere i Nav oppfatter organisasjonsendringer, og belyse hvordan de håndterer en endring i en så stor og kompleks organisasjon som Nav. Problemstillingen lyder som følger «hvordan forholder mellomledere seg til organisasjonsendringer?».

Opplysningene som innhentes vil kun bli benyttet til prosjektoppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oslo Metropolitan University er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i dette prosjektet fordi prosjektet legger fokus på mellomledere i Nav.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller opp til et videointervju. Jeg kommer til å stille spørsmål om hvordan du forbereder dine ansatte på kommende endringer og hvilke utfordringer du møter på ved gjennomføring/implementering av endringer i organisasjonen. Du vil få tilsendt en intervjuguide i forkant av intervjuet.

Det er kun din stillingstittel og taleopptak som vil være grunnlaget for datainnsamlingen. Ingen andre personlige opplysninger vil inkluderes i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Din deltakelse vil ikke ha noe form for påvirkning for din stilling som mellomleder i Nav, eller ditt forhold til din arbeidsgiver og dine ansatte.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, og intervjudeltakerne vil ikke gjenkjennes i publikasjonen.

Det er kun jeg som vil ha tilgang til dine personlige opplysninger, som i dette tilfelle er lydopptak. Lydopptaket slettes etter innlevering av prosjektet, 21.05.21, og vil kun bli brukt for å bearbeide mine notater som tas underveis i intervjuet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 21.05.21. Lydopptaket vil slettes etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Oslo Metropolitan University har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Oslo Metropolitan University ved Agnete Vabø, tlf. 67 23 84 57.

Vårt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen kan nås på tlf. 67 23 55 34 og e-post personvernombud@oslomet.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Organisasjonsendring i Nav*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i videointervju
- at det tas taleopptak av intervjuet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Intro: Informere om samtykke og anonymitet

Tema 1: Din rolle som mellomleder i Nav

- Kan du fortelle hvordan du ser på din rolle som mellomleder i endringsprosesser?
- Hva kreves det av deg som mellomleder i Nav når du skal gjennomføre en endring?

Tema 2: Strategier og utfordringer

- Hvilken eller hvilke metoder valgte du for å kommunisere og forberede dine ansatte om den kommende endringen?
- Hvilke utfordringer har du erfart knyttet til endringer i Nav som du selv har vært med på å lede?

Tema 3: Å lede en endring

- Hva anser du som viktig for å utøve god ledelse under endringsprosesser?
- Føler du at du har måttet tilpasse lederstilen din for å gjennomføre endringen? På hvilken måte?

