

UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELHØGSKOLEN I BODØ • HHB

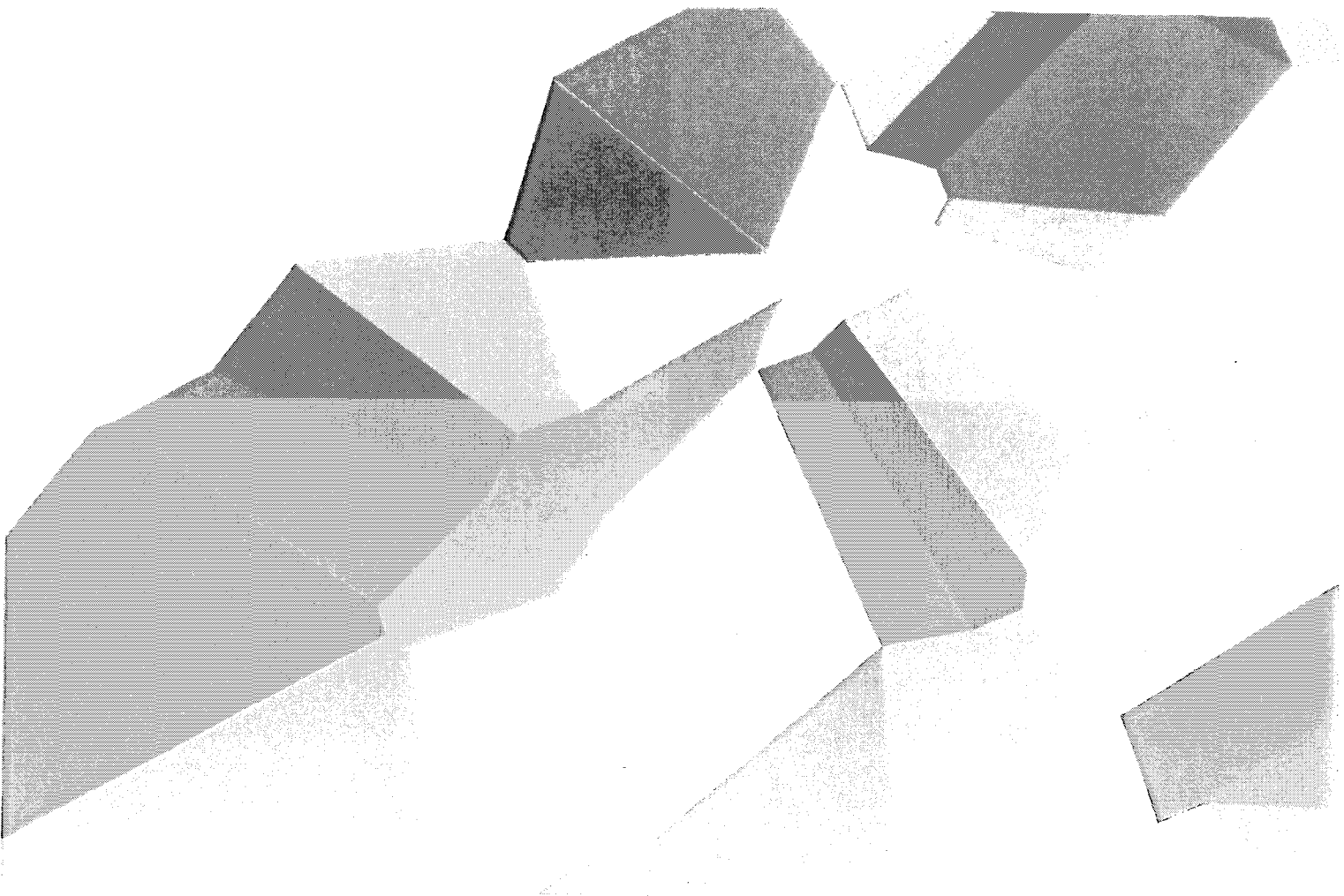
---

## MASTEROPPGAVE

**Masteroppgave 2011 MBA 2 semester**

**Emnekode BE323E**

Av  
Linda Acay



## **Abstract**

The subject of my Master thesis is to see how development of competence at Statens Innkrevingsentral can be seen in light of the reorganization process.

My main goal is to get a better understanding of the challenges both the employees and the organization, experience concerning development of competence during the reorganization process.

I have done a qualitative study, interviewing 2 leaders and 4 Employees.

The conclusion I have reached is based on theoretical information, the interviews and my own experience.

This thesis looks into the following :

1. Employees may experience that reorganization makes them aware of holes in competence unknown to them prior to the reorganization, both their own competence but also the organization's and therefore want to develop competence further
2. External training or education will be needed and requested more than before
3. Employees will experience difficulties delivering the service they aim to due to need for development of competence

My study indicates a growing need for competence development with employees at SI.

## **Forord**

Arbeidet med masteroppgaven er avslutningen på et MBA deltidstudium som jeg begynte på høsten 2008, ved Handelshøyskolen i Bodø, nå Universitetet i Bodø .

Studietiden ved Universitetet i Bodø har vært en utrolig fin opplevelse. Jeg hadde ikke vært student på over 11 år da jeg startet opp på studiet. God veiledning i hvilke fag de anbefalte at man startet opp med kom godt med. Mange fantastisk gode og entusiastiske forelesere og et godt system for evaluering av hvert enkelt fag har vært en fryd å oppleve. Jeg har sett frem til og gledet meg til samlingene gjennom tre og et halvt år. Bravo!

Det har vært en utfordring å skrive oppgaven midt i en spesielt travel omorganiseringsperiode på arbeidsplassen. Jeg vil takke min arbeidsplass, Statens Innkrevingsentral, for at de har lagt til rette for både studiedager og gjennomføring av intervjuer midt oppe i omorganiseringen. Jeg vil i takke min nærmeste leder Hege Krokstrand og avdelingsdirektør Hilde Seterdal for forståelse, tid og veiledning. Jeg må også takke alle mine tålmodige kollegaer som har holdt ut med meg og stilt opp for meg underveis. Takk - det har vært godt å oppleve deltagelse og forståelse.

Til min veileder Alf-Haavard Dahl for gode råd om litteratur og utlån av hans privat bøker, takk for hjelp og tillit.

Høyskolelektor ved Høyskolen i Lillehammer og god venn , Ann Mari Skogvoll fortjener en spesielt stor takk for sin innsats som veileder og diskusjonspartner under innsatsen på oppgaven. Fantastisk godt å vite at hun har vært bare en telefon unna når det røyner på.

Sist men ikke minst må jeg takke min samboer som har hatt enorm tålmodighet, stilt opp og vært støttespiller på hjemmebane. I likhet med familie og venner har han måttet holde ut med meg som har vært 100 % yrkesaktiv, gjerne også mer i hektiske perioder på arbeidsplassen, mens jeg har vært deltidsstudent. Det har hatt konsekvenser for alle våre felles aktiviteter, familiesammenkomster og innsats hjemme.

Mo i Rana, desember 2011

Linda Acay

## Sammendrag

Tema for denne oppgaven er kompetanseutvikling og hvordan den påvirkes når organisasjonen omorganiserer seg.

Temaet ble plutselig veldig relevant for meg da arbeidsplassen min overraskende iverksatte en omfattende omorganisering av arbeidsprosesser og fysisk plassering av de ansatte høsten 2011.

Jeg har opplevd mange omorganiseringer på flere arbeidsplasser og fikk lyst til å skaffe meg et innblikk i hva som opplevdes av SI som i utgangspunktet har en spesialkompetanse som ingen kan utdanne seg til men må erfares.

Dette har jeg forsøkt å se nærmere på med problemstillingen

*“Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen?”*

For å skaffe meg dette innblikket benyttet jeg meg av kvalitativ forskningsdesign. Jeg baserer min studie på egne erfaringer i tillegg til teorier og de funn jeg har fått frem gjennom intervju av mine informanter.

## **Innholdsfortegnelse :**

<b>Abstrakt .....</b>	<b>s 2</b>
<b>Forord .....</b>	<b>s 3</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>s 4</b>
<b>1.0 Innledning og problemstilling.....</b>	<b>s 7</b>
<b>1.1 Bakgrunn for tema.....</b>	<b>s 7</b>
<b>1.2 Problemstilling.....</b>	<b>s 9</b>
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>s 10</b>
<b>2.1 Organisasjonsformer i offentlig sektor.....</b>	<b>s 11</b>
<b>2.1.1 Forvaltningsorgan.....</b>	<b>s 11</b>
<b>2.1.2 Forvaltningsorgan med en frittstående stilling (særskilte fullmakter).....</b>	<b>s 12</b>
<b>2.1.3 Statens Innkrevingsentral (SI) i dag.....</b>	<b>s 12</b>
<b>2.1.4 ADIZES og organisasjonsutvikling ved SI.....</b>	<b>s 13</b>
<b>2.2 Organisasjoner.....</b>	<b>s 15</b>
<b>2.2.1 Endring av organisasjoner.....</b>	<b>s 17</b>
<b>2.2.2 Endring i organisering av tjenestene i organisasjoner.....</b>	<b>s 18</b>
<b>2.3 Strategi eller målstyring .....</b>	<b>s 19</b>
<b>2.3.1 Strategi.....</b>	<b>s 20</b>
<b>2.4 Ledelse.....</b>	<b>s 22</b>
<b>2.5 Kompetanse.....</b>	<b>s 23</b>
<b>2.5.1 Kompetanse som ressurs.....</b>	<b>s 25</b>
<b>2.6 Servicekvalitet .....</b>	<b>s 26</b>
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>s 28</b>
<b>3.1 Gjennomføring.....</b>	<b>s 29</b>
<b>3.2 Forskningsdesign.....</b>	<b>s 30</b>
<b>3.3 Valg av informanter og innsamling av data.....</b>	<b>s 32</b>
<b>3.4 Kvalitet på intervjuene.....</b>	<b>s 34</b>
<b>4.0 Empiri.....</b>	<b>s 36</b>
<b>4.1 Reliabilitet.....</b>	<b>s 37</b>
<b>4.2 Organisering og inndeling av kvalitative data .....</b>	<b>s 37</b>
<b>4.3 Hovedfunn i empirisk undersøkelse.....</b>	<b>s 39</b>

<b>5.0 Analyse .....</b>	<b>s 44</b>
<b>5.1 Omorganisering.....</b>	<b>s 44</b>
<b>5.2 Stragegi og ledelse.....</b>	<b>s 46</b>
<b>5.3 Kompetanseutvikling.....</b>	<b>s 47</b>
<b>5.4 Kompetanse som ressurs.....</b>	<b>s 50</b>
<b>6.0 Drøfting og Konklusjon.....</b>	<b>s 54</b>

## 1.0 Innledning

Alle i dagens samfunn berøres av omorganiseringer i en eller annen form i løpet av livet. Det kan være helt nært som ved omorganiseringer av arbeidsplassen eller gjelde omorganisering av omkringliggende organisasjoner og tjenesteytere som studietilbud, helsetjenester eller velferdstilbud og serviceytere som for eksempel Nav reformen. Selv har jeg i løpet av de siste 14 årene jobbet på 5 forskjellige arbeidsplasser i offentlige organisasjoner. Alle 5 har blitt berørt av omorganisering, en i mindre grad og de andre i større grad. Hva skjer med oss når vi omorganiseres? Vi får kan hende nye arbeidsplasser, nye kollegaer eller nye arbeidsoppgaver? Vår kompetanse utfordres når vi opplever å stå på usikker grunn.

## 1.1 Bakgrunn for tema

Statens innkreivingsentral (SI) er et forvaltningsorgan under Finansdepartementet. Formelt opprettet 1. juli 1990 men de aller første forberedende kursene startet opp allerede i 1989. De første kursene i regi av Rana-omstillingen, den gang under politiavdelingen i Justisdepartementet. Prosjektet ble da styrt av Statens Datasentral, arbeidsoppgaven var innkreving av bøter og de ansatte var arbeidsledige ranværing. (Beitrusten : 2010)

Under veis i mer enn 20 år har SI gjennomgått flere omorganiseringer. Det har vært små og store omorganiseringer som har omfattet hele forvaltningsorganet men også omorganisering av avdelinger.

En del av de ansatte som var med på oppstarten er fortsatt ansatt i dag, ca 20 stykker. Ikke alle har beholdt sine opprinnelige



arbeidsoppgaver men noen har i dag fortsatt arbeidsområde som ligger tett opp til det de hadde da de startet opp. Antall ansatte ved oppstart var ca 60 stykker, i 2011 er det ca 365 ansatte ved SI, en formidabel vekst. SI har fortsatt innkreving av statlige krav som sin kjernevirksomhet. Etersom SI er bygd opp trinnvis fra å opprinnelig å være et sysselsettingskurs som ble iverksatt i sammenheng med nedbyggingen av industrien i Mo i Rana har arbeidsoppgavene endret og utviklet seg. I dag har SI i tillegg blitt en leverandør og utvikler av datasystemer som i dag brukes i innkreving. Det drives utvikling av saksbehandlingssystemer og serving av eksterne brukere av systemene.

I takt med at arbeidsoppgaver endret og utviklet seg har SI tatt i bruk og vært med på å utvikle saksbehandlingssystemer, rutiner og være en pådriver for at det skal komme en egen lovhjemmel, SI-loven. SI-loven er pr 2011 ferdig men enda ikke vedtatt av lovgiver. Endringene og utviklingen har ført til at SI flere ganger har vært gjennom omstillinger av ulikt omfang.

De eksterne brukerne er pr 2011 Politiet og alminnelig namsmann i de ulike politidistriktene som, både i forbindelse med økonomi og tvangsinnfordring, bruker saksbehandlingssystemet eller serves av SI. Fra innkreving av bøtekrav har det vært en omfattende utvikling av SI sine oppgaver og kompetanse.

Det har også flere ganger vært omorganiseringer fordi det har blitt opprettet prosjekt som har jobbet med å utvikle tjenester til SI sine kunder og samarbeidspartnere og for videreutvikling av SI sine tjenester generelt. Noen av disse prosjektene er avsluttet andre er i drift og utvikles stadig.

Omstillinger skaper prosesser der det er naturlig med endringer i arbeidsoppgaver for den enkelte ansatte men også interne opprykk

ved ledige stillinger og ved iverksettelse av prosjekt med opprettelse av prosjektstillinger. Det er også en situasjon der ansatte oppfordres til å benytte muligheten for intern karrierevei enten fordi de innehar kompetanse som er aktuell og derfor bli en ressurs eller fordi de antas å kunne tilegne seg den nødvendig kompetansen.

Jeg vil i denne oppgaven i hovedsak forholde meg til den delen av virksomheten ved SI som dreier seg om innkreving av statlige krav og arbeidet med det innad på SI. Innkrevingen, frem til høsten 2011, deles opp i en frivillig del og i en del der kravene tvangsinnfordres. Dette vil endres i omorganiseringen som er startet opp høsten 2011 og skal være gjennomført i løpet av våren 2012. Min innfallsvinkel til arbeidet med oppgaven er basert i hovedsak på den delen av innfordring som dreier seg om tvangsinnfordring, arbeidet på Namsmannsavdelingen. Jeg ser likevel også på andre avdelinger og på SI i sin helhet.

Årsaken til at jeg ser på mer enn en avdeling er fordi avdelingene påvirkes av hverandre og fordi mange ansatte har søkt eller blitt tilbudt andre jobber internt på SI i forbindelse med omorganiseringen. Begge avdelingene endres også grunnleggende i forbindelse med omorganiseringen. Etter omorganiseringen får vi en 1. Linje og en 2. Linje i stedet.

## **1.2 Problemstilling**

Jeg ønsker å se på omstillingsprosessen som SI er i ferd med å gjennomføre og endringer i kompetansebehovet som kan oppstå hos de ansatte i forbindelse med omstillingen. Oppstår kompetanseutvikling som en følge av omorganiseringen, vil det bli behov for kompetanseutvikling underveis eller mister vi kompetanse.

**Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen?**

Omstillingsarbeidet som er iverksatt ved SI viste seg å bli viktig og tok tidlig i arbeidet med masteroppgaven over som kjernen i problemstillingen. Samtidig er jeg opptatt av kompetanseutvikling hos ansatte ved SI og jeg ønsket derfor å se nærmere på om kompetanseutvikling ble nødvendig i forbindelse med omorganiseringen.

Som statlig virksomhet legges det en del føringer og styringssignaler for bedriften i det årlige tildelingsbrevet som SI får i forbindelse med statsbudsjettet (Det Kongelige Finansdepartement : tildelingsbrev - 2011)

Under formål, utfordringer og risiko i tildelingsbrevet presiseres det at det overordnede mål for SI er å sørge for at innkreving er effektiv og korrekt på vegne av oppdragsgiver. Videre skal SI drifte et felles saksbehandlersystem for SI og de alminnelige namsmenn og videreutvikle saksbehandlingssystemet. SI skal også forvalte databasen for samordning av utleggstrekk fra ulike namsmenn og SI, i tillegg til å levere økonomitjenester til politi- og lensmannssetaten.

Det pekes i tildelingsbrevet på en rekke utfordringer som; effektiv arbeidsorganisering, forvaltning av informasjon av sensitiv art, veiledning, samarbeid og samordning mellom offentlige virksomheter, krav til økt kvalitet på tjenester og produkter, mål- og resultatrettet styring, økt kompetanse- og ledelseskrav, videreutvikling av driftssentralfunksjonene og elektroniske løsninger.

## **2.0 Teori**

Teori blir avgjørende for analysering av materialet som jeg skal samle inn og for tolkning og drøftingen av det innsamlede materialet. Når problemstillingen dreier seg om omorganisering og kompetanseutvikling blir det sentralt å se på teorier om organisasjoner, hvordan organisasjoner er bygd opp og forventes å fungere samt

teorier om kompetanseutvikling. Omorganisering iverksettes for å oppnå nye mål. For å oppnå målene som er satt må ledelsen i en organisasjon ha noen form for målstyring, det må legges en strategi.

## **2.1 Organisasjonsformer i offentlig sektor.**

Forvaltningsorganene deles inn i 3 grupper:

Ordinære forvaltningsorganer

Forvaltningsorganer med frittstående stilling (særskilte fullmakter)

Forvaltningsbedrifter.

Av de tre ulike forvaltningsorganene ser jeg nærmere på den type som er aktuelt i min oppgave, Forvaltningsorganer med frittstående stilling (særskilte fullmakter)

### **2.1.1 Forvaltningsorgan.**

Forvaltningsorganene er ikke egne juridiske, økonomiske enheter, de juridiske personer som deler av staten. Forvaltningsorgan kan ikke disponere av statens midler uten bevilgningsvedtak fra Stortinget. Formell styring av forvaltningsorgan er definert i lovverk der Grunnloven er det høyeste nivået. Grunnloven gir ikke presise retningslinjer for hva som er forvaltningsorganenes rettslige stilling heller ikke juridisk forankring når det gjelder ansvarsforhold mellom Stortinget, regjeringen og organisasjonene. I hht § 3 er Kongen som øverste leder av forvaltningen gitt generell instruksjonsmyndighet overfor forvaltningsorganene. Ansatte i forvaltningsorgan er statstjenestemenn og ansettelsesforhold reguleres av tjenestemannsloven, tjenestetvistloven og tariffavtaler. Tilknytningsformen forvaltningsorgan er den der det best ligger til rette for tradisjonelle statlige oppgaver der det stilles krav til styrbarhet politisk og samordning mellom virkemidler. Forvaltningsorganene ivaretar dermed aktiviteter der statens styringsbehov er størst.

## **2.1.2 Forvaltningsorgan med en frittstående stilling (særskilte fullmakter).**

Forvaltningsorgan med frittstående stilling brukes i dag for ulike typer for virksomhet som er i en særlig, selvstendig stilling. (NOU 1989:5 En bedre organisert stat omtalt som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter). Fullmaktene er av administrativ karakter og går ut over forvaltningsorganmodellen. Det kan for eksempel være fullmakt fra regelverk eller lover, for eksempel offentlighetsloven. Det kan også være gitt faglige fullmakter ved at instruksjonsmyndigheten overordnet organ har er begrenset eller avskåret.

## **2.1.3 Statens Innkrevingsentral (SI) i dag**

SI er en statlig virksomhet med spesielle fullmakter som særnamsmann for innkreving av statlige krav.

I dag er SI organisert i 6 avdelinger under en stab som igjen ligger under direktøren. Administrasjonsavdelingen, Kreditoravdelingen, Namsmannsavdelingen, Applikasjonsutvikling, Teknisk og Markedsavdelingen.

De fleste avdeling er delt opp i mindre grupper. Antall grupper varierer, avhengig av arbeidsoppgavene og antall ansatte på avdelingen. De to avdelingene som møter de aller fleste som kontakter SI er kreditoravdelingen som tar hånd om den frivillige delen av innfordringen. Misligholdte krav er det namsmannsavdelingen som behandler og det er da snakk om tvangsinnfordring.

Høsten 2009 omorganiserte namsmannsavdelingen med ca 90 ansatte seg. Vi var 6 grupper på namsmannsavdelingen, der vi alle jobbet som

generalister, med alle oppgaver i forbindelse med tvangsinnfordring av krav, fordelt på egen portefølje.

Høsten 2009 omorganiserte vi oss til 5 grupper og saksbehandlerne skulle spesialisere seg på enkelte områder i tillegg til saksbehandlingen på den vanlige porteføljen de hadde ansvar for. Slik fikk vi grupper der noen jobbet med soningsaker når skyldnere hadde bøtekrav og andre igjen for eksempel hadde ansvaret for manuelle utlegg i de tilfellene vi mente det var riktig å sikre et krav med utleggspant for eksempel i konto, eiendom og liknende.

Det ble også nyopprettet en gruppe som skulle jobbe spesielt med de sakene der SI og alminnelig namsmann hadde krav mot skyldner samtidig, en samordningsgruppe. Tidligere hadde det vært den namsmannen som avholdt sitt utlegg først som fikk gjennomføre sitt trekk i de tilfellene der begge namsmenn hadde krav med lik prioritet etter loven. Dersom prioriteten på krav hos den ene namsmannen var bedre enn kravet hos den andre namsmannen måtte kravet med dårligst prioritet vike inntil videre. Før den nye gruppen ble opprettet ble det ikke foretatt noen systematisk vurdering av om det var rom for flere trekk i en skyldners økonomi.

De tre andregruppene fikk følgende hovedarbeidsoppgaver; en gruppe fikk hovedansvar for å følge opp de sakene der arbeidsgivere og NAV ikke trakk skyldner i lønn eller trygd eller ikke innbetalte til SI i treksaker. En gruppe arbeidet med utleggspant i eiendom, konti og VPS og en gruppe hadde erstatningssaker som hovedansvar.

#### **2.1.4 ADIZES og organisasjonsutvikling ved SI**

SI har i mange år brukt Adizes teori om bedriftsutvikling som redskap for utvikling av organisasjonen. Adizesteorien kan kortfattet beskrives som en livsløpsteori. Den ser på utviklingen av en bedrift som et livsløp som kan gå fra fødsel til død, med en kurve som stiger, når en topp og synker igjen. Livsløpsteorien Adizes ønsker at bedriften skal befinne seg

rett før toppen på livsløpskurven, fordi det er der utviklingen anses å være best og i mest balanse. I Adizes legges det stor vekt på at man bruker Adizes egne benevnelser på arbeide, oppgaver, roller og status i en bedrift.

*”som en oppfølging av prisen ”Company of the year” for 2008 fra Adizes Institute, ble det besluttet å gjennomføre en organisasjonsutviklingsprosess for hele organisasjonen. Den hadde som formål å skape forståelse kunnskap og engasjement omkring SI`s historie, mission, strategi og verdier. Fokus har blant annet vært på hvorfor og hvordan beslutninger tas, hvorfor endrer organisasjonen seg, hva påvirker oss og hvilke utfordringer har vi. Prosessen har fått annet SISU (sammenheng -Innsikt -Strategi - Utvikling) Hver gruppe/enhet har gått gjennomgår et todagers program der tema er: SI`s historie i et strategisk perspektiv, organisasjonsteori og verdier. (SI årsmelding 2008)*

I begynnelsen av 2009 ble det gjennomført samlinger med tema Adizes og utviklingen av SI. All videreutvikling av SI som organisasjon og arbeide innad i virksomheten ble forberedt, organisert og behandlet i forhold til Adizes teorier om en bedrifts livssyklus. SI gikk i 2010 bort fra Adizes men beholdt noe av Adizes-terminologien som et arbeidsredskap for utviklingen og behandlingen av organisasjonens indre. I dag legges det internt vekt på at SI skal ha en åpenhetskultur og det er skilt ut og opprettet en seksjon av personalavdelingen som skal jobbe med human resorces, HR.

HR erstatter selvfølgelig ikke alt som tidligere ble omhandlet i Adizes men skal se på utviklingen av de menneskelige resursene SI har.

Utvikling av SI sin eksterne organisasjonsendring er i dag preget av at det satses på Knowledge Management eller kunnskapsforvaltning og at det er lagt stor vekt på at organisasjonen skal preges av åpenhet.

### **SI sin MISSION**

*Vi er en statlig etat med innkreving som kjernevirksomhet. Våre*

oppdragsgivere er andre statlige virksomheter. I tillegg til kjernevirksomheten er vi driftssentral med nødvendig support for eksterne brukere av våre system.

Vi er en aktiv pådriver og bidragsyter til samordning, effektivisering og forenkling i offentlig sektor. I demokratiske beslutningsprosesser kan det imidlertid også være andre hensyn som vektlegges.

Vi sikrer vårt omdømme gjennom rask og ubyråkratisk saksbehandling og serviceorienterte medarbeidere som ivaretar skyldners personvern og rettssikkerhet.

Vår mission er å bidra til å fornye og effektivisere offentlig sektor ved å

- Overta innkreving av statlige krav der det er samfunnsøkonomisk lønnsomt
- Videreutvikle gode tjenester for oppdragsgivere, skyldnere og brukere

“I 2010 krevde SI inn 3,5 milliarder kroner. Ansatte på SI har deltatt på en rekke høyskolestudier i løpet av 2010, i tillegg til kurs både internt og eksternt. SI stimulerer også til at de ansatte på eget initiativ tar videreutdanning gjennom en stipendordning. I desember startet e lederutviklingsprogram for førstelinjeledere som fortsetter inn i 2011. SI skal i 2011 ha på plass en ny kompetansestrategi som tar høyde for de behov som utløses av satsing på blant annet e-tjenester”  
(SI Årsmeldingen 2010)

## **2.2 Organisasjoner**

Organisasjoner er rundt oss i mange sammenhenger i vårt daglige hverdagslige liv. Hver morgen sender vi våre barn til organisasjoner som barnehage eller skoler mens vi selv går til arbeid i en organisasjon. Vi kaller en bedrift, et sykehus, en skole eller en forening for organisasjon,



privat eller offentlig. Organisasjonene er komplekse med et internt liv som også påvirker omgivelsene rundt.

*"En organisasjon er to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver for å oppnå et mer eller mindre klart definert mål. Dette vil i praksis innebære en formalisering med fordeling av sider ved arbeidet (rollefordeling/oppgavespesialisering) for at samarbeidet skal gi mest mulig effekt. Organisasjoner fremmer medlemmene sine interesser, realiserer mål, produserer varer og tjenester, og administrerer og utøver myndighet."*(Wikipedia)

Det kan være nyttig å se på fire forskjellige byggestener i en organisasjon. (Bolman og Deal, 2002)

- **Strukturen**

Hvordan er organisasjonen bygd opp med tanke på ledelse, formelle relasjoner som fordeling av ansvar, beslutninger, samarbeide, kontrollsystemer, arbeidsprosesser, informasjon. Hvor godt en organisasjon er egnet, eller strukturert til sine oppgaver indikeres av hvor effektiv og hvilken kvalitet og produktivitet organisasjonen har.

- **Human resource eller forhold arbeidstaker/organisasjon**  
Menneskelige behov og motivasjonsfaktorer. Hvor fornøyd og tilfredsstillt er arbeidstakeren og hvor meningsfylt oppleves arbeidet. Her spiller medbestemmelse, egenutvikling, selvbestemmelse, lønn og stillingsstatus inn.

- **Politikk**

Organisasjonen kan ses på som en egen arena der aktører med forskjellige interesser og mål arbeider for å oppnå makt eller påvirke.

- **Kultur**

Organisasjonskultur rommer ledelsesform og adferd og kan defineres som felles normer og verdier i organisasjonen også formeningene om hva som er godt eller riktig. Her vil menneskesynet i organisasjonen vise seg samt synet på hvordan man leder og organiserer seg riktig vise seg.

## 2.2.1 Endring av organisasjoner

Organisasjoner kjennetegnes ofte med stabilitet og forutsigbarhet, og ses kanskje også på som litt tungrodde, med tanke på endring.

Stabilitet og forutsigbarhet kan være en måte å være effektiv på. Den som henvender seg til organisasjonen kan forvente seg en behandling og et resultat av sin henvendelse, ut fra tidligere erfaring, egen eller andres. Ansatte i organisasjonen vet hva som forventes av dem når en henvendelse kommer, enten det er i form av produksjon av et produkt eller behandling av en søknad eller liknende. (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Når og hvorfor oppstår endring eller behov for endring i en organisasjon? En organisasjons ledelse er under krysspåvirkning av en rekke faktorer, se figur 2.1 ( se vedlegg) . Organisasjoner iverksetter ofte endring i form av omorganisering som reaksjon på opplevde problemer eller for å utnytte muligheter. Organisasjonens ressurser, omgivelser, grunnleggende organisasjonsadferd og prosesser, formelle og uformelle trekk , mål og organisasjonskultur og maktforhold er alle faktorer som påvirker en organisasjon og endringsbehovet organisasjonen stilles overfor. Resultat av tilførte ressurser, organisasjonens formelle og uformelle trekk, ledelsen og organisasjonsadferd fører til resultater som i sin tur igjen slutter sirkelen ved å påvirke tilføring av nye ressurser.

I følge Jacobsen og Thorsvik kan endring være proaktiv, basert på forventninger eller reaktiv, basert på forhold som allerede har endret seg.

Flere faktorer kan føre til omorganisering:

- Endring i omgivelsene
- Endring i teknologi

- Vekst i organisasjonen
- Endring i ledelsen

(Bolman og Deal 2007)

En omorganisering vil aldri gi noen garanti for suksess men er en tids- og ressurskrevende prosess. I offentlig sektor har det ofte vært og kommer det til å bli gjennomført ulike reformer, av større eller mindre grad. Ikke alle omorganiseringer er motivert av økonomiske faktorer. Effektivisering og kvalitetsforbedring av tjenester kan være andre motivasjonsfaktorer for en omorganisering. Ofte ser vi at det i en omorganiseringsprosess tilføres midler og ressurser i form av for eksempel penger eller kompetanse. Tilføringen av ressurser kan være midlertidig eller permanent.

Slike omorganiserte endringer kan føre til utrygghet og hyppig skifting av mål i organisasjonen uten at det gjennomføres en skikkelig evaluering av omorganiseringene før nye iverksettes.

## **2.2.2 Endring i organisering av tjenestene i organisasjoner**

Galmann Johnsen. Hans Chr. (2005) skriver om presset fra politikere og markedet om at offentlig virksomhet skal endres med tanke på konkurranse, effektivitet og rasjonalisering. Debatten in samfunnet har i flere år gått rundt privatisering og innenfor ulike helsetjenester, for eksempel sykehjemmene ser vi i dag at det er privatisert med ulik grad av vellykkethet. Forventninger og krav om endringer er basert i ønsker om effektivisering og rasjonalisering. Og selv om store endringer er gjennomført ser det ikke ut til at det er noen grunn til å ikke forvente at det kommer flere.

Det hevdes i Galmann Johnsen. Hans Chr. (2005) at det er et inntrykk av at offentlig virksomhet har "kopiert" en side av markedets logikk, som

handler om effektivitet gjennom kundetilpasning, målbarhet og kundetilpasning. I motsetning til markeds logikk for bedrifter vil offentlig virksomhet også ha en dimensjon ved seg og sine rammebetingelser som ikke en bedrift har, at det ikke er tuftet på tanken om profitt men skal være tjenester ytt etter lovhjemler og som samfunnet må ha. Offentlig forvaltning er også forventet å stå for likebehandling, den er oftest monopolisert og det stiles strenge krav om dokumenterbarhet.

Hvordan man velger å organiserer seg vil påvirkes av rammebetingelsene til organisasjonen men også av den indre kulturen i organisasjonen. Utvikling av en god organisasjonskultur er viktig og det må tas utgangspunkt i felles verdier og normer innen for en organisasjon.

Helhetstenkning tilsier at man er opptatt av de totale resultatene av handlingene som gjøres. Det er det totale resultatet som vil være avgjørende for kunden. For å få til helhetstenkning må alle som er i kontakt med kunden ha det samme helhetsmålet og se seg selv og sine handlinger som en bit av det samlede bildet som kunden opplever. Dersom det vi leverer ikke samsvarer med våre rutiner, mål og standarder vil det oppstå et servicegap. (Wallin Andreassen 1993:64) Selv om formell organisasjon er bygd opp med dette som mål vil det alltid være dimensjoner som ikke kan fanges opp ved organisering, organisasjonens indre kultur. Verdiene som SI står for er med på å prege kulturen innad i SI.

## **2.3 Strategi eller målstyring**

Offentlig sektor er ofte gjenstand for en generell oppfatning av at det i liten grad settes fokus på kvalitet på tjenester, verdiskapning og at ledelseskvaliteten måles mot styring av budsjett og kvantitet. En annen vanlig oppfatning er, at om strategien støttes av den formelle strukturen

i organisasjonen vil organisasjonen lykkes med sin strategi. (Jacobsen og Thorsvik 2002)

For alle organisasjoner enten den er offentlig eller kommersiell er strategi viktig. Hvorfor en organisasjonen eksisterer er kjernen i strategien organisasjonen har. Hva er det organisasjonen vil produsere og hvordan vil den nå de mål som er satt. Roos et al. (2005). Målene en organisasjon setter for seg selv er en måte å manifestere en tilstand organisasjonen ønsker å oppnå fremover i tid (Jacobsen 2007). Jeg velger å forholde meg til Roos et al (2005) sin definisjon på strategi i min oppgave ; "en strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål". Omorganisering er ressurskrevende på mange plan, både i form av økonomiske kostnader og belastning på personalet. Det er derfor behov for å sikre at man oppnår målet man har satt seg med best mulig utnyttelse av ressursene man har disponibelt. Jeg vil si litt om strategi fordi jeg mener at det har betydning for måloppnåelse, som er viktig å se på i en omorganiseringsprosess.

### **2.3.1 Strategi**

Strategi er både prosess og konsept. Strategi er planlagte tiltak som er bestemt på forhånd og som er satt for å oppnå fastsatte mål. Man kan si at den gir aktiviteter en retning og de aller fleste organisasjoner har en strategisk plan. Henry Mintzberg ser på strategi både som plan men også som en pågående prosess. Mintzberg har laget en modell med 5 punkt som kalles strategiens 5 P-er. Plan er en av de 5 punktene.

Mintzbergs 5 P-er:

- Plan (plan)
- Ploy (manøver)
- Pattern (mønster)
- Position (posisjon)

- Perspective (perspektiv)

Strategi som plan

Strategi forbindes med planlegging og planer, kanskje særlig med tanke på krig, konkurranse og spill. Planen handler da om å se for seg mulige, ulike handlingsalternativ både hos seg selv og motparten.

Denne formen for strategi dreier seg om to forhold. Først at strategi er noe som blir laget i forkant av en hendelse. Så at strategi er produktet av en bevisst, målrettet prosess. (Roos et al. , 2005)

Strategi som manøver dannes av en rekke beslutninger av generell eller spesifikk art. Strategi som mønster sammenfatter en organisasjons mål og handlinger til en helhet.

Strategi som mønster kan deles i to, faktisk og realisert strategi eller ønsket/villet og fremvokst. Den ønskede strategien er realiseringen av de planene man opprinnelig la. Den fremvoksende oppstår på tross av intensjoner eller på grunn av manglende intensjoner. (Roos et al., 2005)

Strategi som plan, manøver og mønster dreier seg om de interne forhold i en organisasjon. I motsetning til de strategi som posisjon som relaterer til organisasjonen omgivelser handler det seg om organisasjonens kollektive tankegang

Strategi som posisjon handler om organisasjonen og dens relasjon til omgivelsene, hvordan organisasjonen, representert ved ledelsen, oppfatter og hensyntar omgivelsene Strategi som perspektiv er fokusering på hvordan de sentrale ideene deles av organisasjonens ansatte og med det skaper føringer for intensjon og handling (Roos et al., 2005) Realistisk sett vil det ikke være mange strategier som kun dreier seg om en av de fem P-ene. For å forstå helheten i en organisasjon må man kombinere flere av P-ene. (Roos et al., 2005). En strategisk prosess er handlinger som beskriver hvordan organisasjonen

forandrer seg over et tidsrom. Dynamisk strategi har vært vektlagt i strategiteori de seneste årene. Organisasjonens evne til tilpassing, fleksibilitet og omstilling blir viktigere og viktigere i organisasjonenes raskt skiftende omgivelser.

## 2.4 Ledelse

Ledelse og makt står sentralt i teorier om hvorfor endringsprosesser lykkes i noen tilfelle og i andre tilfelle ikke lykkes. Det er mange definisjoner på hva ledelse er. Noen ser på gruppeprosesser og anser ledelse å være en effekt av sosial samhandling. Ledelse kan også ses på som et spørsmål om personlighet og evne til å påvirke eller overtale. Ledelse kan også anses å være en maktrelasjon. Andre igjen ser på ledelse som et virkemiddel for å oppnå mål (Jakobsen og Torsvik 2007). Ledelse er med andre ord ikke noe entydig begrep. De ulike ledelsesteoriene forklarer ledelse på ulike måter. Jakobsen og Torsvik (2007) tar utgangspunkt i at ledelse er en spesiell atferd som utvises med hensikt for å påvirke andres måte å tenke på, andres holdninger og atferd. Skjer ledelse innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten vanligvis å få andre til å arbeide med realiseringen av et eller flere forutbestemte mål. Det å motivere til å yte mer, og skape trivsel på arbeidsplassen og i arbeidet. Ledelse handler om det som skjer på ulike nivåer og som dels flyter over i hverandre (Jakobsen og Torsvik, 2007).

I følge Jan Spurkeland i *Relasjonskompetanse* (2005) handler ledelse om å gjøre andre gode ved å investere i relasjoner.

For at endringsprosesser skal kunne lykkes må signalene fra ledelsen være at de er interesserte og bred deltagelse hos mellomledere og øvrige ansatte. Det er nødvendig å investere tilstrekkelige ressurser og god tid for å drive endringsprosesser fremover. Forskning på

endringsstrategier som har vært suksessrike viser til at det også må være kommunisert ut en klar visjon for hva man ønsker å oppnå med endringen. Det må informeres godt om hva som skal bestå og hva som skal endres og informasjonen må nå alle i organisasjonen. Bak endringen må det finnes en tydelig og sterk koalisjon. En oppstart med små skritt som med stor sannsynlighet har mulighet for å lykkes og tydeliggjøring av hvordan endringen har resultert i positive resultat.

## **2.5 Kompetanse.**

Begrepet kompetanse er sammensatt og kan forstås og defineres på en rekke ulike måter. Competentia - opprinnelig fra latin og har betydningen å være funksjonsdyktig, ha tilstrekkelig kunnskap, ferdigheter, styrke eller vurderingsevne for å utføre oppgaver med ønsket resultat. Her vises det direkte til utføring av oppgaver og aktiviteter men det finnes også nyere definisjoner som brukes i organisasjonssammenheng.

Linda Lai trekker frem to i Strategisk kompetansestyring; Nordhaug mfl (1993:19) *“anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet”* Denne definisjonen utdypes hos Gullichsen (1992:7) som sier at *“kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver, der vedkommendes egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller”*.

Linda Lai selv legger følgende definisjon til grunn i Strategisk kompetansestyring: *“kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål”* (Lai 2006:48) og at det er det enkelte individ som faktisk besitter kompetansen mens organisasjonen får tilgang på den kompetansen som individet besitter



(Lai 2006: 64) Lai deler kompetanse inn i 4 ulike hovedformer.

Faglig kompetanse - direkte knyttet til det som er relevant for utførelsen av oppgaver og faglige funksjoner, både yrkesmessig, praktisk og teknisk og nødvendig for å kunne gjennomføre på en formålstjenlig og fullgod måte

Lederkompetanse - knyttet til oppgaver, personalrelaterte og strategisk ledelse ved beslutningstagelse, organisering, målsetting og praktisk gjennomførelse av målsettingen.

Personlig kompetanse - går utover faglighet, påvirker oppgaveutførelse på grunnlag av ansvarsfølelse, etisk bevissthet, egenutvikling, fleksibilitet, kreativitet og nøyaktighet

Sosial kompetanse - har betydning for alt samarbeide med andre mennesker, kommunikasjon, evner til utvikling i samarbeide med andre og samarbeidsevner.

Kompetanse har mange ulike former.

Sjøkrigsskolen har Intuitiv kompetanse som et relevant element når det er snakk om kompetanseutvikling. Ved fokus på integrering av undervisning, veiledning og øvelse som en del av ledelsesfaget.

Tommy Krabberød, Pacem (2005) *"Intuitiv kompetanse og integritet oppnår man ikke utelukkende gjennom undervisning. Praksis (øvelse) og veiledning må støtte teoriundervisningen ( ) som er nøkkelen i en beslutningsprosess"* (Syse 2003: 189, Richards 2004: 63, Brunstad 2005)

Intuitiv kompetanse bruker vi i beslutningsprosesser og kan ikke spores tilbake til noe vi har lært eller erfart uten videre. Det må ses på som en form for uformell kompetanse og jeg forholder meg derfor til begrepet uformell kompetanse.

Vi kan skille mellom den formelle kompetansen og den uformelle kompetansen. Formell og uformell kompetanse glir over i elle overlapper hverandre og gir til sammen en realkompetanse. Noen

oppgaver og funksjoner i en organisasjon kan utføres med generell eller en standardisert kompetanse. Andre oppgaver krever organisasjonsspesifikk kompetanse som er tilpasset organisasjonen og dens behov, mål og oppgaver. (Lai 2006)

### **2.5.1 Kompetanse som ressurs**

*“personer med samme kompetanse vil ofte velge å utføre de samme oppgavene på høyst forskjellig måte. Man kan derfor ha både verdifull og anvendbar kompetanse uten at denne umiddelbart kommer til uttrykk gjennom adferd og handlingsmønstre” (Lai 2006.:63)*

Det er flere egenskaper ved kompetanse som er spesielle. Disse spesielle egenskapene er det viktig å ta med i strategisk planlegging også med tanke på økonomi. (Lai 2006:65)

1. Kompetanse har begrenset og betinget verdi
2. Behov for reinvesteringer forbedringspotensiale varierer
3. Det er behov for differensierte investeringer når det gjelder kompetansenivå og kompetansetype.

Verdien av kompetansekapitalen reduseres hvis man ikke investerer i den over tid. Verdien vil også avhenge av om og hvordan den brukes og utvikles. Kompetanse kan ikke spares slik som fysiske ressurser kan. Kompetanse er en ferskvare og har begrenset holdbarhet og rask halveringstid (Gilbert 1978)

Ved å bruke kompetanse økes kompetansebeholdningen. (Prahalad og Hamel 1990) Slik vil organisasjonens kompetanse avhenge av både størrelsen på kompetansekapitalen men også på organisasjonens evne til å nytte den kritiske ressursen kompetanse er.

Normalt vil behovet for å reinvestering i kompetanse vokse med

kompetansekapitalen. Spisskompetanse og høyere kompetanse tilsier at man må investere kontinuerlig og mye for at kompetansen skal behold sin verdi. Tilsvarende vil lav og generell kompetanse ikke kreve like store investeringer.

Forbedringspotensialet når det gjelder ytelse og prestasjoner er ofte størst der kompetansenivået er lavest (Gilbert 1978). Det tilsier at nytten ved nyinvestering i kompetanse er størst der kompetansen er lavest.

Ettersom forbedringspotensialet ikke bare er knyttet til den ansattes kompetanse men også til oppgavene den ansatte settes til å løse kan det likevel være en god investering fordi man kan oppnå bedre ytelse og bedre målforståelse ved å få høyere kompetanse.

## **2.6 Servicekvalitet**

Målet med omorganiseringen er flersidig. Både å få til å yte en bedre service til SI sine brukere og skyldnere men også å bringe SI opp på et teknologisk nivå lik andre organisasjoner med tilsvarende kjernedrift. SI har i flere år vært med å arrangere kurs i Innfordringsjuss i samarbeide med universitetet i Agder. Alle ansatte som driver med saksbehandling oppfordres til å ta kurset. Kurset arrangeres på SI i arbeidstiden og alle studieutgifter som bøker og studieavgift dekkes av SI. Her har SI i lang tid hatt en klar og tydelig strategi for å heve kompetanseutviklingen hos sine ansatte. Økt kunnskap gir mer følelse av mestring.

Mestring er et behov som er en del av et motivasjonsmønster som er ledende for hvordan mennesker skaper mening i livet sitt. (Baumeister 1991) Mestring blir av enkelte forskere ansett å være så vesentlig at det sies å være den mest grunnleggende motivasjon. (Geary 1998) hevder at denne styrer våre motiv, emosjoner, vår tenkning og vår sosiale

atferd.

Vår mestringsevne påvirkes ikke bare av vår vilje, men også vår kreative fantasi, og våre forestillinger om oss selv og omverden. Positive automatisk suksessmekanisme og mestringsevne beskrives av Johannessen og Olsen (2008:79) som påvirket av vår problemløsningskapasitet og forsterker vår rasjonelle tenkning, våre bevisste valg og viljestyrke. Dette fremmer evnen til nye forestillinger og nye mål.

GAP - modellen : årsaker til avvik mellom forventet og opplevd tjeneste. En modell for servicekvalitet.

Figur 2.2 (se vedlegg )

Kundens egen opplevelse av servicekvaliteten er en sum av det kunden selv hadde av forventinger før kontakten med leverandøren, under veis i prosessen og tilslutt det endelige resultat. De aller fleste feilkilder som gir et gap mellom forventet service og reell opplevd servicekvalitet er forårsaket av at leverandøren feiltolker kundens serviceforventninger. Leverandøren kan også skape et gap ved å skape forventninger som kunden ikke opplever at blir møtt, gjennom sin egen reklame (Andreassen 1993:64) En organisasjon kan med andre ord godt ha mål om å levere god service og selv oppleve at det ytes service uten at kunden har samme opplevelse av samme handlingssett.

I boken Strategisk kompetansestyring påpeker Linda Lai at strategisk kompetansestyring som prosess innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai 2005:14 )

Dette forutsetter at organisasjonen har kartlagt hva den mangler eller

hva den ønsker å legge til av kompetanse utover det som allerede finnes. En slik kartlegging bør initieres og styres overordnet av ledelsen for å bli mest mulig hensiktsmessig. Det må også være en sammenheng mellom organisasjonens mål og ønsket kompetanseheving.

Odd Nordhaug (2004) skiller på ekstern og intern opplæring med en definering der ekstern opplæring eller kurs er når deltakerne kommer fra flere bedrifter i motsetning til intern opplæring der alle deltakerne kommer fra samme bedrift. Selvfølgelig vil det være grensetilfelle der et opplæringstiltak kan passe inn i begge alternativene.

Gooderham (1985:4) benytter i en norsk studie arrangør som et kriterium for å skille mellom ekstern og intern opplæring. Begge disse to definisjonene gjør at enkelte opplæringstiltak kan falle imellom eller like gjerne passe inn i den ene definisjonen som i den andre.

### **3.0 Metode**

I metodekapittelet beskriver jeg hvordan jeg har jobbet med innsamlingen av data og hvordan jeg har behandlet data for å analysere det jeg har fått samlet inn. Omorganisering er omdiskutert i mange sammenhenger og jeg håper at empirien kan si noe om påvirkningen av kompetanseutvikling ved SI. Jeg vil med beskrivende og analytisk fremgangsmåte forsøke å finne svar på hvordan omorganisering påvirker behovet for kompetanseutvikling.

I forskningssammenheng er det to hovedkategorier av forskningsmetode som fremstår som aktuelle, kvalitative og kvantitative metoder.

### 3.1 Gjennomføring

Undersøkelsen har vært basert på personlige intervjuer. Data som er innsamlet gir meg (god/dårlig/manglende?) oversikt over utfordringer med tanke på kompetanseutviklingsbehovet i forbindelse med omorganiseringen. Kanskje også fremtidig behov for kompetanse?

Forskning på egen arbeidsplass kan være utfordrende og vanskelig. I en slik setting er jeg ikke en nøytral forsker men har en forhistorie relatert til det som det forskes på. Kanskje vil lojalitet til kollegaer eller arbeidsplass, forme svarene jeg får av informantene men også min tolkning av de innsamlede data. Det kan være en utfordring å drive forskning på egen arbeidsplass, fordi jeg til daglig er en av dem. Viktige elementer kan overses fordi de blir tatt for gitt og jeg kan komme til å ta et ensidig perspektiv og dermed overse andre perspektiver (Østern 2009).

Jeg har tatt hensyn til enkeltindividets og arbeidstakerne ved SI sine etiske behov i denne oppgaven. Ingen er referert på en slik måte at deres informasjon er gjenkjennbar. Temaet omstilling er ikke spesielt følsomt for organisasjonen og ivaretas med tanke på etikk. De intervjuede informantene er ikke gjenkjennbare så de har mulighet til å uttale seg fritt

I henhold til Thaagard (2009) er det å oppnå et perspektiv hvor man kan se sin egen kultur med andre øyne viktig. Perspektivet mitt er kanskje mer ned og under overflaten og i dybden slik Østern (2009) beskriver. At jeg kjenner og forstår hva som blir snakket om fordi jeg også er en del av det hele og har samme grunnleggende erfaringer (Thaagard 2009). Det gir meg en reell og ekte mulighet til å forstå betydningen av viktige fenomener ved å ha et perspektiv

innenfra. Østern (2009).

### **3.2 Forskningsdesign**

I min oppgave bruker jeg kvalitativ forskning. Fordi jeg er ute etter mening eller opplevelse av noe passer det best å bruke en kvalitativ metode. Innen kvalitativ forskning finnes det ulike tilnærminger. Jeg har kommet frem til at intervju er den mest egnede måte å samle inn data. Her har jeg sett særlig på tidsaspektet men også hensyntatt at jeg ikke skal belaste øvrige ansatte ved å trekke ut informantene i en svært travel omorganisering. Det har derfor også vært gunstig å velge en intervjuform fremfor for eksempel et spørreskjema.

Kvalitative data kan samles inn på to grunnleggende måter. Gjennom observasjon hvor dataene bygger på forskerens egne sanseintrykk av handling og samhandling i forskjellige konkrete situasjoner. Alternativet er å gjennomføre intervju og bruke dataene som kommer frem i samtale mellom informanten og forskeren. Det er ikke noe absolutt skille mellom disse to ulike datainnsamlingsteknikkene. Både intervju og samtale mellom forskeren og informantene kan være en del av en observasjonsstudie. Forskeren gjør som regel både bevisste og ubevisste observasjoner av hvordan informantene opptrer under intervjuene (Johannessen mfl 2005)

Jeg har valgt intervju som form fordi jeg skulle forske på en organisasjon som står midt i en omorganiseringsprosess. Dette er en situasjon der både organisasjonen og de ansatte er i en setting hvor det kreves mye av dem. Det kan derfor være mer begrensede muligheter enn normalt til å sette av tid og ressurser til å besvare et omfattende spørreskjema for eksempel. Det er viktig å forsøke å få god innsikt i informantenes egen mening og opplevelse for å besvare problemstillingen. Hva er det som bestemmer valget av metode som man gjør? Svaret på dette spørsmålet finner vi i forskningsspørsmålet (Johannessen mfl 2005)

Det kvalitative forskningsintervjuet kjennetegnes av å være en samtale som har et mål og en struktur (Kvale 1997). Her vektlegges det at hensikten med det kvalitative intervjuet er å fremme beskrivelsene av informantenes hverdagslige verden for så å fortolke meningen i de beskrevne fenomen. Et kvalitativt intervju kan tilrettelegges på forhånd ved at det er mer eller mindre strukturert.

Et ustrukturert intervju er uformelt med åpne spørsmål med forhåndsgitte emner og spørsmålene tilpasses den intervjusituasjonen man er i, i hver tilfelle.

Semistrukturerte, det vil si delvis strukturerte intervju har en intervjuguide som utgangspunkt for intervju men lar deg variere i både emne, rekkefølge og spørsmål ved at du kan bevege deg frem og tilbake.

Strukturerte intervju har både emne og spørsmålsformuleringer lagt i forkant av intervjuet. Her har også forskeren en alternativ versjon der man i tillegg kan ha et svarskjema med fastlagte svaralternativ som forskeren kan krysse ut i samtalen med informantene.

Gruppeintervju med en fokusgruppe som intervjues.

Her er mulighet for å bevege seg på en skala fra helt fast strukturert med fastsatte spørsmål, i fast rekkefølge til et helt ustrukturert intervju der verken rekkefølge på spørsmål eller formuleringen av spørsmålene er fastsatt på forhånd (Johannessen mfl 2005)

Jeg har valgt å bruke semistrukturert intervju ved min innsamling av data med ett sett intervjuguide som er brukt både i intervju med ledere og ansatte (intervjuguide vedlagt). Dette fordi jeg ønsket at samtalen skulle flyte så naturlig som mulig. Samtidig fikk jeg anledning til å



utdype og stille spørsmål som kunne dukke opp underveis i samtalen som kunne utdype svarene. Dette kunne gi meg svar som gjorde det lettere å sammenholde de ulike informantenes svar og tolke svarene. I en intervjuprosess kan det komme frem emner som er relevante for besvarelsen av problemstillingen, som man ikke kan fange opp eller forutse på forhånd.

Å kunne stille seg litt fritt i forhold til spørsmålene som ble stilt og rekkefølge falt gunstig ut. Intervjuet fløt lettere og mer naturlig, som en samtale når både informantene og jeg var frie til å stille oppfølgings spørsmål og legge til relevant informasjon som ikke allerede var formulert i et spørsmål

### **3.3 Valg av informanter og innsamling av data**

Valg av informanter har vært gjort spesielt med tanke på hvordan jeg kunne få innhentet mest mulig relevante opplysninger til forskningen og har stor betydning i kvalitative undersøkelser men også i kvantitative. I Johannessen mfl (2005) vises det til begrepene strategisk og taktisk der strategisk betyr at man gjør valg mellom ulike alternativ mens strategisk viser til den praktiske gjennomføringen som er basert på de valg som er gjort. Hvem man intervjuer og hvor mange informanter man velger ut vil avhenge av forskningsspørsmålet.

I all forskning er prosessen med utvelging av informanter viktig og vil få stor innvirkning på de endelige data man samler inn. Hvor stor tillit til konklusjonene man kan ha vil også avhenge av utvalget man gjør på samme måte som hvilke konklusjoner man kan trekke avhenger av informantutvalget. (Johannessen 2010)

Jeg har snakket med 2 ledere og 4 ansatte som alle berøres av omorganiseringen for å besvare min problemstilling. Jeg har snakket

med mine informanter på arbeidsplassen og i jobbsituasjon i hovedsak. Avtale om intervju er gjort både i god tid og kort tid før selve intervjuet, fordi noen informanter raskt fremsto som aktuelle og andre dukket opp underveis. Jeg har i forkant gitt dem informasjon om emne og problemstilling for oppgaven samt informasjon om anonymitet og metode. (vedlegg)

Jeg har ikke benyttet diktafon eller annen opptager men skrevet ned for hånd under veis i intervjuet. Jeg hadde ingen opptager tilgjengelig og vurderte det slik at jeg ville greit kunne skrive ned og notere underveis i intervjuet. Delvis fordi informantene kjenner meg fra før og derfor kan være mer rett frem og naturlig i en alminnelig samtale med meg men jeg har selvfølgelig også vurdert om det vil virke forstyrrende for samtalen at jeg noterte underveis. Min erfaring er at det ikke virket forstyrrende på intervjuet. Intervjuene er anonymisert.

Alle intervju er renskrevet rett etter intervjuet mens samtalen var ferskt i minnet for å minske muligheten for erindringsforskyvelse eller feiltolkning av notater fra samtalen. Rensket tekst er grunnlaget for analysedelen av oppgaven og legges til grunn i drøftingen sammen med sekundærdata.

Gjennomføringen av intervjuene gikk fint, de ble ikke preget av uro eller tidsmangel eller på annen måte preget av at de er gjennomført på arbeidsplassen midt i en omorganisering. Vi fikk til en lett og uformell atmosfære der samtalen fløt greit. Alle informantene hadde satt av god tid til intervjuet, lest gjennom intervjuguiden og resten av det utdelte informasjonsmaterialet om oppgaven. Det virket som informantene både tok seg tid til å reflektere over både emnet problemstillingen dreier seg om og hadde sett igjennom interjuguiden, selv om to av informantene steppet inn på et sent tidspunkt på grunn av frafall av de som opprinnelig var forespurt.

To intervju ble gjennomført hjemme hos informantene, to på informantens kontor og to på et møterom. Intervjuene hadde ulik varighet. Det korteste ble gjennomført på 20 minutter og det aller lengste varte i to og en halv time.

Alle informantene engasjerte seg i problemstillingen og ga uttrykk for at de ønsket å hjelpe til med å belyse den.

### **3.4 Kvalitet på intervjuene**

All innhentet informasjon i intervjuene er mitt materiale når jeg skal analysere. Kvaliteten på intervjuene og materialet jeg kan trekke ut av dem blir derfor svært avgjørende for mitt videre arbeid med analyse (Kvaale 1997). Ved selve gjennomføringen av intervjuene erfarte jeg at det var en ny erfaring å intervjuer. Jeg gjorde meg flere erfaringer i løpet av intervjuene.

Først og fremst at intervjuformen ga stort rom for samtale og jeg måtte passe meg for å bli for mye deltagende som samtalepartner, særlig fordi jeg kjenner informantene som ble intervjuet. Det ble da ikke like lett å skille mellom det å være intervjuer og det å være kollega som opplever samme arbeidssituasjon.

Etttersom jeg ikke brukte opptager skrev jeg notat under intervjuet og renskrev notatene etterpå. Å ha fokus både på informanten, notater og stille spørsmål var krevende og i noen tilfelle leste informanten selv opp spørsmålene etter hvert som informanten hadde besvart dem. Andre igjen var avventende og lurte på om jeg ønsket at de utdypet svaret. Fordi det ikke vil være mulig å gå tilbake å gjennomføre intervjuet på nytt med blanke ark ble det viktig å ta seg tid og være grundig og lydhør der og da. Et nytt intervju vil endre både

informantens innsikt og intervjuers tilnærming og det er derfor ikke mulig å starte på nytt igjen (Vallgård og Koch 2007)

Å intervju er noe man vil kunne bli bedre til ved å gjennomføre intervju flere ganger over lengre tid. I ettertid erfarte jeg at det jeg i forkant av intervjuene hadde fryktet skulle bli vanskelig slett ikke ble det. Jeg var urolig for at det skulle bli en kunstig atmosfære, ubehagelige stille pauser og at informantene skulle gi uttrykk for at de ble ubekvemme med situasjonen. Ettersom spørsmålene er åpne og det er gitt rom for å snakke om spørsmål som kom opp underveis i intervjuet, følte jeg at gjennomføringen gikk greit.

Formuleringen av spørsmålene kunne ha vært bedre for å få klarere frem hva jeg var ute etter, men det rettet seg opp fordi jeg var tilstede og kunne utdype der det var nødvendig og fordi informantene er kjent med organisasjonen og meg fra før.

Kort tidsfrist og stort arbeidspress for informantene under omorganiseringen gjorde det ikke mulig å få med en observatør under intervjuene. Det hadde vært gunstig å ha en observatør som kunne gitt meg tilbakemeldinger på min rolle som intervjuer, spesielt fordi jeg ikke brukte opptaker. Med en opptaker ville jeg ha hatt en mulighet til å vurdere min egen rolle bedre i etterkant av hvert intervju.

Uten opptaker og observatør ble det ekstra vanskelig å gjøre en realistisk analyse av egen adferd under intervjuet.

Informantene har alle sammen fått en utskrift av ferdig transkripsjon av intervjuet for gjennomlesning og eventuelt kommentarer på det. En har fått sin utskrift tilsendt for gjennomlesning de andre har fått den overlevert personlig.

Alle 6 informantene har gitt tilbakemelding på at transkripsjonen av intervjuet er korrekt og hadde heller ingenting å tilføye eller anmerke.

## 4.0 Empiri

Her presenterer jeg hva jeg fant av empiriske data.

Data, flertallform av datum fra latin, betyr noe som er gitt. Det kan i sammenheng med samfunnsforskning være riktigere å bruke begrepet *capta* - grepet (Kalleberg 1996) Begrepet empiri, som betyr forsøk eller prøve, brukes også. Når vi snakker om empiri menes det påstander som finner sitt grunnlag i noe som er erfart, ikke i synsing.

Data eller empiri er likevel ikke å betrakte som sannhet. En forskers observasjoner og hvordan observasjoner tolkes avhenger av forskerens forståelseshorison (Johannessen mfl 2010 : 42) Samfunnsvitenskapen skiller mellom harde og myke data men har vanskelig for å redegjøre for hva som henvises til som mykt og hardt. Et skille mellom myk og hard virkelighet kan være hvor registrerbar den observerte delen av virkeligheten er. Det kan også sies at myke data er grunnlagt i tekst, bilder og lyd og harde data kan kvantifiseres ved tall. Det er også ulike varianter av direkte registrerbar eller diffus virkelighet. Johannessen mfl (2010) deler det opp i 4 punkt

- Direkte registrerbar virkelighet som registreres ved harde data, for eksempel arbeidsledighet og analyseres med statistiske teknikker
- Direkte registrerbar virkelighet som undersøkes av myke data for eksempel åpne intervjuer med få arbeidsledige om hvordan de opplever det.
- Diffus virkelighet som undersøkes ved myke data. I de fleste områder i livet står kvalitet sentralt men hva er kvalitet? Undersøkelse med fokusgrupper som diskuterer hva det betyr for dem
- Diffus virkelighet som undersøkes ved harde data. Grunnleggende

personlighetstrekk er ikke direkte registrerbare og kan undersøkes ved harde data, et spørreskjema over fem-faktormodellen, dvs svaralternativ fra 1 til 5 som fortelle noe om egenskapen det spørres etter.

Hvordan man forstår data er avhengig av fokus og forforståelse. Å ha fokus på noe betyr at man ser spesielt på en avgrenset område. Det igjen tilsier at man velger bort å se på andre deler av virkeligheten. Om en forsker velger å ha en åpen og ubundet innstilling ved gjennomføring av undersøkelsen må forskeren likevel snevre inn og velge bort når det skal analyseres. Både før og etter man samler inn data selekteres det informasjon. Forskerens egen bagasje i form av erfaringer, holdninger og meninger vil være med på å påvirke og forskeren må være bevisst dette.

## **4.1 Reliabilitet**

Forskeren gjør valg og innsamlede data er ikke nøytrale og det stiller spørsmål ved påliteligheten til de innsamlede data. Reliabilitet kan testes på flere måter. Forskeren kan benytte seg av samme gruppe informanter og spørsmålsett og gjennomføre to undersøkelser på ulikt tidspunkt eller samme tema forskes på av flere forskere. Hvis resultatene da blir likt vil det tilsa høy reliabilitet.

## **4.2 Organisering og inndeling av kvalitative data**

I hovedsak er mulig å organisere og dele inn kvalitative datamaterialet på tre måter. (Mason 2002 i Johannessen mfl 2005:186)

- tverrsnittbaserte og kategorisk inndeling av data
- kontekstuell dataorganisering
- bruk av diagrammer og tabeller

Metodene skiller seg fra hverandre ved ulike teknikker og aktiviteter. De

støtter ulike måter å forklare sosial virkelighet på. Metodene utelukker ikke hverandre og man trenger derfor ikke å begrense seg til en måte. Det kan benyttes elementer fra alle tre i et kvalitativt forskningsprosjekt. Før man avgjør hvilken tilnærming man ønsker, må forskeren velge hvordan forskeren vil lese de kvalitative dataene som er samlet inn, fordi det påvirker hvordan data bør inndeles og organiseres.

Jeg ønsker i min analyse å se på mine empiriske funn opp mot valgt teori om organisasjon, omorganisering, ledelse, strategi og kompetanseutvikling.

Johannessen mfl (2005) nevner to ulike måter man kan analysere fenomenologiske studier på. Det er først analyse av meningsinnhold og så Steinar Kvaales (1997) analyse av kvalitative forskningsintervjuer. Innenfor et fenomenologisk design er det vanlig å analysere meningsinnholdet. Man konsentrerer analysen om innholdet i de innsamlede data (Johannessen mfl 2005)

Hensikten med analyse ved kvalitativt forskningsintervju er å beskrive og fortolke tema i informantens livsverden (Johannessen 2005:196) Kvale presenterer (1997: 112 - 140) fem tilnærminger til analyse av intervjudata.

1. *Meningsfortetting*: informantens uttalelser forkortes til korte og mer konsise formuleringer.
2. *Meningskategorisering*: Intervjuet kodes i kategorier.
3. *Meningsstrukturering gjennom narrativer*: En intervjuanalyse kan ses som en slags fortelling og gir en ny historie som fortelles.
4. *Meningsfortolkning*: Dette er en form av "mistenksomhetens hermeneutikk". Forskeren er kritisk til det en informanten sier direkte, eller det en tekst åpnet uttrykker.
5. *Ad hoc meningsgenerering*: Det brukes ingen standardmetode for å analysere intervjuet. Analysen gjøres som et fritt samspill mellom

forskjellige teknikker.

Strategivalg for analysen kommer an på hva som studeres. Ettersom jeg ville se på hvordan kompetanseutvikling ved SI kan ses på i lys av omorganiseringsprosessen passet en ad hoc meningsgenerering til min oppgave.

For å lette prosessen med å få oversikt over svaralternativ fra informantene har jeg satt inn hovedpoengene i deres besvarelse, for eksempel om de opplever et behov for omorganisering, inn i en oversiktstabell. (se vedlegg)

Jeg hadde tre forventninger til hva resultatet av undersøkelsen ville bli men forsøkte å være så åpen som mulig for at resultatet kunne vise seg å bli noe annet.

1. Ansatte vil kanskje oppleve at omorganiseringen gjorde dem oppmerksomme på hull i kompetanse de ikke var klar over både hos seg selv og i organisasjonen og derfor ønske kompetanseutvikling.
2. Ekstern opplæring vil i større grad enn tidligere bli mer aktuelt og etterspurt
3. Ansatte vil oppleve at de kom til å streve for å klare å levere den servicen de har som mål å levere på grunn av behov for kompetanseutvikling.

### **4.3 Hovedfunn i empirisk undersøkelse**

Informantene har vært ansatt ved SI i mellom 1 år og 16 år. Tre av informantene har vært ansatte i mer enn 10 år og har derfor selv erfart og fått med seg mye av SI sin historikk. Alle seks informantene har høyere utdanning på høyskolenivå men i ulike varianter. Ikke alle har fullført 3 åring høyskoleutdanning.



Jeg fant at mine informanter på mange måter var ganske samstemte i hva de forventet av SI med tanke på kompetanseutvikling både for seg selv og for organisasjonen. Det var likevel mange nyanser i besvarelsene fra informantene, i mange av spørsmålene.

To av informantene opplevde at det var behov for omorganisering og ble ikke overrasket over omfanget av omorganiseringen da den ble presentert. En informant visste ikke om det var noe behov for omorganisering. Hun mente det kunne komme av at hun er forholdsvis ny i organisasjonen og derfor kanskje ikke innehar tilstrekkelig kjennskap til svakheter i arbeidsformen eller i organisasjonen generelt.

En informant er usikker på om det var nødvendig med en så omfattende omorganisering. De to siste informantene mente i utgangspunktet ikke at det var nødvendig med en så omfattende omorganisering men ser i ettertid når vi sått midt i omorganiseringen at det var behov for det.

To informanter opplevde ikke at de hadde noe behov for egen kompetanseutvikling men at det kunne komme til å endre seg i løpet av omorganiseringsprosessen. De øvrige fire mente de ville ha behov for kompetanseutvikling i ulik grad, avhengig av hvor lang erfaring de har fra SI og hvor mye endringer det vil bli i deres daglige arbeidsoppgaver.

Alle informantene mente at både SI som organisasjon og SI-ansatte har behov for å utvikle sin kompetanse og at dette særlig er aktuelt nå i forbindelse med omorganisering. Tilbud om kompetanseutvikling, for eksempel videreutdanning, kurs og veiledning mente fire informanter var bra mens to stykker var litt usikre på det. De som var usikre begrunnet dette med at de hadde liten kjennskap til støtteordninger eller hva som ble tilbudt av kurs og studier.

Muligheter for å bruke den kompetansen informantene innehar fra før eller har ervervet er noe mer blandet enn det som kommer frem i vedlagte tabell. De var to som mente at de ikke fikk mulighet til å bruke sin nye kompetanse med tanke på utdanning. De ga uttrykk for at de opplevde likevel å få brukt annen kompetanse som de hadde opparbeidet seg under veis ved SI.

Tre av informantene har vært med på de tre store omorganiseringene som SI har gjennomført de siste 11 årene. To har ikke vært med på omorganiseringer ved SI i det hele tatt tidligere. Den ene av disse to har vært med på mange og omfattende omorganiseringer ved tidligere arbeidsplasser mens den andre ikke har vært med på noen omfattende omorganiseringer i det hele tatt, kun små endringer på tidligere arbeidsplasser. En informant har vært med på en mindre omorganisering ved SI tidligere, i tillegg til den som organisasjonen nå står oppe i.

På spørsmål om hvordan informanten opplever at endringen av organiseringen på SI kan påvirke servicen vi yter med tanke på at vi har vært spesialister og nå skal bli både spesialister og generalister og derfor får ny kompetanse sier fire av informantene at de er svært positive og forventingsfulle til dette. En informant er usikker på hvordan dette vil påvirke servicen og mener at det kan slå begge veier, både positivt og negativt ut. En informant mener at dette vil påvirke servicen negativt i lang tid før det eventuelt endres.

En av informantene endret sin oppfatning av ledelsens syn på kompetanseutvikling positivt i forbindelse med omorganiseringen. En informant mente det ble sett på som et mindre viktig behov utover den opplæringen som ligger fastsatt til de endrede arbeidsoppgavene ansatte får i forbindelse med ny innplassering i organisasjonen. En av informantene er usikker på ledelsens syn på kompetanseutvikling mens

tre stykker mener og har ment før omorganisering-i at ledelsen har et svært positivt syn på kompetanseutvikling.

Når det gjelder spørsmålet om SI har en klar nok strategi rundt muligheter for kompetanseutvikling var det kun en informant som mente at det fantes. To informanter mente det ikke finnes noen klar strategi. To er usikre på om det finnes ettersom de selv ikke er kjent med det og en informant har ikke kjennskap til noen strategi overhodet.

To stykker mener de får tilstrekkelig og god tilbakemelding på sin kompetanse men ønsker seg mer. En er usikker på om det gis tilbakemeldinger på en slik måte at det oppleves klart og tydelig - dette gjaldt både positive og negative tilbakemeldinger. Tre informanter opplever ikke at det gis tilstrekkelig tilbakemeldinger.

Kun en av informantene er usikker på om kompetanseutviklingen vil få noen påvirkning på servicen i dag. De øvrige informantene mener at servicen vil kunne bli noe dårligere før den så blir bedre.

Tre informanter mener det er et behov for å innhente ekstern opplæring i forbindelse med omorganiseringen. En av informantene mente det ikke vil være noe spesielt behov for det og to var usikre på det og mente det vil vise seg under veis.

Av forventninger til intern opplæring ble det nevnt særlig det å ha god formidlingsevne, at timingen bør være slik at opplæringen og innføringen av nyheten bør falle nokså samtidig for at det skal være relevant men også at

Av egne kommentarer til intervjuet var det to som ikke hadde noen utover det de hadde svart i intervjuet. Den ene av disse to informantene var den der intervjuet varte i to og en halv time og ga

uttrykk for at hun følte at hun hadde fått gitt så utfyllende svar at det ikke var behov for noe mer enn det.

En informant mente at kompetanseutvikling under omorganiseringen er lagt på is. Hun mente at det måtte bli tatt opp underveis og at det ikke var tid for kompetanseutvikling under prosessen.

To av informantene la vekt på at vi selv hadde et stort ansvar for både vår egen kompetanseutvikling men også for å bidra til SI sin. Hver og en må ta ansvar for å melde inn sine behov og når muligheten er der må vi ta oss i nakken og hoppe i det. Det burde være stilt krav om en viss utvikling til de ansatte, for eksempel kunne innfordringskurset som SI er med på å arrangere ha vært obligatorisk. Kanskje skulle det ha vært en strategi, for eksempel satt som mål at i løpet av en fem års periode skal alle ha tatt kurset. Kompetanseutvikling gjør noe med en selv, man får mer ballast og ser seg selv på en annen måte. Man får utviklet seg og ikke går så mye på automat styr. På servicesenteret er det lagt opp en strategi der man skal kunne shoppe seg opplæring gjennom en spørreundersøkelse og e-tjeneste. Slik skal man selv bli bevisst hull man har i kompetansen og melde seg på de kurs man føler at man trenger.

En informant hadde som egne kommentarer kommentarer til den interne opplæringen som gjøres ved ansettelser. Hun påpekte at det bør gis opplæring som den enkelte ansatte selv føler at den har behov for, ikke bare det SI har lagt av opplæringsplan og mener at nyansatte har behov for. Hvis en ansatt ikke kan følge opplæringsprogrammet for eksempel på grunn av sykdom må det lages muligheter for å innhente det man går glipp av.

Mine informanter er alle kvinner. SI er en arbeidsplass med overvekt av kvinnelige ansatte og det å ikke ha med noen mannlige informanter kan også ha påvirket resultatet.

## 5.0 Analyse og drøfting

I empirikapittelet har jeg oppsummert noen av de svarene mine informanter har gitt meg under intervjuet. Jeg vil i analysekapittelet drøft funn opp mot teori som er valgt og forsøke å belyse problemstillingen "Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen?". Hva forteller det jeg fant ? Jeg ser på egne erfaringer i tillegg til det informantene opplyser.

Forskning dreier seg ofte om å undersøke effekten av noe for eksempel tiltak som er satt i verk i en organisasjon (Johannessen mfl 2010)

## 5.1 Omorganisering

Organisasjonens strukturelle ramme dreier seg om hvordan man legger opp organisering av arbeidsoppgaver og strukturerer gruppene av ansatte som skal utføre oppgavene. Her legges strategi for å planlegge og styre organisasjonen mot fremtiden og å yte bedre service til SI sine kunder og skyldnere.

SI går fra å være en organisert på en måte der det har vært et strengt skille på arbeidsoppgavene ettersom de tilhørte kreditoravdelingen eller namsmannsavdelingen. Innad på avdelingene har det vært organiserte spesialiserte grupper, ut fra hvilke arbeidsfelt og oppgaver gruppen var tillagt. Det omorganiseres fra silo til prosess og vi får en første linjetjeneste og en andre linjetjeneste.

Å organisere seg slik vil bidra til at ansatte, først og fremst i førstelinjetenesten, vil kunne møte en skyldner ved skyldnerens første henvendelse og følge opp skyldneren hele veien gjennom arbeidet med å løse problemet som forårsaker skyldnerens henvendelse. Alle informantene er svært positive til dette og ser på det som en god mulighet til å gi bedre service.

SI sin mission er å bidra til fornyelse og effektivisering i offentlig sektor ved blant annet å videreutvikle gode tjenester for oppdragsgivere, skyldnere og brukere. I studien forholder jeg meg i hovedsak til skyldnerne og går derfor ikke noe inn på hvordan omorganiseringen vil påvirke de to øvrige gruppene, oppdragsgivere og brukere selv om det er innlysende at også disse vil bli berørt.

Etttersom ingen skyldnere er intervjuet i forbindelse med denne studien vil deres opplevelse heller ikke direkte belyses, kun saksbehandlernes. SI gjennomførte imidlertid en undersøkelse blant skyldnerne i forkant av omorganiseringen, ved planleggingen av innføring av e-tjenester som er en vesentlig del av omorganiseringen. I den forbindelse ble en del ansatte involvert og deltok i arbeidet med å forespørre skyldnere om de var villige til å bli intervjuet.

Med human resource som utgangspunkt ses det på menneskelige behov og motivasjonsfaktorer når organisasjonen bygger sin struktur og det legges vekt på medbestemmelse og egenutvikling. Det ytre presset og forventningene om å effektivisere offentlig virksomhet vil likevel være tilstede i tillegg til de formelle rammene og påvirke hvordan organisasjonen velger å organisere seg innad.

Overordnet plan av omorganiseringen ble delt inn i 3 faser. Fase 1 Planlegging og innplassering startet 26. September 2011, fase 2 Etablere ny organisasjon ble startet 1. November og fase 3 Klargjøring for e-tjenester startes fra 1.januar 2012.

Informantene i studien er ikke helt samstemte på om de har opplevd at det var et behov for å omorganisere SI for å innføre de nye tjenestene, e-tjenester og et felles inngående telefonnummer der skyldner får hjelp fra A - Å med sitt krav.

SI arrangerte et felles informasjonsmøte der alle ansatte samtidig fikk innblikk i de strategiske planene i forbindelse med omorganiseringen. Slik ble åpenhetskulturen ivaretatt på en god måte selv om forståelsen for at en så omfattende omorganisering i utgangspunktet ikke var like tilstedeværende hos alle.

Flere av informantene nevner det å bli konkurransedyktige og oppdaterte som avgjørende for nødvendigheten av en omorganisering. Det kan diskuteres om det er teknologien eller den tidligere organiseringen som er årsaken til omorganiseringsbehovet.

## **5.2 Strategi og ledelse**

I følge Jakocobsen og Thorsvik (2007) er hensikten med ledelse å påvirke andre i den hensikt å få andre til å arbeide for å realisere et bestemt mål ved å motivere dem og få dem til å trives i arbeidet. Det er dette ledelse dreier seg om.

Lederne har i tillegg til dette et organisatorisk ansvar. For å kunne lede etter eller mot noe legges det strategi.

Strategi som planlagte tiltak for å nå fastsatte mål for SI på organisasjonsnivå er klart formidlet til de ansatte. En forutsetning for å få en endringsstrategi til å lykkes er å kommunisere ut en klar visjon for hva man ønsker å oppnå med endringen. Etersom prosessen er høyt prioritert og deler av den har vært planlagt over lang tid, for eksempel innføringen av e-tjenesteprojektet, har det blitt investert i ressurser og satt av tid til fremdriften av omorganiseringen.

God informasjon om hva som skal bestå av den gamle strukturen og hvilke av de gamle arbeidsoppgavene som ikke flyttes til nye områder

er gitt og har nådd alle i organisasjonen SI. Bak endringen står en samlet ledelse som formidler klart og tydelig hva som forventes og når endringer vil skje. Oppstarten er gjort med små skritt i løpet av 2010 og første halvår i 2011. Dette sannsynliggjør at SI vil lykkes, det har hittil gitt positive resultat blant annet ved å skape et stort engasjement og deltagelse blant de ansatte selv om omorganiseringen er blitt mye mer omfattende enn forventet av de ansatte.

Alle forutsetninger for at SI skal komme i land med prosessen ligger til rette ved at ledelsen gir klart og tydelig uttrykk for interesse for omorganiseringen. Visjon, ide og mål er klart formulert og formidlet. Det er tydelig at det er høyt prioritert og det er bred deltagelse i den øvrige organisasjonen, både på mellomledernivå og hos øvrige ansatte.

### **5.3 Kompetanseutvikling**

Å ha kompetanse gir følelse av mestring, uansett hvilken type kompetanse vi snakker om. Jeg har snakket mye med mine informanter om kompetanse og kompetanseutvikling for å belyse hvordan vi kan se på kompetanseutvikling ved SI i lys av omorganiseringsprosessen.

Målet med hele omorganiseringsprosessen er å kunne yte bedre service og å få levert en mer oppdatert tjeneste til skyldnerne ved SI.

Når kompetanse kan sies å være de samlede kunnskaper, holdninger, ferdigheter og evner som man har og som gjør en i stand til å oppgaver i henhold til den strategi som er lagt må både det å ha den rette kompetansen og fornye og forsterke den være kjernen for videre vekst.

SI har i mange år prioritert å tilby sine ansatte et studium som er spesielt tilpasset de særegne oppgavene som utføres på SI med tanke på



innfordring av krav.

SI har derfor ansatte som har stor faglig kompetanse i dag.

En saksbehandler som opplever at hun eller han har god kjennskap til lovverk, føringer, kravenes opprinnelse og saksbehandlingsreglene vil er føle seg tryggere og sikrere i møtet med skyldnerne. Når en skyldner henvender seg og ber om informasjon og veiledning betyr det mye å være sikker og trygg. En samtale mellom skyldner som ofte kan ha mange spørsmål på svært kompliserte saker og en saksbehandler som selv opplever at hun besitter den nødvendige kompetansen både lovmessig, i forhold til hvordan det kompliserte saksbehandlingssystemet og hvordan hun håndterer vanskelige samtaler vil være i stand til å yte god service også til skyldnere som i utgangspunktet er i en situasjon der de vanskelig kan tilfredsstilles.

Her er kompetanse direkte knyttet til det som er relevant for utførelsen av oppgaver og faglige funksjoner, både yrkesmessig, praktisk og teknisk og nødvendig for å kunne gjennomføre på en formålstjenlig og fullgod måte.

Selv om ansatte innehar akkurat samme kompetanse utføres tilsynelatende like oppgaver på ulike måter. Hvordan kan vi da være sikker på å yte en enda bedre service til våre skyldnere enn vi gjør i dag?

I en organisasjon der det selges noe eller ytes service på annen måte snakkes det ofte om kundetilfredshet i markedsføringsammenheng.

Det er vanskelig å bruke betegnelsen kundetilfredshet når det gjelder SI ettersom det ikke er snakk om noe ordinært kunde og produsent/selger relasjon. I SI sammenheng, når det er snakk om kundetilfredshet skiller jeg mellom to typer "kunder".

Utlignerene er oppdragsgivere og vil kunne regnes som kunder i alminnelig forstand. Utlignernes tilfredshet med arbeidet SI gjør i forbindelse med innfordringen av kravene vil selvfølgelig påvirke utlignernes ønske om eller behov for å finne andre muligheter til å innfordre sine krav.

På en annen side kan også skyldnerne, de som har krav rettet mot seg hos SI, beskrives som "kunde" selv om bruker kanskje er en definisjon som er mer realistisk. Ingen av definisjonene er spesielt gode og jeg velger derfor å forholde meg til den som brukes av SI, skyldner.

En skyldner med krav som er til tvangsinnfordring vil naturlig nok sjelden være i en situasjon der vedkommende er tilfreds med SI sine handlinger. Det ligger i sakens natur at det å utsettes for tvang og ufrivillig inngripen i ens personlige økonomi fordi man har krav som tvangsinnfordres mot deg ikke fremmer noen tilfredshetsfølelse.

Dette vil være uavhengig av om årsaken til at kravet er til tvangsinnfordring er forårsaket av manglende evne eller vilje til å betale kravet. Det er likevel viktig å ha et mål om at en skyldner skal være tilfreds med å ha blitt hørt, oppleve seg behandlet på en skikkelig måte og å få fremført sine meninger og innvendinger i saken.

Det er ikke en aktuell problemstilling overfor skyldnerne å snakke om lojale kunder men i forhold til utlignerene vil det være viktig å oppfylle de mål som er inngått med hver enkelt utligner. Lojalitet som kunde overfor SI vil da dreie seg om hvor effektivt SI har fått behandlet utligners utestående krav.

Å være opptatt av de totale resultatene av handlingene som gjøres og det totale resultatet vil være avgjørende for skyldneren. For å få til å yte

service i henhold til mål og kompetanse vi innehar må alle ha det samme målet og se seg selv, sin kompetanse og sine handlinger som en bit av det samlede bildet som skyldneren opplever. Dersom det vi leverer ikke samsvarer med våre rutiner, mål og standarder vil det oppstå et servicegap.

SI sine ansatte vil måtte stole på både sin sosial og personlig kompetanse utover den fagligtekniske kompetansen. Dette berører det samspillet de har med skyldnerne fordi vi her er inne på det som har betydning for kommunikasjon, hvordan oppgaver utføres og etisk bevissthet og det er her vi vil se om det oppstår et gap mellom den servicen SI-ansatte opplever at de leverer og den skyldnerne opplever at de får. Lai (2006) sier at man kan ha verdifull og anvendbar kompetanse uten at det kommer til uttrykk gjennom adferd og handlingsmønstre.

Informantene gir uttrykk for at de opplever å ha god kompetanse både fagligteknisk og ellers. Deres opplevde behov for kompetanseutvikling er imidlertid ikke likt da noen opplever at de pr i dag innehar det som trengs av kompetanse mens andre igjen ikke bare opplever at det trengs økt kompetanse men ser det som et krav at det foregår en kontinuerlig kompetanseutvikling.

## **5.4 Kompetanse som ressurs**

Verdien kompetanse har som en ressurs er knyttet opp til kravene organisasjonen stiller. Her kan det ikke bare ses på krav som stilles i dag men man må også planlegge for fremtidig behov.

Ved å tydeliggjøre kompetanseplanleggingen mer enn det som informantene rapporterer at de har oppfattet vil SI muligens kunne oppnå at ansatte i enda større grad motiveres for egen

kompetanseutvikling. Dette må også ses i sammenheng med at kompetanse kan sies å være en ferskvare som med tid ikke er like potent. Når informantene i dag opplever at de innehar tilstrekkelig kompetanse til å ivareta dagens oppgaver vil det naturlig nok oppstå et behov for mer eller annen kompetanse når arbeidsoppgavene endres, både under selv omorganiseringprosessen men også i etterkant når ting er falt på plass.

SI sin mission og tildelingsbrevet fra Finansdepartementet speiler hverandre i krav og forventninger til SI og hva SI har som målsetting å levere.

For å kunne møte forventningene til SI som ligger i departementets tildelingsbrev må SI drive og vurdere utvikling av organisasjonen og organisasjonens arbeidsmetoder kontinuerlig. Slik SI i dag fremstår er SI kommet til et punkt der vesentlig endringer, særlig tekniske løsninger er påkrevet.

SI sin mission er også relevant når man ser på omstillingsprosessen og behovet for omstilling.

SI måles og rapporterer til departementet på innkreving, både i kroner og antall krav men også på besvarelse på telefonhenvendelser fra skyldnere. Det er lagt føringer fra departementet på hva SI skal prestere, både på ekspedering av antall telefoner og tiden det tar før en skyldner får svar pr telefon.

Eftersom tvangsinnkreving kan være et omfattende inngrep i den enkelte skyldners liv er tilgjengelighet til saksbehandler en høyt prioritert oppgave. Her er målsettingen når det gjelder telefonsamtaler satt av Finansdepartementet i det årlige tildelingsbrevet, 3.3.1

styringsparametre ; svarprosent på telefon namsmannsavdelingen.

Målet er definert slik at 95% skal ha svar innen 1 minutt med 75% svarprosent. Dette betyr at saksbehandlerne må være tilgjengelig for å

ta i mot henvendelser, som i hovedsak kommer fra skyldnerne og arbeidsgivere som har ansatte med utleggstrekk i lønn men også inneha kompetansen som skal til for å yte den servicen som er nødvendig.

Nytten av investering i kompetanse for å forsterke serviceytelse og fagligutførelse vil kunne vise seg ved å se på oppnådde måltall, først og fremst på telefonhenvendelser men det vil selvfølgelig også vises ved behandling av andre typer henvendelser også. Å ha en spisskompetent førstelinjetjeneste som ivaretar mesteparten av henvendelser pr telefon vil avhjelpe og minske mengden av andre henvendelser og.

SI har i flere år hatt som mål å gjøre arbeidsprosesser og rutiner i forbindelse med innkrevingen maskinelle for å forenkle innkrevingen ved å gjøre rutinene mindre ressurskrevende. I arbeidet med å finne sin plass blant andre offentlige innkrevere, for eksempel kemnerne og NAV Innkreving (tidligere Trygdeetatens innkrevingsentral, TI nå NAV Innkreving, NAVI ) har det underveis vært lagt ned mye arbeid og ressurser på blant annet å sikre at man jobber innenfor lovhjemlene. tilsier at det er mest å hente på å sette inn kompetansehevingstiltak der kompetansen er lavest.

Ettersom forbedringspotensiale ikke bare er knyttet til den ansattes kompetanse men også til oppgavene den ansatte settes til å løse kan det likevel være en god investering å ytterligere oppfordre til og legge til rette for kompetanseutvikling fordi man kan oppnå bedre ytelse og bedre målforståelse ved å få høyere kompetanse.

SI har vært gode til å mobilisere den kompetansen som SI og de ansatte allerede innehar. Kompetanseplanlegging, analyse av behov for kompetanse, kompetansestrategi som munner ut i konkrete

tiltaksplaner og her ligger utfordringen videre.

Ettersom informantene opplyser om varierende behov for kompetanseutvikling vil det å innhente opplysninger om de ansattes opplevde behov slik det er i dag være et godt utgangspunkt for videre planlegging av strategi.

En slik plan bør gjøres kjent for ansatte og evalueres ofte slik at man får ivare tatt endringer som oppstår. Særlig viktig er dette med tanke på å holde kompetanseutviklingen levende og inspirere til egeninnsats fra ansatte. Uten denne egeninnsats og et genuint ønske om å utvikle sin kompetanse vil SI kunne komme til å stagnere.

## 6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse problemstillingen  
"Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen? "

Jeg har ved hjelp av teori, litteratur og erfaringer, både informantenes og mine egne, drøftet kompetanseutvikling og omorganisering.

Jeg har innhentet kvalitative data gjennom intervju og sett på teorier som er relevante med utgangspunkt i MBA studiet ved Universitetet i Bodø.

I tråd med kvalitativ forskningsmetode er mine funn kun gyldige i et avgrenset område. Funnene er likevel interessante for videre satsing på kompetanseutvikling ved SI.

Jeg hadde tre forventninger til hva resultatet av undersøkelsen ville bli men forsøkte å være så åpen som mulig for at resultatet kunne vise seg å bli noe annet.

1. Ansatte vil kanskje oppleve at omorganiseringen gjorde dem oppmerksomme på hull i kompetanse de ikke var klar over både hos seg selv og i organisasjonen og derfor ønske kompetanseutvikling.
2. Ekstern opplæring vil i større grad enn tidligere bli mer aktuelt og etterspurt
3. Ansatte vil oppleve at de kom til å streve for å klare å levere den servicen de har som mål å levere på grunn av behov for kompetanseutvikling.

Min studie gir indikasjoner på et økende opplevd behov for kompetanse hos SI-ansatte.

## Litteraturliste og litteraturhenvisninger :

- Andreassen, Tor Wallin (1993) Serviceledelse, Ad Notam Gyldendal
- Beitrusten, Geir (2010), Bot og forbedring, Statens Innkrevingsentral
- Bolman, Lee G. og Dela, Terrence E. (2007 3.opplag) Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership
- Det kongelige Finansdepartement Statsbudsjett 2011 Statens Innkrevingsentral - tildelingsbrev
- Gottschalk, Petter, Bl
- Gullichsen (1992)
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2007 3. opplag) Hvordan organisasjoner fungerer, Fagbokforlaget
- Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag, Abstrakt forlag
- Johnsen, Hans Chr. Garmann (2005) Fra forvaltning til dialog, Høyskoleforlaget
- Kvaale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju* (1. utg.). Oslo:
- Lai, Linda (2006) Strategisk kompetansestyring, Fagbokforlaget
- Nordhaug mfl (1993)
- Nordhaug, Odd (2004) Strategisk kompetanseledelse, Universitetsforlaget
- Norges lover, tvangsinnfordringsloven, dekningsloven, NOU 1989:5 En bedre organisert stat omtalt som forvaltningsorgan med særskilte fullmakter
- Roos, G. Krogh, G.V. Roos, J. Fernstrøm L. (2005) Strategi - en innføring, Fagbokforlaget
- Statens Innkrevingsentral Årsmelding 2008
- Statens Innkrevingsentral Årsmelding 2010
- Spurkeland, Jan (2005) Relasjonskompetanse, Universitetsforlaget
- Spurkeland, Jan (2009) Relasjonsledelse, Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2009) Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode. (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS



Vallgård, S. og Koch (2007) Forskningsmetoder i folkesundhetsvidenskab (3. utg.). København: Munksgaard Danmark  
Østern, T. P. (2009) Meaning making in the Dance Laboratory. Manuscript for doctoral thesis at the Theatre Academy, Helsinki  
Gyldendal Norsk Forlag  
Aaseth, Sveinung , (2008)

## **Internettisider og medieoppslag:**

[http://en.wikipedia.org/wiki/Ichak\\_Adizes](http://en.wikipedia.org/wiki/Ichak_Adizes) nedlastet 9.10.11

<http://www.magma.no/ingen-omstilling-uten-motstand> nedlastet 20.10.11

<http://www.magma.no/med-ansvar-for-aa-omstille-as-norge> nedlastet 20.10.11

[http://www.helse-midt.no/upload/Topplederprogrammet/Fordypningsoppgaver/Kull6\\_Fordypningsoppgave %20 Endring og motstand Gruppe3.pdf](http://www.helse-midt.no/upload/Topplederprogrammet/Fordypningsoppgaver/Kull6_Fordypningsoppgave_%20Endring_og_motstand_Gruppe3.pdf) nedlastet 25.10.11

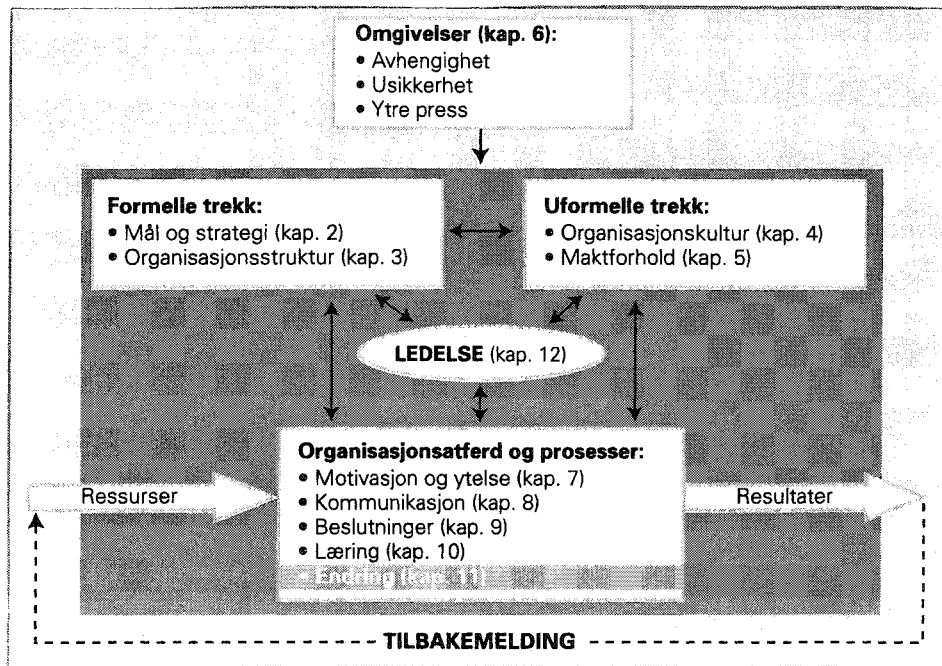
<http://www.distriktsenteret.no/filearchive/evaluering-20av-2032-20omr-c3-a5der.pdf> nedlastet 2.11.11

<http://www.pacem.no/2005/2/1krig/07krabberod/> nedlastet 21.11.11

[http://www.myeimedia.no/files/si\\_08\\_30.pdf](http://www.myeimedia.no/files/si_08_30.pdf) nedlastet 24.11.11

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/dok/nouer/1995/nou-1995-21/9.html?id=337876> nedlastet 1.12.2011

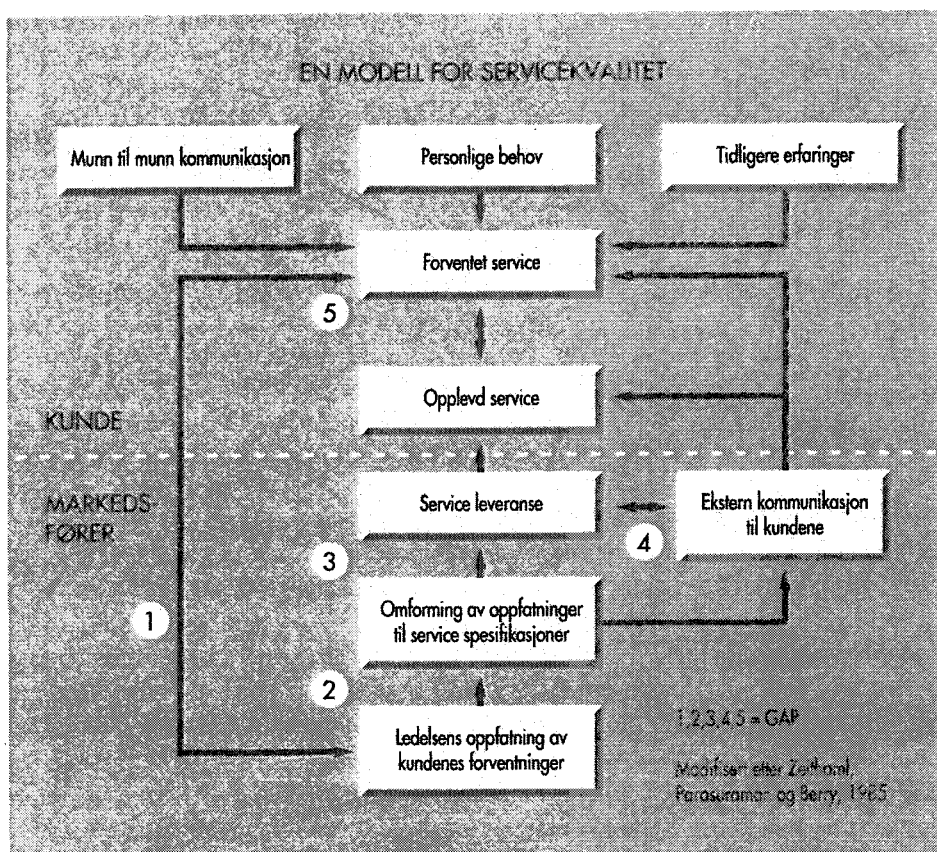
# Vedlegg 1



Figur 2.1 fra Jacobsen og Thorsvik (2007) s.349

## Vedlegg 2

GAP - modellen : årsaker til avvik mellom forventet og opplevd tjeneste. En modell for servicekvalitet.



Figur 2.2

1,2,3,4,5 = GAP

Andreassen, T Wallin (1993: 64) modifisert etter Zeithaml, Parasuraman og Berry, 1985

## Vedlegg 3

### INTERVJUGUIDE

#### PRESENTASJON AV MASTEROPPGAVEN Emnekode BE323E

Jeg har tatt et masterstudie ved Universitetet i Bodø. Begynte høsten 2008 og har fra februar 2011 jobbet med selve masteroppgaven. Fra før har er jeg utdannet førskolelærer ved høyskolen i Oslo, ferdig 1997. Jeg har etter det jobbet som pedagogisk leder, som økonomikonsulent ved sosialkontor i Oslo og som sosialkurator på sosialkontor/NAV i Mosjøen før jeg begynte på SI i februar 2008.

Jeg tar for meg omorganiseringen vi er i ferd med å gjennomføre på SI og ønsker å se på om den påvirker kompetanseutvikling hos ansatte ved SI. Problemstillingen er : **“Hvordan kan kompetanseutvikling ved SI ses på i lys av omorganiseringsprosessen?”**

Ordlyden kan bli endret før innlevering men omorganisering og kompetanseutvikling er de to sentrale tema jeg vil se på.

Til dette trenger jeg hjelp av 6 informanter. Jeg har valgt ut to ledere og 4 ansatte med tanke på at det skulle være 6 stykker som vil stå midt oppe i omorganiseringen og derfor hadde egne ferske erfaringer og meninger. Jeg vil anonymisere min informanter, i mine egnenotater vil de bare omtales i kode og i masteroppgaven vil de ikke gis til kjenne på noen måte. Eventuell informasjon som vil kunne gjøre en informant gjenkjennbar vil tas bort eller anonymiseres hvis mulig.

Jeg trenger ca 45 -60 minutter til intervjuet. Jeg kommer ikke til å benytte meg av diktafon eller annen opptaker så jeg vil notere under vei i samtalen og skrive ut notat etter samtalen. Informantene får tilbud om å lese gjennom referat av intervju før jeg bruker det i oppgaven.

Jeg har satt opp et antall spørsmål til intervjuet men vi er ikke bundet av å gå gjennom dem punkt for punkt, vi kan snakke om dem etter som det faller seg naturlig. Det er også mulig for oss å snakke om spørsmål som dukker opp i løpet av samtalen hvis det er relevante spørsmål.

## **INTERVJUGUIDE (mal for samtale)**

- 1) Opplever du at SI har et omorganiseringsbehov og hvordan opplever du behovet for omorganisering?
- 2) Hvordan opplever du ditt behov for kompetanseutvikling?
- 3) Hvordan opplever du SI sitt behov for kompetanseutvikling både for SI som organisasjon og for de ansatte?
- 4) Hvordan opplever du tilbudet om/muligheter for/støtte til kompetanseutvikling er på jobb ? Kurs, videreutdanning, veiledning eller andre alternativ?
- 5) Får du brukt nyervervet kompetanse i din jobb i dag og hvordan får du det?
- 6) Har du vært med på tidligere omorganiseringer ved SI, eventuelt hvor mange omstillingsprosesser har du vært med på ?
- 7) Hvordan opplever du at endringen av organiseringen på SI kan påvirke servicen vi yter, på grunnlag av ny kompetanse? Vi har vært spesialister og skal nå bli både generalister og spesialister.
- 8) Hvordan opplever du at ledelsen ser på behovet for kompetanseutvikling?
- 9) Har SI en klar nok strategi rundt mulighet for kompetanseutvikling ?
- 10) Får du tilstrekkelig tilbakemelding på din kompetanse?
- 11) Hvordan får kompetanseutviklingen (eller mangel på det) påvirkning på servicen vi yter?
- 12) Opplever du at det er behov for ekstern opplæring, for den enkelte ansatte og for SI?
- 13) Hva forventer du av den interne opplæringen?
- 14) Har du egne kommentarer til kompetanseutvikling utover det som er kommet frem ellers i intervjuet?
- 15) Hvilken utdanning/kurs/annen kompetanseutvikling (før og underveis) har du?
- 16) hvor lenge har du arbeidet ved SI ?