

Trond E. Reitan

ABW, eller ikke ABW ?

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Geir Hyrve

Mai 2020

Trond E. Reitan

ABW, eller ikke ABW ?

Masteroppgave i Master of Public Administration
Veileder: Geir Hyrve
Mai 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Innhold

Abstract:	4
Sammendrag:	5
1. Innledning:.....	6
1.1 Oppgavens avgrensning og struktur:.....	6
1.2 Beskrivelse av formålet med oppgaven og presentasjon av problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:	7
2. Kontekst:.....	11
2.1 Hva er ABW?:.....	11
2.2 Presentasjon av arealkonseptet i NAV:	11
2.3 Digitalisering i offentlig sektor generelt og NAV spesielt:.....	13
2.4 Reformvilje i offentlig sektor:.....	16
3. Teoretiske perspektiver:.....	17
3.1 Sentrale begreper:.....	17
3.2 Omfanget av endring og betydningen av tid.....	20
3.3 Hva kan være drivkrefter for endring?:.....	21
3.4 Endringsagenter og endringsledelse:	22
3.5 Motstand i endringsprosesser:.....	23
3.6 Strategier i endringsprosesser:.....	23
3.7 Translatørkompetanse, evnen til å overføre kunnskap og praksis:	24
3.8 Strategi E - Strategi O – to hovedstrategier for endring:	25
4. Metode:	29
4.1 Vitenskapeteoretisk tilnærming:.....	29
4.2 Valg av metode:.....	30
4.3 Rekruttering og inkluderingskriterier informanter til fokusgruppeintervju:	32
4.4 Beskrivelse av datamaterialet, vurdering av datas kvalitet og analyse:	33
4.5 Forberedelse av undersøkelse:	34
4.6 Forskerens rolle og bakgrunn:.....	35
4.7 Datainnsamling og gjennomføring av intervju:.....	35
4.8 Etikk og personvern:.....	36
5. Analyse av NAV Falkenberg:.....	37
5.1 Førstusjonene og konteksten NAV Falkenberg:	37
5.2 Spørreundersøkelsen ved NAV Falkenberg:.....	39
5.3 Forskningsspørsmål om årsaker til at man begynte å se etter nye løsninger:.....	42

5.4 Forskningsspørsmål om samarbeid og involvering:	54
5.5 Forskningsspørsmål om endring, endringsagenter og motstand:	61
6. Diskusjon og sammenfatting:	67
7. Perspektivering og veien videre:	72
8. Referanser:	76
9. Appendiks:	78
9.1 NSD sin vurdering:	78
9.2 Informasjon til informanter med forespørsel om å være med i studien:	81
9.3 Samtykkeskjema og informasjon til deltakerne i fokusgruppen med ansatte:.....	83
9.4 Samtykke og informasjon ledelse og tillitsvalgte:	86
9.5 Intervjuguide fokusgruppeintervju.....	89

Oversikt over tabeller og figurer:

Tabell 4.1 viser en oversikt over informanter i fokusgruppeintervjuene s. 32

Figur 5.1 viser oversikt over mulighet for konsentrert jobbing i kontorlokalene s. 39

Figur 5.2 viser oversikt over mulighet for variert jobbing i kontorlokalene s. 40

Figur 5.3 viser oversikt over mulighet for samarbeid i kontorlokalene s. 41

Figur 5.4 viser Mintzberg sin fem sektor modell s. 50

Figur 6.1 viser hva som påvirker organisasjonenes muligheter og evne for endring s.67

Forord:

Denne masteroppgaven ble ferdigstilt våren 2020 ved Handelshøyskolen, Master i offentlig administrasjon (MPA), NTNU. Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Jeg vil først begynne med å takke min veileder Førstelektor ved NTNU Geir Hyrve, for god veiledning, hans fleksibilitet, hans evne til å motivere og å komme med konkrete og gode tilbakemeldingen underveis i prosessen.

Jeg vil også takke alle som tok seg tid i en travel arbeidshverdag og stilte opp i fokusgruppeintervjuene. Dette har vært uvurderlig verdifullt for oppgaven.

Jeg vil også takke min arbeidsgiver NAV Falkenberg for tilgang til organisasjonen og innsamlet datamateriale. Takk også for god hjelp til å rekruttere informanter til fokusgruppeintervjuene, og ellers god støtte gjennom studietiden.

Jeg vil også ta med en stor takk til min kjære for god hjelp med å oversette sammendraget til engelsk.

Takk også til studiekamerater, kollegaer, familie, venner og kjente som har kommet med støttende ord gjennom studietiden.

Trondheim, 27.mai 2020

Trond E. Reitan

Abstract:

Background

The purpose of the thesis is to analyse the discussion in NAV regarding the implementation of activity-based working, ABW. A key part of the analysis has been changes, change processes and change management. This thesis has taken a close look at NAV Falkenberg's approach to this discussion, which processes are initiated when ABW is considered, and the importance of managing change processes.

This kind of workplace solutions are often debated, ABW included. It creates discussions between both managers, union representatives, the health and safety service and employees. ABW is still new, not much used and has not been thoroughly researched. This triggered my curiosity for the thesis topic and is why I wanted to take a closer look at how an organisation such as NAV Falkenberg is affected by an ABW-process.

With NAV Falkenberg as the arena for the study and evaluating their process in considering implementing ABW, my thesis statement is:

- Can ABW be a good way of organising the work at NAV Falkenberg?

Method

In this study I have used focus group interview, a qualitative research method. Focus group interviews are group discussions, where the participants are managed by a researcher functioning as a moderator. In this study I conducted two focus group interviews, one with employees and one with managers and union representatives.

Result

The main finding is the lack of consensus concerning implementing ABW or not. The participants want clear goals and intentions when they are about to make changes. There are many things affecting Falkenberg's choice of office solution. Falkenberg should probably follow the path towards change, a path it has already started on. Eventually, they must look at other ways of organising the workplaces. Most likely, ABW and similar office solutions will be facilitated more. The continuous digitalisation of public sector will play an important part in NAV Falkenberg's future choices.

Sammendrag:

Bakgrunn:

Masteroppgavens hensikt og formål har vært å belyse debatten i NAV rundt innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger, ABW. Dette er sett på opp mot endring, endringsprosesser og ledelse igjennom endring. Denne oppgaven har sett nærmere på NAV Falkenberg sin tilnærming til denne debatten. Den har sett på hvilke prosesser som settes i gang ved muligheten for en slik innføring, og betydningen av ledelsen av slike endringsprosesser.

Denne typen kontorløsninger er omdiskutert, det gjelder også for ABW. Det skaper debatt blant både ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste og ansatte. ABW er fortsatt nytt, lite prøvd og lite forsket på. Dette var med på å trigge min nysgjerrighet for oppgavens tema. Dette var grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på hvordan det påvirker en organisasjon som Falkenberg.

Med utgangspunkt i NAV Falkenberg som er arena for studien, og kontoret sin prosess rundt vurdering av mulig innføring av ABW, har jeg kommet fram til følgende overordnet problemstilling for denne oppgaven:

- Kan ABW være en god løsning for organisering av arbeidet ved NAV Falkenberg?

Metode:

Jeg har i denne studien benytte meg av den kvalitative forskningsmetoden fokusgruppeintervju. Fokusgruppeintervju er gruppediskusjoner der en gruppe informanter ledes av en forsker som fungerer som møteleder eller moderator. Det ble gjennomført to fokusgruppeintervju i denne studien. Det ble gjennomført et fokusgruppeintervju med ledere og tillitsvalgte og ett med ansatte.

Resultater:

Det som kommer tydeligst fram er at man ikke har vært enige om hvilken retning man skulle gå – ABW eller ikke. Det etterlyses tydeligere mål og mening når man skal gå inn i endringer. Det er mange faktorer som spiller inn i ved valg av kontorløsning ved Falkenberg. Falkenberg bør trolig følge den veien man har startet på, mot endring. Det vil etter hvert tvinge seg fram å se på andre løsninger for organiseringen av arbeidsplassene. Forholdene vil mest sannsynlig legges mer og mer til rette for ABW og tilsvarende kontorløsninger. Digitaliseringen i offentlig sektor har vi ikke sett slutten på enda og den vil spille en viktig rolle i valgene som kontoret gjør framover.

1. Innledning:

Oppgavens tematikk er knyttet opp mot endring, endringsprosesser og ledelse igjennom endring. Dette sette i sammenheng med den pågående debatten i offentlig virksomhet om å innføre eller ønsket om å innføre nye kontorløsninger. Oppgaven har som intensjon å første se på NAV generelt og så vil jeg ta for meg et NAV kontor i Trondheim spesielt. Oppgaven tar for seg hvordan dette kontoret har tilnærmet seg prosessen med innføringen av nytt arealkonsept. Den vil se nærmere på aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger -forkortet til ABW¹, som er en del av NAV sitt arealkonsept. Jeg vil også i den forbindelse komme innom den pågående digitalisering i offentlig sektor som kan anses å være en forutsetning for at man kan etablere aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger.

Det har de senere år vært mye debatt i offentlige virksomheter og i det offentlige rom rundt kontorløsninger. Hva som er bra for det ene og for det andre – effektivitet og funksjonalitet. Denne debatten har ikke vært så tydelig i NAV før nå. Man har ikke så mange eksempler å vise til når det kommer til måter å organisere kontorene på, rent fysisk – ofte har det vært snakk om åpent kontorlandskap eller cellekontor, og så har vi noen få variasjoner innenfor temaet.

1.1 Oppgavens avgrensning og struktur:

Masteroppgaven bygger på forskerens tidligere innleverte eksamensoppgaver, og har begrensinger med tanke på tid og omfang. I all forskning vil tid være en knapphetsfaktor, så er også tilfelle her. Jeg kunne valgt å gå inn i hvordan arealkonseptet og hvordan ABW er tatt i bruk som organisering av kontorene i hele NAV. Jeg kunne også sett mer på hvilken betydning digitaliseringen har for utbredelsen av ABW generelt i NAV. Jeg har i denne masteroppgaven valgt å konsentrere meg om ett NAV kontor. Jeg har sett nærmere på hvordan dette kontoret har valgt å forholde seg til arealkonseptet i NAV, ABW og digitalisering. Jeg har valgt å se på hvilke prosesser det har satt i gang ved dette kontoret. Jeg har også valgt å se på endringsprosesser og endringsledelse fra ulike ståsteder. Sett på hvordan de ulike rollene i dette kontoret påvirker/påvirkes av endringer og endringsledelse. Endringsagenter og motstand mot endring vil også bli sett på som del av dette.

¹ ABW er en forkortelse for «activity based Working» eller på norsk aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger.

Masteroppgaven har 7 kapitler. I. kapitel består av en innledning, så følger masteroppgavens formål, problemstilling og forskningsspørsmål. Så kommer kapitel 2 kontekst, med en kortfattet forklaring på hva ABW er og hva arealkonseptet i NAV innebærer. Så følger en del om digitaliseringen i offentlig sektor generelt og NAV spesielt, og sist i kapitel 2 et avsnitt om reformvilje i offentlig sektor. I kapitel 3 kommer oppgavens teoretiske perspektiv som i all hovedsak tar for seg viktige begreper og endring og endringsledelse. Kapittel 4 metode gir en beskrivelse av valgt forskningsmetode, datainnsamling og refleksjoner rundt forskningsetikk, valg av informanter og innblikk i forskerens ståsted. Kapittel 5 analyse av Falkenberg starter med en beskrivelse av førsituasjonen, presenterer deler av en spørreundersøkelse som ble gjennomført ved Falkenberg, og fortsetter med analyse av innsamlet empiri fra studien og diskuterer den sammen med teori opp mot masteroppgavens forskningsspørsmål. I kapittel 6 diskuteres oppsummeringene av forskningsspørsmålene for så å forsøke å sammenfatte disse, og se på dem opp mot problemstillingene. Kapittel 7 inneholder avslutningen og anbefaling for videre forskning.

1.2 Beskrivelse av formålet med oppgaven og presentasjon av problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

Denne oppgaven tar utgangspunkt i debatten i NAV rundt aktivitetsbaserte kontorløsninger. Den ser på den forestående innføring av aktivitetsbaserte kontorløsninger i NAV sine kontorer. Denne oppgaven vil som nevnt se nærmere på ett NAV kontor sin tilnærming til denne debatten. Se på hvilke prosesser som settes i gang rundt muligheten for en slik innføring, og betydningen av ledelse av slike endringsprosesser.

Denne typen kontorløsninger er omdiskutert, det gjelder også for ABW. Det skaper debatt blant både ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste og ansatte. Man er ikke entydig positive, og ABW er fortsatt nytt, lite prøvd og lite forsket på. Dette var med på å trigge min nysgjerrighet på oppgavens tema. Dette er grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på hvordan det påvirker en organisasjon som et NAV kontor. Hva en mulig innføring av ABW setter i gang av bevegelser i kontoret, og hvilke krav en slik prosess setter til endringsledelse. NAV er bare en av flere offentlige virksomheter som allerede har innføre eller er i startfasen av innføring av denne typen arbeidsplassløsningen. Både det nye Regjeringskvartalet og det nye Nasjonalmuseet som er under oppføring, går for aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger.

Det var NAV Fredrikstad som i NAV-sammenheng var først ut med å organisere kontoret sitt etter konseptet ABW, da de skulle flytte inn i sine nye lokaler i oktober 2018. NAV

Fredrikstad har nå hatt denne typen organisering i godt over ett år. Kontoret kan vise til gode resultater og at ansatte er fornøyde med å ha organisert kontoret etter prinsippene i konseptet ABW. Hele 86% av de ansatte svarte fornøyd eller svært fornøyd i en spørreundersøkelse. Resterende svarer at de aksepterer at det vil bli bedre på sikt. Det har også blitt gjennomført mer dyptgående intervju med en del ansatte. Resultatet fra disse intervjuene er at ansatte i det store er fornøyd med den nye organiseringen (NAV Fredrikstad, 2019). NAV Fredrikstad kan på mange måter sies å ha vært en spydspiss i etableringen av ABW i NAV. Mange kontor har vært på besøk, søkt kunnskap og erfaring for å bedre organisere sine egne kontor.

Da NAV Fredrikstad startet på prosessen med å etablere nytt kontor og ny organisering satte man av tid og ressurser for å sjekke ut alternative måter å organisere kontoret på. Det ble gjort undersøkelser og foretatt besøk ved tilnærmet like virksomheter som hadde denne type organisering, hovedsakelig i Sverige. Dette ble gjort i forkant av etableringen av nytt NAV kontor. Dette innebærer at kontoret under planlegging ble rigget for en slik type organisering. Dette har vist seg i ettertid å være en suksessfaktor ved innføringen av ABW. Representanten fra NAV Fredrikstad sier at det har vært en tydelig og klar involvering fra ledelse, tillitsvalgte og ansatte hele veien i prosessen. Det blir påpekt at det har vært en av grunnene til at man så langt kan vise til gode resultater. Endringsprosessen og organisering av det nye kontoret har NAV Fredrikstad ansett for å være et HR- prosjekt, og ikke bare et prosjekt som har omhandlet fysisk organisering. Dette er representanten fra NAV Fredrikstad tydelig på. Det har man sett viktigheten av i forbindelse med ledelse av endringen.

NAV er som nevnt inne i en omfattende modernisering og digitalisering. Vi har fått mobiltelefoner og bærbar PC. Nye digitale oppfølgingsverktøy er med på å gjøre kommunikasjon med brukerne av tjenestene enklere. For mange av NAV sine brukere vil veien inn til NAV gå via de digitale tjenestene. Oppfølgingen vil i større grad skje digitalt og ikke ved personlig oppmøte på NAV kontoret. Dette gjør noe med måten man jobber på. Det bidrar til at man i større grad enn før kan tenke alternativt når det kommer til kontorløsninger. Utviklingen på dette området går fort. Vi vet ikke hva som vil bli tilgjengelig av IKT - løsninger i fremtiden. Vi organiserer i stor grad for det ukjente. Hva dette fører til når det kommer til drivkrefter for endring og mulig motstand mot endring gjenstår på mange måter å se. Digitaliseringen og de nye teknologiske verktøyene gir mer fleksibilitet og mobilitet internt i NAV. Dette gjør seg også gjeldene i møtet med brukerne av NAV sine tjenester, og i møtet med eksterne samarbeidspartnere. De nye digitale løsningene gjør også at ansatte ikke

lenger er «lenket» til arbeidsplassen sin for å kunne gjennomføre oppgavene sine. Dette gir muligheter for å tenke nytt når det kommer til arbeidsplassløsninger, som eksempelvis ABW. Digitaliseringen er en forutsetning for å kunne etablere ABW.

NAV Falkenberg som er arenaen for studien etablerte seg som i nye lokaler i februar 2018. Kontoret er nå på tur å «vokse ut av» lokalene. I den forbindelse begynte man å se på alternative måter å organisere kontoret på for å møte behovet for mer plass. Man ønsket også å imøtekomme behovet for deling av kunnskap og kompetanse. Det er også et behov for å finne løsninger på en stadig tilbakevendende utfordring med støy i lokalene. Slik situasjonen er så jobbet man med «alt» i sammen kontorlokale med de utfordringer som det skaper. Et stykke ut i prosessen ble man oppmerksom på NAV Fredrikstad. Man ble oppmerksom på hva NAV Fredrikstad hadde gjort ved etablering av nytt kontor. NAV Fredrikstad ble invitert på besøk ved NAV Falkenberg for å dele sine erfaringer. Representant fra NAV Fredrikstad og direktoratet deltok først i møtet med medbestemmelsesapparatet (MBA)². Her ble det informerte om kontorets organisering, etablering og om erfaringer med ABW. NAV Fredrikstad deltok høsten 2019 på et kontormøte med alle ansatte ved NAV Falkenberg til stede. Dette skapte en del diskusjon blant ansatte, tillitsvalgt og ledere. Det beskrives som om at det gikk et sus gjennom kontoret «nå skal vi også innføre dette». Men ingenting er foreløpig avgjort eller bestemt. Det har blitt gjort en undersøkelse blant ansatte ved kontoret som vil bli nærmere presentert i denne oppgaven.

Slike endringsprosesser vil kreve en god plan, en stødig strategi og en godt sammensatt og aktiv endringsledelse. En slik endring vil for mange oppleves som en stor inngripen i arbeidshverdagen. Endring, endringsprosesser og endringsledelse vil være hovedtemaet i denne oppgaven. Dette gir utgangspunktet for det teoretiske perspektivet i oppgaven og gjenspeiles i uttaket av data fra empirien. Det sees også igjen i utforming av problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

NAV og andre offentlige tjenesteytere henter sin legitimitet gjennom at de forvalter våre fellers verdier på en best mulig måte. Innbyggere og virksomheter forventer god samhandling og brukernes behov må være utgangspunkt for utviklingen av offentlige tjenester. Dette gjelder også bruk og utnyttelsen av ressurser som areal. NAV har krav på seg til å følge med i den teknologiske utviklingen. Det forventes at NAV tar i bruk nye og bedre måter å

² MBA eller medbestemmelsesapparatet, er en møtearena der ledelse, vernetjeneste og tillitsvalgte møtes for å drøfte økonomiske, driftsmessige, HR og HMS - saker som angår NAV kontoret.

organisere tjenestene på i takt med utviklingen i samfunnet ellers. NAV skal benytte bevilgede offentlige midler til beste for fellesskapet. Dette innebærer effektiv og kostnadsreducerende drift av NAV kontorene rundt om i landet. NAV må ha en virkningsfull strategi, klare mål og en visjon for den pågående endringen, styring av endringene og en aktiv endringsledelse.

Med utgangspunkt i NAV Falkenberg som er arena for studien, og kontoret sin prosess rundt vurdering av mulig innføring av ABW, har jeg kommet fram til følgende overordnet problemstilling for denne oppgaven:

- Kan ABW være en god løsning for organisering av arbeidet ved NAV Falkenberg?

Jeg har utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å finne ut mer om temaet for masteroppgaven:

- Hva var årsaken til at alternative løsninger ble vurdert ved NAV Falkenberg?
- Hvordan var samarbeidet mellom ledelsen, tillitsvalgte og ansatte i den prosessen – og var det en reel prosess?
- I en endringsprosess forekommer både pådriver for endring og motstandere mot endring, hvordan har det gjort seg gjeldende her?

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene vil jeg nå se på hvilken kontekst dette foregår i. Her kommer en kort forklaring på hva konseptet ABW innebærer og hva NAV sitt arealkonsept omhandler. Jeg vil også se på digitaliseringen i offentlig sektor generelt og i NAV Spesielt. Dette blir sett i sammenheng med at digitalisering kan anses for å være en forutsetning for at man kan tenke alternativt når det kommer til kontorløsninger. Reformen og reformvilje har også vært sentralt i offentlig debatt.

2. Kontekst:

I dette kapitlet består av en kortfattet forklaring på hva ABW er og hva arealkonseptet i NAV innebærer. Så følger en del om digitaliseringen i offentlig sektor generelt og NAV spesielt, og til slutt et avsnitt om reformvilje og reformtrender i offentlig sektor.

2.1 Hva er ABW?:

ABW er en forkortelse for «activity based Working» eller på norsk aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger. Dette er en kontorløsning der ansatte deler arbeidsplasser, ingen har fast plass og der lokalene gjerne deles inn i ulike soner. For NAV er disse sonene sosial, samarbeid, stille og normalsone. ABW gir et bredt utvalg av arbeidsområder for de ansatte å velge mellom. Ansatte velger sone og arbeidsplass etter sine behov og oppgaver for øyeblikket. Det foreligger ingen universell mal for ABW, kontorløsningen må tilpasses hver enkelt virksomhet og deres behov. Virksomheten skal ha overdekning av arbeidsplasser – 2,1 plass pr. ansatt. Det brede spekteret av arbeidsplasser er tilrettelagt for ulike arbeidsoppgaver. ABW skal bidra til å bedre samarbeid og bedre overføring av kompetanse. Konseptet skal gi ansatte mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag etter hvilke oppgaver som skal løses (NAV, 2019).

2.2 Presentasjon av arealkonseptet i NAV:

NAV sitt arealkonsept ble etablert i 2015. Konseptet stiller krav til arealbruk, men gir få føringer for valg av kontorløsninger. NAV sine arbeidsmetoder har endret seg og utviklet seg i takt med økt digitalisering og krav til samhandling med både interne og eksterne aktører. Dette også sett i sammenheng med sterkere krav om effektivisering i offentlig sektor. Det skal gjøres mer for mindre med økende krav om å redusere kostnadene. Formålet med nytt arealkonsept for NAV er å sikre gode løsninger for fremtiden og samtidig bidra til å forenkle prosessene rundt innleie og reduksjon av eiendomskostnadene (NAV, 2019).

Det ble høsten 2018 nedsatt en arbeidsgruppe med representanter fra de ulike tjenestelinjene i NAV, fagforeningene og vernetjenesten.

Dette arealkonseptet som presenteres her gjelder kun kontorvirksomheten i NAV. Det omfatter ikke kontaktsentrene og spesialrom ved hjelpemiddelsentralene, dette vil komme som et tillegg til arealkonseptet. Det vurderes å lage et løsningsforslag for publikumsarealene, men det vil også komme som et tillegg.

Arealkonseptet vil være framtidens arbeidsmønster for NAV, og legger opp til tre «arketyper» eller kontorløsninger for bruken av arealene (NAV, 2019):

- Arketype 1: Kjenetegnes ved faste arbeidsplasser og stasjonært arbeid med lav intern mobilitet og ingen ekstern mobilitet. Arbeidet her er rutinepreget saksbehandling med individuelt arbeid, men med behov for faglig avklaring og støtte – her er nærhet til kollegaer viktig.
- Arketype 2: Her er det lav grad av intern mobilitet og liten ekstern mobilitet. Ansatte har ulike behov, ulike aktiviteter og ulik grad av mobilitet. Ansatte har varierte oppgaver i løpet av arbeidsdagen. Her skal det etableres aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger, der ingen ansatte har fast plass, men tilgang til og overdekning av ulike arbeidsplasser.
- Arketype 3: Denne arketypen kjenetegnes ved høy grad av mobilitet. Enheter med ansatte med ulike behov, ulike aktiviteter og ulik mobilitet. Ansatte er organisert i team med oppgaver som løses i team eller i samarbeid med teamet. Karakteriseres som et pulserende arbeidsmiljø her skal det etableres aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger, der ingen ansatte har fast plass, men tilgang til og overdekning av ulike arbeidsplasser.

Mål, visjoner og strategi for arealkonseptet i NAV:

Arealkonseptet skal understøtte et helsebringende arbeidsmiljø med tanke på sikkerhet og trivsel for de ansatte. Arealkonseptet skal understøtte kompetansedeling og bedre etatens omstillingsevne, samt vise engasjement for miljø og klimautslipp. Det skal også medføre lavere kostnader og bedre ressursutnyttelse. Utviklingen av digitale løsninger gir økt fleksibilitet og utnyttelse av arealressursene (NAV, 2019).

Arbeidet med innføringen av arealkonseptet deles inn i tre faser (NAV, 2019):

1. Forankring av mål, behov og konsept: Det legges vekt på felles mål og forståelse for behovet for det nye arealkonseptet som danner grunnlaget for gjennomføringen av alle fasene. Medbestemmelse i beslutningsprosessen fra alle berørte parter – herunder forankring i ledergruppe, fagforeninger, vernetjeneste og hos de ansatte (interessentene). Det legges vekt på å etablere prosjektgrupper og klargjøre mandatet

til disse, samt avklare roller og ansvar – planlegge arbeidet, herunder en kommunikasjonsplan, plan for brukermedvirkning og medbestemmelse – og konkretiserte planer og forberedelse av flytting.

2. Iverksettelse: Forberede organisasjonen på behovet for endringer i atferd, ledelse og gjennomføring av praktisk endringsledelse, revidering av rutiner og ta i bruk nye verktøy. Planlegge og gjennomføre den praktiske endringen gjennom å planlegge og gjennomføre flyttingen – lage romprogram og kravspesifikasjoner.
3. Driftsfase: Oppfølging og støtte ved endring av atferd, lære nye rutiner og gjennomføring av mulige nye arbeidsoppgaver. Endringsfrys første halvår, gjennomføre evaluering og mulige justeringer. Gjennomføre en sluttrapportering og erfaringsoverføring.

Det vektlegges fra arbeidsgruppen at det ikke bør legges til rette for valgfrihet for valg av kontorløsning, men at lokal behovsanalyse skal legges til grunn for lokale tilpasninger og dimensjonering av den løsningen som er vurdert å understøtte arketypen. Løsninger skal kunne tilrettelegges for individuelle behov, som forutsetningen for ABW tilsier (NAV, 2019).

2.3 Digitalisering i offentlig sektor generelt og NAV spesielt:

Norge er inne i en omfattende digitalisering av offentlig sektor. Satsingen på IKT -og digitaliseringen setter spor etter seg i hele samfunnet. Norge anses for å være ledende i verden når det kommer til digitalisering (kommunal og moderniseringsdepartementet, 2015). Dette sier noe om kompleksiteten, viktigheten og plassen digitaliseringen av offentlig sektor har i det moderne Norge. Digitaliseringen har pågått de siste 20 årene og har påvirket det norske samfunnet på grunnleggende områder. Myndighetenes overordnede plan for IKT-politikken i offentlig sektor er utfordringene innen omstilling, produktivitet og effektivitet. Målet er en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning. Ambisjonen er en forenklet, fornyet og forbedret offentlig sektor som gir en enklere hverdag for innbyggere og næringslivet (kommunal og moderniseringsdepartementet, 2015).

Brukernes behov skal stå i sentrum for IKT-satsingen. Med brukere menes innbyggere, ansatte, privat og offentlig virksomhet og frivillig sektor. Brukeropplevelsen skal være god, tjenestene skal være lett tilgjengelig og enklere å bruke enn ved oppmøte og ved bruk av papirskjema. Gevinsten ved digitalisering realiseres først når brukerne tar løsningene i bruk. Dette kan vise seg i kortere saksbehandlingstid, lettere innsyn i egen sak og

personopplysninger, og mindre innhenting av data som allerede er samlet inn. Det er generelt stor optimisme rundt hva teknologien og digitaliseringen betyr for norsk velferd, verdiskapning og konkuranseevnen. De offentlige tjenestene skal kjennetegnes som sammenhengende og oppleves helhetlig uansett hvilken sektor innen offentlig virksomhet som tilbyr dem (kommunal og moderniseringsdepartementet, 2015).

Den pågående digitale transformasjonen vil endre grunnleggende måter offentlig virksomhet løser sine oppgaver på. Mer av oppgavene vil bli gjennomført ved hjelp av teknologi – i kjølvannet av dette vil offentlig virksomhet gjennomgå radikale endringer der målet er en bedre digital offentlig sektor med smartere og mer effektiv oppgaveløsning. Den nye tilnærmingen vil gjøre at organisasjonen endres, regelverk må skrives om, ansvar flyttes og dagens prosesser designes om. Denne endringen handler like mye om kompetanse, organisasjonsutvikling, forvaltningspolitikk, forvaltningsutvikling og endringsledelse som teknologi. Det som er bakteppet for disse endringene er trangere økonomisk handlingsrom og at brukerne krever mer av offentlig sektor. Offentlig virksomhet må samarbeide bedre på tvers av forvaltningsområder og sektorer. Siden Norge ifølge OECD sin «Digital Government Review of Norway» har kommet langt i digitaliseringen, så påpekes behovet for mer samskaping, styring og samordning (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019).

Offentlig sektor har blitt større de senere år og forventningene til tjenestene har økt i takt med det. Man har de senere år også blitt mer klar over svakhetene i den tradisjonelle forvaltningen og da spesielt med tanke på ivaretagelse av brukerne. Resultatmålene for offentlig sektor er ofte vanskelig å måle kvantitativt - og da kan det være at man måler det som er lett å måle framfor det som er viktig å måle. Tjenestekvalitet, brukertilfredshet og samfunnseffekten er vanskelig å måle, men antall aktiviteter og ressursbruk kan enklere la seg måle. Det foreligger lite empiri på gevinstene som genereres ved digitalisering i Norge (NOU: 2015:1). Dette skyldes trolig at det foregår lite måling og evaluering av resultatene av IKT – investeringene i offentlig sektor. For at IKT prosjekter skal bli en suksess må det funderes godt i ledelsen i departementer og underliggende virksomheter. Det er viktig at disse har kompetanse om hvordan IKT kan understøtte målene for virksomheten. Styring av digitaliseringsprosjekter og hvordan man henter ut gevinsten blir viktig framover. Det vil settes krav til ny teknologi, bedre ledelse, bedre organisering av arbeidet og dette vil sammen være drivkrefter for produktivitetsutvikling i offentlig sektor (NOU: 2015:1).

Myndighetenes overordnede plan for IKT-politikken i offentlig sektor ser på utfordringene innen omstilling, produktivitet og effektivitet. Målet er en brukerrettet og effektiv offentlig forvaltning. Ambisjonen er en forenklet, fornyet og forbedret offentlig sektor som gir en enklere hverdag for innbyggere og næringslivet. Brukernes behov skal stå i sentrum for IKT-satsingen. Med brukere menes innbyggere, ansatte, privat og offentlig virksomhet og frivillig sektor (NOU: 2015:1).

NAV er en stor og omfattende aktør innen offentlig tjenesteyting. NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet, gir tjenester til 2,8 millioner mennesker og rår over 60 ulike stønader og ytelser (NAV rapport 2019:1). Det stilles krav til at NAV skal levere kostnadseffektive tjenester som holder samme nivå som ellers i samfunnet. Statlige midler må brukes på en best mulig måte opp mot innbyggere, arbeidsgivere og andre interessenter. NAV og andre offentlige tjenesteytere henter sin legitimitet gjennom at de forvalter våre fellers verdier på en best mulig måte. NAV har brukt og bruker store ressurser på digitalisering, samt for å dekke behovet for kompetanse hos ansatte i kjølvannet av innføringen av ny teknologi (NOU: 2015:1). NAV har mange forskjellige brukergrupper som i ulik grad kan ta i bruk disse digitale løsningene. NAV har også mange ansatte som til ulik tid og i ulik grad blir berørt av disse endringene, og som i ulik fart tar i bruk løsningene og på ulikt vis forholder seg til disse endringene.

De siste årene har digitaliseringen skutt fart i NAV og i offentlig sektor som helhet. Mange av tjenesteområdene og prosessene i NAV egner seg for selvbetjening og digitalisering. Målet med digitaliseringen er for NAV som ellers i offentlig sektor bedre brukeropplevelser, kortere saksbehandlingstid, og generelt en mer effektiv forvaltning, samt mer målrettet hjelp for brukere med sammensatte behov. Digitaliseringen anses også for å gi mulighet til bedre samordning mellom NAV, arbeidsgivere, kommuner, utdannings – og helsesektoren.

Digitaliseringen setter også krav til kompetanse både hos NAV sine ansatte og brukerne av tjenestene. Verktøyene utvikles blant annet til datadrevet beslutningsstøtte til veilederne for mer effektiv saksbehandling, og til å kommunisere med brukerne og gi brukerne innsikt i egen sak. Mange har av ulike årsaker vansker med å tilpasse seg den nye digitale hverdagen, blant annet med årsak i lese -og skrivevansker eller lave norskkunnskaper. NAV må i sitt arbeid med digitaliseringen tar høyde for at rundt 25 prosent av befolkningen mellom 16-74 har mangelfull eller fraværende digital kompetanse og ferdigheter. Ikke alle har tilgang til

internett eller digital kommunikasjon. Disse vil trolig kunne bruke de digitale løsningene om de er gode nok og tilpasset disse utfordringene på en god måte (NAV rapport 2019:1).

2.4 Reformvilje i offentlig sektor:

En reform kan man si er et større eller mindre iverksatt endringsforsøk som har til hensikt å endre en organisasjons funksjon på en eller flere måter (Røvik, 2014).

Reformer har vært vanlig i de senere år i norsk og nordisk offentlig sektor. Norge og de nordiske landene har de senere år blitt påvirket av nyere styringsmodeller som New Public Management (NPM) som resten av verden. Man beskriver den nordiske modellen, men finnes det en nordisk modell for reformer? De nordiske landene blir ikke lenger regnet som sinker når det kommer til lansering av reformer, slik de tidligere ble ansett for å være. De anses nå for å være adaptive og med en tilnærming som handler om en trinnvis innføring av reformer. Lederne i de nordiske landene har et balansert syn på reformprosessene. Reformene i Norge og de nordiske landene er preget mer av pragmatisme enn ideologi (Hansen, 2019).

Det er i de nordiske landene mer engasjement blant befolkningen og fagbevegelsen rundt reformer enn i andre land. Reformtrendene i de nordiske landene handler om innsyn og åpen stat, digitalisering av offentlig forvaltning og samarbeid mellom offentlige tjenesteytere og organer. Reformtrender rundt NPM som omhandler konkurranseutsetting og privatisering er mindre populære i de nordiske landene. Forvaltningen i Norden bruker styringsverktøy som også måler kvalitet i tjenestene, dette er verktøy som er mindre brukt innen NPM. Reformene i Norge og Norden handler mer om å opprettholde enn å endre, pragmatisme og trinnvise og langsomme endringer. Den kontinuerlige og alltid pågående reformeringen av offentlig sektor gjør at den er i konstant endring. Den nordiske offentlige sektoren anses for å være smidig og adaptiv (Hansen, 2019).

3. Teoretiske perspektiver:

I dette kapitlet blir masteroppgavens teorigrunnlag presentert i tillegg til noen sentrale begreper. Jeg har valg ut teori relatert til endring og endringsledelse. Dette mener jeg er mest relevant opp mot min problemstilling som er knyttet til om ABW kan være en god løsning for organisering av arbeidet, og hva det vil kreve av endring og endringsledelse ved NAV Falkenberg.

3.1 Sentrale begreper:

NAV er en stor offentlig organisasjon. Begrepet organisasjon er for mange en bedrift, ett idrettslag en offentlig etat eller en skole – en gruppe mennesker som gjør oppgaver sammen for å nå mål. Her er det snakk om spesifikke mål som for eksempel utvikling av kunnskap i en skole eller at en bedrift må drive lønnsomt, med god kvalitet og høye markedsandeler. En organisasjon vil vanligvis ha mange mål, noen vil være klare og andre mer diffuse. Aktivitetene vil være formelle i form av regler, rutiner og prosedyrer som organisasjonens medlemmer må forholde seg til. Dette kan innebære regler om arbeidstid, hvordan ansettelser skal foregå, rapportering og andre myndighetspålagte krav (Busch, Vanebo & Dahlin, 2010).

Bolman og Deals sin definisjon på organisasjon (Bolman & Deal, 2014):

- *En varierende koalisjon mellom enkeltpersoner og grupper*
- *Det er forskjeller mellom interessentene*
- *Vi snakker ofte om fordeling av knappe ressurser*
- *Makt er midler og målet gir en framtidig ny strategisk posisjon*
- *Forhandlinger, hestehandel og kamp om posisjoner er viktige elementer*

Arenaen for studien er et NAV kontor i Trondheim, og NAV kontoret er en viktig del av offentlig sektor. Særtrekk ved offentlig sektor er at den er politisk styrt, omfattet av mange lovverk, virksomhetene er komplekse, tjenestene omsettes ikke i ett fritt marked og konkurransen er begrenset (NOU: 2015:1). Offentlig sektor omfatter et stort mangfold av verdier, den skal produsere goder for felleskapet. Den skal ivareta alle samfunnsborgere og tjene samfunnet som helhet. Offentlig sektor skal være preget av åpenhet og innsyn, og skal ivareta felles goder på en effektiv, rasjonell og økonomisk bærekraftig måte (Busch, 2012).

NAV som en stor offentlig virksomhet har stor betydning for velferdsstaten, og er en viktig aktør som utfører mange oppgaver og forvalter store verdier på vegne av felleskapet.

Velferdsstaten legger stor vekt på kollektive og obligatoriske velferdsordninger i statlig regi.

Den moderne statlige sosialpolitikken kan føres tilbake til Tyskland og Otto Von Bismarck. I løpet av det 20. århundre har velferdsstaten vokst fram, med ett mer kollektivt, omfattende og sentralisert velferdssystem. Velferdsstaten slik den er i Norge er preget av bredt sosialt ansvar og en stor offentlig sektor, og at staten skal regulere markedet der det ikke virker og ivareta offentlige goder (Østerud, 1996).

For at NAV skal kunne forvalte på vegne av felleskapet så må NAV ha legitimitet for det etaten gjør, legitimitet viser til den almene aksepten for lover og det rådende regime som en autoritet. En autoritet har en legitim og akseptert rett til å utøve makt over andre. Legitimitet vil si at man som innbygger godtar kontroll, handlinger og inngrep. Når aktører uttrykker seg innenfor det etablerte verdisettet så gir det legitimitet. Legitimitet er nøkkelen til politisk stabilitet og kan anses for å være årsaken til at et regime gjør suksess og overlever (Heywood, 2013).

Gjennom digitaliseringen som pågår i NAV og resten av offentlig sektor så gjennomgår Norge en stor transformasjon. Jeg anser derfor det som viktig å ta med en forklaring på hva vi snakker om da. Digitalisering av offentlig sektor handler om å ta i bruk teknologien til å fornye, forenkle og forbedre. Gjennom digitaliseringen så kan man tilby nye og bedre tjenester, som er enklere å bruke, mer effektive, og pålitelige. Digitaliseringen skal bidra til økt verdiskaping og innovasjon, og kan føre til øket produktiviteten i både privat og offentlig sektor (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019).

Digitalisering en samlebetegnelse som beskriver overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2019).

Digitalisering i seg selv er ikke noe nytt. Det en datamaskin skal prosessere må digitaliseres, enten det er snakk om tekst, bilder, video, lyd eller andre medier. Begrepet digitalisering har de senere år blitt assosiert med forretningsdrift for å forberede virksomheten på fremtiden, eller som del av det allerede eksisterende digitale samfunnet (Haggernes, 2018).

Digitaliseringen er kommet et godt stykke på vei i NAV og i offentlig sektor generelt, og vi vet enda ikke hvilke muligheter som ligger foran oss gjennom denne teknologien.

Når en organisasjon endres vil dette ofte få konsekvenser for maktstrukturer i organisasjonen, så også i NAV. I Max Weber sin definisjon av makt har staten monopol på legitim maktbruk.

Med makt mener man at ett eller flere mennesker har muligheten til å utspille sin vilje i det sosiale samkvem med andre, selv om andre i det kollektive liv skulle gjøre motstand. Den sosiale ære som ofte følger makt er ofte grunnlaget for at man ønsker å tilegne seg makt (Weber, 2000).

Christensen & Daugaard Jensen skriver at makt kan inndeles i tre kategorier:

- *Substansielle, avledet av egenskaper ved de som kjemper om makten.*
- *Relasjonelle, makt utvikles i samspill der mennesker påvirker hverandre.*
- *Institusjonelle, lover, rundskriv, regler, rutiner og normer som rammer inn atferd og som i seg selv er et uttrykk for makt – og er utviklet over tid gjennom maktkamp mellom ulike interessenter (2016, s.14).*

Direkte makt vil si at noen utøver makt på andre gjennom selv beslutningsprosessen. Det er her den direkte maktutøvelsen foregår. Hvem som er med i beslutningsprosessen og hvem som har tilgang til beslutningsarenaen vil være av betydning for utfallet av en sak (Christensen & Daugaard Jensen, 2016). Makt kan anses for å være å ha makt over ressursene som skal fordeles. Politikere som kan påvirke fordelingen av inntekter har da makt, siden dette er av stor interesse for befolkningen. Det blir et bytteforhold mellom velgere og politikere – velgerne støtter via oppslutning ved valg og politikerne gjengir via å innfri valgløfter (Østerud, 1996).

Jeg skal nå gå over på det jeg anser for å være masteroppgavens hovedteorigrunnlag. Dette omhandler som nevnt endring, endringsledelse og elementer som er viktig å ta hensyn til når en organisasjon står i startfasen av en endring eller står i en endringsprosess. Før jeg kommer nærmere inn på det vil jeg se på hva man legger i begrepet ledelse:

I boken «Endringsledelse i det offentlige» definerer Busch, Johnsen og Vanebo ledelse slik: *«Med ledelse mener vi de personer i koalisjonen som har makt og initiativ til å utøve lederatferd, det vil si til å delta i et forpliktende målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill.»* (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003 s. 59).

Ledelsen må også ha handlingskapasitet som forteller om evnen til å sette tiltak ut i livet, dette er nødvendig for å settet i gang en nødvendig endringsprosess, her er tre faktorer viktig: hurtighet, handlingsrom og autoritet (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017).

I endringsteori er det ofte snakk om at en organisasjon er i ulike tilstander på ulike tidspunkt: «en organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt.» (Jacobsen, 2012, s. 23).

Organisasjoners evne til å endre kurs og justere sine aktiviteter utgjør endringsevnen og strategisk ledelse er en viktig endringskraft for organisasjonen. Strategiske endringsprosesser utgjør analyse av de strategiske utfordringene, utforme strategiske mål, ta strategiske beslutninger og omsette dem fra plan til handling (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017).

3.2 Omfanget av endring og betydningen av tid

Endringens omfang er et viktig aspekt når det kommer til valg av strategi for endringen. Er det her snakk om en revolusjon eller evolusjon – brudd eller utvikling. Når det er snakk om revolusjon/brudd så medfører det endringer der en går fra en strategi, en teknologi eller arketype til en annen, samt brudd med tidligere kjerneverdier som organisasjonen har hatt. Revolusjon/brudd skjer ofte brutalt og raskt - handlingen skjer med en gang man møter en utfordring. Evolusjon/utvikling viser til at organisasjonen justerer den eksisterende formen slik at den skaper bedre balanse i de ulike elementene innenfor en strategi, en teknologi eller en arketype. Organisasjonen er preget av utvikling og lite dramatikk. Evolusjon/utvikling tar lang tid og man har ofte ikke en klar tidsavgrensning (Jacobsen, 2012).

En reaktiv endring eller et reaktivt perspektiv på endring antar at en organisasjon endrer seg først når den blir tvunget til det av en hendelse som allerede har inntruffet. Proaktivt perspektiv på endring viser til at en organisasjon endrer seg på bakgrunn av en hendelse man forventer vil komme. Organisasjonen baserer endringen på antakelser om hva som kommer til å skje i framtiden. Det er vanskelig å spå i framtiden noe som medfører at denne typen endring er risikofylt – og det kan være vanskelig å få folk med på endringene da det er vanskelig å skape en følelse av nødvendighet før hendelsen har funnet sted. Både eiere, ledere og ansatte vil gjerne vente å se før man foretar seg noe (Jacobsen, 2012).

Tid er et viktig element i endring, man må kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt for så å sammenligne organisasjonen på et annet tidspunkt. Dette kan da dreie seg om at menneskene i organisasjonen har endret atferd eller at den formelle strukturen er endret på to tidspunkt. Ett annet element i endring er at man må kunne knytte endringen til et objekt, en tilstand eller et fenomen, herunder organisasjoner. Organisasjoner er ikke fysiske objekter,

men sosiale systemer som hele tiden vil være i en eller annen form for utvikling og endring (Jacobsen, 2012). Organisasjoner består av mennesker og det er vanskelig å påstå at en organisasjon er helt identisk på to forskjellige tidspunkt, noe endring vil ha skjedd i form av at noen i organisasjonen har lært noe nytt, gjør noe nytt eller tenker nytt. Endring er også å anse som en prosess, det skjer handlinger og hendelser som bringer organisasjoner videre fra det ene punktet til det andre (Jacobsen, 2012). En annen viktig faktor i endring er konteksten den foregår i, altså hvilken sammenheng eller situasjon organisasjonen er i vil påvirke endringen. Det å ta hensyn til konteksten er nødvendig for å gi en realistisk framstilling av endringen. Man kan mene at alle endringer og endringsprosesser er helt unike, og at det er umulig å trekke ut likheter mellom to eller flere endringer. Man kan også mene at kontekst er uten betydning, og at alle organisasjoner kan bruke en generell og universell teori på all endring uavhengig av kontekst. Svaret befinner seg mellom disse to ståstedene. Ifølge organisasjonsteori vil organisasjoner søke stabilitet og forutsigbarhet, og at endring da representerer noen utenom det vanlige og det «unormale» (Jacobsen, 2012).

Endring og omstrukturering krever tid og ressurser og er utfordrende prosesser uten garantier i noen retning og det er ulike årsaker til at endringer skjer. Endring kan skje på bakgrunn av at omgivelsene endrer seg, teknologien utvikler seg, organisasjonen vokser eller at ledelsen endrer seg (Bolman & Deal, 2014). Endringens innhold er viktig og om den omfatter hele organisasjonen eller deler av den. Endringens omfang er også en viktig faktor, jo mer omfattende endringen er jo mer krevende og vanskelig vil den oppleves av involverte aktører (Jacobsen, 2012).

3.3 Hva kan være drivkrefter for endring?:

Planlagte endringer har ulike drivkrefter, som representerer ulik forståelse for hvorfor endring er nødvendig: Intensjoner – mennesker ser en utfordring eller et problem og ønsker å løse disse. Det er en intensjon eller et mål forbundet med de endringene som gjennomføres. Endring som i livssykluser, endringene skjer som et utviklingsmønster som er i organisasjonen fra starten av, organisasjonen har iboende form, program eller koder som regulerer endringsprosessen som følger enheten fram til endelig form. Endring som evolusjon i form av naturlig utvelgelse, den organisasjonen som er minst effektiv, som er dårligst til å skaffe ressurser vil endre seg – ved for eksempel å etterligne de beste innenfor feltet sitt. I dette perspektivet ligger det at kun de som er best tilpasset sine omgivelser vil overleve i konkurransen (Jacobsen, 2012). Interessekonflikt innad i en organisasjon kan være en

drivkraft til endring, de med makt i organisasjonen aktiveres og den parten som vinner maktkampen endrer organisasjonen i sin retning. Endringer i en organisasjon påvirkes av både indre og ytre drivkrefter. I ytre drivkrefter legger vi endringer som skjer i omgivelsene og som er utenfor organisasjonens kontroll og som den må tilpasse seg. Dette kan være teknologiske endringer i form av nyvinninger i forhold til produksjonen og informasjons og kommunikasjonsteknologi. Politiske endringer, endringer av lover og regler innenfor feltet – spesielt gjelder det innenfor offentlig virksomhet, samt endringer i arbeidsmarkedet og tilgangen til arbeidskraft. Kulturelle endringer som skjer over tid vil også påvirke organisasjonen som eksempelvis at nye generasjoner har andre forventninger til arbeidslivet enn tidligere generasjoner. Med indre drivkrefter som krever endring mener man for eksempel endring i medarbeidergruppen, dårlig arbeidsmiljø og konflikter blant ansatte. Det at man ikke leverer produksjonsmessig og at dermed får klager fra kunder og brukere. Høyt sykefravær og turnover i arbeidsstokken er å anta som indre drivkrefter for endring (Jacobsen, 2012).

3.4 Endringsagenter og endringsledelse:

Sentralt i endringer står endringsagentene og deres oppfatning av behovet for endring. Dette er personer i organisasjonen som starter endringen og som driver den framover. Disse personene trenger ikke å være i ledelsen, men er sentrale personer i organisasjonen. Disse fortolker og formidler behovet for endringer. Endringsagentenes oppgave er å forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Jacobsen, 2012). Aktiv ledelse er en av de viktigste faktorene i en endringsprosess. For å aktivere de rette interessentene, mobilisere viktige medarbeidere og sikre løpende oppfølging i prosessen slik at spørsmål, rykter, motstand og milepæler følges opp (Nordhaug, Hildebrandt, Brandi, 2007). For at en endringsprosess skal lykkes er det viktig at endringsagentene klarer å skape et opplevd press i store deler av organisasjonen. Press for endring skapes gjennom aspekter som har direkte relevans for økonomiske og konkurransemessige forhold for virksomheten. Endringsledelse må klare å skape en forståelse for at endring er viktig. Endringen må også føles riktig og representerer en løsning på organisasjonens problemer. Endringene må oppleves som gode sett opp mot dagens situasjon (Jacobsen, 2012).

3.5 Motstand i endringsprosesser:

Endringsagentene har også en viktig rolle i håndtering av motstand som ofte oppstår mot endring. Motstand mot endring sees på som en rasjonell reaksjon fra grupper og enkeltindivider og har mange årsakssammenhenger. Drivkrefter påskynder endring, motstand og motkrefter forsøker å opprettholde stabilitet. Frykt for det ukjente, fra en sikker tilstand til en usikker tilstand. Endringer i organisasjonen fører til formelle endringer i kontrakten mellom organisasjonen og ansatte, endring i oppgaver, rutiner og regler. Når organisasjonen endres taper man identitet som kan være opparbeidet gjennom år. Enkelte kan komme til å tenke at det man til nå har drevet med har vært meningsløst. En organisasjon består også av symboler og alt blir tillagt en mening, alt fra kontorplass, kleskode og til måten en leder snakker til sine ansatte på. Symbolske ordener forandres når organisasjonen endres (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Ny teknologi og nye oppgaver vil ofte stille krav til opplæring og at man tilegner seg ny kunnskap. Det er ikke uvanlig at man også i denne fasen må drive avlæring av gamle måter å gjøre ting på og at man tar ny teknologi i bruk. Dette kan være krevende for den enkeltes mestringfølelse, dette kan igjen skape motstand for endringene som skjer. Motstand har også positive aspekter i seg, der man gjennom motstand kan få en konstruktiv debatt om endringene og at det kommer fram flere løsninger på utfordringene endringene kan skape (Jacobsen, 2012).

3.6 Strategier i endringsprosesser:

Strategi oppfattes som en plan for at man gjennom ulike tiltak skal nå mål. Eksempel på mål kan være mest mulig velferd til felleskapet for offentlig virksomhet eller mest mulig overskudd for en privat virksomhet. Strategi kan i mange tilfeller anses for å være ledelsens plan, men det er flere interessenter i virksomheten som kan påvirke om målene nås. Planen eller strategi kan være enkel eller sammensatt, utviklet i en tidlig fase eller vokse fram i tidenes løp - planene kan settes ut i livet eller skrinlegges. I dagligtalen bruker vi både begrepet strategisk styring og strategisk ledelse, men begge begrepene omhandler mye av det samme. Styring omhandler strukturer og prosesser som kan bidra til å skape verdier, ledelse handler om hva ledere gjør i forhold til andre mennesker, med disse strukturene og prosessene som bakgrunn (Johnsen, 2014). I det praktiske arbeidet må vi både lede og styre for å påvirke virksomhetens resultat, virkninger og atferd. Utviklingen av strategi i offentlig sektor er preget av mer langsiktig strategisk tenking. Mer fristilling og mer handlingsrom for ledelse, mer vekt på resultater og mer markedseksponering – mindre forvaltning og mer ledelse. Det

foregår også mer fornying og mindre opprettholdelse av tingenes tilstand i offentlig sektor nå enn før (Johnsen, 2014).

I «en strategisk offentlig sektor» beskrives Mintzbergs rammeverk med fem definisjoner for strategi og 10 strategiskoler, dette rammeverket er i først rekke utarbeidet for privat sektor, og tar for seg at strategisk tenking er situasjonsavhengig (Mintzberg i Johnsen, 2014 s.69). Mintzbergs teori er en variant av situasjonsavhengighetsteori, det vil si at noen tenkemåter passer bedre i noen situasjoner enn andre. Ofte forstår vi strategi som hvordan en organisasjon bør tilpasse seg omgivelsene på en helhetlig måte. Virksomheter forsøker å påvirke sine omgivelser til beste for seg selv, basert på interne muligheter og ressurser som kan utvikles til dette formålet (Johnsen, 2014). Ved hjelp av rasjonell planlegging når virksomheten sine mål – via analyse av budsjetter og direktiver som implementeres i strategien velger organisasjonen sine mål og midler for å nå disse. Strategien blir gjennom dette en rasjonell prosess. Strategi som en naturlig prosess er mindre rasjonell og er mer rettet mot menneskelige og politiske relasjoner, herunder sosiale, kulturelle og meningsskapende prosesser. Disse skal bidra til at interessentene blir motivert til å utvikle videre sin relasjon til virksomheten. I endring handler strategi om relasjonene mellom organisasjonen og omgivelsene – også interne endringer i organisasjoner påvirker den strategiske tenkingen. Når man ser realiseringen av en strategi som en testing av omgivelsene, så vil det kreve en overvåking og evaluering av de som designer og implementerer strategien. Strategi blir da en søke-læreprosess der ledelsen må legge til rette for læring og bruk av kunnskapen virksomheten da får. Gjennom kunnskapsutvikling danner organisasjonen ressurser som er viktig for verdiskapingen. Strategisk kapabilitet handler om kunnskap, kompetanse og ressurser. Å skape og utnytte kunnskap er kunnskapsledelse (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017).

3.7 Translatørkompetanse, evnen til å overføre kunnskap og praksis:

For å lykkes med endring og overføring av kunnskap må man mester utfordringen det er å oversette god praksis og gode resultater fra en organisasjon til en annen. Til dette trenger man translatørkompetanse. Dette bidrar til at man kan gjenskape gode resultater eller bruke dem til inspirasjon. Det er ulike måter eller oversettingsmoduser som kan brukes til kunnskapsdelingen alt etter hva som er ambisjonen bak forsøket på å dele kunnskapen og erfaringene (Røvik, 2007). Reproduserende modus har som hensikt å gjenskape praksis fra en organisasjon så nøyaktig som mulig -kopiering om man vil. Den andre er modifierende modus, den er mer pragmatisk her vil man oppnå gode resultater og gjenskape praksis, men

man vil tilpasse den lokale forhold og trekk ved egen virksomhet. Her legger man til og trekker fra for å tilpasse til egen virksomhet. Den tredje, er radikal modus – her er ikke målet å kopiere, men å bruke praksis sammen med informasjon om annen praksis til inspirasjon for egen virksomhet (Røvik, 2007). Translatørkompetanse handler om kompetansen organisasjonen har for overføring av endrings -og organisasjonsideer fra en kontekst til en annen. Translatørkompetanse er en kritisk faktor som kan forklare både suksess og fiasko ved overføring av kunnskap og ideer fra en organisasjon til en annen. Om man mislykkes i oversettelsen kan dette gi seg utslag i at ideer tas inn men ikke brukes, frastøting av ideen eller ideen gir andre effekter enn man forventet ved innføring. Dårlig oversetting kan handle om at man ikke kjenner konteksten i organisasjonen man overføre fra godt nok og heller ikke kjenner konteksten i den organisasjonen man overfører ideen til godt nok (Røvik, 2007).

3.8 Strategi E - Strategi O – to hovedstrategier for endring:

Utgangspunktet er at det finnes to endringsstrategier som er grunnleggende forskjellig fra hverandre. Begge strategiene har en tilnærming til endring som en rasjonell prosess, vurderer ulike alternativer, man setter mål og iverksetter tiltak for å løse problemer. Tilnærmingen og hvilke forhold som vektlegges er betydelig forskjellig i de to endringsstrategiene (Jacobsen, 2012).

Strategi E har som mål å øke den økonomiske veksten for eierne. Den er toppstyrt og ser mest på den formelle strukturen og systemene. Endringsprosessen er relativt klar i forkant av at endringene skjer, man ser en klar start og slutt på de prosesser som igangsettes.

Endringsprosessen i denne strategien kan sees på som et prosjekt, endringsprosessen er tidsavgrenset eller også kalt episodisk. I denne strategien er målbarheten av resultater viktig (Jacobsen, 2012).

Denne strategien brukes i organisasjoner som opererer i et marked, der det iverksettes endringer på bakgrunn av at den økonomiske situasjonen er i ferd med å forverres. Dette kan vise seg i form av synkende salgsinntekter, nedgående ordreinnngang eller at aksjekursen synker. Dersom endringene ikke gir ønsket virkning kan eierne raskt gå inn å endre tiltak eller avslutte tiltak. Det å jobbe etter slike økonomiske mål er vanskeligere i offentlig sektor og i frivillige organisasjoner som ikke opererer i et marked. Virksomheter i offentlig sektor er ikke i et marked med kjøp og salg. Kompleksiteten er ofte stor og med motstridene målsetninger (Jacobsen, 2012). Man kan likevel se på synlige resultater i offentlig sektor. Her kan man vise

til synlige endringer i formelle strukturer og prosedyrer (Jacobsen, 2012). Eksempler på slike strukturelle endringer er NAV-reformen og helseforetaksreformen.

Strategi E har blikket på synlige resultater, og denne strategien legger opp til at man ikke bør ha flere mål. Desto tydeligere og enklere målet er jo bedre unngår man målforskyvning i selve endringsprosessen. Klare og entydige mål er bra for både ledelse og ansatte for å holde motivasjonen og konsentrasjonen oppe for å nå målet (Jacobsen, 2012).

Denne strategien legger vekt på toppledelsen og ledelsen. Ledelsen vil sitte sentralt i informasjonsstrømmen, både internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene. Ledelsen er bindeleddet mellom organisasjonen og omgivelsene. Ledelsen vil som en konsekvens av dette ha overblikk over omgivelsene og se helheten internt i organisasjonen, og ser derav behovet for endring tidligere og tydeligere enn andre i organisasjonen. Toppledelsen sitter også med den formelle makten, og kan gjennomføre endringene selv om man skulle møte motstand. Toppledelsen anses i denne strategien for å være hoveddrivkraften bak endringene, dette krever aktiv endringsledelse og at ledelsen forplikter seg til selve endringsprosessen. Tilhengerne til strategi E mener at man må begynne med å endre organisasjoners formelle elementer som strukturer og strategier. Dette er endringer som kan iverksettes ganske raskt (Jacobsen, 2012).

Man mener i denne strategien at endringer i strukturer over tid vil føre til endring i kulturen i en organisasjon. Dette vil si at dersom man starter med endringer i de formelle elementene så vet man at det vil skape endring i maktforhold og kultur over tid. I strategi E er den formelle planleggingen av endringen viktig. Endringsprosessen har en lineær form og deles inn i faser som følger hverandre logisk over tid (Jacobsen, 2012). Det er i denne strategien viktig å skaffe seg oversikt over mulighetsrommet, og det gjennomføres gjerne en analyse av eksterne forhold gjennom for eksempel en PEST-analyse. Dette innebærer forhold som politiske og juridiske, analyse av økonomiske forhold og sosiokulturelle forhold. Tilgang til teknologi og teknologisk innovasjon er det også viktig å ha oversikt over. I tillegg analyserer man også interne forhold som ser på hvilke svakheter og styrker man finner i organisasjonen – her benytter man gjerne en SWOT analyse som ser på fire interne forhold (Jacobsen, 2012).

I strategi E står finansielle belønninger eller løfte om finansielle belønninger sentralt som drivkraft for endringsprosessen. For at dette skal fungere som motivasjon for endring må belønningene være knyttet til resultatet og ikke til aktiviteter (Jacobsen, 2012). Finansielle belønninger må være formet slik at man finner det riktige blandingsforholdet mellom

individuelle, grupper og organisatoriske belønninger. Riktig bruk av belønninger minsker motstanden mot endring. Det må altså være samsvar mellom det som oppfattes som godt for den enkelt og det som oppfattes som godt for organisasjonen. Et belønningssystem må være på plass før endringen settes i verk, ellers vil det ikke kunne fungere som motiverende faktor og drivkraft for endringsprosessen (Jacobsen, 2012).

I strategi E er det også ofte bruk av konsulenter. Konsulenter innhentes utenfra og inntar en ekspertrolle. Ved å innhente konsulenter oppnår man flere fordeler, blant annet får man et uholdt og fritt syn på organisasjonen som de som har jobbet der en stund ikke har. Konsulenter er ofte eksperter på organisasjon og ledelse, og dette kan sette konsulentene i bedre stand til å finne løsninger på utfordringer i organisasjonen. Konsulenter kan også bedre ha muligheten til å få et helhetsbilde av organisasjonen (Jacobsen, 2012).

Tilnærmingen i strategi O er også rasjonell, den analyserer problemene, setter mål og iverksetter løsninger på problemene. Denne strategien skiller seg fra strategi E ved hvilke forhold som vektlegges (Jacobsen, 2012). I strategi O snakker vi mer om utvikling enn endring og at endring ikke sees på som en engangshendelse men snarere en interaktiv og kontinuerlig prosess. Endringsprosessen har av dette ikke en klar start eller en klart slutt. Endring anses for å være pågående læringsprosess. Denne måten å tilnærme seg endring på blir omtalt som inkrementell eller deltakende – eller organisasjonsutvikling. Det foretas ikke en fullstendig analyse av problemer og mulige løsninger slik det gjøres i strategi E, dette kan gjøre det vanskelig å vite hva problemet består av og hva som er den riktige løsningen (Jacobsen, 2012).

Strategi O legger opp til at man bør betrakte organisasjoner som levende organismer som er i stadig utvikling. Målet innenfor denne tenkingen er å sette organisasjonen i stand til å kontinuerlig endre seg for å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Strategi O ser også på resultatet som organisasjonen oppnår økonomisk. Her legges vekten på hvilke prosesser som skapes for å oppnå resultatene. Usynlige menneskelige egenskaper og prosesser er ett viktig fokus i denne strategien (Jacobsen, 2012).

I strategi O har også ledelsen og toppledelsen betydning, men inntar en annen rolle enn i strategi E. Strategien legger vekt på at lederne skal skape det engasjementet blant ansatte i organisasjonen som trengs for å utvikle og skape endringer (Jacobsen, 2012). Lederne må først og fremst se til at de ansatte er villige til å endre seg, at de har et ønske om å oppnå endring. Ledelsen skal være deltakende, støttende og delegere. De ansatte er den sentrale

drivkraften i endringen. Når man åpner for deltakelse og gir innflytelse i beslutningsprosessen kan legitimiteten til beslutningen forbedres (Jacobsen, 2012). Dette kan være med å minske motstanden mot de endringer som er bestemt. Ansatte har selv vært med å utforme løsningen og opplever den som sin egen. Denne strategien krever at ledelsen i stor grad er villig til å gi fra seg en del makt. Det krever en demokratisk lederstil til motsetning av en enerådende og autokratisk lederstil. Innenfor denne strategien vil om en organisasjon endrer seg avheng av endringsferdighetene og ønsket om endring avhenger av den enkelte ansatte eller grupper av ansatte. Struktur, strategi og system er ikke i sentrum, men mennesker og menneskelige relasjoner. Strategi O har tanker om at man først må endre atferd og deretter må de formelle elementene tilpasses den endrede atferden (Jacobsen, 2012). Systemer og strukturer for selvrealisering og humanisme står sterkt i denne strategien. Først endrer man ansatt og jobber med å endre kulturen i organisasjonen, etterpå tilpasser man strukturene etter de nye normene, verdiene og de nye relasjonene som har blitt bygd opp (Jacobsen, 2012).

Planlegging er innenfor denne strategien en ikke-lineær prosess. Planlegging blir sett på som en prosess enn som et resultat. Man setter i verk små tiltak, evaluerer dem og tar en bestemmelse på om man fortsetter eller ikke, man tar små skritt. Man inntar en realistisk holdning til hva mennesker klarer å planlegge av det som skjer i fremtiden. Mindre planer skaper mindre motstand og virker mindre skremmende enn store og omfattende planer. Inkrementelle planer vil inneholde oversikt over hva som er konsekvenser av de nærmeste aktivitetene, dette kan virke mindre farlig for mange i organisasjonen og føre til mindre motstand mot endringene. Her står visjon, eksperimentering og evaluering sentralt (Jacobsen, 2012).

I strategi O står ikke økonomiske insentiver sentralt når det kommer til belønning for å handle i tråd med endringen. Her pekes det på å være «medeier» i endringen, med bred deltakelse, delegering av myndighet og mulighet til å påvirke endringen, man er med på å forme sin framtid i virksomheten. Belønning innenfor strategi O er gjerne symbolsk (Jacobsen, 2012). I denne strategien er bruken av eksterne spesialister liten, man bruker heller det som kalles prosesskonsulenter. Poenget her er ikke at konsulentene skal komme med løsninger, men komme med informasjon som medlemmer i organisasjonen kan reflektere over. Prosesskonsulentene skal sette organisasjonen i stand til å løse sine problemer selv. Strategi O vektlegger mennesket på en annen måte enn strategi E, og organisasjonslæring blir viktig for å nå målene organisasjonen har satt seg (Jacobsen, 2012).

4. Metode:

Jeg vil i dette kapitlet se på hvilken forskningsmetode jeg har valgt for gjennomføringen av studien min. Bakgrunnen for valget av metode henger sammen med det jeg ønsker å komme nærmere et svar på: Kan ABW være en god løsning for organisering av arbeidet ved NAV Falkenberg?

Dette er som nevnt problemstillingen min. Den metoden som jeg har valgt og som jeg mener beste kan brukes er en kvalitativ forskningsmetode. Jeg har valgt fokusgruppeintervju for innsamling av data til studien. Jeg vil i det videre beskrive metoden og begrunnelsen for valget av metoden. Se på valg av informanter, utvalgsriteriene og størrelsen på utvalget. Vis hvordan jeg har forberede undersøkelsen, samlet inn data, vurdere/analysere data og i hvilken kontekst data er samlet inn i.

4.1 Vitenskapeteoretisk tilnærming:

«Vitenskap kan overflatisk defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomener» (Ringdal, 2018, s.37). Vitenskapsteorien har ulike syn på virkeligheten – ontologi og ulikt kunnskapssyn – epistemologi. Dette kan gi forskjellige svar på vitenskapelige spørsmål som hvordan er virkeligheten? hva er vitenskapelig kunnskap? og finnes det en ramme for alle vitenskaper? (Ringdal, 2018).

Positivismen har sitt utspring fra naturvitenskapene, at det finnes en verden der ute som vi kan få tilgang til ved å systematisere våre tanker, observasjoner og erfaringer. Det kan via forskning avsløres mønstre og regulariteter i denne verden, disse mønstrene kan testes empirisk. Det finnes en virkelig verden der ute og den eksisterer uavhengig av våre sanser og påvirkning. Logisk positivismen er bygget på observasjoner av virkeligheten og vitenskap generaliseres fra empiriske undersøkelser. Det går et klart skille mellom vitenskap og ikke-vitenskap (Ringdal, 2018). Positivismen har et metodehierarki der eksperimentene henger høyest og anse for å være vanskeligst, så kommer statistikk, etterfulgt av komparativ metode og til sist casestudier.

- Deduktiv tilnærming bygger på sanne og aksepterte utsagn.
- Induktiv tilnærming bygger på sanselige observasjoner, resonering eller evaluering som er trukket ut av det man har observert.
- Induktiv – deduktiv tilnærming bygger på at vi baserer forskning på hypoteser og ønsker å forklare en uavhengig variabel Y - det som forklarer forandringene i Y kalles uavhengige variabler X (Jakobsen, januar, 2018).

I samfunnsforskningen er det to paradigmer: Kvalitativ og kvantitativ forskning. Kvantitativ forskning har sitt utspring fra positivismen. Den moderne kvantitative samfunnsforskningen kalles av noen for postpositivistisk, og bevisstheten av det vitenskapsteoretiske grunnlaget er ansett for å være lavt. Den kvalitative forskningsstrategien har fått et sterkere gjennomslag opp gjennom årene og bevisstheten om vitenskapsteorien anses å være større her (Ringdal, 2018).

Kvalitativ forskning har sitt utspring fra konstruktivisme (Ringdal, 2018). De fleste forskere anerkjenner at begge disse hovedtilnærmingene er nødvendig for en sammensatt og bred forskning. I mange forskningsprosjekter kombinerer man disse to hovedtilnærmingene dersom man har ressurser til det. Kvalitativ forskning forholder seg til innlevelse og kreativitet – men også til systematikk og struktur, og er drevet fram av samspillet mellom empiri og teori (Tjora, 2017).

4.2 Valg av metode:

Jeg vil som nevnt benytte meg av kvalitative forskningsmetoder i denne masteravhandlingen. Grunnen til at jeg har valgt en slik tilnærming til temaet er blant annet fordi gode ideer til forskning gjerne oppstår ved at man er nysgjerrig på et tema, stiller spørsmål til det og har interesse for fenomenene (Tjora, 2017). Jeg har i foregående kapitler forsøkt å beskrive hvorfor dette temaet er av interesse for meg, for andre som jobber i NAV, og andre som skal gjennom en endringsprosess.

Kvalitativ forskningsmetode kan være avgrenset av miljø som i casestudier, typen informanter, fenomener, perspektiver og teorier (Tjora, 2017). Samfunnsforskningen er inspirert av filosofi og naturvitenskapen, noe som har betydning for hvordan man forholder seg til teori og empiri. Forskerens sin personlige bakgrunn, erfaring og politiske syn vil forme forskerens for forståelse og forme prosjekter med tanke på metode, tema, valg av teori og analyse. Den personlige interessen og kunnskapen vil spille en rolle for kvaliteten på forskningen. Den personlige og individuelle siden vil være til stede i studier av menneske og samfunn som man selv er en del av (Tjora, 2017). Jeg har tilstrebe en åpen og eksplorerende studie med kort avstand til informantene.

Jeg har i denne studien benytte meg av den kvalitative forskningsmetoden fokusgruppeintervju:

Fokusgruppeintervju er gruppediskusjoner der en gruppe informanter ledes av en forsker som fungerer som møteleder eller moderator. Fokusgrupper brukes både i forskning og i markedsføring og har sine røtter tilbake til 1920-årene (Ringdal, 2018). En fokusgruppe består gjerne av 5-10 informanter som deltar i en til dels styrt diskusjon over et gitt tema. Selve fokusgruppeintervjuet varer i en til to timer. Hensikten er å få innsikt i informantenes følelser, holdninger og forståelse av virkeligheten. Deltakerne er valgt ut etter gitte kriterier og er strategisk valgt. Noen ganger ønsker man informanter med ulikt syn og bakgrunn, andre ganger ønsker man en mer lik gruppe som for eksempel fra en og samme etat eller arbeidsplass (Ringdal, 2018). Forskerens rolle i et fokusgruppeintervju er annerledes enn ved intervju som gjennomføres individuelt. Forskeren skal bare sette i gang diskusjonen, observere interaksjonen blant grupped medlemmene og moderere ved behov. Forskeren må i forkant informere grupped medlemmene om formålet med fokusgruppeintervjuet og hvordan intervjuet skal gjennomføres (Ringdal, 2018). Fokusgruppeintervjuet har åpne og reflekterende spørsmål som utgangspunkt for diskusjonen av temaet som forskeren ønsker diskutert blant informantene. Fokusgruppeintervju kan være tidsbesparende da man får innhentet mye data fra flere informanter over et kort tidsrom. En annen fordel med fokusgruppeintervju er at man kan observere gruppedynamikken som oppstår blant deltakerne (Ringdal, 2018). Svakheten med fokusgruppeintervju er at gruppesituasjonen kan hindre noen i å komme med individuelle synspunkter og noen av informantene i fokusgruppen kan komme til å dominere diskusjonen. Forskerens rolle som moderator blir da viktig slik at alle informantene slipper til med sitt syn. Dataregistreringen og analysen foregår på samme måte som ved individuelle intervju. Det kan tas opp video eller lydopptak av aktiviteten i fokusgruppen – dette må det informeres om i forkant og informantene må gi sitt samtykke (Ringdal, 2018). Det har ofte vise seg at det kan være bra med en relativt homogen gruppe som informanter fra samme arbeidsplass eller yrkesgruppe, dette skaper samhørighet (Tjora, 2017). Dette har jeg anset som et viktig kriteri for valg av metode for forskningen ved NAV kontoret som er arena for studien min.

4.3 Rekruttering og inkluderingskriterier informanter til fokusgruppeintervju:

For å kunne få gode og hensiktsmessige svar på studiens problemstilling og forskningsspørsmål er det viktig å gjøre en grundig jobb med utvelgelse av informanter til fokusgruppen. Det har vært bra for studien at både medarbeidere med statlig og kommunalt ansettelsesforhold deltok som informanter. Bakgrunnen for det er at NAV har to styringslinjer, en kommunal og en statlig. Ansettelsesforholdet kan trolig ha være med å påvirke svarene. Årsaken til det er at kommunale og statlige medarbeidere gjerne har forskjellige arbeidsoppgaver. Noen av disse arbeidsoppgavene er mer digitalisert enn andre, digitaliseringen har kommet lenger på statlig side enn på kommunal side i NAV. Dette kan påvirke arbeidssituasjonen, mulighetene for mobilitet og kanskje også holdningen til ABW. Ellers så var det ønskelig med representanter fra ledelse, tillitsvalgte og ansatte. Dette gir et godt bilde av endringsprosessen fra ulike strategiske posisjoner i organisasjonen med ulik tilgang til informasjon til ulik tid. Avdelingstilhørighet ble også ansett som et viktig kriterie for rekruttering.

Det ble gjennomført to fokusgruppeintervju i denne studien. Det ble gjennomført et fokusgruppeintervju med ledere og tillitsvalgte og ett med ansatte. I fokusgruppen med avdelingsledere og tillitsvalgte deltok to tillitsvalgte, en med statlig tilsetningsforhold og en med kommunalt ansettelsesforhold og tre avdelingsledere, alle med statlig tilsetningsforhold. I fokusgruppen med ansatte deltok det informanter med ulik avdelingstilhørighet, kontoret består i alt av åtte avdelinger. Dette ble gjort for å se om alle hadde fått lik tilgang til informasjon om prosessen. Dette ble ansett som viktigere enn hvilket ansettelsesforhold informantene hadde. Alle forskningsstudier er preget av begrensede ressurser, som tid, penger og andre hjelpemidler, dette kan begrense den metodiske mangfoldigheten (Tjora, 2017).

Tabell 4.1: Oversikt over informantene i fokusgruppene:

Fokusgruppe 1: avdelingsledere og tillitsvalgte	Fokusgruppe 2: ansatte
Avd.leder 1: statlig ansatt	Veileder 1: kommunalt ansatt
Avd.leder 2: statlig ansatt	Veileder 2: kommunalt ansatt
Avd.leder 3: statlig ansatt	Veileder 3: kommunal ansatt
Tillitsvalgt 1: statlig ansatt	Veileder 4: kommunalt ansatt
Tillitsvalgt 2: kommunalt ansatt	Veileder 5: kommunalt ansatt
	Veileder 6: statlig ansatt

På ett tidspunkt kan det bli nødvendig å revurdere antall informanter for å kunne gjennomføre studien innenfor tidsrammen for masteravhandlingen. Dette forhåpentligvis uten å forringe

resultatets pålitelighet, overførbarhet og troverdighet. I kvalitativ forskning er en undersøkelse troverdig om den er utført på en måte som er tillitsvekkende. Resultatene fra studien er overførbar om de kan gjelde andre steder eller i andre situasjoner. Ett viktig fortrinn med kvalitativ forskning er åpenhet og nærhet til det som det blir forsket på (Tjora, 2017).

Jeg har i min studie lagt vekt på overførbarhet til andre NAV kontor. Åpenhet og nærhet i studien oppnår jeg ved selv å besøkte NAV kontoret og at jeg kjenner det godt gjennom mitt eget virke der.

En forsker oppleves aldri bare som en forsker. Forskeren oppleves også som medmenneske, kollega, venn, fiende, sympatisk eller usympatisk når han er ute i feltarbeid. I samfunnsvitenskapen er det ikke mulig å finne fram til en rendyrket forskerrolle (Ry Nilsen, Repstad, 2004). Det å gå inn å forske på egen organisasjon blir derfor ikke så helt ulikt å forske gjennom kvalitative metoder på andre arenaer. Der vil man også ha ett minstemål av sosiale relasjoner utover det rent forskningsmessige for å få tak i relevante data. Det som blir forskjellen er at om man forsker på en organisasjon som man er en del av så vil man trolig ha tettere, flere og mer intime bånd til informantene enn om man kommer utenifra. Det at forskeren har kjennskap til hverdagen i organisasjonen det forskes i er verdifullt og må tenkes gjennom systematisk. Man må være tydelig opptatt av at subjektiviteten kan være en feilkilde i forskningen, og at man ser faren for perspektivforskyving (Ry Nilsen, Repstad, 2004). Det er lite skrevet i metodelitteraturen om det å forske på egen organisasjon tatt i betraktning hvor mange som faktisk forsker på egen organisasjon. Det forutsettes også i mange videreutdanningen at man analyserer utfordringer knyttet til egen arbeidsplass. Et viktig element er at forskningen skal sette involverte parter i stand til å se egen organisasjon tydeligere, bli mer reflektert og få dypere forståelse. I kvalitativ forskning av egen organisasjon vil både forsker og leser være på vakt for muligheten for systematiske skjevheter -da disse er iøynefallende for de fleste ved denne typen forskning (Ry Nilsen, Repstad, 2004).

4.4 Beskrivelse av datamaterialet, vurdering av datas kvalitet og analyse:

I kvalitativ forskning snakker vi om tekstdata fra blant annet fokusgruppeintervju (Ringdal, 2018). Målet for kvalitativ analyse er å gjøre det mulig å lese forskningen for å få økt kompetanse om det området det er forsket på uten å måtte gå gjennom alle data man har generert i studien. Ved innhenting av data ved fokusgruppeintervju brukes som hovedregel lydopptak. Da får man med seg alt som blir sagt og man kan konsentrere oppmerksomheten

om de man intervjuer. I etterkant transkriberer man intervjuet så detaljert som mulig. I transkripsjonen mister man gjerne stemningen i intervjusituasjonen og visuelle ledetråder. Det er viktig å anonymisere, slik at informanten føler seg trygg. Dette er spesielt viktig når man belyser følsomme temaer (Tjora, 2017).

Det er i analysefasen at forskeren må ta i bruk sin kompetanse og kreativitet. Kvalitativ forskning skal ta utgangspunkt i å utvikle teori, konsepter og modeller - med utgangspunkt i en stegvis induktiv metode (SDI) som skal være med på å redusere kompleksiteten (Tjora, 2017). I SDI-metoden er koding det første viktige steget for induksjon. I SDI-modellen er det kun ett nivå med koder og det holdes faste på en ren induktiv strategi. Det er tre mål med koding:

- Få ut essensen av det empiriske materialet
- Redusere volumet på dataen
- Legge til rette for å generere ideer med basis i empirien.

Koding kan gjøres ved hjelp av ulike dataverktøy, blant annet i Word (Tjora, 2017).

4.5 Forberedelse av undersøkelse:

Jeg har i forkant av undersøkelsen ta kontakt med NAV Falkenberg for å avklare hensikten bak min forskning. Dette har jeg forklare både skriftlig og muntlig. Jeg har også bedt om tillatelse til å gjennomføre studien. Jeg har fått tilgang til datamateriale som NAV Falkenberg selv har innhentet som en del av prosessen rundt mulig innføring av ABW som konsept. Dette i form av en spørreundersøkelse som ble gjennomført blant ansatte i november 2019.

Fokusgruppeintervjuene har foregått i NAV kontorets sine lokaler og det har vært viktig å få avklart med alle informantene hva som skal skje. Det har vært viktig at både ledelse, tillitsvalgte og ansatte har fått tilstrekkelig med informasjon om studien slik at jeg har fått tilgang på nødvendige antall informanter i fokusgruppene. Jeg har laget en intervjuguide som jeg hadde som utgangspunkt for fokusgruppeintervjuene. Denne var retningsgivende, åpen og gav rom for refleksjon blant informantene i fokusgruppen. I forkant av fokusgruppeintervjuene sendte jeg også ut ett skriv med informasjon om masteravhandlingens tema, hensikt og bakgrunn, samt informasjon om hva ett fokusgruppeintervju innbar.

4.6 Forskerens rolle og bakgrunn:

Det er i forbindelse med forskning viktig å reflektere over forskerens ståsted og bakgrunn. I all samfunnsforskning vil trolig forskeren være engasjert i det det forskes på, dette kan være med på å påvirke resultatet av forskningen. Innenfor kvalitativ forskning er man enige om at fullstendig nøytralitet ikke lar seg gjøre å oppnå. Hvordan eget engasjement, kunnskap og erfaring brukes i en analyse og diskusjon av resultatene er det viktig å være bevisst på (Tjora, 2017). Slik er det også i min studie. Jeg er utdannet sosionom og her jobbet i NAV siden 2008. Jeg har ett spesielt engasjement når det kommer til NAV som organisasjon både som fagutvikler ved NAV kontoret det forskes på og som del av medbestemmelsesapparatet gjennom mitt verv som plasstillitsvalgt ved kontoret. Når det gjelder ABW så ble interessen for det vekket etter at jeg fikk kjennskap til at NAV Fredrikstad hadde tatt ABW i bruk med stort hell. Senere har jeg fulgt prosessen ved NAV Falkenberg i Trondheim med stort engasjement. Jeg har også et stort engasjement når det kommer til å opprettholde et godt arbeidsmiljø i NAV. Jeg anser det som viktig at alle involverte parter i en endringsprosess skal ha muligheten til å bli hørt, og gjennom dette kunne påvirke resultatet av endringen. Med dette som bakteppe har det vært viktig å være oppmerksom, og ta imot råd fra min veileder for å sikre balanserte valg og tolkninger gjennom forskningsprosessen.

4.7 Datainnsamling og gjennomføring av intervju:

Jeg møtte i god tid i forkant av oppstart av intervjuene for å forsikre meg om at jeg fikk tilgang til riktig møterom. Jeg ordne med kaffe og prøve lydopptakeren slik at jeg var trygg på at den virket som den skulle. Jeg la vekt på at informantene skulle få mulighet til å bli bedre kjent og la opp til litt «løst snakk» i begynnelsen for å ufarliggjøre situasjonen. Dette var viktig selv om de fleste i gruppen kjente hverandre fra før, men få om noen hadde deltatt i et fokusgruppeintervju tidligere. Jeg informerte om at det ble benyttet lydopptaker under intervjuene og informerte om at lydopptaket ville bli arkivert i et lagringsmedium beskyttet med passord og slettet etter at masteravhandlingen var levert inn. Informantene fikk informasjon om og skrev under på samtykkeskjemaene. Jeg innledet etterpå om temaet for masteren og om hvordan et fokusgruppeintervju skal foregå og hva som er hensikten bak. Jeg hadde som nevnt på forhånd laget en intervjuguide med spørsmål som skulle invitere til åpen refleksjon rundt temaet. Denne var bygd opp med ufarlige åpningsspørsmål, en mer dyptgående del og avsluttende spørsmål som rundet det hele av. Intervjuene fløt godt og det var lite behov for styring av tema og retning. Det latet til at informantene syntes temaet engasjerte, og gav inntrykk av det både under og etter gjennomført intervju. Intervjuene varte i en og en halv time hver.

4.8 Etikk og personvern:

I det man trår inn i rollen som forsker må man gjøre seg noen etiske og moralske betraktninger. Etikk er læren om moral – om hva som er rett og galt. For vitenskapelig praksis ligger de forskningsetiske moralnormene til grunn (Ringdal, 2018). Etisk sans bør ligge implisitt i alle former for forskning. Det som må prege kontakten med informanter og deltakere i prosjekter er tillit, konfidensialitet, gjensidighet og respekt. Kvalitativ forskning gjøres i direkte kontakt med informantene og som et godt utgangspunkt for etisk god forskning er da vanlig høflighet. Samfunnsforskning stilles strengere krav til enn vanlig sosial omgang – forskeren trenger brutalt og brått inn på informantenes arena og på bakgrunn av at forskningens resultater skal offentliggjøres (Tjora, 2017). Alle informantene i min studie ble informert via e-post i forkant om hva deltakelsen i fokusgruppen innebar. Dette ble gjentatt ved oppstart av intervjuet og informantene fikk lese og skrive under på samtykkeskjemaet. Hvordan data skulle behandles under og i etterkant av forskningen ble det også informert godt om – samt at det var mulighet for å trekke seg fra studien, både før, under og etter at fokusgruppeintervjuet var gjennomført. Alle informantene er anonymisert i oppgaven, dette ble det også informert om i forkant. Denne studien ble også godkjent av Norsk senter for forskningsdata i mars 2020. NSD har vurdert at behandlingen av personopplysninger er i samsvar med personvernlovgivingen og studien ble gjennomført i samsvar med innlevert meldeskjema som ligger som vedlegg til masteroppgaven, se vedlegg nr.9.1.

5. Analyse av NAV Falkenberg:

I dette kapitlet skal jeg presentere det empiriske materialet som jeg har samlet inn i forbindelse med gjennomføringen av fokusgruppeintervjuene ved NAV Falkenberg.

Jeg vil se på det empiriske materiale i sammenheng med problemstillingen min: Kan ABW være en god løsning for organisering av arbeidet ved NAV Falkenberg?

Jeg vil i dette kapitlet drøfte forskningsspørsmålene hver for seg, ved hjelp av innsamlet empiri og materiale i form av en spørreundersøkelse fra NAV Falkenberg som jeg har fått tilgang til og teori. Jeg vil oppsummer for hvert forskningsspørsmål, for så å oppsummere det hele til slutt i diskusjonskapitlet. Jeg vil starte dette kapitlet med å fortelle mer om konteksten NAV Falkenberg, og bakgrunnen for de ønskede endringene før jeg tar for meg forskningsspørsmålene.

Som nevnt ovenfor er NAV inne i en prosess vedrørende måten man organiserer kontorene på. Organiseringen bygger på NAV sitt arealkonsept og modellen ABW som er beskrevet i innledningen av masteroppgaven. Areakonseptet er utviklet slik at man skal ha mulighet til å tilpasse konseptet og modellen ABW etter lokale og individuelle forhold. Digitaliseringen i NAV er kommet ett godt stykke på vei, og dette er med på å gi mer mobilitet og frihet til hvor man jobber og hvordan man organiserer arbeidet i kontorene. Digitaliseringen og hvor langt den er kommet er som tidligere nevnt en forutsetning for at man kan ta i bruk og organisere NAV kontorene etter konseptet ABW.

5.1 Førsituasjonene og konteksten NAV Falkenberg:

Jeg vil i det neste avsnittet beskrive førsituasjonen ved NAV Falkenberg. Jeg vil si noe om kontorets prosess med arealkonseptet og ABW i forkant av studien.

NAV Falkenberg heretter kalt Falkenberg, er ett av to store NAV kontor i Trondheim. Trondheim hadde tidligere fire NAV kontor, men det ble bestemt at man skulle slå disse fire sammen til to -og NAV Midtbyen og NAV Østbyen ble til NAV Falkenberg. Kontoret ble etablert i nytt kontorbygg i februar 2018, og er det største NAV kontoret i byen og har ca. 230 ansatte. Disse er fordelt på statlig og kommunale stillinger, der staten har den største andelen ansatte. NAV har som kjent to styringslinjer en statlig og en kommunal.

I forkant av innflyttingen jobbet man med kulturbygging gjennom blant annet felles fagdager og andre aktiviteter for å sveise sammen de to kontorene som nå skulle bli ett. NAV leder for det ene kontoret som ble slått sammen gikk videre som NAV leder for det nye kontoret.

Det å jobbe med kulturen er en viktig del av det å gjennomføre endringer. Kulturbygging kan ofte bli oversett eller ikke sett på grundig nok i slike prosesser. De to NAV kontorene som ble slått sammen fremsto på papiret ganske like når det kom til antall ansatte, tjenestetilbud og forholdsvis lik demografi. Selv om de var ganske like så var de likevel ulike og med ulike behov. Det kan i den situasjonen være lett å overse kulturforskjeller, og ikke arbeide nok med kulturen. Det ble i dette tilfelle gjennomført et godt arbeid med kulturen, og det blir av informantene beskrevet at man kjenner på å ha i stor grad lyktes med å skape en samlende og god kultur i det nye kontoret.

Selv om prosessen kan omtales som god så vil det i de fleste tilfeller være en del utfordringen i slike endringsprosesser. Det stilles sterke krav til endringsledelse, og man vil finne både endringsvilje, endringskraft og motstand i ulik grad og styrke. Det er her snakk om en betydelig endring som påvirket mange ansatte. Endringene innebar blant annet skifte av NAV leder og avdelingsledere, skifte av arbeidssted og endring av arbeidsoppgaver. Mange fikk nye kollegaer, det ble etablert nye avdelinger og nye maktstrukturer. Dette skjedde parallelt med at det hele tiden kommer endringer som påvirker måten man jobber på i det daglige. Det kommer endringer gjennom nye IKT – fagverktøy og digitalisering av tjenestene. Dette endrer måten man kommuniserer med tjenestemottakerne på, behandler søknader og andre henvendelser på. Digitaliseringen gir nye muligheter for å jobbe fra andre steder enn på kontoret, organisere kontoret annerledes og det gir muligheten for hjemmekontor. Det krever endringsvilje av alle i organisasjonen som er berørte av alle disse endringene ved å ta i bruk de nye mulighetene som dette gir.

Da kontoret ble etablert i februar 2018 var digitaliseringen i startgropen og det var vanskelig å se hvilke muligheter som lå foran. Det ble ved innflytting bestemt at man skulle bytte ut fasttelefon med mobiltelefoner. Dette var første skritt mot mobilitet. Men man var fortsatt «lenket til» kontorpulten da stasjonær PC var eneste alternativ for de fleste ansatte. Først etter at man var flyttet inn i det nye kontoret, og digitaliseringen satte inn for alvor ble det bestemt at man skulle rulle ut bærbare PCer til alle ansatte. Kontoret var i NAV sammenheng tidlig ute med denne avgjørelsen.

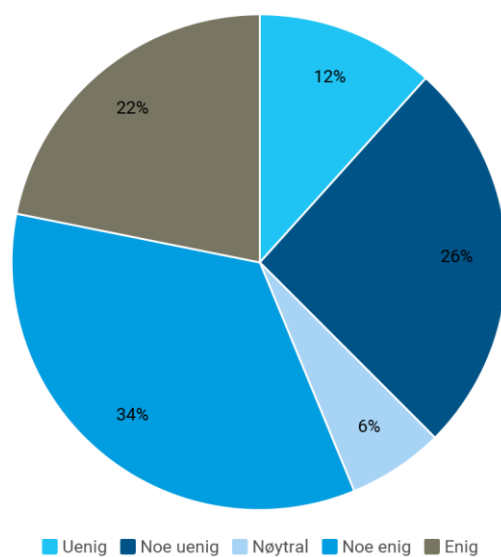
Kort tid etter innflytting melde det seg behov flere kontorplasser. Dette meldte seg på bakgrunn av flere ansettelser. Det kom også tilbakemelding på støy i lokalene, at lokalene ikke ble brukt optimalt og at det var vanskelig å konsentrere seg. Kontoret hadde begynt å vokse ut av kontorlokalene sine. Dette var starten på en prosess med å se seg om etter hva som fantes av løsninger der ute. Kontoret tok utgangspunkt i arealkonseptet til NAV og ABW

som rådende modell. NAV Fredrikstad sin tilnærming til ABW hadde blitt løftet opp i NAV, og ble sett på som et eksempel til etterfølgelse for andre kontor.

5.2 Spørreundersøkelsen ved NAV Falkenberg:

Falkenberg gjennomførte i november 2019 som del av sonderingen etter nye muligheter for organisering av kontorlokalene en spørreundersøkelse blant ansatte. Med denne ønsket man å få noen svar på hvordan kontoret fungerte i dag (NAV Falkenberg, 2019). Jeg har valgt å ta ut noen deler av denne for å få et bedre bilde på dagens utfordringer. Det var 127 respondenter med i spørreundersøkelsen av ca. 230 ansatte – dette gir en svarprosent på 55 %, det er en ganske lav svarprosent. Det vil gi usikkerhet ved tolking av dataene i spørreundersøkelsen.

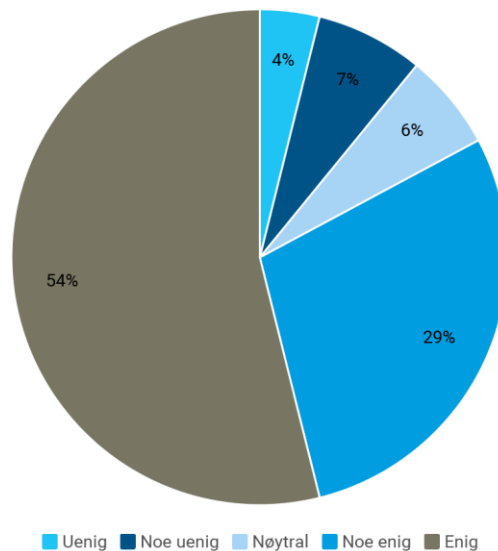
Figur 5.1: Ved spørsmål om man i dagens utforming av kontorlokalene kunne jobbe konsentrert fordelte svarene seg slik:



Figuren viser at ca. 38 % av respondentene formidler at det er krevende å jobbe konsentrert med dagens løsning. 34 % er noe enig i at det er mulig å jobbe konsentrert i dagens løsning, og 22% er enig. Ut fra dette kan man tolke at det er krevende å jobbe konsentrert, men at noen klarer å tilpasse seg og får til å konsentrere seg i dagens løsning. Dette kan skyldes flere ting. Kanskje har man en jobb som gjør at man er lite på kontorplassen sin. Man kan også ha mye utadrettet møtevirksomhet eller/og at man har færre oppgaver som krever stillhet og konsentrasjon. Behovene varierer alt etter hvilket fagområde man jobber på, og hvilke

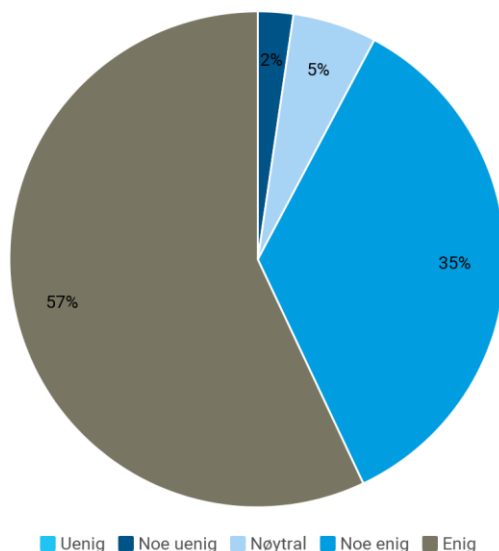
arbeidsoppgaver man har. En hektisk arbeidshverdag, og arbeidsoppgaver som er forskjellig kan ha gjort utslag her.

Figur 5.2: Ved spørsmål om man i dagens utforming av kontorlokalene kunne jobbe variert fordelte svarene seg slik:



Figuren viser at 54% av respondentene har svart at det er mulig å jobbe variert i dagens kontorløsning. 29 % er noe enig i at man kan jobbe variert innenfor dagens kontorløsning. 73 % av respondentene er altså enig eller noe enig i at man kan jobbe variert. Dette gir indikasjoner på at variasjon er mulig, og at det kan være rom for å forsøke nye ting innenfor dagens kontorløsning. Det at respondentene utnytter dagens løsning godt kan kanskje også si noe om at man er villig til å prøve nye ting som ABW for å bedre utnytte mulighetene i arbeidssituasjonen og kontorlokalene.

Figur 5.3: Ved spørsmål om man i dagens utforming av kontorlokalene kunne samarbeide fordelte svarene seg slik:



Figuren viser at 90 % er enige eller noe enig i at det lar seg gjøre å samarbeide innenfor dagens løsning. Bare 2% av respondentene er noe uenig og ingen er uenige. Ut fra dette så skulle det være gode muligheter for samarbeid innenfor dagens kontorløsning og samarbeid er også en forutsetning for endring. Ut fra dette så kan man kanskje tenker at ved Falkenberg er muligheten for samarbeid og endring til stede.

Fra spørreundersøkelsen og resultatene så kan man tolke at det er muligheter for samarbeid, variasjon og konsentrasjon innenfor dagens kontorløsning. Det vil trolig være ulike krav til fasilitetene om man skal konsentrere seg eller samarbeide. Det ene krever stillhet og det andre lager støy. Disse to faktorene lar seg ikke så lett kombinere i et åpent kontorlandskap. At kontorlokalene gir rom for variasjon i arbeidet er positivt, det gir muligheter. Det kommer kanskje ann på om organisasjonen tar i bruk mulighetene, og at hver enkelt ansatt tar i bruk mulighetene man faktisk har.

Prosessen har ført til diskusjoner både i ledergruppen, blant ansatte og i medbestemmelsesapparatet. Etter hvert har flere kontoret tatt i bruk NAV sitt arealkonsept og innført ABW helt eller delvis. De ulike kontorene har forsøkt å tilpasse modellen etter lokale forhold. Begrunnelsene og forutsetningene for valgene kontorene har gjort er ulike. NAV Lillehammer er et av kontorene som har tatt i bruk modellen ABW, og har begrunnet det i behovet for kompetanse og kompetansedeling.

Jeg vil nå forsøke å se på hva som vil bli eller har blitt resultatet av det som har skjedd siden man forsiktig startet på en prosess rundt organiseringen av arbeidsplassene ved Falkenborg. Jeg har endringsledelse og hva som skjer ved endring i en slik organisasjon som bakteppe i studien. Dette er også gjennomgangstema i fokusgruppeintervjuene.

Analysens retning, bruk av forskningsspørsmål og innsamlet data:

For å få retning i analysen bruker jeg forskningsspørsmålene mine. Disse vil bli analysert sammen med det innsamlede datamaterialet og drøftet hver for seg for så å bli sammenfattet til slutt i diskusjonskapitlet. Jeg vil bearbeide dataen i analysen slik de framkom i intervjusituasjonen. Jeg vil se på dataene jeg har samlet inn i fokusgruppeintervjuene i sammenheng med hverandre og i sammenheng med det forskningsspørsmålet som jeg til enhver tid tar for meg.

Begge fokusgruppeintervjuene ble gjennomført i begynnelsen av mars 2020. Intervjuene hadde samme intervjuguide, men det ble gjort noen tilpassinger underveis for å treffe informantene i de ulike rollen.

Jeg vil nå gå i gang med å se på mine tre forskningsspørsmål, jeg vil som nevnt oppsummere etter hvert forskningsspørsmål før jeg går videre til neste.

5.3 Forskningsspørsmål om årsaker til at man begynte å se etter nye løsninger:

Dette forskningsspørsmålet ser på årsaksforholdene til at man begynte å se på og sondere etter alternative løsninger for organiseringen av kontorlokalene og arbeidsplassene ved Falkenborg. Hva var medvirkende til at man satte i gang prosessen.

I introduksjonen til fokusgruppeintervjuet sier forsker noe om at konseptet ABW er som en vind som går over landet. ABW er som en ide på reise. Den blir omfavnet av noen, avvist av noen og noen har ikke noe forhold til den i det hele tatt. ABW er som vist ovenfor tatt inn i NAV sitt arealkonsept, og blir ansett som en viktig del av det.

Begge gruppene fikk et innledende spørsmål om hvilken kjennskap de hadde til modellen ABW fra tidligere og hvordan de forsto den – fra deres ståsted og med deres informasjon om prosessen i kontoret. Dette er et viktig spørsmål for å skjønne hva som satte i gang prosessen i utgangspunktet.

I en organisasjon som Falkenborg vil endringer enten de kommer innenfra eller utenfra på ett tidspunkt kreve tilpassinger av strukturen i en eller annen form. Organisasjoner starter gjerne med endringer som en reaksjon på utfordringer eller muligheter, og det er flere ting som kan

føre organisasjonen dit (Bolman & Deal, 2014). Omgivelsene til kontoret endrer seg, teknologien har gitt kontoret nye muligheter for hvordan man strukturerer arbeidet i kontoret. Den enkelte ansatte har fått muligheten for hjemmekontor. Falkenborg har også vokst siden man etablerte kontoret, og dette har satt krav til nytenking rundt måten man ha organisert seg på. Ledergruppen har også endret seg som en konsekvens av sammenslåingen av to enheter.

Ledere og tillitsvalgte som utgjorde fokusgruppe 1 fikk først kjennskap til aktivitetsbaserte kontorløsninger når det nye kontoret var på tegnebrettet. Noen av informantene var del av en gruppe som skulle være med å påvirke utformingen av det nye kontoret som var under oppføring. Først kom tanken om aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger som et innspill fra en arkitekt i prosjektet. Det var da forslag om at en sone i kontoret kunne være aktivitetsbaserte. Aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger ble den gang presentert som at en del ansatte ikke ville få fast kontor plass, gjerne for de ansatte som jobbet mest utadrettet i kontoret. Første reaksjon blant ansatte var i hovedsak god og man syntes dette var spennende, dette stilnet etter hvert.

Reaksjonene var ulike i denne fasen, ved etablering av det nye kontoret og en avdelingsleder sine tanker var:

«Å skal vi det, er det lurt? Hvem ønsker å jobbe der?»

Ved etablering av det nye kontoret, så var forståelse av hva aktivitetsbaserte arbeidsplasser innebar underdekning av kontor plasser og free seating. Da dette ble presentert så ble det møtt av en del motstand, både blant ansatte og i ledergruppen. Man sitter i dag med en annen forståelse. Det er mer kunnskap om hva ABW er og hvilke muligheter den gir. ABW tar utgangspunkt i overdekning av arbeidsplasser og hele kontoret skal være inndelt i soner for ulike arbeidsoppgaver, denne forståelsen sitter informantene i fokusgruppe 1. med i dag. Det har skjedd mye siden etablering og innflytting i det nye kontoret, spesielt når det gjelder digitalisering og mobilitetsløsninger. En avdelingsleder beskriver det slik:

«I løpet av det første halvåret så satt vi alle sammen med mobilitetsløsningene, noe vi knapt nok hadde drømt om et halvt år før vi flyttet inn.»

Informantene i fokusgruppe 2. besto av ansatte og fikk i all hovedsak kjennskap til konseptet ABW ved besøket av representant fra NAV Fredrikstad. De ansatte hadde ikke vært direkte delaktig i det som omhandlet utforming av kontor lokalene ved etablering. Dette arbeidet var tillitsvalgte og ledelsen mest involvert i, og ansatte ble sporadisk informert om prosessen i kontormøter. Alle ansatte ved Falkenborg deltok på et felles kontormøte når NAV Fredrikstad

var på besøk. Det er ulik kunnskap i fokusgruppen rundt konseptet ABW og det var ifølge informantene i fokusgruppe 2. lite informert både i forkant og i etterkant av besøket:

«jeg opplevde at NAV Fredrikstad var her og så ble det satt i gang noe, men at det egentlig har stoppet litt, og så var det litt prating akkurat etter at de var her dratt litt sånn langt, skal ingen ha faste plasser? skal vi dra rundt på sånne trilleskap? det var slik en stund, og så for min del så synes jeg det har rent ut i sand.»

Ut fra det de ansatte forteller så kan det virke som at informasjonen ikke hadde nådd fram og ut i kontoret.

Ansatte var klar over at det var behov for mer kontor plasser og at det var utfordringer med støy i lokalene. Informantene i fokusgruppe med ansatte kjente seg lite involvert i den prosessen, og ble i all hovedsak ikke informert før representanten fra NAV Fredrikstad nærmest sto på trappa. Ansatte omtaler det som at man nettopp hadde landet i egen organisasjon. Det hadde vært mye nytt og nå skulle man fort videre til flere endringer. Dette uten at man hadde fått sagt så mye om hvilke behov man hadde, eller forsto behovet og meningen med denne endringen. I strategi O som den type endring har flest likhetstrekk med, legges det vekt på at lederne skal skape det engasjementet blant ansatte i organisasjonen som trengs for å utvikle og skape endringer. Lederne må først og fremst se til at de ansatte er villige til å endre seg, at de har et ønske om å oppnå endring (Jacobsen, 2012). Av det som kom fram i fokusgruppeintervjuene med ansatte så kan det virke som at det kom brått på, men man ville på mange måter ta det som kom, være med og være positive til endringene:

«huff, vi vil jo ikke være sånn gammeldags å sitte å hold på pulten vår for enhver pris heller, vi må være litt moderne og tenke litt nytt – men samtidig så vil du ha det trygge»

Det beskrives av en informant blant ansatte at man kjente på både frykt og spenning i etterkant av kontormøtet. Det beskrives at det ble brukt mye energi på å diskutere dette i etterkant av møte med NAV Fredrikstad. Det framstår som informasjonen den enkelte satt med i forkant var forskjellig, og det hadde trolig innvirkning på hvordan man tok imot ideen og konseptet ABW på.

Hvilken strategisk plass man har i organisasjonen og i endringsprosessen har betydning for hvilket forhold man har til den. Det har betydning for hvor mye informasjon man får om prosessen og på hvilket tidspunkt man får den. Tillitsvalgte og avdelingsledere har vært en del av prosessen fra begynnelsen. De har gjennom sine roller som tillitsvalgt og avdelingsledere

vært plassert slik i organisasjonen at de har hatt tilgang til informasjonen først. De har også hatt tilgang til mer informasjon enn mange andre i kontoret. Informasjon, til riktig tid og i riktig mengde vil gjøre noe med forståelsen for behovet for endring, og hvor man er i endringsprosessen (Jacobsen, 2012). Ledelsen og tillitsvalgte vil trolig være de som er kommet lengst i endringsprosessen på det tidspunktet som beskrives her.

Ledere og tillitsvalgte hadde en annen forståelse av konseptet ABW, og også et mer avklart forhold til hva Falkenborg hadde behov for. De var også trolig mer forberedt på hva som ventet når NAV Fredrikstad kom på besøk. De ansatte hadde en annen posisjon i organisasjonen og sto lenger unna prosessen. De fikk mindre informasjon og senere informasjon. Dette kan ha vært med å påvirke eierforholdet til prosessen, og det har trolig påvirket forståelsen av hva ABW er, kontorets behov og hva besøkte fra NAV Fredrikstad innebar. Ansatte som selv har vært med å utforme løsningen vil oppleve den som sin egen (Jacobsen, 2012).

Det er alltid krevende å være den som skal ta en relativt radikal ide inn i en usikker framtid. Det er vanskelig å være skråsikker når man ikke vet helt hva ideen innebærer for den enkelte ansatte eller organisasjonen som helhet. Man har heller ikke konkrete resultater å vise til som sier at denne endringen er det lurt å gjennomføre eller ikke. Dette kan mest ligne på det man kaller en proaktiv endringsprosess, men endrer på mange måter for en ukjent framtid. Man forsøker å være i forkant, men vet ikke helt hva man får ved å endre seg. Man jobber ut fra en fremtid som vi ikke vet hva innebærer. Det kan da være vanskelig å få satt det presset på som må til for at nødvendige endringer skal bli gjennomført (Jacobsen, 2012). Både ansatte, ledere og tillitsvalgte vil gjerne vite mest mulig før man starter på endringer. Det å få aktørene med på en slik uklar endringsprosess er krevende for alle involverte og ikke minst for ledelsen. Det kan trolig også anses for å ha vært tilfelle i denne prosessen.

Det er alltid vanskelig å se inn i framtiden og vite hvor fort utviklingen går, og en informant blant tillitsvalgte og ledere beskriver det slik:

«Det å klare å se inn i kula er alltid krevende, fordi vi diskuterer sånne nye konsepter basert på dagens referanserammer alltid, og det er det som gjør at vi får noe motstand eller at vi kanskje reagerer annerledes enn når vi ser på det i ettertid, at man kunne ønske at man gjorde.»

Ideen om en aktivitetsbasert sone som en del av kontoret slik den ble skissert av arkitekten ble skrinlagt ved etablering. Avgjørelsen ble tatt på bakgrunn av tilgjengelig informasjon og

kunnskap om hva aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger innebar på det tidspunktet. De mobile løsningene som kan anses som en forutsetning for å etablere ABW, var som nevnt ikke så utbredt og tilgjengelig som de er i dag over to år etter etablering og innflytting.

«Vi sitter alle her, både tillitsvalgte og ledere i roller hvor vi skal endre oss til noe vi ikke vet hva er alltid, og da treffer du noen ganger og så treffer du kanskje ikke alle gangene.»

Det ble trukket fram av ledelsen og tillitsvalgte at det som er med å gjøre det vanskelig å ta valget om endring, er blant annet at man ser bare konturene av fremtiden. På bakgrunn av dette så går man noen ekstra runder og man står ikke nødvendigvis like stødig i valgene. Det er ikke erfaring å bygge på, og man diskuterer løsningen opp mot dagens praksis. Dette gjør det krevende å skape en bevegelse mot endring.

Tiden etter innflytting var preget av at man flyttet inn i ett nytt kontorlokale som var laget for ett gitt antall ansatte ut fra valgte organisering der alle ansatte skulle ha fast kontorplass. På bakgrunn av økt arbeidsmengde fikk man i løpet av kort tid etter innflytting mulighet til å ansette flere og dette krevde mer kontorplass. Det ble etter hvert klart at man fikk utfordringer med å utnytte de nye lokalene på en hensiktsmessig måte om alle skulle ha fast kontorplass. Det var her diskusjonen om man hadde valgt riktig løsning for organisering av kontorplassene startet for alvor.

Parallelt med at den interne diskusjonen om organisering startet i kontoret, kom også erfaringene fra NAV Fredrikstad. NAV Fredrikstad hadde valgt helt andre løsninger for organisering av kontorlokalene. NAV Fredrikstad var cirka to år etter NAV Falkenberg i planlegging og etablering. Dette har hatt stor innvirkning på hvilke muligheter man hadde for hvordan man velger å organisere kontorene. NAV Fredrikstad har benyttet seg av ABW og arealkonseptet til NAV. Arealkonseptet er en standard for hvordan man skal organiserer kontorene. Den legger føringer for organisering av NAV sine kontor fremover. Selv om det er rom for tilpassinger i arealkonseptet så kan det være krevende å avvike fra en slik institusjonell standard for å endre organisasjonen slik at den passer best mulig til lokale forhold (Jacobsen, 2012). En viktig årsak til at man kunne velge en annerledes løsning var digitaliseringen. Dette bidro til at NAV Fredrikstad sto friere til å prøve ut nye muligheter. På spørsmål om digitaliseringens innvirkning på Falkenberg sitt valg av løsning svarer en av avdelingslederne:

«Definitivt, tror nok av vi hadde tenkt annerledes, sett andre muligheter hvis vi hadde vist hvor vi kom til å havne hen på så kort tid»

En av informantene i fokusgruppe 1. var ikke en del av planleggingen av det nye kontoret. Informanten sier at det tidlig etter innflytting kom en erkjennelse på at man hadde et kontorbygg som ikke ble brukt i hele sitt potensiale. Kontorbygget er ett av byens nyeste, bygd spesielt for åpent landskap og det er det ikke mange bygg som er. Det nye kontorbygget gav i seg selv mange muligheter, men man opplevde at ansatte fort ble knyttet til sin plass, sitt område i bygget og sin avdeling. Dette medførte at deler av kontorbygget sto mer eller mindre ubrukt. Dette var med på å reise spørsmålene om organiseringen av kontoret enda mer:

«Hvordan gjør andre det? Mer en nysgjerrighet på hva har andre gjort, så for meg personlig så var aldri NAV Fredrikstad slik at sånn skal vi ha det! men jeg var mer nysgjerrig på hva de hadde gjort og hvorfor de hadde valgt som de hadde valgt, og det er artig i NAV at noen finner på ting og så kan vi lære av det.»

De ansatte satt ikke med samme forståelsen som tillitsvalgte og ledelsen. Den informasjonen og diskusjonen som kom like i forkant og i etterkant av besøket fra NAV Fredrikstad ble for mange opplevd som det som beskrives av informantene i fokusgruppe 2 mer «som et blaff» og så gav det seg litt, men ikke helt og det kommer drypp hele tiden. Ansatte ser at ledelsen holder på å telle tomme plasser og ser på hvordan rommene er utformet. Det kan virke som det er en form for logistikk som skal på plass, men det er vanskelig å vite om det har noe med innføring av ABW å gjøre ifølge ansatte.

Sammenslåingen av to kontorer og to kulturer var en ekstra brikke i utfordringsbilde, beskriver tillitsvalgte i fokusgruppe 1. Dette påvirket trolig hvordan man mottok forslaget om aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Det påvirket hvordan man tok stilling til løsning man skulle velge for kontoret. Disse to kontorene var som nevnt tidligere ganske like, men de representerte likevel forskjellige kulturer. Begge organisasjonene hadde en uformell maktstruktur og kultur. Styrken i organisasjonens kultur er vesentlig i forbindelse med endring, da kulturen er stabil når den er etablert og kun kan endres over lang tid (Jacobsen, 2012). Dersom kulturen er sterk så kan den gi seg utslag som en barriere mot endringer. Kultur er en egen måte å se verden på, jo sterkere den er jo mindre villig kan man være til å ta inn alternative løsninger, synspunkter og meninger. Tilhørigheten til et kollektiv kan føles truet om man forsøker å endre på en sterk kultur (Jacobsen, 2012). Her var det i tillegg mye som var nytt og endret på fra før. ABW, arealkonseptet og besøk fra NAV Fredrikstad kom i tillegg til alt annet og beskrives slik av en informant blant ledelse og tillitsvalgte:

«ny organisering, nytt bygg, ny arbeidsmetodikk og nye verktøy sant, det er ganske mye som skal absorberes – det er vanskelig at alle forstår ting på samme måte»

Det beskrives at det var det som preget situasjonen i starten. Det var kanskje på det tidspunktet for radikalt å også innføre konseptet ABW. Det var mange endringer som tok energi og engasjement. Det var heller ikke enighet i ledergruppen om hva man skulle velge og hva som var riktig løsning for Falkenberg, ifølge en avdelingsleder. Det var ulike meninger om ABW og retningen for Falkenberg. Man møtte denne utfordringen forskjellig og hadde ulike behov. Det var aldri kommunisert ut at Falkenberg skulle ha ABW, og man hadde som en avdelingsleder beskriver det vært tydelig på det. Man var på Falkenberg ute etter å se på alternative løsninger for hvordan man organiserte kontoret. Det var nysgjerrighet på en ny løsning, men det var på ingen måte vedtatt at det var ABW man skulle gå for.

Det har ikke vært planen at kontoret skulle ha aktivitetsbaserte arbeidsplasser som løsning slik som NAV Fredrikstad. Man skulle ikke rulle ABW ut helt og fullt. Det ble jobbet godt med å utforske ABW som løsningen i medbestemmelsesapparatet (MBA). Det ble gjort på bakgrunn av at kontoret ikke ble brukt etter intensjonen. Kontoret var preget av støy og det var behov for mer kontor plass. Man så da på hvilke deler av ABW som eventuelt kunne trekkes inn i Falkenberg. Det som var tiltalende med ABW og NAV Fredrikstad sin løsning, var at konseptet gav den variasjonen som det kunne se ut som det var behov for ved Falkenberg.

Etter hvert skjedde det en bevegelse fra å se på hva andre har gjort til å se på Falkenberg. Man begynte å se nærmere på de lokale forholdene og behovene der. Det ble tatt utgangspunkt i det man har, i det nye kontorbygget og at det ikke var økonomiske rammer for å endre på så mye ved kontorbygget. Det reiste da dette spørsmålet:

«Ja men hva trenger vi da? Dit kom vi da, at slik har NAV Fredrikstad valgt å løse det, vi har det huset her som vi har og som ikke kan bygges om på noe vis, vi må bruke det sånn som det står, men hva er det vi mangler?»

Det var i denne prosessen ikke mulig å bruke mer penger på fysiske endringer i kontorlokalene. Det ville ikke bli prioritert å bruke midler på de endringene som kanskje var nødvendig for å kunne utnytte ABW sine muligheter. Kontorlokalene er nye og må utnyttes på best mulig måte med de forutsetningene som er der i dag. Dette satte premisser for valgene og mulighetene organisasjonen hadde for endringer. Som del av økonomistyringen ved Falkenberg må ledelsen være i stand til å prioritere, og ut fra det påvirke kursen for

organisasjonen og for så å eventuelt kunne endre kurs. Man må ha oversikt og kontroll og holde seg innenfor gitte økonomiske rammer, samt å kunne prioritere (Opstad, 2013).

Det var mye som var nytt for mange av de ansatte ved Falkenborg, det meste var nytt egentlig og dette gjorde at det var behov for å trygge ansatte og bli trygge i nytt hus. Det ble ikke satt av god nok tid til å se på hvorfor man begynte prosessen med å se på nye løsninger for arbeidsplassene ifølge ledere og tillitsvalgte. Oppmerksomheten og tiden gikk til å finne løsninger på praktiske utfordringer. Når man valgte å invitere inn NAV Fredrikstad først, så var det fordi man kunne se konseptet ABW som en rask løsning på støyutfordringene og plassmangelen i kontoret. Det ble opplevd slik av en informant blant ansatte:

«Det er mye mer snakk om problemløsning, det har vært mye på det med støy og at det er for trangt, det er en mer tydelig prosess som det er mer rundt»

Etter besøket fra NAV Fredrikstad fikk man etter hvert kjennskap til hvordan andre kontor hadde valgt å tilnærme seg konseptet ABW. Det var slik man begynte å se på eget kontor. Alt etter hva ambisjonen bak forsøket på å dele kunnskapen og erfaringene er så er det ulike måter å tilnærme seg andre organisasjoners løsninger og praksis på. Det finnes ulike oversettingsmoduser som kan brukes til kunnskapsdelingen (Røvik, 2007). Det man trolig forsøker på ved Falkenborg er det man kaller modifierende modus. Man ønsker å oppnå gode resultater og gjenskape praksis, ved at man tilpasser praksis og løsningen til lokale forhold og trekk ved egen virksomhet. Her legger man til noe og trekker fra noe for å tilpasse til egen organisasjon. Man kan også velge det man kaller radikal modus – her skal man ikke kopiere, men bruke praksis sammen med informasjon om annen praksis til inspirasjon for egen virksomhet (Røvik, 2007). Translatørkompetanse handler om kompetansen organisasjonen har for overføring av endrings -og organisasjonsideer fra en kontekst til en annen som fra NAV Fredrikstad til NAV Falkenborg.

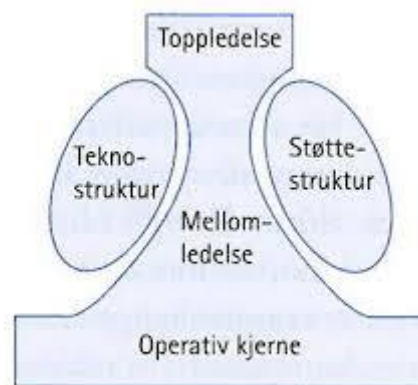
Valgene så langt for Falkenborg er påvirket av at man gikk tydelig ut med at det ikke var bestemt om ABW var en bra løsning for organisering av kontoret eller ikke ifølge informanter blant ledere og tillitsvalgte. Tilbakemeldingen fra ansatte var at man ikke ønsket ABW. Ledelsen har tatt på alvor viktigheten av fast kontorplass og presset ikke gjennom en løsning som tilsynelatende ingen ville ha.

Det ble lagt vekt på å bygge kultur og bygge system og bygge miljø innad i avdelingene. Kontoret har nå satt inn tiltak for å gjøre noe med blant annet støyutfordringene i de ulike

delene av kontoret for å gjøre dem mer egnet og tilgjengelige. Det skal laget husregler for felles forståelse om atferd i kontorlandskapet og i sosiale soner, og en avdelingsleder beskriver det slik:

«alle organiseringer og kontorløsninger har pluser og minuser og det er lett når man sitter i en å se at den andre kan ha noen pluser, så glemmer man egentlig at den man er i har man også gjort noen valg med på grunn av pluss og minuslister, og jeg tenker at det påvirket valget vårt er at vi ikke jobbet godt nok den pluss/minuslisten og den felles forståelsen og hvorfor vi egentlig begynte å diskutere behovet for å endre kontorløsning hos oss»

Falkenberg har mange likhetstrekk i sin organisasjonsform som Mintzbergs modell med fem sektorer:



Figur 5.4: Mintzbergs 5.sektor modell (Bolman & Deal, 2014, s.103).

Ved Falkenberg finner vi en operativ kjerne, denne består av veiledere som produserer tjenester til tjenestemottakere, arbeidsgivere og samarbeidspartnere. Over denne kjernen finner vi mellomledelsen, ved Falkenberg består den av åtte avdelingsledere med ansvar for hver sin avdeling med både sammenfallende og forskjellige oppgaver som skal løses på vegne av kontoret. Avdelingslederne har som Mintzberg beskriver ansvar for å koordinere, styre og sørge for tilgjengelige ressurser i kontoret. Avdelingsledere vil i følge Mintzberg ofte ha et sterkt engasjement for eget domene og egen avdeling, og vil fremme og beskytte den. Spenning mellom toppen og avdelingsledere, og deres avdelinger vil ofte utgjøre en vesentlig utfordring ved alle omstruktureringstiltak (Bolman & Deal, 2014).

Det sies fra tillitsvalgte og avdelingsledere en del om viktighetene av tilhørighet til egen avdelingen og at det at man har valgt å sitte avdelingsvis gir både fordeler og ulemper. Det er fordeler ved at det blir tryggere for den enkelte ansatte. Faglige fordeler ved at man har en

kollega nært for saksdrøfting og faglige innspill. Ulempene er kanskje at det blir egne regler og kultur i hver avdeling og at det blir vanskeligere med den horisontale forflyttingen av informasjon innad i kontoret som helhet. Differensieringsperspektivet er ett av tre perspektiver innen kulturelle oppfatninger, og beskriver at en organisasjon som Falkenborg består av flere ulike kulturer da den består av ulike avdelinger (Jacobsen, 2012).

En informant i fokusgruppen med tillitsvalgte og avdelingsledere påpeker at behovene kunne vært annerledes om man ikke hadde vært organisert i avdelinger:

«Hvis vi ikke hadde siddet avdelingsvis så ville vi kanskje hatt større fleksibilitet på lokalene våre, for da hadde det vært mer at man kunne satt folk der det var ledig plass, og ikke nødvendigvis på den avdelingen der det allerede er fullt»

Det kommer fram at om man hadde foreslått at den ene avdelingen skulle flyttet opp en etasje og den andre ned en etasje så ville det skapt mye uro. Dette rokker ved tilhørighet, trygghet og kulturen i de ulike avdelingen og utfordrer måten man gjør ting på i de ulike avdelingene. Det stilles spørsmåltegn ved om at det er med å farge valget for hvilke løsninger man går for. Det finnes som nevnt gode argumenter for å organisere kontoret avdelingsvis. Disse argumentene er både faglige og omhandler behovet for trygghet og tilhørighet. Dette var spesielt viktig i sammenslåingsfasen og etableringsfasen av nytt kontor. Når man har etablert seg i avdelinger så må man fange opp behovet for en supplerende horisontal strategi. Når kompleksiteten i en organisasjon øker, så må man ha en strategi for samordning av helheten i organisasjonen (Bolman & Deal, 2014). Man må ha en god strategi for samordning av Falkenborg på tvers av avdelinger og som helhet.

Toppen av modellen til Mintzberg beskriver den øverste ledelsen, her skal man holde øye med omgivelsene, bestemme oppgavene til kontoret og trekke de store linjene, dette gjelder også for den øverste lederen ved Falkenborg. Øverste leder ved Falkenborg har to styringslinjer å forholde seg til, en statlig og en kommunal, noe som er med på å øke kompleksiteten.

Falkenborg har også en støttestab som skal lette og støtte arbeidet i de andre avdelingene. Det finnes også en egen teknostruktur, både innad i kontoer og tjenester man kan hente utenfor egen organisasjon. Dette er spesialister, teknikere som måler og lager diverse prosedyrer for kontoret. Noen av personene har ikke fulle stillinger med disse oppgavene, men bruker deler av stillingene sine til dette arbeidet. Disse forskjellige komponentene som modellen og Falkenborg består av vil på hver sin måte legge press på organisasjonen ved omorganisering og endringer. Den dragkampen som vil oppstå er til slutt bestemmende for organisasjonens

struktur. Det blir derfor viktig at lederne har oversikt over den enkelte komponent ellers kan det bli et dårligere resultat. I en slik prosess må man ta hensyn til spenningen mellom disse konkurrerende interessene. Komponentene i organisasjonen vil ha ulik innvirkning på utfallet (Bolman & Deal, 2014). Disse spenningene som skisseres her kan trolig ha gjort seg gjeldende i organisasjonen rundt denne prosessen. Det har kommet fram at det har vært ulike oppfatninger rundt spørsmålet om arealkonseptet og ABW i de forskjellige avdelingene.

Falkenborg har også likhetstrekk med modellen profesjonelle byråkrati. Dette på bakgrunn av at den enkelte veileder i den operative kjerne har delegert en del beslutningsmyndighet. Dette fordi den består av profesjonelle som gjennom sin utdanning har kompetanse, kunnskap og ferdigheter som er nødvendig for å løse oppgavene tilfredsstillende (Jakobsen, Thorsvik, 2013). Beslutningsmyndigheten i faglige spørsmål er i all hovedsak delegert til den enkelte ansatte i den operative kjernen ved Falkenborg. Når man rekrutterer nye medarbeider ved Falkenborg så er disse profesjonelle med en tilnærmet lik fagkunnskap, erfaringsbakgrunn og profesjonstilhørighet. Falkenborg sammenfaller ikke helt med modellen til Mintzberg «*det profesjonelle byråkrati*» eller «*Fagbyråkrati*» (Bolman & Deal, 2014, s.106), men har mange likhetstrekk.

Oppsummering forskningsspørsmål 1:

Jeg vil nå forsøke å sammenfatte årsaken til at man begynte å se på alternative løsninger for organiseringen av NAV Falkenborg. Sammenfatte forskningsspørsmålet for å komme nærmere et svar på hva som satte i gang prosessen.

Endring kan skje på bakgrunn av at omgivelsene endrer seg, teknologien utvikler seg, organisasjonen vokser eller at ledelsen endrer seg (Bolman & Deal, 2014). Når man ser på hva som kan være årsaker til at endring skjer, så ser man at mange av disse årsakene var til stede ved Falkenborg. Disse er med på å forklare hvorfor man startet en prosess mot en endring. NAV er en del av offentlig sektor og omgivelsene endrer seg hele tiden, både politiske og samfunnsmessige endringer påvirker driften av en offentlig virksomhet.

Første tanke om endring kom på bakgrunn av at Falkenborg fikk flere ansatte og trengte mer kontorplass. Organisasjonen har vokst og det førte til at man måtte tenke gjennom hvordan man utnyttet kontorlokalene og arbeidsplassene best mulig. Samtidig med dette gikk den teknologiske utviklingen rask og man rullet ut mobilitetsløsningen til hele kontoret. Nye muligheter ble tilgjengelig gjennom digitaliseringen og effektiviseringen av

oppgaveløsningen. Ledelsen endret seg også i denne perioden, den ble større som følge av sammenslåingen av to kontoret. Det ble samtidig ansatt nye avdelingsledere i nyetablerte avdelinger. Ledelsen er de som i denne sammenhengen har makt og mulighet til å utføre lederatferd, lage mål for organisasjonen og skape rom for problemløsning og finne et felles språk for samspillet (Busch, Johnsen & Vanebo, 2003). I dette tilfelle skape en felles forståelse blant lederne, tillitsvalgte og ansatte for hvorfor Falkenborg måtte finne en løsning på utfordringene. Utfordringer som i første rekke hadde kommet opp på bakgrunn av støy og plassmangel i kontoret. Ledelsen må ha handlingskapasitet altså evnen til å sette tiltak ut i livet. Dette er nødvendig for å settet i gang en nødvendig endringsprosess. Her er tre faktorer viktig: hurtighet, handlingsrom og autoritet (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017). Det kan være at handlingskapasiteten ikke var på sitt beste blant ledelsen slik situasjonen var. Kontoret var nyetablert og hadde på mange måter nok med de endringen som allerede av gjennomført, og som enda ikke hadde satt seg skikkelig etter etableringen. Kapasiteten i kontoret til å ta innover seg mulighetene i konseptet ABW var kanskje ikke de beste på det tidspunktet NAV Fredrikstad var på besøk.

Det kommer også fram at hverken ledelsen, tillitsvalgte eller ansatte var omforent om at ABW var veien å gå. Prosessen ble i all hovedsak satt i gang av praktiske utfordringer, og ikke for å bedre saksflyt, kunnskapsdeling eller samarbeid. Argumentene for endring var trolig ikke sterke nok i den fasen man var i ved besøket fra NAV Fredrikstad.

Det har også kommet fram at inndeling i avdelinger er krevende for samarbeid, involvering og informasjonsflyten i kontoret. Det gjør også noe med fleksibiliteten man har ved bruk av kontorlokalene. Videre nevnes sterkt kultur i hver avdeling som en faktor som spiller inn, og at man må ha en strategi for horisontal flyt i kontoret for å få med helheten.

Det å ta hensyn til konteksten og situasjonen er nødvendig for å gi en realistisk framstilling av hva endringen vil innebære for organisasjonen (Jacobsen, 2012). Ledelsen ved Falkenborg hadde et bilde av årsaken til behovet for å organisere arbeidet på en annen måte ved kontoret. Ledelsen hadde kanskje ikke et tydelig nok bilde på situasjonen og ønskene til ansatte i kontoret. Samtidig som man ønsker å møte og høre ansattes synspunkter, ved blant annet å sende ut en spørreundersøkelse.

5.4 Forskningsspørsmål om samarbeid og involvering:

Dette forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i hvordan samarbeidet og involveringen var i ledelsen og mellom ledelsen, tillitsvalgte og ansatte i den prosessen. Det stilles også spørsmål om det en reel prosess og om alle kjente seg involvert i den i like stor grad.

I løpet av de godt og vel to årene siden etablering av NAV Falkenberg har det skjedd mye som har hatt betydning for hvilke muligheter man har for endring, og hvordan man kan gå inn i endringsprosesser. Falkenberg er en stor organisasjon. Det setter store krav til hvordan man etablerer og opprettholder arenaer for samarbeid og involvering av hele organisasjonen. Det er etablert arenaer som medbestemmelsesapparatet der representanter fra de ulike fagforeningene sitter, vernetjenesten og representanter fra ledelsen. I dette møte har man mulighet til å utveksle informasjon mellom tillitsvalgte, vernetjenesten og ledelsen om situasjonen i kontoret. Her blir praktisk organisering av kontoret, økonomi, ansettelse og HMS diskutert. I tillegg har man ulike fagfora der man kan diskutere mer faglige temaer. Det har også tidvis vært satt ned arbeidsgrupper som har sett nærmere på ulike temaer som har vært viktige for ledelsen å finne svar på, her har ansatte deltatt. Dette er alle arenaer der man kan nå inn med ideer om endringer og annet som opptar ledere, tillitsvalgte og ansatte.

Informantene blant ansatte beskriver at man kjenner på at kontoret har blitt en stor organisasjon. Det har gjort noe med muligheten for involvering. Det gir utfordringer for informasjonsflyten da informasjonen kommer gjennom ulike kanaler. Store organisasjoner som Falkenberg kan ha vanskeligere for å endre seg enn mindre organisasjoner. Store organisasjoner som Falkenberg er gjerne komplekse, har lag i hierarkiet og består av mange avdelinger noe som gir utfordringer ved endring (Jacobsen, 2012). Det å skulle få et komplekst system som Falkenberg til å trekke i samme retning er en større utfordring enn om organisasjonen var mindre. Falkenberg representerer mange mennesker med ulike interesser og perspektiver som dermed kan ha mange grunner til å motsette seg endringer. Store organisasjoner som Falkenberg har lenger avstand til ledelsen og dette gir muligheter for at informasjon siles og forvreges på vei ned i organisasjonen. Størrelsen på organisasjonen vanskeliggjør en helhetlig endring og kompleksiteten gjør den tyngre å endre (Jacobsen, 2012).

Det er i den senere tid satt ned grupper som skal se på utfordringene rundt støy og plassmangel, samt komme med forslag til rutiner for bruken av kontorlokalene. Informantene blant ansatte er informert om at disse gruppene er satt ned:

«Har hørt at det skulle komme og at man kunne melde seg, men det er jo litt sånn når vi er så mange som vi er, vi er 230 stykker, med alle de meningene og alle de behovene, hvor langt kan man gå med å involvere og informere? Alle kan jo ikke bli hørt i alt mulig og noen må nå ta noen beslutninger»

Det å involvere og sørge for at man har med seg alle i en slik endringsprosess er krevende. Den enkelte organisasjon så vel som den enkelte ansatte har ulik endringskapasitet. Det kan være krevende å sørge for at alle har den samme forståelsen for behovet og hensikten med endringen. Det å skape mening for alle i organisasjonen at endring er viktig og riktig.

Det at organisasjonen Falkenborg har vært gjennom endring tidligere er en fordel for framtidige endringer. Sammenslåingen av de to kontorene til ett er en del av Falkenborg sin endringshistorie. Endringshistorien vil påvirke om Falkenborg tar fatt på en ny endringsprosess og hvordan Falkenborg kommer seg gjennom den. Organisasjoner som gjennomgår endringer kan lære seg å endre seg og hvordan man bedre håndterer endring i fremtiden (Jacobsen, 2012).

Det er utfordrende å få informasjonen ut og involvere alle i en stor organisasjon. Endringens omfang er også en viktig faktor. Desto mer omfattende endringen er jo mer krevende og vanskelig vil den oppleves av involverte aktører (Jacobsen, 2012). Den endringen vi snakker om her kan anses for å være omfattende for mange av aktørene som blir berørt av den. Det at kontoret er oppdelt i avdelinger påpekes i fokusgruppen med tillitsvalgte og ledere er med på å gjøre at det blir forskjeller og vanskelig å nå fram med samme budskapet til alle. Dersom kontoret hadde vært mindre, så hadde det trolig vært enklere med samkjøring, skapt et felles språk og høre hverandres refleksjoner. Dette gjelder også i denne prosessen rundt aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Det har kanskje gjort noen med utgangspunktet for diskusjonen rundt ABW.

Endring kan anse som en prosess, det skjer handlinger og hendelser som bringer organisasjoner videre fra det ene punktet til det andre (Jacobsen, 2012). Det er en fordel å være tydelig med hva som er hensikten og strategien for endringsprosessen slik at man når målet for endringen. Endringer i en organisasjon som Falkenborg påvirkes av både indre og ytre drivkrefter (Jacobsen, 2012). De indre drivkreftene kan være det konkrete og praktiske som handler om plassmangel og støy. Andre indre drivkrefter kan være dårlige samarbeidsrelasjoner som er tappende på energi og kreativitet i organisasjonen. Ytre drivkrefter kan være NAV sitt arealkonsept og ABW. Arealkonseptet legger føringer for

hvordan kontorene skal organiseres framover. Dette er internt i NAV da det er føringer som kommer fra sentralt hold i organisasjonen. På bakgrunn av at NAV er en stor organisasjon, med mange lagt i hierarkiet, så vil trolig disse føringene oppleves som en ytre drivkraft for endring ved et lokalt NAV kontor som Falkenberg. Bestemmelsen er tatt utenfor kontoret og lenger opp i organisasjonen. Digitaliseringen som pågår i NAV og i andre offentlige virksomheter er også en ytre drivkraft som skaper behov for endring i organisasjonen Falkenberg. Det frambringer også endring i arbeidsmåten hos den enkelte ansatte. En annen ytre drivkraft kan være målet om å bruke knappe ressurser på best mulig måte på vegne av fellesskapet. En hensiktsmessig, økonomisk og klimavennlig organisering vil være viktig for å møte det kravet. Endring i politisk retning er endringer som kan påvirke gjennom endring av bevilgninger, lover og regler (Jacobsen, 2012).

Strategi O vektlegger at lederne skal skape det engasjementet blant ansatte i organisasjonen som trengs for å utvikle og skape endringer (Jacobsen, 2012). Det å være tydelig på hensikten og målet for endringen og prosessen fram blir da viktig for å skape det engasjementet. Planen med og hensikten bak besøket fra NAV Fredrikstad kom trolig ikke tydelig nok fram, en tillitsvalgt beskriver det slik:

«så fikk jeg noen kommentarer i etterkant på at man kanskje syntes at ledelsen hadde vært litt diffus på at hvorfor kan de ikke heller si at det er dette de vil ha, for det ble sagt som en innledning at NAV Falkenberg har ikke bestemt at vi skal ha aktivitetsbaserte arbeidsplasser og organisere oss slik som Fredrikstad vi skal bare høre på hva de sier, og det var det enkelte ansatte som trodde var en liten løgn.»

Informantene i gruppen med ledere og tillitsvalgte sier at det var reelt at ledelsen bare ønsket en bred prosess, men at ansatte ikke helt ble trodd på det. Informasjonen om hensikten med besøket ble tolket forskjellig av ansatte ifølge informantene i fokusgruppe 1:

«Dette handler jo litt om tillit sant, hvor mye tror de ansatte på oss når vi sier at det her er vi bare nysgjerrig på, kan dere hjelpe oss å løse denne utfordringen?»

En kultur for involvering er noe Falkenberg ønsker å jobbe for ifølge ledere og tillitsvalgte. Dette omhandler at man ikke har et ønske om at ledergruppen skal bestemme seg for løsninger uten å involvere ansatte i prosessene i kontoret. Falkenberg ønsker ikke en kultur der man omgår ansatte ved å ikke hente innspill direkte fra dem. Det kommer fram at man ønsker en kultur ved Falkenberg der ledelsen har hele organisasjonen bak seg i de beslutninger som blir tatt. En lærende organisasjon der alle har fått kommet med sitt bidrag i

vesentlige spørsmål som ansatte blir berørt av. Dette legger seg opp mot strategi O for endring der endringsprosessen anses for å være en pågående læringsprosess. Denne måten å tilnærme seg endring på blir omtalt som inkrementell eller deltakende – eller organisasjonsutvikling (Jacobsen, 2012).

I arbeidslivet i dag så endrer forholdene seg fort, og det er store krav til å kunne endre seg raskt. Kunne tilegne seg ny kompetanse, nye arbeidsmåter og ta i bruk ny teknologi. I en omskiftelig arbeidshverdag kan det være krevende å få med seg perspektivet som ligger ute hos medarbeiderne inn i beslutningsprosesser og endringsprosesser. Dersom organisasjonen ikke legger til rette involvering, så vil man miste mye av den erfaringen og kompetansen som den enkelte medarbeider bærer med seg og kan bidra med inn i disse prosessene. Dette ligger i kompleksiteten i det å lede endringsprosesser i en så stor organisasjon som Falkenborg. Ledelsen må ha ansattes tillit og makt til å gjennomføre endringen. Det påpekes av informantene blant tillitsvalgt og ledere at når ledelsen sier at man bare skal se på ulike løsninger for organiseringen av kontoret, og virkelig ønsker innspill og vil ta innspillene på alvor før man tar en avgjørelse, så er det intensjonen og at man ikke har en annen agenda.

Det er vanskelig og heller ikke realistisk å oppnå full konsensus og full involvering i en organisasjon med 230 ansatte. I noen saker må det bare bestemmes, og i andre saker kan man ta med større deler av organisasjonen. For å i større grad kunne ta en bestemmelse så har kontoret også som nevnt sendt ut en spørreundersøkelse blant ansatte. Målet med denne var å få en mer konkret tilbakemelding på hvordan man opplevde egen arbeidshverdag med nåværende organisering av kontoret.

Det som handler om hvordan kontoret skal være organisert, hvordan man skal sitte og hvilken arbeidsplassløsning man skal ha i organisasjonen kan oppleves å ta mye energi, skape støy og ta fokus fra den jobben man er satt til å utføre. Det kan også være ulike syn på hvor involvert man ønsker å være i slike avgjørelser, slik en informant blant ansatte beskriver:

«du vet at noen har hørt hva jeg trenger, og så blir det tatt en beslutning, og så vet alle at alle ikke kan bli gjort til lags»

Informantene i fokusgruppe 2 med ansatte, har tanker om hvilke tema og hvilke områder man ønsker det skal legges til rette for å involvere seg i. Dette handler i større grad om fag og det konkrete arbeidsområde den ansatte jobber på og selve utførelsen av faget. Mer involvering i

dette enn hvordan man skal organisere arbeidsplassene og hvordan man skal bruke kontoret rent praktisk.

Prosesen rundt arbeidsplassløsningene har foregått i ulike fora og ulike deler av organisasjonen. Ledere og tillitsvalgte beskriver at det i medbestemmelsesmøtet hadde vært en god prosess, og at man var enige om hvor man gikk videre. Det trekkes fram av en avdelingsleder at ledergruppen ikke hadde et så omforent syn om ABW og hvorfor man gikk inn i denne prosessen:

«det vinner liksom ikke i den argumentasjonsrekken som handler egentlig om å finne en god balanse imellom at folk skal ha det bra på jobb og du skal være produktiv og produsere godt, mål og mening med det ble fragmentert da, hadde vi skulle gått noen steg tilbake så skulle vi jobbet mye mer med det, prosessen ble diskutert veldig godt i MBA, kanskje ikke like godt på ledersiden, tror ikke vi hadde samme bilde av det, rett og slett.»

Diskusjonene i medbestemmelsesapparatet ble altså ansett for å ha vært gode. Det hadde vært mer krevende i ledergruppen ifølge en avdelingsleder. Diskusjonene var ikke nødvendigvis så krevende, men man hadde ikke berørt kjernespørsmålene. Dette ble begrunnet i at enheten var ny, det var behov for å bruke tid til å bygge en felles kultur, samt å bygge struktur og system i avdelingene. ABW ble å regne for å være en for radikal ide å starte med oppå alt det andre. Det ble bare diskutert hva Falkenborg kunne få ut av ABW og ikke selve løsningen som helhet.

Om det har vært en reel prosess og god mulighet for involvering kan det synes å være ulike oppfatninger av i organisasjonen. Det kommer nok trolig ann på øyet som ser, og hvor man er plassert i organisasjonen – informanter blant ansatte sa det slik:

«for at man skal kunne kalle noe en prosess, eller en endringsprosess så stilles det noen, altså det må oppfylle noen flere kriterier da, så jeg ser ikke en sånn kontinuerlig prosess i dette her, ikke som jeg føler at jeg er tatt med i»

Det meddeles av informanter i fokusgruppen med ansatte at man ikke helt kan se at dette har vært en prosess som har nådd ut til hele organisasjonen. Samtidig så er man opptatt av at diskusjonen rundt støy, bruken av kontorlokalene og hvordan man skal organisere kontoret rent praktisk tar mye energi og tid fra det som anses for å være viktigere og mer meningsfylte oppgaver.

I den senere tid har hjemmekontor blitt mer og mer vanlig i NAV – dette gjelder også for Falkenberg. Denne muligheten har kommet som en konsekvens av digitaliseringen og at man har gått over til mobile løsninger. Hjemmekontor gir mange nye muligheter og fordeler som for hvor, hvordan og når man vil jobbe. Det gir frihet til den enkelte ansatte til å tilpasse egen arbeidshverdag. Men som alt annet så kan hjemmekontor ha noen ulemper. Det kommer fram i fokusgruppeintervjuene at det er forhold med hjemmekontor som kan være uheldig.

Hjemmekontor setter nye krav til ledelsen og til den enkelt ansatt. Det kommer fram blant informantene i gruppen med ledere og tillitsvalgte, at noen ansatte bruker hjemmekontor aktivt fordi man på grunn av støyutfordringer ikke klarer å konsentrere seg tilstrekkelig i kontorlandskapet. Hjemmekontor kan også virke isolerende, man tar ikke del i arbeidsmiljøet i tilstrekkelig grad om man ofte velger å sitte hjemme å jobbe. Hjemmekontor krever noen annet av ledelsen når det kommer til oppfølging av arbeidet og den enkelte ansatte. Det blir påpekt av alle informantene i begge fokusgruppene at hjemmekontor er krevende med tanke på samarbeid, for involvering og inkludering i arbeidsmiljøet. Når man bruker hjemmekontor mye så melder man seg ut av felleskapet og diskusjonen om å finne gode løsninger for kontoret som helhet. Slik beskriver en ansatt det:

«du trenger jo samarbeid med andre, fjerner oss mer og mer fra den biten med det kollegiale samarbeidet»

Skillet mellom arbeid og fritid viskes ut, og som en tillitsvalgt sier i fokusgruppeintervjuet så kan man stå i fare for å miste rettigheter som arbeidstaker om man ikke bruker dette med kløkt. Det er viktig at både ansatte, ledelse og tillitsvalgte er oppmerksom på ulempene ved hjemmekontor, så vel som mulighetene dette gir.

Oppsummering forskningsspørsmål 2:

Dette forskningsspørsmålet tar som nevnt utgangspunkt i samarbeidet og samarbeidsrelasjoner i kontoret. Hvordan er involveringen i ledelsen og mellom ledelsen, tillitsvalgte og ansatte. Har det hatt preg av å være en åpen og reel prosess for involverte parter.

Endringskrefter i omgivelsene er ikke det eneste som bestemmer om en organisasjon skal endre seg, endringskrefter innad er også av betydning. Ledelsens endringskraft står her i særstilling. Ledelsen må ha endringskraft til å utøve ledelse på alle nivå og områder i en organisasjon (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017).

Det er mange faktorer som spiller inn når det kommer til samarbeid og det å få en felles forståelse for at en endring er nødvendig. I en slik prosess vil personer med forskjellig erfaringsbakgrunn kunne tolke de samme hendelsene på forskjellig måte (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017). En endrings -og endringsledelsesprosess vil ofte skje blant aktører med ulik virkelighetsoppfatning og ulikt syn på hva som er av viktighet og ikke. Når det kommer til den prosessen som sees nærmere på her, så har det trolig vært noen utfordringer med å skape en felles forståelse for hvorfor man gikk inn i denne prosessen. Hva var hensikten og målet med den.

Det kommer fram at prosessen rundt arbeidsplassløsninger har skapt diskusjon og engasjement i ulike deler av organisasjonen. Arbeidsplassløsninger, ABW eller ikke og temaer rundt dette har vært oppe til diskusjon både blant lederne, i medbestemmelsesapparatet og blant ansatte. Grundigheten i diskusjonene og hvor langt inn i den man har gått har trolig variert en del i de ulike foraene. Temaet har engasjert i ulik grad og man har ulikt ståsted i denne debatten og hvordan man går inn i den. Posisjonen i organisasjonen har trolig også påvirket hvordan man har forholdt seg til temaet. Temaet har vært oppe til debatt både på formelle og på mer uformelle arenaer i organisasjonen.

Det kommer fram gjennom informantene at det har vært utfordringer når det kommer til involvering og samarbeid. Det er nok ulikt fra ansatt til ansatt om man sitter med følelsen av å ha blitt tatt med på råd. Ledelsen må få involverte prater til å føle at endringen kjennes riktig og representerer en løsning på organisasjonens problemer. I dette tilfelle at man ved å endre på arbeidsplassløsningene så ville det kunne løse utfordringene med plassmangel og støy i lokalene. Endringene må oppleves som gode sett opp mot dagens situasjon (Jacobsen, 2012).

Muligheten for hjemmekontor er kommet for å bli, og setter nye krav til både ledelsen og ansatte. Det kom fram blant informantene i begge fokusgruppene er at muligheten for hjemmekontor er bra, men at det også er noen utfordringer med det. For noen på Falkenberg så har hjemmekontor blitt løsninger på støyutfordringene og at man ikke får konsentrert seg ordentlig på kontoret. Det stilles også spørsmål om hvor mye og hvordan det brukes. Kontoret har utarbeidet regler for bruken av hjemmekontor. Når er det en tilrettelegging for den enkelte ansatte? Gjør det arbeidet ved kontoret mer effektivt? Muligheten for bruk av hjemmekontor har gitt en større fleksibilitet for organisering av arbeidet enn tidligere. Det er krevende for lederne. Som leder så må man gi slipp, ha tillit til den ansatte og at jobben blir gjort selv om man ikke er på kontoret. Hva gjør det at mange sitter på hjemmekontor med utvikling av

organisasjonen? Man deltar ikke i felleskapet på jobb i samme grad hverken faglig eller i medarbeiderskapet om man sitter mye på hjemmekontor. Dette kan medføre isolering og distansering fra det som foregår på kontoret mener informantene i fokusgruppen med avdelingsledere og tillitsvalgte.

5.5 Forskningsspørsmål om endring, endringsagenter og motstand:

Dette forskningsspørsmålet tar for seg at det i en endringsprosess alltid vil forekomme både pådrivere for endring og motstandere mot endring. Jeg vil under dette forskningsspørsmålet se på hvordan det har gjort seg gjeldende i prosessen ved Falkenberg.

Planlagte endringer har ulike drivkrefter, som representerer ulik forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Intensjoner og mål, mennesker ser en utfordring eller et problem og ønsker å løse disse. Det er en intensjon eller et mål forbundet med de endringene som gjennomføres (Jacobsen, 2012). Intensjonen, målet og utfordringene - intensjonen bak en mulig endring har trolig vært å bedre utnytte kontorlokalene sammen med målet om å bedre arbeidsvilkårene til den enkelte medarbeider. På den måten kan man utnytte ressursene på best mulig måte til beste for felleskapet. Utfordringene har vært og er plassmangel, støy og dårlig utnyttelse av kontorlokalene. Sammen med dette har ABW gitt noen føringer, og erfaringene fra NAV Fredrikstad som har påvirket prosessen ved Falkenberg.

Den alltid pågående reformeringen av offentlig sektor gjør at den er i konstant endring. Den nordiske offentlige sektoren anses for å være smidig og adaptiv (Hansen, 2019). NAV som organisasjonen har vært gjenstand for den største velferdsreformen i nyere tid. Selve reformen kan spores tilbake til 2001. Bakgrunnen for reformen var at man ønsket mer samarbeid og helhet i tjenestene og for å unngå at brukerne av tjenestene ble kasteball mellom etatene Aetat, sosialtjenesten og trygdeetaten (Arbeids- og sosialdepartementet, 2020). NAV har siden vært i stadig i endring for å kunne gi bedre brukeropplevelser, få kortere saksbehandlingstid, og generelt være en mer effektiv forvaltning, samt kunne gi mer målrettet hjelp for brukere med sammensatte behov.

Det er mange faktorer som spiller inn for at en endringsprosess skal bli vellykket. Det er viktig å vite hvilken type endring det er snakk om og hva endringen innebærer. Omfanget av endringen er et viktig aspekt når det kommer til valg av strategi for endringen. NAV er som nevnt i stadig og kontinuerlig endring. Endringene kommer gradvis, så selv om det kan virke som mye endring på kort tid så er det her mer snakk om en evolusjon og ikke en revolusjon. Revolusjon/brudd skjer ofte brutalt og raskt - handlingen skjer med en gang man møter en

utfordring. Evolusjon/utvikling viser til at organisasjonen justerer den eksisterende formen slik at den skaper bedre balanse i de ulike elementene innenfor en strategi, en teknologi eller en arketype. Organisasjonen er preget av utvikling og lite dramatikk. Evolusjon/utvikling tar lang tid og man har ofte ikke en klar tidsavgrensning (Jacobsen, 2012). Falkenborg viser tegn til å ha en endringsprosess preget av evolusjon/utvikling der man går for mindre endringer som organisasjonen skal lære av. Dette kan også sees i sammenheng med strategi O (Jacobsen, 2012). I denne strategien snakker man mer om utvikling enn endring. Endring sees ikke på som en engangshendelse men snarere en interaktiv og kontinuerlig prosess. Endringsprosessen har av dette ikke en klar start eller en klart slutt. Endring anses for å være en pågående læringsprosess. Denne måten å tilnærme seg endring på blir omtalt som inkrementell eller deltakende – eller organisasjonsutvikling (Jacobsen, 2012). Falkenborg sin strategi for endring legger seg tett opp til strategi O sin tilnærming til endring.

Ulike organisasjoner opererer i ulike omgivelser og endring finner sted i ulike sammenhenger. Falkenborg sine endringsprosesser foregår i en kontekst som man ikke må overse når man skal sette i gang endringer. Organisasjoner er ikke like selv om de kan beskrives med de samme begrepene. Organisasjoner har ulike forutsetninger som gjør det lettere eller vanskeligere å endre på organisasjonen (Jacobsen, 2012). Falkenborg har andre forutsetninger nå i dag til å gjennomføre disse endringene enn da man flyttet inn i de nye kontorlokalene i 2018.

En endringsprosess vil være preget av ulike krefter. Krefter som jobber for og driver fram endring og krefter som skaper motstand for endring (Jacobsen, 2012). Når det kommer til hvilke krefter som har hatt mest gehør i denne prosessen er vanskelig å vite sikkert. Graden av disse drivkreftene og motkreftene vil påvirke om man når målet med endringen eller ikke, og om endringen blir vellykket eller ikke. Slik beskriver en avdelingsleder det:

«hvilke stemmer høres når vi driver endringsledelse, så er det lettere å høre de som er mot enn det å høre de som virkelig vil, det er lettere å ta hensyn til dem som er mot og å klare å få opp disse balanserte bildene i sånne diskusjoner.»

Endringsagentene i denne prosessen kan anses å ha vært tillitsvalgte og ledere ved Falkenborg. Endringsagentene skal fortolke og formidle behovet for endringer. Endringsagentenes oppgave er å forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Jacobsen, 2012). Aktiv ledelse er en av de viktigste faktorene i en endringsprosess (Nordhaug, Hildebrandt, Brandi, 2007). Samtidig med en aktiv ledelse så er ifølge strategi O

de ansatte den sentrale drivkraften i endringen. Når man åpner for deltakelse og gir innflytelse i beslutningsprosessen kan legitimiteten til beslutningen forbedres, dette kan være med å minske motstanden mot de endringer som er bestemt (Jacobsen, 2012).

Motstand vil alltid være til stede i en endringsprosess. Hvordan man møter motstanden kan være veldig avgjørende for hvordan resultatet av endringen blir. Motstand mot endring bør sees på som en rasjonell reaksjon fra grupper og enkeltindivider og har mange årsakssammenhenger. Motstand bør brukes til konstruktiv gjennomgang av den endringen man har satt i gang. Drivkrefter påskynder endring, motstand og motkrefter forsøker å opprettholde stabilitet og stagnerer endring. Den kan handle om Frykt for det ukjente (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Falkenborg som organisasjon kan komme til å gå fra en sikker tilstand til det som kan kjennes som en mer usikker tilstand:

«man kan jo tenke at når vi har så mye endring på oppgaveløsningen vår da, så får vi opp en del motstand på annen type endring, vi snakket om endringskapasitet»

På bakgrunn av sitatet fra en avdelingsleder ovenfor så kan man kanskje tolke det dit at man ser at det har vært mye endring den siste tiden ved Falkenborg, og at man er bevisst på at alle i kontoret har vist stor endringsvilje. Det kan være at man begynner å nærme seg grensen når det gjelder endringskapasiteten i organisasjonen.

Endringer i organisasjonen fører til formelle endringer i kontrakten mellom organisasjonen og ansatte, endring i oppgaver, rutiner og regler. Når organisasjonen endres taper man identitet som kan være opparbeidet gjennom år. Enkelte kan komme til å tenke at det man til nå har drevet med har vært meningsløst. En organisasjon består også av symboler og alt blir tillagt en mening, alt fra kontor plass, kleskode og til måten en leder snakker til sine ansatte på. Symbolske ordener forandres når organisasjonen endres (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Dette kan bli tilfelle om man velger å gå for ABW ved Falkenborg. Det vil kanskje innebære at man fra dag til dag ikke vet hvem man skal dele kontor plass med. Man kan komme til å få et mer distansert forhold til sin avdeling og avdelingsleder da man ikke ser hverandre så mye i det daglige da man flytter plass ofte alt etter oppgaver. Det å trygge ansatte blir viktig i denne prosessen. Slik beskriver en informant blant de ansatte det:

«man bør ikke endre på alt til samme tid, det skjer veldig mye endringer, jeg tenker at vi tar til oss det fordi det er noe som er stabilt i bunnen, skal man røre om på alt så taper man noe fordi folk blir utrygge»

Ny teknologi og nye oppgaver vil ofte stille krav til opplæring og at man tilegner seg ny kunnskap, og det er ikke uvanlig at man også i denne fasen må drive avlæring av gamle måter å gjøre ting på og at man tar ny teknologi i bruk (Jacobsen, 2012). Ved Falkenborg og som ellers i NAV så skjer det som nevnt endringer kontinuerlig og det kan være krevende for den enkeltes mestringsfølelse, og kan igjen skape motstand for endringene som skjer. Motstand har også positive aspekter i seg, der man gjennom motstand kan få en konstruktiv debatt om endringene og at det kommer fram flere løsninger på utfordringene endringene kan skape (Jacobsen, 2012). Tanker rundt det å være endringsagent, jobbe med motstand og det å drive med endringsledelse i forbindelse med mulig innføring av ABW beskriver en av avdelingslederne slik:

«Den motstanden som er i kontoret, kan vi å velge å se på som kvalitetssikring, det å tenke endringsmotstand som ikke noe negativt, men at det handler egentlig om sterke signaler på hvor vi er»

Det er ulikt hva som driver fram endring i en organisasjon som Falkenborg. Det vil alltid være en eller flere endringsagenter som initierer og driver fram endring. Endringsagentene fanger opp signalene i organisasjonene på at ending er nødvendig (Jacobsen, 2012). I dette tilfelle så kom spørsmålet om endring på bordet når organisasjonen vokste, det ble mangel på kontorplass om alle skulle få fast plass og på bakgrunn av støyutfordringer i lokalet. I kjølvannet av dette kom nye erfaringer fra NAV Fredrikstad og nye måter å jobbe på som følge av digitaliseringen. Teknologiske endringer er drivkraft for endring, og det er veldig til stede i denne endringen som NAV og Falkenborg gjennomgår. Endring i tilgang på kompetanse og arbeidskraft kan være drivkraft for endring. Kulturelle endringer er en drivkraft som kan skape behov for endring (Jacobsen, 2012). Ved sammenslåingen av de to kontorene så ble to kulturer forsøkt smeltet sammen for å skape en felles kultur i kontoret, dette er endringer som det må jobbes med over lang tid for å lykkes med.

Det at endring skal skjer aktivt og på en planlagt måte setter stadig større krav til kompetansen til å lede og gjennomføre en endringsprosess. Endring er å anse som en normaltilstand i arbeidslivet i dag, så også ved Falkenborg og dette setter store krav til endringsledelse og endringsagentene som skal drive endringen fram (Jacobsen, 2012). I prosessen ved Falkenborg beskriver informantene i begge fokusgruppene at det både finnes motstand og personer i organisasjonen som opptrer som endringsagenter, slik beskriver en informant blant de ansatte det:

«har de plukket ut noen iblant oss som går rundt og er heiagjeng for ett eller annet»

I endring handler strategi om relasjonene mellom organisasjonen og omgivelsene – også interne endringer i organisasjoner påvirker den strategiske tenkingen. Strategi oppfattes som en plan for at man gjennom ulike tiltak skal nå mål (Johnsen, 2014). Falkenborg må ha en klar strategi for hvordan man skal gjennomføre en endring av kontoret for å nå målene sine om at kontorlokalene skal fungerer bedre enn i dag. Denne strategien må omhandle både interne forhold og forhold opp mot omgivelsene. Det er mange faktorer å ta hensyn til i denne endringen. Det er derfor viktig å ha en god strategi og god oversikt over hva som må være på plass i en slik plan. Endringsagentene som er pådrivere for en slik endring må ha en tydelig plan for hvordan man skal nå målene og på den måten overvinne mulig motstand i kontoret.

Oppsummering forskningsspørsmål 3:

En endringsprosess vil alltid bestå av både pådriver for endring og motstandere mot endring. Jeg ser her på hvordan det har gjort seg gjeldende i prosessen ved Falkenborg.

Det første jeg har sett på er hvilken type endring vi kan si at NAV og Falkenborg er en del av. NAV er i stadig og kontinuerlig endring som nevnt og dette har pågått i mange år. Endring er i aller høyeste grad en del av normalen og arbeidshverdagen i NAV. Endringene kommer gradvis. Selv om det kan virke som mye endring på kort tid, så er det her mer snakk om en evolusjon og ikke en revolusjon. Det handler mer om at endringene skjer på ulike områder parallelt. Det at endringer skjer på ulike områder samtidig kan være krevende både for organisasjonen som helhet og for den enkelte ansatte. Dette kan også gi ekstra utfordringer for endringsagenten som skal skape medvind for alle endringene som kommer.

Jeg har sett på strategi O som legger opp til at man bør betrakte organisasjoner som levende organismer som er i stadig utvikling. Målet innenfor denne tenkingen er å sette organisasjonen i stand til å kontinuerlig endre seg for å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Jacobsen, 2012). Innenfor denne strategien tar man små skritt og setter i verk små tiltak, evaluerer dem og tar en bestemmelse. Ut fra det som kommer fram i fokusgruppeintervjuene så kan det virke som Falkenborg har valgt denne strategien rundt valg av løsning for arbeidsplassene i kontoret. Mindre tiltak skaper mindre motstand og virker mindre skremmende enn store og omfattende planer (Jacobsen, 2012). Falkenborg har valgt å gå forsiktigere fram enn NAV Fredrikstad i sin tilnærming til ABW. Falkenborg går ikke slik det kan se ut for en så radikal tilnærming, man kan kanskje mer kalle det en tilpasning. Man ser

nå mer på lokale løsninger og lokale behov og man haster ikke av gårde. Det har i denne prosessen, som i alle liknende prosesser som handler om endring vært drivere for endringen i form av endringsagenter og man har møtt tydelig motstand mot endringen. Motstanden har vist seg i alle lag av organisasjonen, og man stiller spørsmåltegn ved hvilke stemmer som høres i en slik sammenheng. Endringsagentenes oppgave er å «selge inn» endringen og gjøre det med større overbevisning enn hva motstanderne av endringen klarer. Det kan være en stor jobb i en organisasjon som Falkenborg – som er kompleks, med mange lag og sterk autonomi i avdelingene.

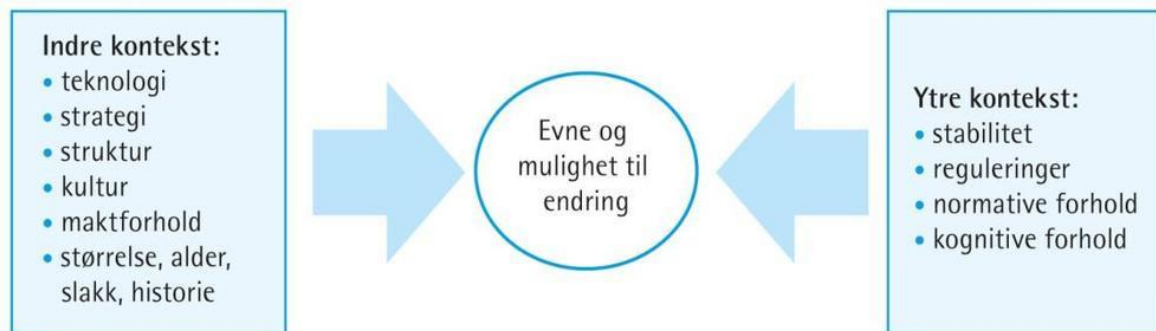
Det er viktig at man har en klar strategi for den endringen man vil gjennomføre.

Endringsledelse er en krevende oppgave, og endring er krevende for alle involverte parter.

6. Diskusjon og sammenfatting:

Jeg vil i dette kapitlet diskutere oppsummeringene av mine 3 forskningsspørsmål for å forhåpentligvis kunne komme nærmere et svar på min problemstilling. Jeg vil forsøke å sammenfatte oppsummeringen av hvert forskningsspørsmålene, for så se på det hele opp mot problemstillingen min: Kan ABW være en god løsning for organisering av arbeidet ved NAV Falkenberg?

Figur 6.1: Hva påvirker en organisasjons evne og mulighet for endring (Jacobsen, 2012, s.116)



Jeg vil i diskusjonen ta utgangspunkt i figur 5.1 for å se på hvilke faktorer som påvirker organisasjonen Falkenberg når man skal gjennomføre endringer. Jeg vil brukt disse faktorene når jeg forsøker å sammenfatte de tre forskningsspørsmålene mine og for å komme nærmere et svar på problemstillingen min.

Organisasjoners evne til å endre kurs og justere sine aktiviteter utgjør endringsevnen og strategisk ledelse er en viktig endringskraft for organisasjonen (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2017). Ifølge organisasjonsteori vil organisasjoner søke stabilitet og forutsigbarhet, og at endring da representerer noen utenom det vanlige og det «unormale» (Jacobsen, 2012). Det er mye som tyder på at å endre kurs og være i endring er blitt den nye normalen i offentlig virksomhet. Det er også det som kommer fram i møtet med informantene i fokusgruppeintervjuene. Falkenberg som resten av NAV er utsatt for en konstant endring og den foregår som nevnt på ulike arenaer og i ulike deler av organisasjonen. Som figur 5.1 viser så er evnen for endring avhengig av både den indre konteksten og den ytre konteksten. Konteksten, både den indre og den ytre legger begrensninger og gir muligheter for hvordan endring kan skje i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

NAV er en stor og viktig samfunnsaktør og vil så absolutt bli påvirket av endringer i omgivelsene. Samtidig så vil Falkenberg bli påvirket av alt som skjer internt i kontoret og internt i NAV som helhet. Det som blant annet har gjort mulighetene for å tenke aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger ved Falkenberg er digitaliseringen og at alle ansatte er utstyrt med mobilitetsløsning. Endringen i teknologien har gitt nye muligheter som ikke var der ved etablering av kontoret. I tillegg til den teknologiske utviklingen så har mangel på kontor plasser og støy vært med å presse fram en endring. Dette var med på å sette fart i vurderingene, og gjorde at ledelsen tok inn NAV Fredrikstad og vurderte om man skulle gå for ABW ved Falkenberg eller ikke. Selv om det kanskje er utydelig for mange ved Falkenberg hvor man er i prosessen og om det faktisk er en prosess, så har det hatt den virkningen at man er på vei et sted. En informant blant avdelingslederne beskriver det slik:

«Jeg føler at vi ikke er ferdig med prosessen, ABW eller ikke, den jobber vi fortsatt med»

Endringene i teknologien har ført til at man er i bevegelse mot noe nytt. Det blir nå i større grad sett på lokale forhold og hvilke behov Falkenberg har. Kontoret virker nysgjerrig på hvilke løsninger som finnes der ute, og sjekker ut hva andre kontor har gjort når det kommer til ABW og arealkonseptet. Tillitsvalgte og ledelsen legger i fokusgruppeintervjuet vekt på at det ikke er støyutfordringer og plassmangel som skal få dominerer debatten om hvilken arbeidsplassløsning man skal ha ved Falkenberg. Det som skal få dominere er behovet for samarbeid, kunnskaps- og erfaringsdeling og ivaretagelse av ansatte. Ut fra det ansatte sier i fokusgruppeintervjuet så er dette noe både ledelse, ansatte og tillitsvalgte er samstemte om. Dette kan gi godt grunnlag for videre arbeid med en løsning på utfordringene til kontoret.

Å ha en tydelig strategi for endring vil tjene organisasjonen. Falkenberg har trekk i sin strategi for endring som legger seg opp mot strategi O. Her er involvering, samarbeid og delegering viktige faktorer. Informantene blant ledere og tillitsvalgte beskriver at man har fått tydelige signaler fra ansatte om at man ikke ønsker ABW. Dette oppgis å være en av grunnene til at man ikke har gått for den løsningen så langt. Det er ikke ønskelig å presse gjennom noe som man er usikker på om ansatte ønsker. Falkenberg går mer forsiktig fram i sin tilnærming til ABW.

Falkenberg har en struktur som kan ligne på Mintzbergs fem sektormodell som vist tidligere i oppgaven. En helt sentral faktor ved en organisasjons strukturelle endringsevne er hvordan de ulike delene er sammenkoblet. Hvor sterkt organisasjonen er koblet til omgivelsene og hvor tett de ulike nivåene og enhetene internt er koblet sammen (Jacobsen, 2012). Det nevnes i

fokusgruppene at det er sterke avdelingsfelleskap ved Falkenberg. Avdelinger der man har en egen kultur og arbeidsmåte. Det er sterke meninger som gjør seg gjeldende i diskusjonene rundt arbeidsplassløsningene i forskjellige fora. Disse diskusjonene engasjerer både ledelsen, ansatte og tillitsvalgte. Disse interne strukturene ved Falkenberg kan gjøre at det blir vanskelig å enes om veien videre i denne prosessen om man ikke er tilstrekkelig observante på dem.

De ulike avdelingene har som det nevnes av informantene egen kultur. Dette gir trygghet og stabilitet i arbeidshverdagen, men kan også virke som en barriere mot endring. Ved Falkenberg så er det til sammen åtte avdelinger. Disse åtte avdelingene kan da potensielt representere åtte forskjellige kulturer. Dette vil være med på å skape mange ulike meninger, synspunktet og verdensbilder som vil kunne skape meningsbrytinger i organisasjonen (Jacobsen, 2012).

Tett opptil kulturen finner man maktforholdene, både formelle og uformelle (Jacobsen, 2012). Det vil i en stor organisasjon som Falkenberg være mange i maktposisjoner. Noen har en formell rolle som gir makt som ledere og tillitsvalgte. Andre som har fått eller tatt en maktposisjon, av mer substansielle karakter, og avledet av egenskaper ved den som har makten (Christensen & Daugaard Jensen, 2016). Det kan være snakk om personer som har kompetanse eller gjør oppgaver som er viktig for organisasjonen. Ved endringer som for eksempel innføring av ABW ved Falkenberg, så kan disse personene bli vippet ut av sine maktposisjoner som følge av det. Disse personene kan da motsette seg endringen for å ikke miste sin makt og posisjon. Personer i formelle maktposisjoner ved Falkenberg kan også motsette seg endring. Det kan skje om man føler sin posisjon truet av en eller annen grunn. Når organisasjonen endres så kan det gjøre at man får mindre makt, mindre kontroll over det område man har ansvar for og får mindre kontroll over egen arbeidshverdag.

Falkenberg er en stor organisasjon. Den er kompleks og må forholde seg til mange lovverk og er sterkt regulert som del av offentlig sektor. I tillegg så er Falkenberg bare en liten del av en større organisasjon når man ser NAV under ett. Størrelsen på organisasjonen vil trolig bidra til at den er tyngre å endre, det blir tyngre å skape enighet om retning og tyngre å sørge for tilstrekkelig involvering (Jacobsen, 2012). Dette vil trolig føre til at det vil være krevende å skape tilstrekkelig engasjement for endringen ned gjennom lagene i organisasjonen.

Endringsledelse vil være krevende ved Falkenberg. Spesielt krevende ved store

organisatoriske endringer som angår den ansattes arbeidshverdag direkte som en mulig innføring av ABW vil gjøre.

Falkenborg er en ung organisasjon selv om det er noen år siden NAV ble etablert. Falkenborg har bare eksistert i sin nåværende form i litt over to år – og har klart å tilpasse seg rimelig godt på den tiden. Det at man har en god erfaring når det kommer til endring kan være godt å lene seg på dersom man skal ta til igjen med endringer som dette. En positiv endringshistorie kan være med å gjøre endringsprosessen lettere neste gang.

Falkenborg er en offentlig virksomhet som ikke opererer i et marked. Det at man ikke er en del av et marked og at man ikke får signaler derfra, kan gi utfordringer når det kommer til å se behovet for endring. Falkenborg er i omgivelser som er komplekse, og stabilitet sier noe om hvor forutsigbar disse omgivelsene er. Som del av offentlig sektor så reguleres det Falkenborg driver med av offentlige myndigheter gjennom omfattende lover og regler. Omfanget av reguleringer i en virksomhet antas å påvirke organisasjonens mulighet for endring. Lovverk og regler kan virke konserverende på en organisasjonsform eller struktur (Jacobsen, 2012). Ivaretagelsen av oppgavene som Falkenborg er satt til å utføre og lovverk man er satt til å forvalte, kan være med på å sette begrensninger for hvordan man organiserer kontoret og for endringer av organiseringen.

Falkenborg har et sett med verdier, normer og antakelser, og blir gjennom disse en del av det man kan kalle en kulturkrets. Dette vil påvirke hvordan Falkenborg som organisasjon ser ut. Falkenborg vil ha enkelte trekk som er lik andre organisasjoner innenfor denne kulturkretsen. Verdier, holdninger og normer innenfor denne kulturen vil dominere både ledelse, ansatte og andre interessenter i organisasjonen (Jacobsen, 2012). Disse faktorene vil kunne påvirke endringsmuligheten for Falkenborg. Man har liten tradisjon i norsk offentlig forvaltning for raske og radikale endringer (Jacobsen, 2012). Offentlig sektor endres med små skritt, og i denne tradisjonen så kan det at man ikke har kastet seg på ABW-bølgen ved Falkenborg være en god tilnærming til denne endringen. Reformene i Norge og Norden handler mer om å opprettholde enn å endre, pragmatisme og trinnvise og langsomme endringer (Hansen, 2019).

De fleste organisatoriske felt har oppfatninger om hva som er gode, riktige og moderne organisering av virksomheten (Jacobsen, 2012). Arealkonseptet i NAV og ABW er «trenden og vinden» som strømmer gjennom NAV for tiden. Det at man er tydelig i NAV som helhet om at det er ABW som gjelder for organisering av kontorene og arbeidsmåten, så kan det for

Falkenborg være tøft å stå imot, gå sine egne veier eller å velge å ikke endre seg. En informant iblant ledelsen og tillitsvalgte beskriver det slik:

«Stolt over at vi ikke har gjennomført det, det handler jo til syvende og sist om hva som skal til for at vi klarer å tilpasse oss de oppgavene vi har, vi hoppet litt for fort når vi hentet inn NAV Fredrikstad, det ble sånn symbolsk sett svaret..»

Jeg har nå sett på de ulike faktorene i figur 5.1 og forsøkt gjennom denne å sammenfatte forskningsspørsmålene mine. Det som kommer tydelig fram at det er viktig å ta hensyn til konteksten og at det er mye som påvirker om en endring blir vellykket eller ikke. Endringsagentene må for å lykkes med endringen tilpasse endringsprosessen og endringsledelsen til konteksten (Jacobsen, 2012).

En slik endringsprosess vil ha ulike aktører som forsøker å sette kjepper i hjulene for endringen. Noen vil også velge å forholde seg passive til endringen. Disse er det vel så viktig å være oppmerksomme på som de som viser tydelig motstand. Samarbeid og involvering blir viktig. Det samme blir å kommunisere tydelig hva som er målet og meningen med endringen. Svaret på spørsmålet: hvorfor gjør vi dette? Det svaret må være tydelig formulert slik at alle i organisasjonen forstår hensikten, og etter hvert vet når man er i mål.

Falkenborg har ønske om involvering av ansatte i spørsmål som er viktig for ansatte. Spørreundersøkelsen som ble sendt ut til ansatte i kontoret er et eksempel på det. Ut fra denne kan man lese at det er utfordringer med å konsentrere seg i lokalene, men at kontorlokalene inviterer til samarbeid og variasjon i løpet av arbeidsdagen. Ut fra resultatet av spørreundersøkelsen så kan man trolig tolke at det er rom for endringer, og at organisasjonen er villig til å prøve ut hva som fungerer best for Falkenborg. Resultatet vil komme ann på endringsledelsen og gjennomføringen av endringsprosessen.

7. Perspektivering og veien videre:

Masteroppgavens hensikt og formål har vært å belyse debatten i NAV rundt innføringen av aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger, ABW. Dette er sett på opp mot endring, endringsprosesser og ledelse igjennom endring. Denne oppgaven har sett nærmere på NAV Falkenberg sin tilnærming til denne debatten. Den har sett på hvilke prosesser som settes i gang rundt muligheten for en slik innføring, og betydningen av ledelsen av slike endringsprosesser.

Denne typen kontorløsninger er omdiskutert, det gjelder også for ABW. Det skaper debatt blant både ledere, tillitsvalgte, vernetjeneste og ansatte. ABW er fortsatt nytt, lite prøvd og lite forsket på. Dette var med på å trigge min nysgjerrighet på oppgavens tema. Dette var grunnen til at jeg ønsker å se nærmere på hvordan det påvirker en organisasjon som Falkenberg.

For å kunne komme nærmere et svar på problemstillingen min har jeg gjennomført fokusgruppeintervju med ansatte og fokusgruppeintervju med tillitsvalgte og avdelingsledere. Jeg har også sett på resultatene av en spørreundersøkelse som ble gjennomført blant ansatte i november i 2019. Forskningsspørsmålene ble utformet for å se på forskjellige elementer fra teorien innenfor ledelse, endring og endringsledelse.

I analysen av dataene fra NAV Falkenberg kommer det fram mer tendenser enn klare funn. Hvor overførbare disse funnene og tendensene er til andre organisasjoner er usikkert. Håpet er at man kan finne aspekter som vil ha en viss overføringsverdi for andre organisasjoner. Organisasjoner som skal gjennom liknende endringer, eller at Falkenberg tar med seg noe av dette i det videre arbeidet med utviklingen av organisasjonen og endringsprosesser som vil komme framover.

Det som kommer tydeligst fram er at man ikke har vært enige om hvilken retning man skulle gå – ABW eller ikke. At man ikke har vært samstemte har vist seg både blant ledelsen og i resten av organisasjonen. Dette har ført til at prosessen har vært vag. Noen informanter har uttrykker at det ikke har kjentes som en prosess. For noen så har det virket som man har dysset ned prosessen i etterkant av besøket fra NAV Fredrikstad, uten at man har skjønt hvorfor.

Det etterlyses tydeligere mål og mening når man skal gå inn i endringer. Det at man følger en tydelig opptråkket vei anbefales av ansatte neste gang man skal i gang med liknende prosesser

eller om man tenker å videreføre denne. Informanter blant ansatte etterspør mer tydelighet fra ledelsen. Dette gjelder også ved involvering i prosesser. Når skal ansatte involveres og når skal ansatte ikke involveres. Norge som samfunn og det norske arbeidslivet er egalitært (Jacobsen, 2012). I det norske arbeidslivet så er det forholdsvis kort vei mellom ledelse og ansatte, vi har god tradisjon for involvering og medbestemmelse. Strategi O legger opp til involvering, delegering og at ledelsen gir fra seg en del makt i samspillet med ansatte (Jacobsen, 2012). Falkenberg ønsker en tydelig involvering av ansatte og bør ha en tydelig strategi for dette også videre framover – så langt så har strategien ved Falkenberg liknet på nevnte strategi O. En god kombinasjon og balanse mellom fra bunnen og opp styring og fra toppen og ned styring har trolig vært målet ved Falkenberg slik det framgår.

Ansatte sier noe om at det er viktig å ha gode fora for faglig diskusjon, samarbeid og kompetansedeling. Slik det beskrives i fokusgruppeintervjuet med ansatte så er man mer opptatt av å få muligheten til å jobbe godt med brukerne av tjenestene, få faglig påfyll, samarbeid med kollegaer, og egen arbeidshverdag enn diskusjoner rundt arbeidsplassløsninger. Dette tar energi og fokus fra andre og det som oppleves som viktigere oppgaver og temaer.

NAV henter sin legitimitet gjennom godt og effektivt forvaltningsmessig arbeid, brukervennlighet og god ressursbruk. Ressursbruken vil også omfatte hensiktsmessig organisering av den fysiske arbeidshverdagen og herunder arbeidsplassløsningene. Som del av vurderingen for å finne den beste løsningen for organisasjonen Falkenberg som helhet og den enkelte ansatte, så må også økonomi og klimahensyn tas med.

Det er mange faktorer som spiller inn i ved valg av kontorløsning for Falkenberg. Endring vil trolig uansett presse seg fram som følge av mangel på kontorplasser og støyutfordringer som det har blitt påpekt. Disse utfordringene var starten på prosessen som enda ikke er landet. Endringer vil også la seg gjøre gjennom den raske utviklingen av digitale løsninger. Digitaliseringen i NAV vil bidra til nye måter å løse oppgavene på.

Det forventes av omgivelsene at NAV er mer ute blant brukerne, arbeidsgivere og samarbeidspartnere. Det vil trolig framover bli enda mer utadrettet aktivitet i NAV. Dette er i stor grad muliggjort ved innføringen av mobilitetsløsningene. Den «moderne» NAV veileder vil trolig ha andre oppgaver og andre måter å løse dem på i fremtiden. Det er generelt større

krav om samordning av tjenestene mellom offentlige virksomheter, og utviklingen av teknologien vil få en rolle å spille i dette framover.

Endringsagentene ved Falkenberg vil fortsatt være sentrale i arbeidet mot endring. Hvilke stemmer når fram? Hva gjør man for å høre, og bli hørt i en stor organisasjon som Falkenberg? Dette blir det viktig å ha en strategi for framover, involvering og samarbeid, man kan gjerne fortsette å videreutvikle strategien som man har valgt så langt.

Falkenberg bør trolig følge den veien man har startet på, mot endring. Det vil etter hvert tvinge seg fram å se på andre løsninger for organiseringen av arbeidsplassene. Forholdene vil mest sannsynlig legges mer og mer til rette for ABW og tilsvarende kontorløsninger.

Digitaliseringen i offentlig sektor har vi ikke sett slutten på enda, og vil spille en viktig rolle i valgene som kontoret tar. Digitaliseringen har bare eskalert i viktighet for samfunnet med bakgrunn i Covid-19 pandemien som vi i skrivende stund står i. Covid-19 krisen har gjort at man har måttet ta i bruk alle mulighetene som ligger i teknologien. De fleste av oss har den siste tiden gjort store sprang i den digitale læringskurven. NAV har sammen med andre virksomheter fått prøve ut i stor skala hva det vil si å ha hjemmekontor. Det vi gjennom denne tiden lærer, vil vi ta med oss videre også etter at krisen er over. Bruken av hjemmekontor vil trolig bare skyte fart etter dette. Det blir viktig at man har gode rutiner og gode regler for oppfølging av ansatte og bruken av hjemmekontor i tiden som kommer. Covid-19 krisen og erfaringene herfra vil trolig også få betydning for hvordan vi organiserer arbeidsplassene og kontorlokalene framover. Vi har gjort oss erfaringer nå som trolig vil ha noe å si for vårt standpunkt rundt ABW. Kanskje vil skeptikere være mer åpen nå en før krisen inntraff.

For at man skal lykkes med endringer så bør man ta små skritt, endre jevnt og trutt. Det er viktig med en god strategi, ofte forstår vi strategi som hvordan en organisasjon bør tilpasse seg omgivelsene på en helhetlig måte (Johnsen, 2014). Det blir viktig å ha en god strategi og klare mål for endringen med stoppunkter underveis. Ivareta ansatte gjennom involvering og en tilgjengelig ledelse. Jobbe godt og grundig i alle ledd i organisasjonen Falkenberg. Dette vil trolig minske motstanden mot endring og lette gjennomføringen av tiltakene som er nødvendig for å nå målene.

Endring og endringsprosesser vil komme og gå i årene framover, og endringsprosessene har ofte ingen klar start og slutt. Den er å anse som en kontinuerlig læringsprosess for moderne, kunnskapsbaserte og utviklende organisasjoner som Falkenberg. Læring i organisasjoner viser

til at man har tilegnet seg kunnskap og til at man endrer atferd (Jacobsen, Thorsvik, 2013). Falkenborg vil gjennom denne prosessen og tilsvarende prosesser framover både lære, tilegne seg kunnskap og endre seg.

Som flere informanter har nevnt, og som det som kommer fram i fokusgruppeintervjuene, så er Falkenborg på ingen måte i havn med denne prosessen. Endring og omstrukturering krever tid og ressurser og er utfordrende prosesser uten garantier i noen retning (Bolman & Deal, 2014). Endringen ved Falkenborg har så vidt startet, og det ville vært spennende å følge utviklingen videre med en forskers blikk. Jeg vil anbefale at andre følger med den videre prosessen, for det er enda uvisst hvor den vil ende. Slik kan man få ny kunnskap om ABW, endringsledelse og endringsprosesser.

8. Referanser:

- Arbeids- og sosialdepartementet (2020) *NAV reformen* – Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/nav-reformen/id604957/>
- Busch, T (2012) *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Busch, T, Johnsen, E & Vanebo, J.O (2003) *Endringsledelse i det offentlige (3.utg.)* Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, T, Johnsen, E, Valstad, S.J & Vanebo, J.O (2017) *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget
- Busch, T, Vanebo, J.O & Dehlin, E (2010) *Organisasjon og organisering (6.utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget
- Christensen, S & Daugaard Jensen, P.E (2016) *kontroll i det stille (3.utg.)*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Haggernes, T.A (2018) *Digital forretningsforståelse (2.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hansen, C.M (2019) *Reformvillige nordboere, Stat og styring 4-2019*
- Heywood, A. (2013). *Politics*, (4.utg.). Basingstoke: Palgrave
- Jacobsen, D.I & Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I (2012) *Organisasjonsendring og endringsledelse (2.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, T.G (2018) *Samfunnsvitenskapelig metode*. Forelesning gitt på NTNU Handelshøyskolen januar 2018.
- Johnsen, Å (2014) *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2015). *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet (Meld.st.27 (2015-2016))* Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/?ch=1>
- Kommunal og moderniseringsdepartementet (2019). *En digital offentlig sektor – Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2685559/>

- NAV Falkenberg (2019) *Spørreundersøkelse blant ansatte NAV Falkenberg 2019, en oppsummering*. Hentet fra NAV Falkenberg
- NAV Fredrikstad (2019) *Evaluering av NAV Fredrikstad 2019*. Hentet fra NAV Fredrikstad
- NAV høringsutkast (2019) *Nytt arealkonsept for arbeids- og velferdsetaten*. Hentet fra nav.no
- NAV rapport 2019:1 (2019). *NAVs omverdensanalyse 2019, utvikling, trender og konsekvenser fra mot 2030*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/analyser/navs-omverdensanalyse-2019>
- Nielsen Ry J.C & Repstad P. (2004) *Dugnadsånd og forsvarsverker - tverretattlig samarbeid i teori og praksis, kap 8*. (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget
- Nordhaug, O, Hildebrand, S & Brandi, S (2007) *Håndbok i endringsledelse*. Oslo: Forlag1
- NOU 2015:1 (2015) *Produktivitet - grunnlag for vekst og velferd*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2015-1/id2395258/>
- Opstad, L (2013) *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold, samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4.utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik A.R, Eilertsen T.V & Moksnes E.F (2014) *Reformideer i norsk skole:spredning, oversettelse og implementering* Oslo: Cappelen Damm Akademiske
- Røvik, A.R (2007) *Trender og translasjoner: ideer som former det 21.århundres organisasjon* Oslo: Universitetsforlaget
- Tjora, A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3.utg.) Oslo: Gyldendal Norske forlag
- Weber, M. (2000) *Makt og byråkrati* (3. utg.) Oslo: Gyldendal Norske forlag ASA
- Østerud, Ø (1996) *Statsvitenskap, innføring i politisk analyse* (2.utg.) Oslo: Universitetsforlaget

9. Appendiks:

9.1 NSD sin vurdering:

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

«ABW – en ide på reise i NAV»

Referansenummer

494655

Registrert

20.02.2020 av Trond Eirik Reitan - trondeir@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Geir Hyrve, geir.hyrve@ntnu.no, tlf: 97094141

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Trond E. Reitan, trond@fo.no, tlf: 91136037

Prosjektperiode

20.02.2020 - 01.06.2020

Status

21.02.2020 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

21.02.2020 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår. HVA MÅ DU GJØRE VIDERE? Du har et selvstendig

ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE? NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkelt personer eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2020.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING NSDs vurdering av lovlig grunnlag,

personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. PERSONVERNPRINSIPPER Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20). Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

9.2 Informasjon til informanter med forespørsel om å være med i studien:

Forespørsel om å delta i fokusgruppeintervju i forbindelse med masteroppgave:

«ABW – en ide på reise i NAV»

Mitt navn er Trond E. Reitan og jeg er i ferd med å skrive en masteroppgave ved NTNU fakultet for økonomi – Master of public administration (MPA).

- Masteroppgavens hovedtema er ledelse, endring og endringsledelse. Hva er viktig å huske på når man skal lede gjennom endring og omorganisering? Hvilke faktorer er avgjørende for at en endringsprosess blir vellykket? og hva er viktig for at ledere, tillitsvalgte og ansatte skal få et eierforhold til endringsprosessene som settes i gang?
- NAV er i en stadig endringsprosess. Spesielt er nye digitale løsninger med å sette sitt preg på arbeidshverdagen. En av de aller siste vindene som har gått gjennom NAV – landskapet er ABW – og dette vil danne bakteppe for undersøkelsen ved NAV Falkenberg:

ABW er en forkortelse for «activity based Working» eller på norsk aktivitetsbaserte arbeidsplassløsninger. Dette er en kontorløsning der ansatte deler arbeidsplasser, ingen har fast plass og der lokalene gjerne deles inn i ulike soner. For NAV er disse sonene sosial, samarbeid, stille og normalsone. ABW gir et bredt utvalg av arbeidsområder for de ansatte å velge mellom, som velger sone etter sine behov og oppgaver for øyeblikket. Det foreligger ingen universell mal for ABW, kontorløsningen må tilpasses hver enkelt virksomhet og deres behov. Virksomheten skal ha overdekning av arbeidsplasser – 2,1 plass pr. ansatt. Det brede spekteret av arbeidsplasser er tilrettelagt for ulike arbeidsoppgaver. ABW skal bidra til å bedre samarbeid og bedre overføring av kompetanse – og gi ansatte mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag etter hvilke oppgaver som skal løses (NAV, 2019).

NAV sitt arealkonsept ble etablert i 2015. Konseptet stiller krav til arealbruk, men gir få føringer for valg av kontorløsninger. NAV sine arbeidsmetoder har endret og utviklet seg i takt med økt digitalisering og krav til samhandling med både interne og eksterne aktører. Dette sett i sammenheng med sterkere krav om effektivisering i offentlig sektor, gjøre mer for mindre, og økende krav om å redusere kostnadene. Formålet med nytt arealkonsept for NAV

er å sikre gode løsninger for fremtiden og samtidig bidra til å forenkle prosessene rundt innleie og reduksjon av eiendomskostnadene (NAV, 2019).

Med dette som bakgrunn vil vinklingen inn mot NAV Falkenberg være prosessen som har pågått fram til nå rundt spørsmål som har vært reist rundt mulig innføring av ABW. Det har blant annet vært foretatt telling av når arbeidsplassene er i bruk og spørreundersøkelse gjennomført blant ansatte som omhandler bruken av arealene ved NAV Falkenberg.

- Hvilke deler av ABW er tatt med inn ved NAV Falkenberg?
- Hvorfor har NAV Falkenberg valgt som de har valgt?
- Hvilke andre valg kunne vært gjort?
- Hva har påvirket valgene?

Disse spørsmålene og andre spørsmål rundt dette temaet vil bli sentrale i fokusgruppeintervjuet.

Ett fokusgruppeintervju er et intervju hvor man samler flere informanter samtidig for å diskutere ett eller flere tema. Ideelt antall i gruppen er 5-10 deltakere, antallet bør være høyt nok til at ulike meninger kommer fram og lavt nok til at man oppnår trygghet i gruppen. Tidsrammen for et fokusgruppeintervju er mellom 1 til 2 timer. Intervjuet vil bli registrert med lydopptak og deretter transkribert. Informasjonen som kommer fram i fokusgruppen vil bli behandlet konfidensielt og bli anonymisert slik at informanter ikke kan gjenkjennes i publikasjonen.

Jeg vil bare bruke opplysningene til det formålet jeg har fortalt om i dette skrivet. Det er kun meg som student/forsker og min veileder som vil ha tilgang til det innsamlede materialet. Datamaterialet vil bli slettet etter at oppgaven er ferdigstilt.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernsregelverket.

Håper du har mulighet til å stille! Ved spørsmål om masteroppgaven kan jeg kontaktes på telefonnummer: 91136037 eller mail trond@fo.no - min veileder kan du ta kontakt med på mail: geir.hyrve@ntnu.no

Geir Hyrve – veileder NTNU

Trond E.Reitan – forsker/student

Vil du delta i forskningsprosjektet

«ABW – en ide på reise i NAV»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på modellen ABW med bakgrunn i teori som omhandler endringsledelse sett i lys av prosesser som har pågått/pågår ved NAV Falkenberg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

- Masteroppgavens hovedtema er ledelse, endring og endringsledelse. Hva er viktig å huske på når man skal lede gjennom endring og omorganisering? Hvilke faktorer er avgjørende for at en endringsprosess blir vellykket? og hva er viktig for at ledere, tillitsvalgte og ansatte skal få et eierforhold til endringsprosessene som settes i gang?
- NAV er i en stadig endringsprosess. Spesielt er nye digitale løsninger med å sette sitt preg på arbeidshverdagen. En av de aller siste vindene som har gått gjennom NAV – landskapet er ABW – og dette vil danne bakteppe for undersøkelsen ved NAV Falkenberg.
- Hvilke deler av ABW er tatt med inn ved NAV Falkenberg?
- Hvorfor har NAV Falkenberg valgt som de har valgt?
- Hvilke andre valg kunne vært gjort?
- Hva har påvirket valgene?

Disse spørsmålene og andre spørsmål rundt dette temaet vil bli sentrale.

Opplysningene som kommer fram i masteravhandlingen vil ikke bli brukt av andre eller til andre formål enn det de er tiltenkt til.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta på bakgrunn av din rolle som ansatt ved NAV Falkenberg. Du/ dere har vært/er ett stykke unna prosessen og avgjørelsene som har blitt tatt/tas – og det er ønskelig å få belyst ditt/deres inntrykk av prosessen og evt. endringer som har skjedd/ikke skjedd som del av dette.

NAV leder Unni Valla Skevik har gitt tillatelse til å gjennomføre forskningsprosjektet ved NAV Falkenberg. Det vil bli gjennomført to fokusgruppeintervju, ett med ledere og tillitsvalgte og ett med ansatte i kontoret.

Hva innebærer det for deg å delta?

Innhenting av data til prosjektet vil som nevnt ovenfor bli gjennomført via fokusgruppeintervju:

- Ett fokusgruppeintervju er et intervju hvor man samler flere informanter samtidig for å diskutere ett eller flere tema. Ideelt antall i gruppen er 5-10 deltakere, antallet bør være høyt nok til at ulike meninger kommer fram og lavt nok til at man oppnår trygghet i gruppen. Tidsrammen for et fokusgruppeintervju er mellom 1 til 2 timer. Intervjuet vil bli registrert med lydopptak og deretter transkribert. Informasjonen som kommer fram i fokusgruppen vil bli behandlet konfidensielt og bli anonymisert slik at informanter ikke kan gjenkjennes i publikasjonen.

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.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca. 1. juni 2020. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved 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 NTNU Handelshøgskolen 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:
Ved spørsmål om masteroppgavjeg kontaktes på telefonnummer: 91136037 eller mail trond@fo.no
- min veileder kan du ta kontakt med på mail: geir.hyrve@ntnu.no

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved NTNU telefon: 93079038 thomas.helgesen@ntnu.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

Geir Hyrve
(Forsker/veileder)

Trond E. Reitan
Student/forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i fokusgruppeintervju ved NAV Falkenberg

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

«ABW – en ide på reise i NAV»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på modellen ABW i grunnlag i teori rundt endringsledelse sett i lys av prosesser som har pågått/pågår ved NAV Falkenberg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

- Masteroppgavens hovedtema er ledelse, endring og endringsledelse. Hva er viktig å huske på når man skal lede gjennom endring og omorganisering? Hvilke faktorer er avgjørende for at en endringsprosess blir vellykket? og hva er viktig for at ledere, tillitsvalgte og ansatte skal få et eierforhold til endringsprosessene som settes i gang?
- NAV er i en stadig endringsprosess. Spesielt er nye digitale løsninger med å sette sitt preg på arbeidshverdagen. En av de aller siste vindene som har gått gjennom NAV – landskapet er ABW – og dette vil danne bakteppe for undersøkelsen ved NAV Falkenberg.
- Hvilke deler av ABW er tatt med inn ved NAV Falkenberg?
- Hvorfor har NAV Falkenberg valgt som de har valgt?
- Hvilke andre valg kunne vært gjort?
- Hva har påvirket valgene?

Disse spørsmålene og andre spørsmål rundt dette temaet vil bli sentrale i fokusgruppeintervjuet.

Opplysningene som kommer fram i masteravhandlingen vil ikke bli brukt av andre eller til andre formål enn det de er tiltenkt til.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har fått spørsmål om å delta på bakgrunn av din rolle som avdelingsleder eller tillitsvalgt ved NAV Falkenberg. Du/ dere har vært tett på prosessen og er de som får informasjonen først og har størst tilgang til informasjon om endringer og pågående prosesser i kontoret. Dere er også de som ofte vil ha rollen som «endringsagenter» når endringer skal gjøres kjent blant ansatte.

NAV leder Unni Valla Skevik har gitt tillatelse til å gjennomføre prosjektet ved NAV Falkenberg. Det vil bli gjennomført to fokusgruppeintervju, ett med ledere og tillitsvalgte og ett med ansatte i kontoret.

Hva innebærer det for deg å delta?

Innhenting av data til prosjektet vil som nevnt ovenfor bli gjennomført via fokusgruppeintervju:

- Ett fokusgruppeintervju er et intervju hvor man samler flere informanter samtidig for å diskutere ett eller flere tema. Ideelt antall i gruppen er 5-10 deltakere, antallet bør være høyt nok til at ulike meninger kommer fram og lavt nok til at man oppnår trygghet i gruppen. Tidsrammen for et fokusgruppeintervju er mellom 1 til 2 timer. Intervjuet vil bli registrert med lydopptak og deretter transkribert. Informasjonen som kommer fram i fokusgruppen vil bli behandlet konfidensielt og bli anonymisert slik at informanter ikke kan gjenkjennes i publikasjonen.

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.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er ca. 1. juni 2020. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved 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 NTNU Handelshøgskolen 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:

Ved spørsmål om masteroppgavjeg kontaktes på telefonnummer: 91136037 eller mail trond@fo.no

- min veileder kan du ta kontakt med på mail: geir.hyrve@ntnu.no

Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ved NTNU telefon: 93079038 thomas.helgesen@ntnu.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 (personvertjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Geir Hyrve
(Forsker/veileder)

Trond E. Reitan
Student/forsker

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i fokusgruppeintervju ved NAV Falkenberg

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

9.5 Intervjuguide fokusgruppeintervju

Intervjuguide for fokusgruppeintervju med informanter fra ledelsen, tillitsvalgte og ansatte ved NAV Falkenberg.

Innledning om prosjektet til fokusgruppen.

Skrive under samtykkeskjema.

Innledende spørsmål til fokusgruppen:

- Hva vet dere om ABW fra tidligere og hvordan forstår dere modellen ABW sett fra deres ståsted?

Tiden før ABW ble lansert som en mulig organiseringsform ved NAV Falkenberg:

- Hvordan fikk dere kjennskap til ABW og hvilken holdning har dere til modellen?
- Hvordan opplevde dere organiseringen av kontoret før ABW ble lansert som mulig organiseringsform?
- Hvordan opplevde dere graden av informasjon i forkant av mulig omorganisering?
- Hvordan opplevde dere muligheten for medbestemmelse rundt dette?
- Hvordan var mulighetene for å bli hørt? Åpenhet, meningsbryting etc.

Tiden etter bestemmelsen om hvilken organisering man gikk for?

- Hvordan opplevde dere tiden fram mot bestemmelsen?
- Kommunikasjon og informasjonsflyt i den tiden?
- Noe som preget kontoret spesielt i den perioden?

Hva har vært viktig i prosessen og hvor står NAV Falkenberg nå?(nåsituasjonen)

- Hvilke deler av ABW ser dere er tatt med inn ved NAV Falkenberg? (tilpasninger til modellen som dere ser?)
- Hvorfor har NAV Falkenberg valgt som de har valgt tror dere?
- Hvilke andre valg kunne vært gjort?
- Hva har påvirket valgene? (endringsagenter, motstand)
- Kunne man gått lenger i innføringen av ABW ved NAV Falkenberg? og hva kan være grunner til at man ikke gikk lenger i innføringen av ABW?

- Ledelse og endringsprosesser – hva har vært krevende og viktig å ta hensyn til?
- Holdninger og synspunkter rundt endring generelt og i NAV spesielt?
- Hvilke erfaringer fra NAV Fredrikstad kan brukes ved NAV Falkeborg? (hva vil dere vektlegge? Hva er bra og hva er mindre bra derfra?)
- Tro mot modellen ABW, bedre resultat?
- Andre faktorer som har spilt inn i valgene ved NAV Falkenberg? (Økonomi, klima, i tiden, menneskelige hensyn?)

Avslutningsspørsmål:

- Har dere kommet med forslag til konkrete endringer i prosessen?
- Er det «takhøyde» for å komme med endringsforslag?
- Hvordan opplever dere den praktiske arbeidshverdagen etter den prosessen som kontoret nå har vært igjennom? (er det bedre flyt, mindre støy i lokalene etc.)
- Hvilken rolle mener dere digitaliseringen i offentlig sektor og utviklingen av oppfølgingsverktøy i NAV har å si for denne måten å organisere kontoret på?
- Hvordan påvirker dette deg som leder/tillitsvalgt/ansatt?
- Er det noe dere kunne ønske dere annerledes?
- Hvis dere skal nevne noe som er viktig for andre NAV kontor som skal gjennom en slik endringsprosess å ta hensyn til, hva vil dere da påpeke?
- Er det andre ting som vi ikke har snakket om som dere mener er relevant for en slik endringsprosess? (sett opp mot ledelse og endringsledelse)
- Fremtidsvisjoner - hvordan blir framtidens NAV Falkenberg?

Intervjuguiden er veiledende, og skal bidra til refleksjon og holde retningen i fokusgruppeintervjuet.

