

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S Navn: Jonas Søttar og Andreas Stokkeland Moen

Kunnskapsutvikling i NAV

Dato: 16.05.2022

Totalt antall sider: 64

Forord

Denne oppgaven markerer vår avslutning av studiet *Human Resource Management (HRM) ved Nord Universitet*. Arbeidet med oppgaven kan betegnes som en spennende og lærerik prosess, men også som en studie i frustrasjon og prokrastinering. Sjonglering av krevende arbeidshverdager, pendling og ivaretagelse av familie og venner har vist seg utfordrende, og sistnevnte har ofte måttet vike for arbeidet med masteroppgaven. Likevel har det utvilsomt vært spennende å lære, utforske og dybdyke i tema vi har stor interesse for. Læring, endring og utvikling preger hverdagen vår som ansatte i Forsvaret, positivt og negativt. I arbeidet med oppgaven har vi fått økt forståelse for disse temaene, og det har vært en meget interessant og givende prosess innen egen læring, endring og utvikling. Vi håper oppgaven er til nytte og gir meningsfulle bidrag til dere som leser den.

Gjennom vårt virke i Forsvaret har vi vært vitne til, og deltatt i, flere omorganiseringer, ledet *debrief*¹-sekvenser, holdt utallige kurs og leksjoner, og ledet personell i krevende situasjoner. Dette har vært arenaer som har gitt oss erfaring og læring som vi anvender på jobb og på den hjemlige arena. Forsvaret har metoder for å legge til rette for, og identifisere læring gjennom bruk av verktøy som f.eks. debrief. Det vi imidlertid savner er en metode hvor man bruker *læring til utvikling*. Utvikling er i denne oppgaven hele prosessen fra identifisering av et læringsbehov til implementering av endringen. Spørsmål som fascinerer oss, blir da hvordan kunnskap kan nyttes til utvikling? Hvordan forvaltes denne nye kunnskapen? Hvem sørger for å ta dette videre? Er det *personen* eller *organisasjonen* som lærer? Alle disse spørsmålene førte oss ut på jakt etter svar. Kanskje eksisterer det en annen organisasjon der ute, som i samfunnets høye tempo, løser nettopp disse spørsmålene på en litt annen måte enn det vi gjør i Forsvaret. En organisasjon som kunne lært oss en annen måte å forvalte kunnskap på. Fra identifisering av behovet for læring, til implementering av endringen.

Det er mange som fortjener skryt. Vi må takke våre arbeidsgivere som har gitt oss muligheten til å studere. NORD universitet for å levere hurtige svar på våre spørsmål underveis i prosessen, samt for å være et smidig og fleksibelt universitet som imøtekommer studentenes behov når studiet kombineres med fulltids jobb. Takk til vår veileder Knut Arne Hovdal, som har vært tilgjengelig og tydelig. Og stor takk til respondentene – uten dem ville det ikke blitt akkurat denne oppgaven. Mest av alt må vi takke familiene våre, som har tatt stort ansvar for de hverdagslige tingene slik at vi har kunnet fordypet oss i vårt faglige prosjekt. De har kjørt,

¹ Helhetlig debrief er et læringsverktøy i Forsvaret. Det er en systematisk gjennomgang av hva som skjedde, og hvordan personene opplevde situasjonen (Moldjord & Fredriksen, 2017).

lekt, vasket, bakt, kokt, stekt, dekket og alt annet som skjer innenfor og utenfor husets fire vegger. Tusen takk!

Andreas Stokkeland Moen og Jonas Søttar.

Trondheim, 16.05.2022

Abstract

This master's thesis is a qualitative research in knowledge development at two NAV offices in Trondheim. It is based on the employees' experiences and opinions regarding the phenomena of learning, change and development. The thesis is answered with the help of three research questions. These questions in turn provide the basis for answering the thesis which is: What affects knowledge in NAV, and how is this knowledge developed?

In order to gather empirical data to answer the thesis, we conducted semi-structured interviews at the workplace of the informants. Raw data from the interviews have been analyzed using the SDI model, and we have taken an inductive approach. This has led to findings within the code groups organization of NAV, collaboration, where learning takes place, changes and management mechanisms. The findings found in the analysis are discussed with the addition of theories concerning knowledge, learning, experiential learning, change, development, organizational structure and organizational culture.

The dissertation discusses the factors that influence the opportunity NAV offices and departments have to conduct learning, change or development. It also seeks to shed light on the factors that either promote or inhibit these opportunities. Furthermore, we discuss the different arenas that exist for learning in NAV. In addition, we look at how NAV changes or develops in the framework of factors and learning arenas. The thesis in general can be said to revolve around a symbiosis between rigid legislation and public management, and the care of people, both in society and for own employees at NAV.

Sammendrag

Denne kvalitative masteroppgaven fokuserer på kunnskapsutvikling ved to NAV-kontor i Trondheim. Den baserer seg på ansattes opplevelser, erfaringer og meninger vedrørende fenomenene læring, endring og utvikling. Oppgavens problemstilling er: *Hva påvirker kunnskap i NAV, og hvordan utvikles denne kunnskapen?* Problemstillingen vil bli besvart i hovedsak gjennom tre forskningsspørsmål.

Empiri til å besvare problemstillingen er innhentet gjennom semi-strukturerte intervjuer på arbeidsplassen til informantene. Rådata fra intervjuene er analysert ved hjelp av SDI-modellen, og forskerne har, ved å ta utgangspunkt i empirien, valgt en induktiv tilnærming. Dette har ført til funn innenfor kodegruppene *organisering av NAV, samhandling, hvor skjer læring, endringer og styringsmekanismer*. Funnene tilføres dybde gjennom teori og forskning innen fagområdene kunnskap, læring, erfaringslæring, endring, utvikling, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

Oppgaven diskuterer hvilke faktorer som påvirker handlingsrommet til NAV-kontorene og avdelingene for å lære, endre og utvikle. Herunder faktorer som hemmer eller fremmer handlingsrommet. Videre drøftes hvilke ulike arenaer som finnes for læring i NAV, og hvordan NAV endrer og utvikler seg. Oppgavens overordnede funn (konklusjon) er at kunnskap og utvikling av kunnskap i NAV påvirkes av en symbiose mellom rigid lovverk og offentlig styring, og ivaretagelse av mennesker, både i samfunnet og ansatte på NAV

Innhold

.....	0
Oversikt over figurer og tabeller	v
1. Innledning.....	1
1.1. Problemstilling.....	2
1.2. Avgrensning	2
1.3. Struktur.....	2
1.4. Kontekst.....	3
1.4.1. Hva er NAV	3
1.4.2. Byråkrati	3
1.4.3. NAV Lerkendal og Falkenberg	4
2. Metode	5
2.1. Forskningsdesign	5
2.1.1. Forskningsspørsmål	5
2.2. Forskningsmetode	6
2.2.1. Fenomenologi og hermeneutikk	7
2.3. Datainnsamling.....	8
2.4. Analyse av data.....	9
2.5. Reliabilitet og validitet.....	10
3. Teori.....	12
3.1. Kunnskap	12
3.1. Organisasjonskultur.....	15
3.1.1. Kulturtyper	16
3.2. Organisasjonsstruktur	17
3.2.1. Strukturtyper	18
3.3. Læring.....	21
3.4. Endring.....	22
3.4.1. Beslutningsanledninger	23
3.4.2. Endringsstrategier	24
3.4.3. Endringsagenter	26
4. Empiri	28
4.1. Organisering av NAV.....	28
4.2. Samhandling	30
4.3. Hvor skjer læring	32
4.4. Endringer	34
4.5. Styringsmekanismer	35

4.6.	Oppsummering.....	37
5.	Drøfting.....	38
5.1.	Hvilke faktorer påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling i NAV?.....	38
5.1.1.	Delkonklusjon	47
5.2.	Hvor skjer læring ved NAV?.....	48
5.2.1.	Delkonklusjon	53
5.3.	Hvordan endrer og utvikler NAV seg?.....	54
5.3.1.	Delkonklusjon	59
6.	Avslutning.....	60
6.1.	Videre forskning	64
	Referanser	65
7.	Vedlegg.....	67
7.1.	Vedlegg 1 samtykkeskjema	67
7.2.	Vedlegg 2 intervjuguide.....	69
7.3.	Vedlegg 3 godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata.....	71

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1:	Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017, s. 19).....	9
Figur 2:	Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 140).....	17
Figur 3:	The Five Basic Parts of Organizations (Mintzberg, 1979).....	19
Figur 4:	Sentrale elementer i en anarkisk endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 44)	24
Tabell 1:	De ulike bidragene – oppsummert (Gotvassli, 2020, s. 98).....	14
Tabell 2:	Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174) ..	25
Tabell 3:	De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O (Jacobsen, 2018, s. 207).....	26

1. Innledning

Dagens samfunn er mer dynamisk enn noen gang, og globaliseringen innebærer forflytninger og påvirkninger av økonomi, politikk, materiell og kultur i en verdensomspennende målestokk (Fosshagen, 2022). Mennesker får stadig nye verktøy og teknologi for å få tak i informasjon, varer, eller andre tjenester så hurtig som mulig. Også på tvers av landegrenser. Man kan si at verden blir mindre for hver eneste dag. I tillegg har verdenssamfunnet vært gjennom en korona-pandemi. En pandemi som har tatt mange liv og tvunget stater, organisasjoner og folk til å forholde seg til flere nye regler, og til dels levemåter. Frihet, som er en grunnleggende pilar i det vestlige samfunn, har tidvis blitt fjernet eller redusert som følge av karantener og isolasjon. Også *ny arbeids- og velferdsforvaltning (NAV)*, som denne oppgaven handler om, har blitt preget av pandemien:

«[...] så vi hadde litt over 850 arbeidssøkere registrert hos oss som vi fulgte opp. Så i løpet av 14 dager i mars 2020 så økte det til 7000 [...]» (Informant 6, 2022)

Etter pandemien økte arbeidsmengden til NAV med over 700% på 14 dager. Denne mangedoblingen er unik. Poenget er ikke å vise hvor vanskelig pandemien har vært, men isteden å synliggjøre et eksempel på hvordan en ekstrem situasjon som pandemien tvinger organisasjoner til å lære. Til å endre seg.

I slike endringsprosesser er teknologi et viktig verktøy. Teknologien gjør det mulig for mennesker (ansatte) og håndtere den enorme mengden informasjon og data som brukerne kommer med. Man kan si at teknologien skaper utfordringer som ny eller annen teknologien må håndtere. Et eksempel på en slik teknologisk nyskapning ser vi nedenfor.

«[...] Apropos modia da; som er det der "chatte-NAV". Så var alle sammen livredd. Man var sikker på at brukerne bare kom til å sitte opp i helgene og drikke seg fulle og kom til å teppebombe oss med hatmeldinger [...] Men det ble jo ikke sånn i det hele tatt, ikke litt engang [...]» (Informant 5, 2022)

De fleste informantene nevnte dette systemet med positive fortegn under intervjuene. Likevel ser vi at de umiddelbare reaksjonene på teknologien var at dette ville misbrukes. Resultatet etter implementeringen viste det seg å være til organisasjonens beste. Gjennom chatte-systemet fikk de avlastet de som jobbet fysisk i mottakssenteret, samt redusert risiko og ubehagelige hendelser. Brukerne fikk raskere respons på enkle spørsmål, og den skammen enkelte bærer med seg inn inngangsdørene på NAV ble borte.

Alle disse faktorene, store og små, har skapt vår motivasjon for oppgaven. Fra før av, og fra vårt virke i Forsvaret, var vi nysgjerrige på hvordan organisasjoner forholder seg til læring og endring. Hvilke systemer eksisterer for å ivareta læringsprosessen. Hva fører til at behovet for læring blir identifisert, og hvordan implementeres denne endringen.

1.1. Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan NAV forvalter kunnskap og erfaring, og hvordan denne nyttes til endring og utvikling.

Dette fører til at vi ønsker å undersøke følgende problemstilling:

«Hva påvirker kunnskap i NAV, og hvordan utvikles denne kunnskapen?»

Med kunnskap menes det den enhver tid stående beholdning av erfaring. *Læring* og *endring* er prosesser som fører til at denne beholdningen øker (Gotvassli, 2020). *Utvikling* er samlebegrepet for begge disse prosessene, og eventuell påvirkning fra interne og eksterne forhold (Montgomery, 2016).

Denne problemstillingen er noe vid. Derfor er det utledet tre forskningsspørsmål som skal bidra til å besvare, og i seg selv avgrense, problemstillingen på en god måte.

1. Hvilke faktorer påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling i NAV?
2. Hvor skjer læring ved NAV?
3. Hvordan endrer og utvikler NAV seg?

1.2. Avgrensning

Oppgaven vil ta for seg opplevelser, meninger og situasjoner beskrevet av informanter ved henholdsvis kartleggingsavdelingen og oppfølgingsavdelingen på NAV-kontorene Falkenberg og Lerkendal i Trondheim. Oppgaven forsøker ikke å beskrive generaliserende trekk innenfor kunnskapsutvikling i NAV som organisasjon, da den er avgrenset til å gjelde disse avdelingene og kontorene. Ved å utforske disse to kontorene vil vi kunne identifisere tendenser, fenomener eller forskjeller som er gjeldende for dem.

1.3. Struktur

Oppgaven består av seks hovedkapitler. Innledning med problemstilling, og påfølgende underkapittel om kontekst som inkluderer en beskrivelse av NAV. Dette for å gi leseren en forståelse av organisasjonen det forskes på i denne studien. Metodekapittelet beskriver undersøkelsens forskningsdesign, forskningsspørsmål og forskningsmetode, samt

datainnsamling, analyse av data, relabilitet og validitet. I teorikapittelet presenteres teori og forskning innen kunnskap, erfaringslæring, endring, utvikling, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Videre vil funn og utvalgte utsagn fra respondentene presenteres og tolkes i empirikapittelet. I drøftingskapittelet vil de empiriske funnene og teori diskuteres for å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Avslutningskapittelet oppsummerer oppgaven og gir en anbefaling for videre forskning.

1.4. Kontekst

1.4.1. Hva er NAV

Da NAV ble opprettet i 2006, stod det for *Ny arbeids- og velferdsforvaltning*. Arbeidet med opprettelsen av NAV startet allerede i 2001 med NAV-reformen. Det var ønskelig å skape en etat som håndterte saker innenfor arbeid, trygd og sosialtjenester (Regjeringen, 2022). NAV var en sammenslåing av Aetat, trygdeetaten og sosialetaten. I 2005 kommer det endelige forslaget om opprettelse av NAV. I 2006 åpner det første kontoret dørene. Underveis i etableringen har også NAV fått andre oppgaver, deriblant arbeidsavklaringspenger (NAV, 2022). NAV står i dag for *Arbeids- og velferdsforvaltning*. NAVs visjon er: *Vi gir mennesker muligheter*. Vi ser at denne visjonen gjør seg gjeldende i NAVs uttalte verdier. *Tydelig, til stede og løsningsdyktig* (NAV, 2022).

1.4.2. Byråkrati

Organisatorisk er NAV en svært dynamisk organisasjon. Dette fordi samfunnet beveger seg med den hastigheten det gjør i dag – man er nødt til å være nyskapende for å holde følge. NAV skal kunne behandle alle medlemmer av folketrygden, som er mangfoldet av mer eller mindre alle Norges samfunnsborgere (NAV, 2022). Fra vanskeligstilte til selvstendige, syke eller friske, føre eller uføre. Dette fører til at man som ansatt i NAV må bruke skjønn for å løse en del av problemstillingene man kommer over. Samtidig er NAV forpliktet til rettferdighet, og må dermed opptre ryddig og likt for enhver bruker. I denne krysningen mellom skjønn og regler finner vi et av de største paradoksene hos NAV. Ikke bare i praksisen, men også hvordan vi definerer dem som organisasjon. Praksisen kommer vi tilbake til. Fra et organisatorisk perspektiv ser vi at reglene og prosedyrene kan være med på å definere NAV som et maskinbyråkrati. Friheten og dynamikken minner om et ad-hoc-krati og kompleksiteten minner om et profesjonsbyråkrati. Hvis vi benytter/tar utgangspunkt i Mintzbergs (1979) redegjørelse for organisasjonsstrukturer ser vi at NAV kan bevege seg fra maskin-organisasjon gjennom å være strengt prosedyredrevet, til profesjonsbyråkratiet som

krever standardisert kompetanse og intern kvalitetskontroll, til ad-hoc-kategori som gir handlingsrom (Mintzberg, 1979).

Denne vekslingen mellom de ulike organiseringene ser vi også at informantene bekrefter, som da informant 3 tar oss gjennom hvordan læring identifiseres og implementeres:

«[...] La oss si at noen på min avdeling oppdager noe, også det her var jo kjempelurt [...] så kan jeg for eksempel ta det videre til de andre fagutviklerne så ser vi på det, også lager vi en ny rutine, og så implementerer vi det [...]» (Informant 3, 2022).

Her snakker maskinbyråkratiet direkte til ad-hoc-kategoriet gjennom endring av rutiner på *lavt nivå*. Fagutviklerne, en rolle vi kommer tilbake til, kan altså endre eller justere enkelte rutiner slik at de blir mer effektive for den jobben de er satt til å løse.

Poenget med denne redegjørelsen er å synliggjøre at det er flere faktorer i spill samtidig. NAV, de to kontorene vi har snakket med spesifikt, og oppgavens formål er ikke å finne ut av hvilken del av NAV som faller innenfor hvilken kategori, men heller hvordan kunnskapsutvikling foregår på kontorene.

1.4.3. NAV Lerkendal og Falkenberg

De to NAV-kontorene vi undersøkte viste begge stor grad av autonomi. I prinsippet løser de oppgavene likt, men de har relativt stor frihet til å organisere seg selv etter de lokale behovene. Dette fører til likhet i tanke, men at det likevel ser noe forskjellig ut i utførelse. Begge kontorene har flere avdelinger, som igjen har en leder. Denne lederen har en *fagutvikler* som sin høyre hånd, og et slags faglig alibi. Fagutvikleren sørger for at jobben de gjør har faglig forankring. Fagutvikleren er en fast 100% stilling. I tillegg har begge kontorene en rolle som de kaller *endringsagent*. Denne rollen er et verv arbeidstakere kan ta på eget initiativ, eller blir bedt om å ta. Endringsagenten skal sørge for at kolleger er oppdaterte på endringer, følge med på informasjonsflyt både opp og ned i hierarkiet, og arrangere fagdager. Denne rollen er ikke en lederfunksjon, som *fagutvikleren* til dels er.

Den største forskjellen mellom kontorene finner vi i hvordan de har organisert kontorlandskapene sine. Det ene kontoret er organisert slik at de er samlokalisert på tvers av avdelinger, og er organisert på *dato*². Dette sørger for at samtlige rundt bordet har ansvaret for

² Begrepet *dato* brukes om NAV-ansatte fra forskjellige avdelinger som arbeider med samme brukermasse. Brukermassen er organisert etter fødselsdato.

den samme personen, bare på forskjellige stadier i prosessen. Det andre kontoret er organisert etter hvilken avdeling man tilhører.

2. Metode

Kapittelet vil redegjøre for, og begrunne metodiske valg for å besvare problemstillingen. I en forskningsprosess må man velge den metoden som skaper best troverdighet og gyldig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Kapittelet vil ta for seg forskningsdesign, forskningsmetode, datainnsamling, analyse av data, reliabilitet og validitet.

2.1. Forskningsdesign

I startfasen laget vi en prosjektplan basert på Olav Dallands (2017) veiledningskapittel om masteroppgave. Prosjektplanen inneholdt en begrunnelse eller aktualisering av temaet vi ønsket å forske på, formål med oppgaven, foreløpig problemstilling, teorier vi så for oss å benytte oss av, fremgangsmåte og en fremdriftsplan. Denne prosjektplanen var utgangspunktet for vårt forskningsdesign.

I forskningsdesignet har vi benyttet oss av Blaikie (2010) sin fremstilling, og vi tok metodiske valg innenfor problemstilling, forskerspørsmål, forskningsmetode, teoretisk grunnlag, datainnsamling og analyse av data. Metodevalg innenfor disse kategoriene skal helst være tatt før man går i gang med et forskningsprosjekt slik at de har en sammenheng med hverandre, samt at valgene er tilgjengelig for kritisk evaluering (Blaikie, 2010). På grunn av vår usikkerhet på struktur i et forskningsdesign, ble ikke alle valgene tatt før prosjektet startet. Noen valg ble tatt da de dukket opp, men da med oppgavens formål som bakteppe. Vi mener at dette ikke svekker oppgavens troverdighet, da formålet med oppgaven har vært utgangspunkt for samtlige valg. Ulempen av å ikke ha en plan fra start var at alle metodiske beslutninger har vært tidkrevende. Dette har vært en oppdagelse og et læringspoeng for oss i arbeidet med denne oppgaven. Et fullstendig forskningsdesign var nedfelt i strukturerte rammer i tiden mellom innhenting og analyse av data.

2.1.1. Forskningsspørsmål

Oppgaven har følgende problemstilling:

«Hva påvirker kunnskap i NAV, og hvordan utvikles denne kunnskapen?»

Problemstillingen i seg selv har et ønske om å forstå hele prosessen fra man lærer eller erfarer noe, og frem til denne læringen eller erfaringen realiseres og nyttes til egen utvikling eller organisatorisk utvikling. Det kan da sees på som en forstående problemstilling hvor vi ønsker

å få en helhetsforståelse av lærings- og endringsprosessen ved avdelinger i NAV (Grønmo, 2016).

For å kunne besvare denne problemstillingen ble det utledet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling i NAV?
2. Hvor skjer læring ved NAV?
3. Hvordan endrer og utvikler NAV seg?

Disse spørsmålene hadde til hensikt å belyse hver sin del av problemstillingen. Spørsmål en tar for seg faktorer som påvirker kunnskapsutvikling, mens spørsmål to og tre tar for seg henholdsvis hvor og hvordan kunnskap utvikles. Det var ønskelig at disse forskningsspørsmålene var konkrete og spisset opp mot ulike ledd i lærings- og endringsprosess som vi ønsket å få innsikt i og forståelse for. Dette var også for å hjelpe oss med struktureringen av oppgaven, slik at man kunne drøfte hver del for seg selv for så å avslutningsvis drøfte sammenhengen i svarene opp mot problemstillingen.

2.2. Forskningsmetode

Vi har valgt kvalitativ metode for å besvare vår problemstilling. «Kvalitativ metode har som formål å undersøke menneskers opplevelser og meninger som ikke nødvendigvis kan måles eller tallfestes» (Dalland, 2017, s. 54). Oppgaven er et studium innen Human Resource Management (HRM) og da dette i seg selv indikerer en interaksjon mellom mennesker vil en kvalitativ studie være hensiktsmessig. Vi har valgt en induktiv tilnærming til undersøkelsen. Vi ønsket å ta utgangspunkt i meninger og erfaringer til de vi intervjuet, for så å tilføre teori eller forklaringer som kunne hjelpe oss med å forstå empirien (Skaalvik & Skaalvik, 2011). Begreper som kunnskap, læring og endring har en teoretisk betydning for oss som forskere og som vi gjennom egen arbeidserfaring og tidligere forskning har et forhold til og en mening om. Det vi imidlertid var klar på var at vår mening om passende teori ikke skulle være styrende for vår undersøkelse. Dette har medført forkasting av noen for-forståtte teoretiske forklaringer vi hadde og samtidig tilført nye som har gitt oss en bredere forståelse til å fortolke prosessene i NAV.

Vår problemstilling er en forstående problemstilling som igjen krever en nærhet til de man studerer. For å kunne fortolke meninger og handlinger, og få en helhetlig forståelse innenfor spesifikke kontekster kreves det en innsikt i livene til de man undersøker. Denne nærheten og innsikten får man gjennom en kvalitativ studie (Grønmo, 2016).

2.2.1. Fenomenologi og hermeneutikk

Fenomenologi omhandler læren om fenomener. Innenfor fenomenologisk undersøkelse er det individets egen oppfattelse, eller opplevelse av et fenomen som legges til grunn for undersøkelsen. Dette vil si at man forsøker å forstå eller fortolke et fenomen gjennom andre menneskers meninger, handlinger og forståelse av det aktuelle fenomenet. Forståelsen og sannhet omkring fenomenet skapes da imellom oss som forskere og deltakerne i studien gjennom en kontekstuell fortolkning. Den ytre rammen innenfor fenomenologi er det enkelte individs forestilling av verden. Man legger dermed mindre vekt på en ytre kontekst som kan ha en mulig påvirkning på menneskets mening eller handling (Grønmo, 2016).

Hermeneutikk er læren om fortolkning og har historisk vært knyttet til fortolkning av ulike tekster innenfor jus, religion og språk (Kvale & Brinkmann, 2017). I en hermeneutisk undersøkelse vil man også ta utgangspunkt i et individs forståelse av ulike fenomener, men samtidig fortolke individets forståelse i en større sammenheng. Det er hovedsakelig to forskjeller mellom fenomenologi og hermeneutikk. Den første er vår, altså forskerens, egen for-forståelse av fenomenet. Dette kan være egne erfaringer, teoretiske rammer eller egen faglig kompetanse (Grønmo, 2016). Når det kommer til prosessen vi ønsker å forske på i denne oppgaven, har vi en for-forståelse fra egen tidligere forskning, egne erfaringer fra andre kontekster og et sett med teoretiske referanser. Det andre som skiller fenomenologi og hermeneutikk er vår egen helhetsforståelse. Den ytre konteksten innenfor fenomenologi er individets syn på verden, mens innenfor hermeneutikken sees en mening eller handling fra individet i en større kontekst (Grønmo, 2016).

Det kan sies at disse to paradigmene ikke samsvarer med hverandre, men for vår studie er det viktig å kunne kombinere disse for å svare på vår problemstilling. Vi som forskere har ingen forutsetning for å kunne si noe om det enkelte individs forståelse av en læringsprosess, det er derfor viktig for oss å få en forståelse av dette i NAV. I tillegg er vi ikke en del av den sosiale konteksten som kunne gitt oss en for-forståelse av hvordan man mener en læringsprosess på NAV er. For å få denne forståelsen måtte vi ha en fenomenologisk tilnærming til samtalen med hvert enkelt individ. Dette støtter også opp under å ha en induktiv tilnærming til undersøkelsen. Når vi hadde fortolket og fått forståelsen av læringsprosessen til hvert enkelt individ kunne vi analysere og fortolke denne i en større sammenheng. Dette vil da være en hermeneutisk tilnærming, som søker å få helhetsforståelse i en større kontekst, herunder organisasjon, samfunnsendring, teoretiske rammer og egne erfaringer.

2.3. Datainnsamling

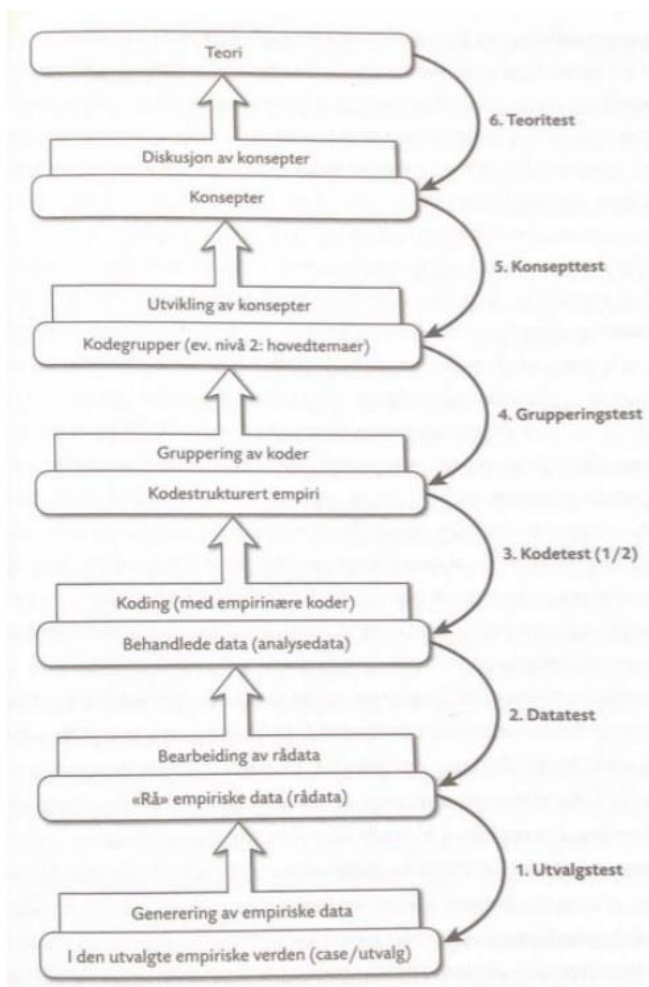
I en kvalitativ studie benyttes ofte et strategisk utvalg, hvor en ser etter enheter som kan gi mest relevant og interessant informasjon om fenomenet eller temaet som forskes på (Grønmo, 2016). Utvelgingsprosessen i dette prosjektet var et samarbeid mellom oss som forskere og NAV, da vi ikke hadde alle inngangsverdiene for å vurdere det mest relevante utvalget. Utvalget falt på to avdelinger fra to ulike kontorer som kunne gi oss et godt innblikk i kunnskapsutvikling i NAV. Det er seks informanter i denne studien. Disse er fordelt på to kontorer, og tilhører kartlegging- eller oppfølgingsavdelingen. Hver avdeling har ca. 30 ansatte. Seks informanter gir et godt grunnlag for å utforske problemstillingen samtidig som det gir en håndterbar mengde empiriske data. Informantene er skilt fra hverandre både hierarkisk, organisatorisk, og i form av spesifikke roller. Det vil ikke gjøres en videre redegjørelse av utvalget, da dette vil gå på bekostning av informantenes anonymitet. Informantene vil refereres til som *Informant 1-6*.

Intervjuene ble gjennomført i NAV sine lokaler på henholdsvis Lerkendal og Falkenberg. Hvert intervju varte mellom 40-55 minutter. Intervjuguiden ble utformet som et semistrukturert intervju, som vil si at intervjuet har en overordnet guide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I tillegg var arbeidet med utformingen av intervjuguiden en faglig og mental forberedelse til intervjuene. I samråd med veileder ble intervjuguiden gitt en overordnet struktur med hovedtemaer. Intervjuguiden var fleksibel ved å ha flere mulige underspørsmål til et hovedtema. Dette ga oss mulighet til å følge opp svar eller temaer som virket interessante.

Undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). NAV fikk tilsendt samtykkeskjema for deltakelse, samt et informasjonsskriv om formålet med undersøkelsen i forkant av intervjuene. Samtykkeskjema informerte om fortrolig behandling av personopplysninger, frivillig deltakelse, mulighet til å trekke seg fra studien når som helst og vår kontaktinformasjon. I tillegg ble kontaktinformasjon til modulansvarlig for HRM-studiet og veileder oppgitt. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker for å sikre en korrekt gjengivelse i ettertid. I etterkant av intervjuene ble opptakene transkribert, og transkriberingen ble kvalitetssikret ved gjennomhøring av begge forskerne. Informantene ble anonymisert fortløpende og alle lydopptak ble slettet ved innlevering av oppgaven.

2.4. Analyse av data

I analyseprosessen av undersøkelsen har vi benyttet oss av SDI-modellen (stegvis-deduktiv induktiv metode) som hjelpemiddel (Tjora, 2017). Modellen viser hvordan man kan jobbe med empiri og teori stegvis i begge retninger. Fra bunnen og opp tar man utgangspunkt i empiri og har da en induktiv tilnærming, mens fra toppen og ned tar man utgangspunkt i teori og med det en deduktiv tilnærming. Vår oppgave har en induktiv tilnærming, og vi har benyttet modellen i analysen av data for å komme fram til konsepter eller fenomener vi mener hjelper oss med å besvare problemstillingen.



Figur 1: Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2017, s. 19)

Steg 1 og 2 i modellen omhandler generering av empiriske data og bearbeiding av rådata beskrevet i foregående avsnitt om datainnsamling. Disse to stegene inneholder hvordan man kommer fram til utvalg, fundament for innhenting av data, gjennomføring av intervju og transkribering. Steg 3 inneholder behandlede data, i vår oppgave er det transkriberingen fra intervjuene. For å kunne strukturere behandlede data hensiktsmessig settes en kode for hvert

utsagn fra en respondent. Neste steg i prosessen er kodegruppering, hvor de ulike kodene tematiseres innenfor en kodegruppe. Kodegruppene skal i hovedsak hjelpe til med å danne en struktur og tema for videre analyse. Steg 5 i modellen omhandler koblingen mellom empiri og teori. I denne delen forsøker man å finne teori som kan gi en forklaring på fenomenene som er oppdaget i empirien. I det sjette og siste steget er tanken at man kan danne en teori som vil være generaliserende for de funnene man har gjort i en undersøkelse (Tjora, 2017).

SDI-modellen vektlegger empirinær koding. Dette vil si at kodene som genereres skal ligge tett opp til det som blir sagt i utsagnet, uten å trekke konklusjoner mot teori og teoretiske begreper. Hensikten med kodingen er å finne essensen av et utsagn, redusere volumet på datamaterialet og å sette et utgangspunkt for videre bearbeiding av empiri (Tjora, 2017). Dette arbeidet resulterte i 246 ulike koder, det vil si et ord eller en setning som beskrev det som ble sagt. Kodene ble analysert for å se etter signifikante likhetstrekk mellom dem. Første analyse resulterte i 52 ulike kodegrupper i steg 4 av SDI-modellen. Dette var flere enn de anbefalte 3-5 kodegruppene for en masteroppgave (Tjora, 2017). For å redusere tallet gikk vi gjennom kodegruppene på nytt for å se etter likhetstrekk, og minimere antall kodegrupper. Dette resulterte i de fem kodegruppene *organisering av NAV, samhandling, hvor læring skjer, endringer* og *styringsmekanismer*. Disse fem kodegruppene vil presenteres i kapittel fire om empiri.

2.5. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er forskningsdataenes pålitelighet. Reliabilitet omhandler dataens nøyaktighet, hvilke data som brukes, måten det samles inn på og hvordan det bearbeides (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Gjennom metodekapittelet har vi forsøkt å vise åpenhet rundt forskningsprosessen, samt begrunnelse av metodiske valg. Dette mener vi øker oppgavens troverdighet og pålitelighet.

Ved å ha en intervjuguide med forhåndsplanlagte spørsmål, økes reliabiliteten. Dette er fordi en unngår å stille ledende spørsmål. Samtidig kan et for sterkt fokus på forhåndsplanlagte spørsmål hindre kreativ tenkning og variasjon. Disse faktorene har bedre betingelser når intervjuere får følge sin egen intervjustil, improvisere og følge opp fornemmelser underveis (Kvale & Brinkmann, 2017). Dette er noe vi ga rom for med en semistrukturert intervjuguide og med forventningsavklaringer knyttet til intervju på forhånd mellom oss som forskere. Transkripsjon kan være en mulig feilkilde, da ulike personer vil transkribere forskjellig, og dette vil påvirke reliabiliteten (Kvale & Brinkmann, 2017). Vi gjennomførte intervjuene

sammen, og har lest over dens andre transkribering mens man har hørt på lydopptak av intervjuet. Dette mener vi er en god kvalitetssikring av det transkriberte materialet, noe som øker reliabiliteten.

Validitet omhandler dataens relevans, altså om det representerer virkeligheten på en god måte. Validitet blir ofte definert som en uttalelser sannhet og riktighet, noe som blir utfordrende i kvalitative forskningsintervjuer og fenomenologien. Dette da den enkeltes synspunkt må antas å alltid være sann (Kvale & Brinkmann, 2017).

3. Teori

3.1. Kunnskap

Kunnskap, eller *epitisme*, danner grunnlaget for *epistemologi* – læren om kunnskap (Filosofi, 2022). Alle individer har sin egen forståelse av verden, altså et implisitt epistemologisk utgangspunkt. Dette betyr i grove trekk at vi har ulike synspunkter på hvilken kunnskap som er viktig, hvorfor den er det, og hva vi kan vite noe om. Det er mange forskjellige typer kunnskap, men spesielt skiller teoretikerne mellom *eksplisitt* og *taus* kunnskap (Polanyi, 1969).

Eksplisitt kunnskap er muligens den best beskrevne. Den alle kan referere til, og den alle først tenker på når man snakker om kunnskap. Det er denne kunnskapen som kan nedfelles i lover, regler, prosedyrer eller instruksjoner. Det er denne kunnskapen vi skaffer oss gjennom oppskrifter. Eksplisitt kunnskap defineres ofte slik: «Kodifisert kunnskap som kan uttrykkes i ord og tall, og som er overførbart gjennom formelt systematisk språk» (Gotvassli, 2020, s. 21).

Enkelt sagt er altså eksplisitt kunnskap noe man har faktakunnskap om hvordan er, og hvorfor det er slik det er. Det som er noe av kjernen med denne typen kunnskap er at den er lett å artikulere eller nedfelle, og dermed kan den overføres enkelt til andre. Det er en kunnskapstype det er enkelt å peke på å si «dette vet jeg», samtidig som man kan si «nå vet du også det» (Holmen, 2021).

Taus kunnskap er den erfaringsbaserte beholdningen av kunnskap (Polanyi, 1969). Den kunnskapen som hjelper deg med å forstå hvordan arbeidsoppgavene skal løses. En av påstandene til teoriens opphav er at menneskene er mer enn det selv klarer å forklare eller fortelle. Dette er hovedpoenget som skiller den eksplisitte fra den tause. Det er ikke like enkelt å si «dette vet jeg», ei heller å da automatisk si til den andre «nå vet du også det» (Gotvassli, 2020). Denne typen kunnskap kan dermed ikke artikuleres, og er i ordets rette forstand *taus*. Likevel kommer den ofte til uttrykk gjennom kroppen, og er kanskje en forklaring på *muskelminnet*. Kroppen *vet bare* hva den skal gjøre uten at den instrueres. Som f.eks. en håndverker eller en konditor som bare *skaper noe* uten å helt kunne si hvorfor eller hvordan. Det samme ser vi hos leger. En lege vil aldri kunne praktisere på det nødvendige nivået, uten at hen har blitt opplært, vist, og har erfart hvordan f.eks. bevegelsene med skalpellen skal gjøres. Personene opparbeider seg *taus* kunnskap (Polanyi, 1969).

I tillegg til disse typene kunnskap, eksisterer det også to tradisjoner, eller to epistemologiske utgangspunkter. Man kan enten vurdere kunnskap som noe objektivt. Noe som skapes og som er konkret. Eller man kan vurdere kunnskap til å eksistere i mennesker, på arbeidsplassen eller annen kontekst. Den sistnevnte utvikles gjennom praksis. Det første benevnes som det objektive kunnskapsbegrepet eller strukturperspektivet, mens det andre, det latente, omtales ofte som det praksisbaserte kunnskapsperspektivet eller det sosiokulturelle perspektivet (Gotvassli, 2020). Det benyttes mange ulike begreper om samme fenomen, og for resten av denne redegjørelsen og oppgaven vil strukturperspektivet benyttes for å beskrive det objektive, mens det sosiokulturelle perspektivet benyttes for å beskrive det som ligger latent i mennesket, eller i konteksten (Vygotsky, 1980).

En slik todeling er ikke nødvendigvis feilfri, ei heller tilstrekkelig for omfanget av vår oppgave. Dermed er det behov for å ytterligere gjøre det teoretiske inntrykket mer finkornet. Hovedtradisjonen har vært denne todelingen. Likevel skjer det utvikling, ikke bare i samfunnet generelt, men også i de teoretiske forståelsene våre av fenomener. Dermed er det ikke nok med vår forståelse av at kunnskap skjer, skapes og til og med forårsakes av struktur, systemer og prosedyrer slik som strukturperspektivet forteller oss. Det er heller ikke nok at kunnskap skapes i det sosiokulturelle. Der mennesket møter hverandre, og i en slags symbiose med kulturen vokser det frem kunnskap bare av å *være* (Gotvassli, 2020).

	Strukturperspektivet	Det sosiokulturelle perspektivet	Intuisjon og følelser	Kunnskapsspiralen – Nonaka og Takeuchi
Syn på kunnskap	Kunnskap kan beskrives og kartlegges hos enkeltindivider. Kunnskapen kan struktureres og deles opp. Blir også kalt eksplisitt kunnskap.	Kunnskap er erfaringsbasert, knyttet til arbeid i en sosial og kulturell sammenheng.	Betydning av intuisjon og følelser. Innlevelse og kroppslige signaler er et godt grunnlag for kunnskap og kunnskapsutvikling.	Viktigheten av både eksplisitt og taus kunnskap.
Syn på kunnskapsutvikling	Kunnskap kan identifiseres, kartlegges og fremstilles for spredning til andre. Kunnskapsdeling gjennom ulike typer strukturer og rutiner.	Betydning av sosial samhandling. Bringe folk sammen i ulike typer praksisfelleskap.	Kunnskapsutvikling gjennom både system 1- og system 2-tenkning. Tolkende prosesser, innlevelse og kroppen som integrert med tenkningen.	Samspill mellom taus og eksplisitt kunnskap. Muligheter til å omgjøre taus kunnskap på individnivå til eksplisitt kunnskap på organisasjonsnivå.
Metoder og fremgangsmåter for kunnskapsutvikling	Bruken av bestemte teorier, metoder og fremgangsmåter. Bruk av databaser og informasjonsteknologi. Beskrivelse av rutine og manualer. Forelesninger, tradisjonelle kurs og opplæringsformer.	Diskusjoner og refleksjon om praksis, aksjonsorienterte metoder. Samskapt læring.	Vekt på den tause kunnskapen. Refleksjon og diskusjon sammen med andre i praksissituasjonen.	Bruk av kunnskapsutviklingsspiralen. Kunnskapsutvikling ved hjelp av ba og et kunnskapsutviklende miljø, tillit og åpen kommunikasjon. Temaorienterte prosesser og tverrfaglige samarbeid, mellomledere som kunnskapsformidlere.

Tabell 1: De ulike bidragene – oppsummert (Gotvassli, 2020, s. 98).

Det tredje perspektivet omtaler Gotvassli (2020) som *kunnskapsutvikling gjennom følelser og intuisjon*. Den strukturelle tradisjonen er nok også den mest konservative, og ser dermed kunnskap som noe handler om rasjonalitet og fornuft, og er i så måte en motsetning til kunst. Kunst handler i større grad om følelser og intuisjon. Kreativitet og frihet. Det tredje perspektivet peker på at mestring, følelser og intuisjon er noe vi har i kroppen og etter hvert som man får til noe, vil man også ha en større flyt i arbeidet eller ferdigheten. Det kan betegnes som *et nydelig skihopp*, eller *et fantastisk dribleraid* (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Denne umiddelbare følelsen man får av å mestre en aktivitet omtales ofte i Forsvaret og spesielt under skyteutdanning som *positive instant recognition*. Det er gjeldende ved bruk av stålsmål, hvor skytteren umiddelbart får en audiologisk respons på om hen treffer eller ikke. Det siste teoretiske poenget er at disse tre dimensjonene må ses i sammenheng med det som kalles *kunnskapsspiralen*. I korte trekk har denne spiralen faktorer fra alle tre perspektivene, og at gjennom en strukturell spiral vil man tidvis kunne omdanne den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap som da igjen kan deles med andre medarbeidere (Vygotsky, 1980). Ulikhetene, men også samspillet av de tre perspektivene blir dermed viktig for å tilegne seg kunnskap, men også for å forstå begrepet (Gotvassli, 2020).

3.1. Organisasjonskultur

For å få en forståelse av hva organisasjonskultur er, må vi se på en konkret og teoretisk definisjon. Edgar Schein (2010) er en anerkjent psykolog med flere teorier vedrørende organisasjonskultur. Han definerer organisasjonskultur slik:

«The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to problems» (Schein, 2010, s. 18).

Ifølge definisjonen knyttes organisasjonskulturen til en gruppe innad i organisasjonen. En gruppe med felles grunnleggende antakelser. Videre viser definisjonen at kulturen endrer og utvikler seg ved at organisasjonen mestrer sine eksterne og interne utfordringer. En kultur vil bare opprettholdes så lenge de grunnleggende antakelsene oppfattes som korrekte, som for eksempel et positivt menneskesyn. Om antakelsen blir bekreftet, vil den fortsette å være en del av og prege kulturen, og om den ikke blir bekreftet vil den svinne hen. Definisjonen sier også noe om hvordan nye medlemmer vil bli inkorporert i kulturen. Den former individene til

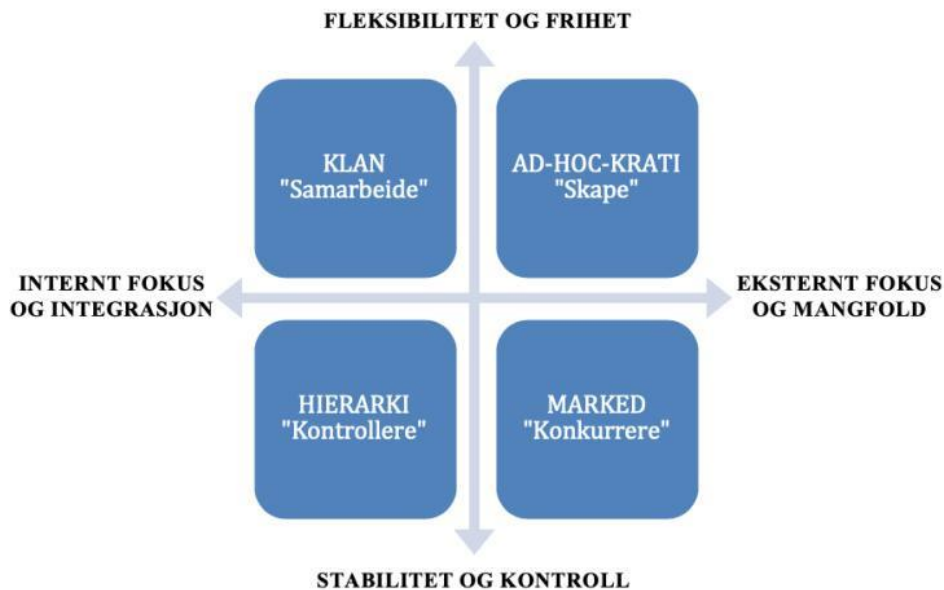
hvordan de skal tenke, handle og føle i situasjoner de blir utsatt for som en del av organisasjonen. Kulturen påvirker individene til å ta til seg organisasjonens normer og verdier (Schein, 2010).

En organisasjonskultur oppfattes å være relativt stabil, og det vil kreve tid, ressurser og innstilling for å endre den. Endring av organisasjonskultur kan være en langsom prosess, og man kan anta å møte betydelig motstand av organisasjonens medlemmer når endring initieres. På den andre siden vil det alltid være bevegelige deler og variabler i en organisasjonskultur, og dette kan skape endring, enten man ønsker den eller ikke. Ansettelse av nye personer, omorganisering, ytre press eller nedbemanning er eksempler på faktorer som vil påvirke og kan skape endring i kulturen (Strand, 2007).

3.1.1. Kulturtyper

Det finnes ulike organisasjonskulturer, og enhver organisasjon vil ha sin egen unike kultur. Likevel kan det være hensiktsmessig å dele inn kulturer i ulike hovedtyper. Jacobsen og Thorsvik (2013) nevner fire klassifiseringer av kulturer fordelt på to dimensjoner. Den første dimensjonen omhandler i hvor stor grad man vektlegger fleksibilitet, dynamikk og frihet kontra stabilitet og kontroll. Den andre dimensjonen skiller mellom indre og ytre fokus. Samtidig vektlegges verdiene integrering og enhetsfølelse innenfor indre fokus kontra konkurranse og mangfold på ytre fokus. Man vil ikke kunne plassere en organisasjon i en av disse, men man vil kunne kjenne igjen organisasjoner i beskrivelsen av de ulike typene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Inndelingen mellom de to dimensjonene gir de fire kulturklassene *klan*, *ad-hoc-krati*, *hierarki* og *marked* vist i figur 2.



Figur 2: Fire idealtypiske kulturtyper (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 140)

Innen *klankulturen* er antakelsen at tett samarbeid skaper effektivitet. Derfor verdsettes felleskapet i organisasjonen, evne til kommunikasjon innad og frihet for hver enkelt. I en klankultur utvikles meget sterke bånd mellom medarbeidere. I et *ad-hoc-krati* vil innovasjon og kreativitet til å møte det ytre og uventede verdsettes. Kulturen kjennetegnes av å være fleksibel med fremtidsrettede visjoner. Konkurransen, evne til å erobre marked og inntjening, vil kjennetegne organisasjoner med *markedskultur*. Medarbeidere vil presse hverandre til å levere best mulig resultat, og lav innsats vil bli uglesett. I en *hierarkikultur* vil stabile prosesser og forutsigbarhet sees på som viktig. Produktene eller leveransene skal være av god kvalitet, noe som krever kontroll og kvalitetssikring. Hyppig koordinering, overvåkning og evaluering vil stå i fokus (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.2. Organisasjonsstruktur

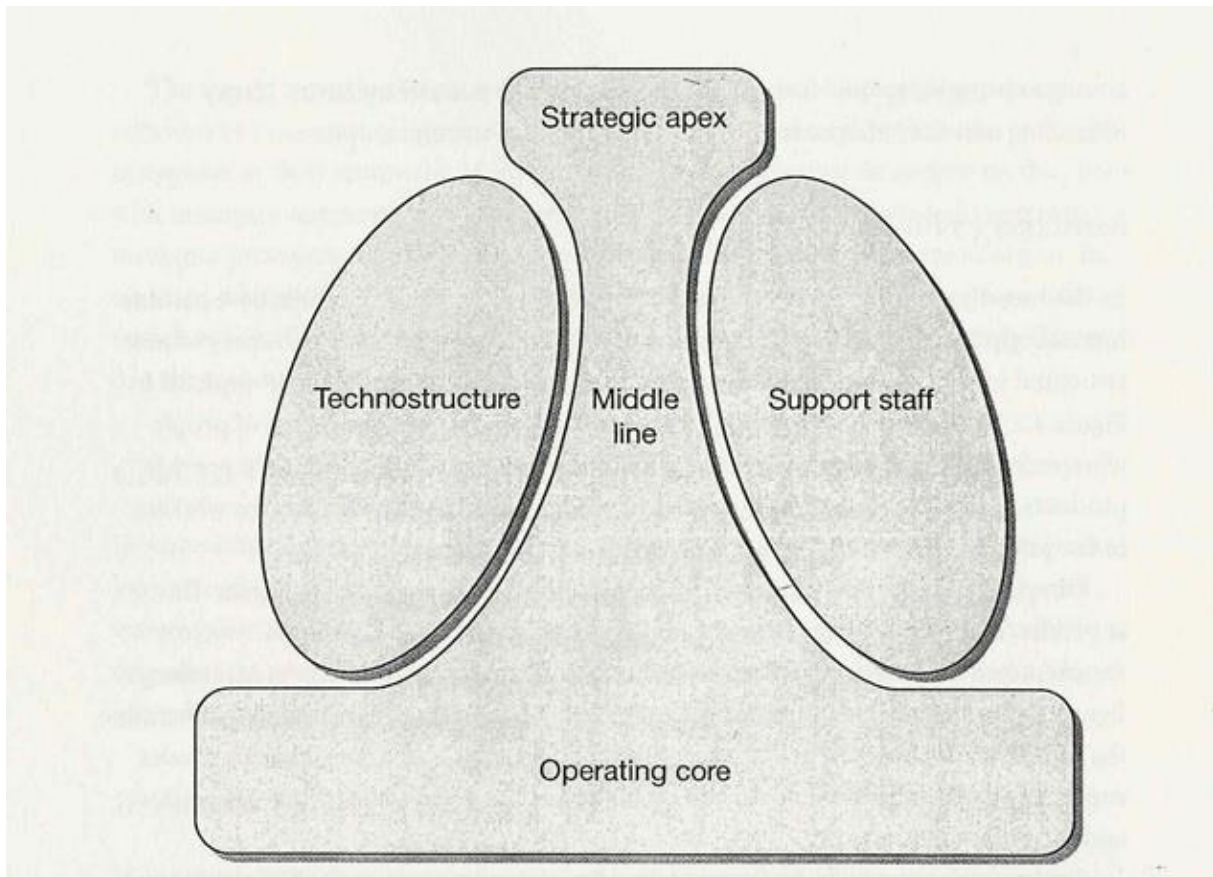
En organisasjonsstruktur beskriver fordeling mellom arbeidsoppgaver, roller, og ansvar. Organisasjonens mål, og/eller forretningsidéen danner grunnlag for hvordan organisasjonen designer strukturen for å innfri disse målene best mulig. Det kan være et behov for å dele organisasjonen inn i spesialfelt, med spesifikk kompetanse i ulike avdelinger eller seksjoner. Eller et behov for å samle gruppene eller enhetene som jobber innenfor samme fagområde i en annen del av organisasjonen. Ulike spesialiseringer kan samles i én avdeling, fordi organisasjonen er avhengig av samhandling for å få et godt produkt, resultat eller leveranse ut til en kunde. Muligheten for spesialisering er mange, gitt hvilket formål organisasjonen har. En annen viktig del av en organisasjonsstruktur er fordeling av beslutningsmyndighet og

autoritet, altså hvem som har myndighet til å ta avgjørelser. Videre må en organisasjonsstruktur si noe om hvilke systemer som gjelder for styring, koordinering og kontroll innad i virksomheten (Irgens, 2021).

Hvordan en organisasjonsstruktur skal bygges opp kan skilles mellom to motstridende valg. Langs den ene linjen har man mangfold vs. enhet, og langs den andre linjen har man stabilitet og forutsigbarhet vs. fleksibilitet og innovasjon. Mangfold vil si at organisasjonen har et behov for flere spesialiseringer innenfor individer, grupper eller avdelinger. Dette for å ivareta det produktet man skal levere. Enhet vil i andre enden handle om minst mulig spesialisering for å unngå oppsplitting og fragmentering som har et økt behov for koordinering. Mangfoldet vil kunne løse intrikate oppgaver eller vise til en bred kompetanse i organisasjonen, mens en enhet vil ha en snevrere kompetanse, og et mindre koordineringsbehov. Stabilitet og forutsigbarhet vil være å foretrekke for mange organisasjoner. Dette fordi klare prosedyrer, rutiner og retningslinjer gjør at medarbeidere har noe konkret å forholde seg til, og øker med det effektiviteten i oppgavene som løses. Det vil likevel være et ønske for en organisasjon å tilpasse eller endre seg i tråd med samfunnsendringer som påvirker effektivitet og levedyktighet til organisasjonen. Derfor må en struktur også kunne legge til rette for at organisasjonen kan være innovativ og fleksibel (Døving & Johnsen, 2005).

3.2.1. Strukturtyper

Henry Mintzberg (1979) er en meget innflytelsesrik forsker innenfor organisasjonsstruktur. Han laget fem konfigurasjoner av hvordan en organisasjonsstruktur kan se ut basert på fem hoveddeler.



Figur 3: The Five Basic Parts of Organizations (Mintzberg, 1979).

Hoveddelene er toppledelse, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestruktur. De tre første er hierarkisk adskilt fra topp til bunn, hvor toppledelsen har det administrative og formelle ansvaret for organisasjonen. Mellomledelsen har ansvar for å lede, koordinere og kontrollere det som produseres i den operative kjernen. Dette kan eksempelvis være en avdelingsleder. I tillegg er de bindeleddet mellom toppledelse og den operative kjernen. Teknostrukturen ligger på siden av den hierarkiske linjen, og har som oppgave å planlegge, standardisere eller drive opplæring. For eksempel lage interne prosedyrer eller rutiner som skal følges. Støttestrukturen ligger også på siden av hierarkiet. Her vil man finne ulike funksjoner som ivaretar administrasjonen av fasilitetene og tjenestene organisasjonen benytter seg av, for eksempel ivaretagelse av bygningsmasse eller en resepsjon (Mintzberg, 1979).

De fem strukturene Mintzberg (1979) omtaler er en enkel struktur, maskinbyråkratiet, det profesjonelle byråkratiet, ad-hoc-kratiet og divisjonsstruktur. Disse idealtypiske strukturene vil kunne sies å skilles mellom to dimensjoner. Den ene er graden av behov for koordinering og kompleksitet i det man leverer og den andre er om man befinner seg i dynamiske eller stabile omgivelser, da med tanke på de omliggende forhold man må ta hensyn til.

I en *enkel struktur* vil man ofte ha en liten organisasjon med få regler og få behov for ulike spesialiseringer. Koordinering og kontroll skjer direkte mellom toppledelse og den operative kjernen. I en slik struktur vil kompleksiteten i arbeidet være lav grunnet liten spesialisering, og man vil hurtig kunne tilpasse seg dynamiske omgivelser ved å være fleksibel. I et *maskinbyråkrati* vil koordinering og kontroll av arbeidet gjøres ved å ha standardiserte arbeidsprosesser. Den kjennetegnes også ved å ha klare hierarkiske skiller fra topp til bunn. Denne type organisasjon vil være avhengig av en stabilitet i omgivelsene, da en tilpassing eller endring av strukturen røkter ved de formaliserte standardene for arbeidsprosess og koordinering og samhandling. Kompleksiteten i arbeidet vil også typisk være lav (Mintzberg, 1979).

I *det profesjonelle byråkratiet* vil man se flatere struktur enn i maskinbyråkratiet, med flere spesialiseringer langs en horisontal linje. Samhandling mellom disse spesialiseringene vil ofte kunne være svak da man ikke nødvendigvis har et naturlig behov for å samarbeide. Koordineringen skjer ofte gjennom å henvende seg til den ekspertisen man trenger innenfor de ulike spesialiseringene for å løse en oppgave. En typisk organisasjon med profesjonelt byråkrati vil være et sykehus. Denne strukturen vil ha en høy kompleksitet i arbeidet sitt, men leveransen til omgivelsene vil være stabile. Et *ad-hoc-krati* vil ofte være strukturert for å være innovative eller løse engangsprosjekter. Koordinering vil være flytende og man vil alltid forsøke å tilpasse seg for å samhandle best mulig. Hensikten med strukturen er at den skal være fleksibel i både samhandling, hvem som løser arbeidsoppgaver og hvor en beslutning tas. Den baserer seg i stor grad på kunnskap og erfaring til den ansatte. En slik struktur har gode forutsetninger for å løse komplekse og utfordrende arbeidsoppgaver i dynamiske omgivelser. *Divisjonsstruktur* er assosiert med de to byråkratiske strukturene. Dette vil være ulike markedsbaserte divisjoner samlet under en sentral struktur. Koordinering av disse divisjonene skjer gjennom gitte standarder og kontroll av mål- eller resultatoppnåelse. Hvilken struktur divisjonene har trenger ikke være gitt, men selve rammen divisjonene går inn i minner om en enkel struktur (Mintzberg, 1979).

Ved å sammenligne inndelingen av kulturtyper og strukturtyper ser en flere likheter. Klankulturen har likhetstrekk med den profesjonelle byråkratistrukturen, ad-hoc-kratikulturen kan naturlig nok sammenlignes med ad-hoc-kratistrukturen, markeds-kulturen går sammen med den enkle strukturen, samt til dels divisjonsstruktur, og hierarkikulturen overlapper med maskinbyråkratistrukturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3. Læring

I vår oppgave er det spesielt to perspektiver rundt læring som er verdt å merke seg. Det første er *lærende organisasjon*, det andre er *læring*. Dette er ikke nødvendigvis det samme, men inneholder mange like faktorer. Vi har valgt begge, da dette gir mening til vår problemstilling og forskningsspørsmål.

En lærende organisasjon defineres som «et sted hvor menneskene kontinuerlig utvikler sin kapasitet til å skape de resultatene de virkelig ønsker og drømmer om, hvor nye og utviklede tankemønstre dyrkes frem, hvor kollektive ambisjoner er frigjort, og hvor mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen» (Senge, 1990, s. 15).

Læring er definert som «en relativt varig endring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaringer» (Svartdal, 2020).

Noen av utfordringene med definisjonen til Senge (1990) er at den tar høyde for at organisasjonen i utgangspunktet er ideell. I et teoretisk perspektiv gir dette et noe kunstig bilde på hvordan organisasjonen kan være eller bli lærende. Dermed er det utviklet flere faktorer som påvirker dette. Gotvassli (2020) nevner *fem* hovedfaktorer og *en* oppsummeringsfaktor for dette. Disse er *personlig mestring*, *felles visjon*, *mentale modeller*, *læring i team*, *systemtenkning* og *andre faktorer*. Samtidig vil vi være varsomme med å konkludere eller fremstille dette som en fasit, da faktorene krever en ideell situasjon. Dette er noe urealistisk, men likevel fine indikasjoner på hva organisasjoner kan streve etter, eller inneha deler av (Irgens, 2011).

Faktoren *personlig mestring* er en individsfokusert faktor. Faktoren i stort handler ikke om fortid, eller her-og-nå situasjonen, men heller en ønsket fremtid. Dermed er ikke poenget nødvendigvis personlig, men peker på at individene i en organisasjon – og dermed også organisasjonen som helhet – bruker mye tid på fremtids tanker og visjoner. Visjoner og fremtidsplaner er ikke nok i seg selv. Organisasjonen må også bruke tilstrekkelig tid på å si noe om hvilke krav som må oppfylles for å nå den gitte visjonen. Dermed er dette et konkret poeng som handler om *målet*, men også *veien dit* (Gotvassli, 2020).

Den neste faktoren, *felles visjon*, er forlengelsen av forrige faktor. Her handler det om å kommunisere effektivt for å sikre at de personlige visjonene også blir foredlet og forandret til organisasjonens visjon. Det må, basert på de individuelle målene og verdiene, dannes et felles mål. Denne prosessen handler om kommunikasjon oppover i søyla, altså vertikal kommunikasjon (Gotvassli, 2020).

De *mentale modellene* er på mange måter den enkeltes tause kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer (Polanyi, 1969). Det er ikke tilstrekkelig at alle individene i organisasjon *føler* eller *aner* hvordan organisasjonen fungerer. Det må løftes, snakkes om og diskuteres. Slik at disse mentale modellene blir noe organisasjonen sammen kan styre og justere. Dette danner på mange måter grunnlaget for kulturen til organisasjonen (Gotvassli, 2020).

Faktoren *læring i team* baserer seg på at individene i organisasjonen lærer sammen. Dette må ikke forveksles med «belæring», som baserer seg på at noen vet bedre, og lærer andre. Læring i team handler om at man sammen diskuterer, er nysgjerrig på nye synspunkter og andres meninger. Oppdagelser og ny innsikt konstrueres i møte med andre i et fellesskap (Vygotsky, 1980). Man handler ikke bare slik man alltid har gjort, men utforsker andre muligheter i teamet. Dette betyr i hovedsak at mye av arbeidet skjer i refleksjonsseanser sammen, om hvordan man håndterer det praktiske arbeidet (Gotvassli, 2020).

Systemtenkning beskriver hvordan faktorene henger sammen, og at noen overlapper. Ingen av midlene for å bli en lærende organisasjon kan stå på egenhånd. Man er avhengig av at individene i organisasjonen tenker sammen, drar i samme retning og arbeider mot det samme målet (Gotvassli, 2020).

Det er også *andre faktorer* som er verdt å merke seg. Spesielt når vi undersøker noe som er så godt undersøkt, så komplisert og så abstrakt som kunnskapsutvikling. Faktorene nevnt ovenfor virker ikke å ha så veldig sterk empirisk validitet. Det er i beste fall særdeles teoretisk forankret, uten beviselig effekt. Dermed er det mange kritikere som mener at det er svært anekdotisk. Det stilles også spørsmål til hvorvidt organisasjoner som innehar alle fem faktorene automatisk er lærende, eller hvorvidt vektingen av den enkelte faktor er relevant. Det kan da tenkes at organisasjoner som ikke bevisst har gått for å være eller bli en lærende organisasjon kan bli eller skape denne kulturen ved rene tilfeldigheter. Vektingen av den enkelte blir derfor et relevant, og til dels kritisk spørsmål; hva er den gunstige balansen? Det er absolutt slik at det kan bli for mye av det gode. Dermed kan man tenke seg at for høy mestringstro fører til ignoranse, altså en manglende evne til å se kritisk på egen handlemåte. En slik tankegang vil dermed forverre eller skade læringsprosessen (Gotvassli, 2020).

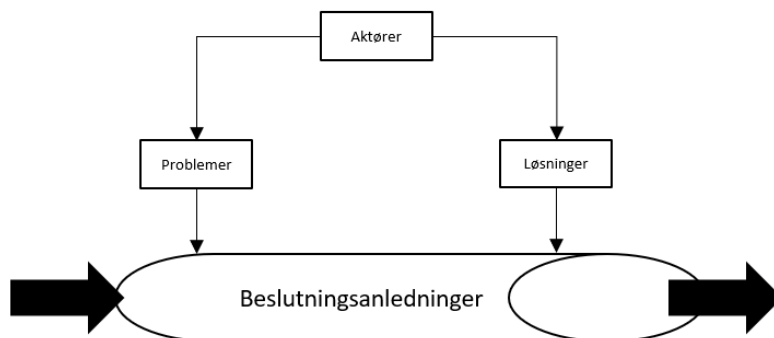
3.4. Endring

Det er liten tvil om at de fleste organisasjoner utvikler seg, endres over tid og justeres etter behov. Likevel må man forstå at det er avgjørende hvor stor denne endringen er. Mye av

teorien beskriver endring som prosesser som gjør en stabil organisasjon eller det stabile miljøet ustabil. Enklere forklart: man gjør det forutsigbare uforutsigbart. Jacobsen (2018) defineres endring som følgende: «Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon» (Jacobsen, 2018, s. 17). Det er ofte også denne endringen som fort møter motstand i organisasjonen fordi det rokker ved en grunnleggende følelse av trygghet. Fokuset for denne oppgaven, spesielt rundt teorien endring, er ikke nødvendigvis resultatet *forutsigbart* eller *uforutsigbart*, men heller prosessen og hvilke verktøy som bidrar til prosessen (Klev & Levin, 2021). Dermed er begrepet endring og utvikling litt mer nyansert, og volumet eller størrelsen på endringen blir mindre viktig. Det handler mye mer om hva, hvordan og hvorfor endringen, eller til og med justeringen, skjer (Jacobsen, 2018).

3.4.1. Beslutningsanledninger

Endringer har en katalysator, en trigger. Dette kan være livssyklus, teknologi, det kan være planlagt og det kan oppstå som en interessekonflikt. Enkelte ganger skjer endring uten noen åpenbar eller større grunn. Tilfeldighetene, samlet sett, tvinger organisasjonen til å endre seg. De arenaene hvor mennesker møtes for å diskutere læring og endring kalles *beslutningsanledninger*. Menneskene i organisasjonen har med seg sine egne tanker, ideer, forslag, utfordring og problemer til beslutningsanledningene, og de samme menneskene står for både problemene, og løsningene. Dette betyr at det er en viss grad av tilfeldighet i hvem som dukker opp og er til stede i disse beslutningsanledningene. For å utnytte dette best mulig, må man ha bevisste valg til hvem som deltar hvor, og til hvilken tid. En konsekvens av ubevisste valg, kan være at man har feil kompetanse i feil beslutningsanledning til feil tid. Dette fører til løsninger som ikke alltid er optimale, men den som er tilgjengelig akkurat da (Jacobsen, 2018).



Figur 4: Sentrale elementer i en anarkisk endringsprosess (Jacobsen, 2018, s. 44)

Siden tilfeldighetene til en viss grad rår i slike beslutningsanledninger, er det viktig at disse er designet slik at de rette personene er på rett sted til rett til. Dermed blir det lederens ansvar at rollene som bekles dekkes av personell med tilstrekkelig, eller med best kompetanse innenfor fagfeltet. I tillegg kreves en viss form for grunnkompetanse hos alle medarbeiderne. Dette da arenaene ikke alltid er planlagte, og kan oppstå ved kaffekokeren, i en sosial sone, eller over telefonen på vei til eller fra arbeid (Jacobsen, 2018)

3.4.2. Endringsstrategier

Jacobsen (2018) snakker primært om to grunnleggende, og dermed forskjellige, endringsstrategier. Den ene kalt strategi *E*, den andre strategi *O*. *E* står for *economic* og er ofte beskrevet som en strategi som belager seg på økonomiske resultater og avkastning for eierne. Den er veldig fokusert på formelle, strukturerte og prosedyredrevne strukturer og systemer. På mange måter er den *top down*³, ved at ledelsen planlegger og tvinger frem endringen. Dette gjør ledelsen ved å benytte mange eksterne konsulenter i arbeidet med å kartlegge, samt effektivisere organisasjonen (Pedersen, 2011).

O står for *organization*. Denne strategien har som hovedoppgave å forsterke og forbedre de menneskelige ressursene i organisasjonen slik at endringen nesten kan foregå autonomt. Ved at arbeidstakerne i organisasjonen selv lærer fra erfaringene og endringstiltakene, eller selv fatter endringstiltak. Strategien forsøker å skape stort engasjement, gjennom å utvikle kulturen

³ Top down er når initiativet til en endring eller forandring kommer fra ledelsen, og ikke fra arbeideren (Jacobsen, 2018).

til organisasjonen. Det er for strategien viktig at alle medlemmer i arbeidsstokken føler seg ivaretatt, sett og med på reisen. Endringen som skjer av et resultat av denne strategien er ofte treigere, mindre påvirket av ytre konsultasjon, mindre preget av økonomiske incentiver, og mindre planlagt (Jacobsen, 2018).

	STRATEGI E	STRATEGI O
MÅL	Økonomiske/ kvantitative resultater	Læringsevne
FORMELL LEDELSESROLLE	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
INNHold	Strategi, struktur og systemer	Mennesker, grupper og kultur
PLANLEGGING	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
MOTIVASJON	Ytre motivasjon, «pisk og gulrot»	Indre motivasjon, deltakelse
KONSULENTER	Eksterne spesialister, «doktor»	Prosesskonsulenter

Tabell 2: Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi E og strategi O (Jacobsen, 2018, s. 174)

I tillegg til at det eksisterer strategier for å håndtere endringene, finnes det også to typiske lederstiler. Som strategiene nevnt ovenfor, kalles også disse lederstilelene *E* og *O*. De har også den samme karakteristikken som strategiene, hvor den ene kan oppleves hardere og kaldere enn den andre. Likevel er det verdt å merke seg at det i hovedsak handler om hvilken type makt som appellerer til individets indre drivkrefter (Heier, 2017).

Strategi *E* handler dermed om at lederen sørger for fremdrift i organisasjonen, og at arbeidstakerne forlanger kompensasjon for å gjøre arbeidsoppgaver utover det lederen har sagt. På engelsk omtales denne lederstilen som «logic of replacement».

Strategi *O* er ofte omtalt som den myke lederstilen. Det handler i hovedsak om at menneskene i organisasjonen tiltrekkes av forandring, eller en ny tilstand. Denne omtales som «logic of attraction» på engelsk. Som strategien nevner ovenfor handler dette om at lederen appellerer til menneskene, og at de igjen blir inspirerte til å nå en ny og bedre tilstand av seg selv, og i forlengelsen av dette *organisasjonen*.

LEDERSTIL E	LEDERSTIL O
Kartlegg mostand og støtte	Se den enkelte
Kartlegg maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytt allianser	Motiver den enkelte
Identifiser sentrale «slagmarker»	Benytt delegasjon og støttende atferd
Definer «brohoder» og kamper	Funger som bindeledd
Overvåk prosessen	Funger som «lærer»
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

Tabell 3: De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O (Jacobsen, 2018, s. 207)

Veien fra disse to lederstilene og til transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er kort. Man finner mange likhetstrekk mellom transaksjonsledelse og lederstil E, samt transformasjonsledelse og lederstil O. En god transaksjonell leder bygger opp en organisasjon hvor bytterelasjonene mellom medlemmene er gode slik at arbeidstakerne føler en balanse mellom det man *gir* og det man *får*. En transformasjonsleder er mer opptatt av den symbolske siden av lederskapet. Det er fellesskapets verdier som prioriteres og disse skapes sammen. Dermed er disse arbeidstakerne mer drevet av indre motivasjon (Bass, 2020).

Til tross for at den ene delen av lederskapet omtales som hard (*E*/transaksjonsledelse) og den andre myk (*O*/transformasjonsledelse) må man forstå at disse ikke er i konkurranse med hverandre. Det blir feil å tolke den ene som bedre enn den andre. Det er heller ikke to sider av samme sak, men to ting som utfyller hverandre (Jacobsen, 2018).

3.4.3. Endringsagenter

Endringsagenter defineres som: «Et internt eller eksternt individ eller team som har ansvaret for å initiere, sponse, dirigere, lede eller implementere et spesifikt endringsinitiativ, et prosjekt eller et helhetlig endringsprogram» (Caldwell, 2003). Denne definisjonen gir endringsagenter den friheten som oppgaven krever. Den er nemlig uten volum eller størrelse, likevel sier den noe om tid ved at det omhandler et spesifikt endringsinitiativ.

Endringsagenter er ressurspersoner som på en eller annen måte påvirker endringsprosessen. Det er ønskelig at disse personene er en del av organisasjonen som skal endres, og dermed har tillit i *folket*. I denne sammenhengen arbeidsstokken. De klarer dermed å se på utfordringen, endringen og de eventuelle problemene fra tilhøreres ståsted. Dermed vil deres evne til å motivere til endring være mer troverdig. Endringsagentene er selv motiverte for, eller inspirerte til å gjennomføre endringen (Rogers, 1983). De har forståelse for at dette må

gjennomføres, og i så måte har de en fot i den *gamle* verden og en fot i den *nye*.

Endringsagenter kan typisk være, men er ikke avgrenset til, mellomledere i organisasjonen med et ekstra ansvar for utvikling og fornyelse. Som oftest er agentene knyttet opp mot en spesifikk endring, gjerne om endringen er av et visst volum (Rogers, 1983).

Vi ser altså at endringsagentene blir bindeleddet mellom ledelsen og arbeidstakerne, og samtidig blir bindeleddet mellom de ulike teamene eller kunnskapene som skapes.

Endringsagenten er en utpekt person som er spesielt ansvarlig for å sørge for at alle forstår endringer, og at alle tilegner seg den kunnskapen de trenger i den *nye organisasjonen*. Dette betyr at endringsagentene må sørge for at kommunikasjonen mellom de ulike gruppene flyter bra, og at det ikke opparbeides taus kunnskap i en gruppering, som andre grupperinger ikke får nytte av. Det samme gjelder eksplisitt kunnskap, altså at endring av prosedyrer eller instruksjoner blir allmenne. Dette kreves for at man skal få et kollektivt løft og en kollektiv endring i organisasjonen (Jacobsen, 2018).

4. Empiri

I analysen av empiriske data har vi kommet fram til følgende funn; *organisering av NAV, samhandling, hvor læring skjer, endringer og styringsmekanismer*. Vi har valgt å synliggjøre empiriske data i form av utsagn (sitater) og hvordan vi fortolker utsagnene. Dette for at leseren bedre skal forstå hva drøftingen i neste kapittel bygger på.

4.1. Organisering av NAV

Organisering av NAV er en kodegruppe som inneholder funn rundt den formelle strukturen, rollene, ansvarsområdene og vervene som inngår på kontorene og i avdelingene.

Den formelle strukturen i NAV virker å sette en klar rolle og ansvarsfordeling for hvem som skal gjøre hva og hvor problemer skal diskuteres.

«[...] for så tydelige skiller mellom ting har jeg ikke opplevd på andre kontor, men nå er vi jo det største kontoret som jeg har jobba på og. Da er det kanskje viktigere at man har så klare linjer, men det gir en veldig sånn god struktur for kontoret. Man vet på en måte, hvert fall for oss som er litt mer inne i det, hvor ting hører hjemme, og det er alltid en plass man kan ta opp ting. Hvis det er behøvelig da» (Informant 1, 2022).

Flere informanter nevner dette med klare roller og ansvarsområder for hver enkelt. Alle informantene kunne gi oss klare svar på hva deres arbeidsoppgaver er, og hvilket ansvar den enkelte har.

«Så det er hele befolkningen på en måte og alle mulige slags problemstillinger og saker. Så det går jo ikke en uke uten at jeg får en henvendelse som jeg ikke vet hva jeg skal gjøre med. men jeg vet hvor jeg kan spørre for å finne ut av hva jeg skal gjøre med det» (Informant 4, 2022).

Utsagnet illustrerer hovedsakelig to elementer. Det ene er kompleksiteten og utallige problemstillinger saksbehandler eller veileder kan stå overfor. Og hvor ikke alt nødvendigvis inngår innenfor deres spesialfelt. Det andre er at saksbehandler/veileder vet hvem eller hvor vedkommende skal henvende seg til for å få tak i kompetansen som kan løse en sak eller en problemstilling. Dette vitner igjen om tydelige roller og ansvarsfordeling.

En typisk avdeling ved et NAV-kontor består av rollene avdelingsleder, fagutviklere, endringsagenter og ulike team med dedikert teamkoordinator innenfor et spesialfelt. Hvis man

i tillegg legger til grunn at et kontor består av 8-9 avdelinger med hvert sitt fagfelt, samt team med enda spissere spesialfelt vil man få et høyt antall spesialiseringer.

«Det er en gjeng med kartleggere som tar for seg samtalen med alle nyregistrerte, og så er det et annet team som jobber med det vi kaller standard arbeidssøkere [...] Og så har vi et innvandringsteam, flyktningeteam på siden på 5 stk. [...]» (Informant 6, 2022).

Utsagnet bekrefter spesialisering og rollefordeling av teamene i en avdeling. Hvert enkelt team har sitt spesialfelt, og håndterer saker innenfor sin faglige sfære. Noe av den generelle faglige kompetanse vil være bundet til avdelingen eller kontoret, mens spesialkompetansen vil være til sitt team.

De andre konkrete rollene i en avdeling er endringsagent og fagutvikler. Disse rollene kan sies å være de mer spesifikke rollene som kan ha en større betydning for oppgavens problemstilling. Vi vil først se nærmere på hvorfor rollen som endringsagent ble opprettet, og hva en endringsagent skal bidra med.

«[...] Og endringsagentene, de ble opprettet som en følge av det nye systemet, da, Modia. Hvor man så at det var så mye nytt og hvor de som utviklet hadde behov for tilbakemeldinger og da trengte man noen rundt omkring i kontorene som jobbet med dette systemet som kunne være med å ta nye ting ut, sørge for opplæring, sørge for at info kom ut fra utviklerne, men også som kunne ta med informasjon tilbake da, hva fungerer og hva fungerer ikke» (Informant 2, 2022).

«Det er en forventning at en endringsagent skal bistå i opplæring og nye innføringer av ting. Konstant egentlig da. Også være tilgjengelig for spørsmål, uansett egentlig da for de andre på avdelingen, også andre avdelinger. Så på en måte en som, selv om det ikke er en stillingsbeskrivelse da, så er det en forståelse for at en endringsagent skal kunne kontaktes om hva som helst når som helst» (Informant 5, 2022).

En endringsagent skal bidra i innføringen av nye systemer. Dette bidraget inneholder introduksjon av nye systemer, opplæring av medarbeidere og informasjonsflyt og tilbakemeldinger mellom medarbeidere og utviklere av systemet. En endringsagent skal være den faglige personen å gå til om man har behov for støtte i sin anvendelse av systemene man jobber i.

Ansvarsområdet til fagutvikler er godt beskrevet gjennom tittel. Det kan likevel tilføres en noe dypere forklaring for hva en fagutviklere skal bidra med i en avdeling.

«Fagutvikleren er den faglige støtten til veilederne, så hen må da være god på alt hen trenger å være god på for at avdelingen skal fungere, og at veilederne skal få det de trenger faglig sett [...] Så fagutvikler jobber med alt fra opplæring til utvikling» (Informant 2, 2022).

[...] Sånn at fagutvikler er i utgangspunktet tenkt å drifte den faglige utviklingen kontinuerlig og tilpasses samfunnsutviklingen» (Informant 5, 2022).

En fagutvikler må inneha faglig kompetanse til å støtte avdelingen. Ettersom en avdeling kan ha flere spesialfelt, må fagutvikler i så tilfelle ha kompetanse innenfor alle disse. Veiledere, eller medarbeidere i de ulike teamene, skal kunne henvende seg til fagutvikler for faglig støtte i sine arbeidsoppgaver. I tillegg kommer ansvaret for utviklingen av fagfeltet man er ansvarlig for. Dette er en kontinuerlig prosess som også skjer i takt med samfunnsutviklingen, da NAV er en organisasjon hvis hovedformål er å støtte mennesker i samfunnet innenfor arbeid og velferd.

4.2. Samhandling

Samhandling er empiri som gjelder inkludering, kollegastøtte og mellommenneskelige relasjoner.

Funnene innen samhandling kan sies å være bundet opp i de kulturelle antakelsene, verdiene og normene på kontoret eller i en avdelings subkultur. En analyse og dypdykk inn i kulturen er forsøkt, men funnet for lett og vil kreve mer empiri spesifikt opp mot kultur. Derfor er disse funnene basert på en antakelse om å være kulturelt betinget.

Det første vi belyser innenfor samhandling er inkludering.

«Altså, vi har veldig godt arbeidsmiljø, både innad i avdeling, men også på tvers i kontoret [...] å være med å påvirke arbeidshverdagen påvirker også arbeidsmiljøet og hvordan vi har det, at man føler man er involvert, på alle nivå da på en måte, at man blir involvert i hvordan vi skal jobbe og hvordan arbeidsdagen skal være og hva vi skal satse på, selvfølgelig er det innenfor noen rammer da, men man har mulighet til å påvirke da. Det tror jeg gjør at man får bra takhøyde og ja.. Alle blir tatt på alvor, og det er lov å komme med innspill og det tror jeg påvirker arbeidsmiljø og alt da på en måte» (Informant 3, 2022).

Flere informanter nevner muligheter for å påvirke egne arbeidsoppgaver, og at egne synspunkter blir inkludert i avgjørelser som tas. Dette skaper takhøyde for å komme med egne

innspill eller utfordringer man har. Takhøyden og åpenheten nevnes videre i de mellommenneskelige relasjonene.

«Vi har ukentlige møter, og det er veldig sånn lavterskel hva man kan ta opp der. Så jeg synes det er et veldig godt fora. Ellers så prøver vi å legge til rette for at alle skal føle seg trygge på noen til at det, altså det er lavterskel å ta opp ting da med kollega [...] så er teamene kjempeverdifulle, i forhold til den daglige dialogen, hvordan går det, har du hodet over vann, hvordan funker det, hvordan er det på hjemmebane, noen har kanskje barn hjemme» (Informant 1, 2022).

«Jeg opplever at kulturen er veldig åpen da. Men jeg vet jo at jeg er en sånn person som ikke har problemer med å si at ting er vanskelig eller at jeg ikke fikk til noe til mine kollegaer» (Informant 4, 2022).

Ord som lavterskel, takhøyde og åpenhet nevnes for å beskrive hvordan man har det på arbeidsplassen. Dette nevnes flere ganger av informantene, og ikke bare på direkte kultur- eller arbeidsmiljø-spørsmål. Åpenhet nevnes også innenfor endringer og utvikling. Dette kan vitne om en kultur som vektlegger åpenhet som verdi.

Det siste funnet er kollegastøtte. Dette er et ord informantene selv har om den emosjonelle støtten man får om man opplever følelsesmessige utfordrende situasjoner.

«[...] At du som NAV-ansatt, så er du jo gjerne "hele NAV" og da blir alt din feil, så det kan være en ganske sånn slitsom og veldig intens situasjon å være i spesielt hvis man har en psykisk syk person på andre siden. Da kan det være greit å snakke om det som opplevdes som vanskelig. Hva kunne vært gjort annerledes i dialogen med vedkommende da for å dempe da. Er det noe du føler at du trenger å få ut, slik at du ikke tar det med deg hjem da [...] Sånn skulder - mot - skulder. Ja, nei, det er ikke noe sånt overordnet system for å ivareta denne oppfølging av oss ansatte» (Informant 5, 2022).

Denne ordningen er basert på at den ansatte tar kontakt med en kollega og får «luftet» sine emosjoner gjennom debrief rundt hendelsen. Den er ikke obligatorisk, men skal initieres av den enkelte ved behov. Åpenhet i mellommenneskelige relasjoner vil kunne gjøre dette mulig, men det er likevel flere informanter som ønsker at slike seanser struktureres.

«Men det er den emosjonelle belastningen, som kan være. det er det som ikke er satt i system da [...] Jeg tenker at det er hensiktsmessig da. Ikke at det skjer ofte, men jeg

tenker mest for mange av mine kolleger som kanskje ikke at det er så naturlig for å åpne seg for andre. Kanskje det ikke er så lett å si at "jeg hadde en skikkelig vanskelig samtale i dag og jeg kjenner at jeg tenker på det og tenker på personen og klarer ikke legge det helt fra meg". Og det tror jeg at der er kanskje mange som ikke har noen å si det til liksom. Så er det noe med hvordan man selv tar imot det da. For det er noe med når man jobber med folk i sårbare situasjoner, i tillegg til at det er høyt arbeidspress så kan man bli litt sånn, man kan få litt empatitretthet på en måte. Det tror jeg nok at man kan forebygge veldig med at man har strukturerte systemer for hvordan man snakker om ting. At man får det ut og blir ferdig liksom» (Informant 4, 2022).

Ved å ha en form og struktur på hvordan ivareta den emosjonelle belastningen de ansatte kan utsettes for vil medarbeidere som ikke nødvendigvis får til å dele sine følelser rundt opplevde situasjoner fanges opp. Strukturering vil kunne øke kvaliteten og effektiviteten på kollegastøtte. Dette synet er imidlertid splittet, og noen informanter mener dagens ordning fungerer bra.

«Vi har ikke noe sånn veldig systematisk i det. Mulig vi har trengt det da, men jeg jeg har ikke følt noe behov for det, og jeg tror ikke de andre direkte har hatt noe behov for det. Så lenge man har kollegaen ved siden av seg og du kan få snakket ut og at du alltid vet at lederen er der og kan snakke, så har det fungert veldig bra det altså» (Informant 6, 2022).

Selv om det er et delt syn på hvordan medarbeiderne opplever at deres emosjonelle utfordringer blir ivaretatt, skal det sies at de fleste stiller seg positive til en strukturering av kollegastøtte i form av debrief.

4.3. Hvor skjer læring

Funnene i denne kodegruppen sier noe om de formelle og uformelle læringsarenaene.

Et av eksemplene på en formell læringsarena som nevnes ofte er fadderordningen. Dette er et virkemiddel NAV benytter for å sørge for et godt mottak av nye ansatte, samt en hjelp for å påse at man lærer seg jobben man skal gjøre

«På toppen av det så får de hver sin fadder, og de fadderne skal følge de til de er selvstendige [...] der veileder har et møte med fadder annenhver uke, der kan hen ta med seg alt hen lurer på og alle problemer hen står oppi [...] Og noen slipper jo

fadderne etter 7 måneder, men noen kan ha behov for 1,5 år. Det ser vi kjempestor forskjell på» (Informant 2, 2022).

Utsagnet illustrer at denne læringsarenaen vil vedvare så lenge nye ansatte har behov for den. I tillegg til fadderordning gis nyansatte en opplæringspakke for å sikre at vedkommende lærer det nødvendige for å virke i jobben.

«Vi har jo helt konkret i organisasjonen vår, så har vi jo faste kurs for nye for eksempel. Vi har noe felles på fylket her, som heter ny i NAV som alle nytilsatte skal gjennom. Det er i flere moduler og er absolutt noe viktig. Også er det jo veldig viktig det vi gjør lokalt med praktisk opplæring i fagsystem og i veiledningsmetodikk og kollegastøtte og i samtaler, og rent praktisk systemopplæring i datasystem og sånt» (Informant 5, 2022).

I utsagnet beskrives flere formelle læringsarenaer som har til hensikt å gi ansatte kunnskap innenfor ulike områder. Hvilken opplæring man får vil avhenge av hvilken rolle eller hvilken spesialisering man har.

«Ja, altså når du er nyansatt så får du tildelt så så mange kurs, de og de kursene. Litt utfra hvilken rolle man har, det er ikke alle som får akkurat samme type kurs, så man tildeles det man mener er relevant. Også er det noe alle skal gjennom, for eksempel etikk og personvern og sikkerhet og sånne ting, det skal alle gjennom. Men så kan det være andre praktiske ting som tildeles utfra hvilken rolle man har. Så det er sånn tillegg til alt annet sånn praktisk kurs» (Informant 6, 2022).

Ved å ha ulike roller og ansvarsområder fordeles kunnskapen deretter. Dette skaper igjen spesialisert kompetanse basert på de ulike fagfeltene. Dette skjer gjennom formelle læringsarenaer og er basert på behovet til den enkelte ansatte. Det er også felles læringsmoduler eller kurs alle skal gjennom. I tillegg arrangeres det fagdager for avdelingene.

«[...] Også har vi jo fagdager, alle avdelinger arrangerer 2/3 fagdager i løpet av et år. Hvor vi på en måte velger ut noen tema vi som avdeling skal jobbe med for å lære mer om» (Informant 2, 2022).

Dette vil være en felles læringsarena hvor man løfter kunnskapsnivået på hele avdelingen gjennom diskusjoner og arbeid rundt ulike tema. Disse temaene vil også løftes videre til kontornivå for å bidra til at andre avdelinger også lærer av det aktuelle temaet som er arbeidet med.

Formelle læringsarenaer kan sies å være ulike kurs eller læringsmoduler innenfor et bredt spekter av fag eller tema, fadderordningen og fagdager for avdelingslæring. Det er også identifisert noen uformelle læringsarenaer på NAV.

«Det kan være der jeg er med en kollega, om vi har flere kollega sammen i et møte, der vi deler tips og erfaringer, eller vi driver med noe utviklingsarbeid, så kommer det opp ting hvor vi lærer ting, det kan være når jeg hjelper en kollega med ting, så kan det være jeg lærer noe for de har oppdaget noe [...]» (Informant 3, 2022).

Interaksjon og diskusjon på møter eller sparring med en kollega er uformelle, men viktige læringsarenaer. Flere informanter nevner diskusjon over en kaffekopp, lunsjen eller henvendelse til medarbeidere med et problem som situasjoner hvor man har lært noe.

«Altså mye skjer jo mye i de formelle møtene, altså avdelingsmøtene, og veiledningsgruppene vi har. Men så det er mye som skjer over bordet av læring. Både sånn innad i avdelingen, mellom mine kollegaer som sitter ved siden av hverandre, eller de som sitter tvers over bordet. Altså der skjer det masse læring, som man ikke styrer, men som er kjempeviktig» (Informant 6, 2022).

Disse læringsarenaene oppstår hele tiden, og er sett på som viktig for å kunne dele kunnskap seg imellom.

4.4. Endringer

Empiri innenfor endring og utvikling inngår i denne kodegruppen. Funnen omhandler medarbeidernes mulighet til å gjennomføre og påvirke endringer eller utvikling.

Kontorene har en viss frihet til å gjennomføre endringer så lenge retningslinjer, lovverk og prosedyrer i løsningen av samfunnsoppdraget følges. Flere informanter beskriver at deres innspill eller endringsforslag blir hørt.

«[...] la oss si at noen på vår avdeling oppdager noe, også det her var jo kjempelurt, det kan jo være veileder som oppdager noe sånt, så kan det for eksempel tas videre til fagutviklerne så ser de på det, også lages det en ny rutine og så implementeres den. Det kan være sånne små ting, altså en liten rutine eller så kan det være noe større ting, og da bruker man litt mer tid, og kanskje setter ned en arbeidsgruppe som ser på hva slags praksis man har, og ja» (Informant 3, 2022).

Det å lage rutiner er noe kontoret eller avdelingen er ansvarlig for selv, og her ser man at endringsforslag ofte kommer fra de som er tette på de man leverer tjenester til. Det vil være forskjeller i hva som skal endres, og det vises til ulike arbeidsmetoder for å få gjennomført en endring. Fagutviklerne er de med ansvaret for gjennomføringen og kvalitetssikringen av en eventuell endring. Utover fagutviklerne vil også den enkelte medarbeider kunne bidra direkte til endring og utvikling.

«[...] men at du får lov, på en måte lære og utvikle og ha lov å spille inn ideer og liksom være sånn åpen for å se på nye ting eller prøve nye ting. Så jeg tror det skaper både eierskap, men også det der med entusiasme og engasjement, for du får lov å eie prosessen sammen med kollegaene dine, og man er med på liksom å utvikle det og prøve seg frem [...]» (Informant 3, 2022).

Medarbeidere får ta del i prosessen og komme med sine synspunkter på hva man mener bør endres, teste ut egne ideer eller prøve seg frem. Dette skaper en entusiasme og eierskap til en endringsprosess eller utviklingsprosess, og vitner om en frihet og lav terskel for å utvikle eller endre egen avdeling. I tillegg vil man kunne komme med endringsforslag til ulike kontoroverskridende systemer eller prosedyrer.

«[...] Ja, ja. Det gjør vi konstant. Inn i noe som heter "porten". Hvis vi har et ønske til noe som for eksempel gjør vår oppfølging enkelt. Noe så banalt som f.eks. masseutsendelse av informasjon. Noe som gjør at vi kan sende informasjon ut til alle brukerne samtidig, i stedet for å sende til en og en [...]» (Informant 5, 2022).

NAV har et eget system som ivaretar endringsforslag fra ansatte, og har opprettet en kanal hvor man kan bli hørt i en større omgivelse enn kun sin egen avdeling eller eget kontor.

4.5. Styringsmekanismer

Dette avsnittet inneholder empiriske funn som tar for seg informasjonskanaler, koordineringsbehov, strategiske mål og evaluering av måloppnåelse som avdelingene må forholde seg til.

Det synes å være store mengder informasjon som skal distribueres og kanaliseres riktig innad på kontoret og avdelingen. Dette skaper også et koordineringsbehov, som ser ut til å være stort, da møtevirksomhet på kontornivå, avdelingsnivå og teamnivå foregår hyppig.

«[...] altså vi har det gjerne på ledermøte på mandag [...] avdelingsmøte på tirsdag, viktig å få informasjon ut til hele avdelinga selv om ikke hele avdelinga er berørt [...]

Men så samles gjerne de mindre gruppene (teamene) hvis det er noen få som blir berørt mest» (Informant 6, 2022).

I tillegg til møtevirksomhet som koordineringsmekanisme er det enorme mengder informasjon som sluses gjennom ulike kanaler. Både innad på kontoret og utenfra.

«Det kommer gjennom ukesbrevene. NAV Trøndelag sender hver uke et nyhetsbrev og der er det da informasjonssaker og aksjonssaker. Aksjonssaker er jo saker vi på NAV kontorene må håndtere og ta tak i. Informasjonssaker kan være saker som regelendringer, sånn at det er sånn og sånn som gjelder nå [...] vi har ulike type fora. Vi har endringsagent-fora, hvor alle nyheter kommer til kontoret, og alt som skjer av utvikling. Både innenfor metode, fag og hele spekteret. Så har vi også fagutviklere som har et eget fora, hvor de dyptykker mer i fag» (Informant 2, 2022).

Alle disse informasjons- og koordineringskanalene vitner muligens om behovet for en klar og stringent rollefordeling slik at samhandlingen innad på kontoret og i avdelingen går sømløst. Det kan også tolkes slik at de klare linjene på ansvarsdeling som allerede foreligger muliggjør store mengder av informasjonsflyt da mottaker allerede er definert av strukturen.

Informasjonen utenfra sies å inneholde ulike problemer den ansatte må ta tak i. Det kan være regel- eller prosedyreendringer som tilsier at kontoret må tilpasse sin arbeidsmetodikk innenfor enkelte spesialfelt, eller det kan være større og mer omveltende ting. Større forandringer kommer gjerne fra politisk hold, og da i form av fokusområder, og endring i strategi eller målutvikling for å tilpasse seg etterspørsel eller endringer i samfunnet. Dette kan skje uventet, som for eksempel under pandemien, eller i mer forberedte former som regjeringsskifte.

«[...] det er veldig relatert til for eksempel budsjett sant, hva er det kommunen innvilger på kommunalt budsjett, hva er det regjeringen bestemmer at NAV skal jobbe med. Da får man jo ofte nye rutiner i forhold til hvilke tiltak som skal prioriteres og hvilke brukergrupper skal prioriteres. Da får man alltid nye rutiner som endrer seg. Nå skal dette prioriteres, og hvorfor på en måte. Så det er ganske sånn, du ser når du jobber her at det er veldig politisk styrt det man holder på med» (Informant 4, 2022).

«[...] Det er jo ved hver regjering, så skjer det masse med budsjett og prioriteringer [...]» (Informant 5, 2022).

Endring påtvunget ovenfra kan sees på som styringsmekanismer for å påse at NAV-kontorene løser sine oppgaver i henhold til det man ønsker. Enten det er i forhold til den konstante samfunnsutvikling, plutselige omveltninger eller styresmakter under politisk press fra befolkningen.

Den siste styringsmekanismen kan sies å være evaluering av måloppnåelse. Med evaluering menes de vurderinger som legges til grunn for å måle om en ansatt, avdelingen eller kontoret har nådd sine mål eller produserer i henhold til det som er forventet. Det kan sees på som en kvalitetssikring av arbeidet som gjøres.

«Og da måler vi det ofte utfra hvor selvstendig de er i løsning av saker, men også hvor fort de kan øke opp til det som er forventet porteføljestørrelse, så nå er det minimum på 70 saker» (Informant 2, 2022).

«Det føres jo masse statistikk ikke sant, så man kan gå inn der og sjekke om det og det fungerer. Man kan jo se der om det man gjør funker eller ikke, så kan man eventuelt gjøre endringer for at man skal løse ting bedre» (Informant 3, 2022)

«Jeg vet jo at det er mange kontor som ikke bruker dette "målkortet" like mye som vi gjør her. Der vi har trafikklysmodellen og tilfredsstillelse. Mange mener jo at det er en 70-talls måte å styre på da» (Informant 5, 2022)

Utsagnene over forteller om ulike metoder for å kvalitetssikre at det som utføres fungerer. Det snakkes om minimumskrav til antall saker som skal behandles samtidig, og kvantitative data innenfor ulike kriterier. Dette kan enten hentes ut fra en database med statistikk, eller som en visuell fremstilling til de ansatte for å vise grad av måloppnåelse.

4.6. Oppsummering

Empirikapittelet beskriver og diskuterer funnene innenfor kodegruppene utledet fra analysen. Gjennom empiriske utsagn og sitater belyses og underbygges funnene i oppgaven. Innenfor kodegruppen *organisering av NAV* har vi redegjort for funnene formell struktur, roller, ansvarsområder og verv. *Samhandling* inneholder empiri som beskriver funnene inkludering, kollegastøtte og mellommenneskelige relasjoner. Formelle og uformelle læringsarenaer er funn i kodegruppen *hvor skjer læring*. Avsnittet om *endringer* forteller om medarbeidernes mulighet til å påvirke utviklingsarbeid eller gjennomføre endringer. *Styringsmekanismer* omtaler funnene informasjonskanaler, koordineringsbehov, strategiske mål og målevaluering.

5. Drøfting

5.1. Hvilke faktorer påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling i NAV?

NAV er en statlig organisasjon med statlige og kommunale underavdelinger fordelt innenfor arbeids- og tjenestelinjen, ytelseslinjen, økonomilinja og klage- og ankelinjen, og som i tillegg er arbeidsplass for 19000 personer (NAV, 2022). NAV kan derfor betraktes å ha en hierarkisk og maskinbyråkratisk struktur med klare inndelinger i ansvarsområder og spesialiseringsfelt (Mintzberg, 1979). Innad på kontorene synes dette å være den linjen man ønsker å holde seg på.

«Vi har brukt ganske mye tid på å definere hva som skal ligge til det ene og hva som skal ligge til det andre, med egne rolledokument nettopp for å tydeliggjøre ansvaret og ha klare skiller da. I den grad det går. I forhold til driften av kontoret og ting skal fungere best mulig» (Informant 1, 2022).

For at personer i et maskinbyråkrati skal løse sine saker best mulig trengs det klare nedskrevne formelle skiller på ansvar og rolle. Denne *eksplisitte* kunnskapen bidrar til å oppfylle antakelsen om at rigide og forutsigbare roller er nødvendig for å kunne løse egne oppgaver (Gotvassli, 2020). Samtidig vitner det om et ønske om klare relasjons- og samarbeidslinjer både innad og utad. Dette skaper en form for kontroll i organisasjonen, og har klare likhetstrekk med hierarkikultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). NAV-kontorene har en tradisjonell hierarkisk struktur inndelt i flere nivåer, avdeling, seksjon, team og grupper. Dermed appellerer det strukturelle perspektivet hva angår kunnskap og kunnskapsutveksling godt til denne organisasjonen (Gotvassli, 2020). Det later likevel til å være en viss frihet til å strukturere eller organisere seg slik kontoret ser hensiktsmessig.

«At vi har organisert det sånn er ikke gitt rundt omkring nei. Men det kommer jo gjerne en oppfordring fra fylket at de ønsker de og de ressursene innenfor et kontor, så blir det litt opp til kontoret hvordan dette settes til verk da» (Informant 1, 2022).

Dette vitner om en frihet og et handlingsrom til å påvirke egen organisering. Det er noen retningslinjer som sier *hva* man skal kunne levere. *Hvordan* er mer opp til kontoret. Dette kan sees på som et mulighetsrom for læring og endring. Erfaringer som er gjort gjennom samhandling innad på kontoret vil være en kilde til ønsket endring for å forbedre samarbeid, kvalitet eller leveranse. Når friheten til endring i strukturen ligger innenfor kontorets

myndighet, vil den byråkratiske veien for å få dette til være betydelig kortere og mindre tidkrevende enn om denne beslutningen lå utenfor kontoret. Med dette skaper man et økt handlingsrom for en eventuell endring. Dette ved å koble på ideologien bak *new public management*⁴, hvor offentlige organisasjoner skal være gitt vide rammer når det kommer til egen organisering eller tjenesteyting. De skal i mindre grad preges av detaljstyring fra politisk hold (Irgens, 2021).

Dette handlingsrommet eller rammene benytter kontorene seg av.

«Nei, vi sitter avdelingsvis. På Lerkendal sitter de en fra hver avdeling kan du si [...], og utfra dato kanskje også, men vi sitter avdelingsvis [...]» (Informant 3).

Utsagnet beskriver en strukturell forskjell mellom NAV-Lerkendal og NAV-Falkenberg. Det synliggjøres en mulig kulturell forskjell mellom kontorene, da organiseringen på Lerkendal viser at samhandlingen mellom avdelingene gjøres på en annen måte. Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur henger ofte sammen, der den ene vil påvirke den andre i større eller mindre grad. Både struktur og kultur definerer hvordan et organisasjonsmedlem ser sin plass i mengden, samt hvordan man forholder seg til andre. Organisasjonsstrukturen vil ofte beskrives gjennom et organisasjonskart, spesielt i formelle organisasjoner (Strand, 2007).

Organisasjonskartet sier noe om hvilket relasjonelt system som gjelder mellom mennesker, grupper, avdelinger eller kontorer. Strukturen skaper en forhåndsbestemt relasjon mellom posisjoner innad i organisasjonen. På den ene siden kan den forhåndsbestemte strukturen ha kommet etter ulike erfaringer innenfor kulturen som sier noe om hvordan man skal eller bør løse problemer. Erfaringer kan bidra til bestemte strukturelle og kulturelle forhold mellom individer og posisjoner i organisasjonen for å løse problemene man står ovenfor. Dette betyr at kulturen setter premisset for hvordan den formelle strukturen skal være. På den andre siden kan man si at organisasjonsstruktur fungerer som rettesnor for medlemmer, og hvordan de skal innrette seg etter andre. Dette vil påvirke individene til å se den relasjonelle strukturen som viktig, riktig og naturlig, og dermed sette premisset for kulturen. Struktur og kultur vil ofte tilpasse seg etter hverandre, og endring i den ene vil ofte føre til endring i den andre (Strand, 2007).

Det kan ikke sies at en organisering er bedre enn den andre til å løse NAV sine samfunnsoppdrag. Det man kan si med større sikkerhet er at hvordan de ulike kontorene

⁴ Fellesbetegnelse for prinsipper og metoder for styring av offentlige organisasjoner. Fokuset rundt marked eller markedsløsninger slik private bedrifter er (Irgens, 2021).

strukturerer seg har en innvirkning på hvordan kulturen formes, eller motsatt, kulturen sier noe om hvordan man bør strukturere seg. Forskjellen mellom struktureringen på NAV-Falkenberg og NAV-Lerkendal har rot i noe. Hva dette *noe* er konkret kan ikke vi si så mye om, men det vi kan argumentere for er at det som setter premisset, kultur eller struktur, har blitt slik fordi kontorene mener det er slik de ønsker å løse et problem eller en utfordring (Schein, 2010). Ved å strukturere seg avdelingsvis eller som gruppe på tvers av avdelinger, løser kontorene sitt samfunnsoppdrag på best mulig måte gjennom å hjelpe arbeidssøkeren ut i jobb. Uavhengig av organiseringen er det flere av informantene som nevner nettopp *hvordan de sitter* som en styrke i deling av kunnskap. Dette blir, litt ubevisst, en læringsarena for sosiokulturell kunnskap (Gotvassli, 2020).

Både NAV-Falkenberg og NAV-Lerkendal har et antall fagutviklere og endringsagenter fordelt på sine avdelinger. Disse rollene har ansvar for å utvikle fag, lage nye rutiner og drive opplæring på prosedyrer, rutiner og systemer.

«[...] Sånn at fagutvikler er i utgangspunktet tenkt å drifte den faglige utviklingen kontinuerlig og tilpasses samfunnsutviklingen» (Informant 5, 2022).

«Det er en forventning at en endringsagent skal bistå i opplæring og nye innføringer av ting» (Informant 5, 2022).

Disse rollene inngår i enhver avdeling med ansvar for sitt fagområde, og sine rutiner og systemer. Dette kan betraktes som at disse rollene fungerer som teknostrukturen i avdelingen (Mintzberg, 1979). Begge rollene, både fagutviklere og endringsagenter har egne informasjonskanaler og fora hvor de diskuterer og jobber med utvikling av det faglige eller opplæring på fag eller system. Samlingen av alle endringsagenter og fagutviklere er det som kan sies å være teknostrukturen for hele kontoret, samtidig som det er egne organiske teknostrukturer tilpasset hver avdeling.

Kontorene står relativt fritt i organisering eller strukturering av egne avdelinger. Dette medfører forskjeller i kulturen på kontorene, da samhandlingen innad er ulik. Det er likevel ikke slik at det er helt frislipp på hvordan man organiserer seg. Styring ovenfra vil sette noen rammer for hvordan man må gjøre ting.

«Ellers så kan det være med ressurser i forhold til at vi er jo politisk styrt ikke sant, så vi får jo de midlene vi får og utfra det må vi jo prøve å løse samfunnsoppdraget vårt på

best mulig måte, og vi får jo mål og disponeringsbrev i forhold til hva vi skal prioritere» (Informant 3, 2022).

Den økonomiske rammen hvert kontor har vil sette begrensninger på handlingsrommet for endring. Det vil sette begrensninger på hvor langt man kan strekke seg i den retningen kontoret ønsker. Det samme vil politiske eller strategiske retningslinjer, prioriteringer og mål. Dette er ikke uvanlig, og enhver offentlig bedrift eller organisasjon vil ha den politiske faktoren å forholde seg til. NAV som offentlig organisasjon styres formelt av den til enhver tid folkevalgte regjeringen (Irgens, 2021). Dette faktumet tyder på at NAV som organisasjon er styrt med en form for økonomisk lupe. Altså *strategi E* (Jacobsen, 2018). Politiske endringer eller ønskede satsningsområder nevnes å skape utfordringer for dynamikken og endringsprosessene på et kontor.

«Så ja, det er litt sånn typisk da. At man satser på en ting og lager rutiner på det så må det stoppes, så kommer det noe annet politisk styrt man heller satser på, på en måte ... Det konkrete eksempelet med kvalifiseringsprogrammet f.eks. så ble jo flere som jobbet med sosialhjelp før flyttet over til å jobbe med kvalifiseringsprogrammet. Så ble det en del nyansettelser da. Så det er sånn det løses da» (Informant 4, 2022).

Endringer i mål og strategi vil innskrenke handlingsrommet man har på kontoret eller i avdelingen til å prioritere eller endre seg selv. Hvem som blir berørt av endringen avhenger av hva den aktuelle politiske endringen er. Flere av informantene nevner denne tilpasningen NAV alltid må forholde seg til. Dette medfører stadige endringer med å lage og implementere nye rutiner, samarbeidskanaler og ressursbruk, og det som tidligere var gjeldende må forkastes til fordel for politiske prioriteringer. Dette vil kunne gi en motivasjonsknekk, og skape misnøye ved at fastsatt og kjent struktur og kultur må finne nye former og innhold for å møte morgendagens utfordringer (Døving & Johnsen, 2005). Likevel virker kontorene og avdelingene villige til å forholde seg til slike indre og ytre påtvingende endringer. Under pandemien var kontorene særdeles utsatt og gjenstand for hyppig endring av retningslinjer og fokusområder.

«Vi leste det jo nesten i avisen før vi fikk det i våre interne system. Så endringsvilligheten, den er enormt stor her ... Nei altså det er klart at det er en del ting som vi kan stusse litt over, som vi blir litt usikre på sånn praktisk, men folk er såpass pragmatisk at de tenker det her er en jobb vi har å gjøre, vi må finne ut hvordan vi skal gjøre det» (Informant 6, 2022).

På den ene siden kan det sies at en konstant styring og endring av fokusområder ovenfra er hemmende for innovasjon, nytenking og kreativitet for kontorene eller avdelingene. Dette fordi opparbeidet samhandling og arbeidsmetoder må vike for andre prioriteringer. Det kan tenkes at det å endre og utvikle strukturen, rutiner eller arbeidsmetode basert på egne erfaringer ikke er hensiktsmessig bruk av tid, og at en eventuell løsning eller tilpassing fort blir slått tilbake. Dette da politisk styring trumfer egen ønsket utvikling. På den andre siden speiler uttalelsen ovenfor en endringsvilje, som også er nevnt av flere informanter, selv om endringen ikke kommer etter egen avdelings ønske. Dette vitner om en tillit til de som styrer og forståelse ovenfor endringene som skjer. Selv om endring i fokusområder eller arbeidsoppgaver blir tvunget på en, så har man fortsatt frihet innenfor sin sfære til å være innovativ og kreativ i løsningen på problemet (Irgens, 2011). I et stadig skiftende samfunn vil fokusområdene til NAV endre seg i takt med det ytre (Klev & Levin, 2021). Informantene synes å være klar over dette, og for å imøtekomme de kravene samfunnet stiller, så må man være fleksibel, endringsvillig og innovativ. Dette vitner om en kultur som har likhetstrekk med en ad-hoc-krati-kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dermed fremstår det som om både *strategi E* og *O*, samt *lederstil E* og *O* benyttes avhengig av hvor i hierarkiet kommandoen kommer fra (Jacobsen, 2018).

Det kan synes å være tendenser til en ad-hoc-kratikultur på NAV i avsnittet over, men uttalelsen nedenfor fører oss tilbake til den maskinbyråkratiske strukturen, og hierarkiske kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

«For det kan jo kanskje oppleves som litt autoritært og "ovenfra og ned"-styrt da. Det er litt gammeldags form for styring enda da ... Jeg vet jo at det er mange kontor som ikke bruker dette "målkortet" like mye som vi gjør her. Der vi har trafikklysmodellen og tilfredsstillelse. Mange mener jo at det er en 70-tallsmåte å styre på da» (Informant 5, 2022).

Måleinstrumentet det refereres til oppleves som en gammeldags måte å styre organisasjonen på. Hensikten er å kontrollere de ansatte, og påse at det de gjør er av god kvalitet og skaper en tilfredsstillelse i det som leveres. Denne resultatstyringen er et typisk tegn innenfor hierarkikultur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig vil dette kunne hemme utvikling eller ønske om å være innovativ hos den enkelte ansatte. Det er opp til ledelsen å analysere resultatene av målingen, og å se om det man gjør er riktig, for deretter å vurdere endringer om nødvendig. Dette kan sees på som en innskrenking av handlingsrommet for både læring og endring til den enkelte avdeling eller individ. I tillegg legger det et press på medarbeidere til å

gjennomføre arbeidsoppgaver i henhold til de føringer eller rutiner som er gitt for ikke å bli evaluert «dårligere» enn andre. Dette kan skape en konkurranse blant medarbeidere eller avdelinger for å få en høy score og å være best. Dette kan betraktes som elementer av markedskultur ved at måleinstrumentet benyttes for å øke konkurranse mellom medarbeidere, og ønsket om å yte sitt ypperste for å prestere (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg kan denne typen mål- og resultatstyring være et styringsprinsipp innenfor *new public management* (Irgens, 2021). Det å skape konkurranse forbindes med hvordan private bedrifter øker effektiviteten eller bedrer kvaliteten i det man leverer. Vinneren belønnes i en eller annen form, og belønningen i dette tilfelle er at man kan slå seg på brystet og si at man er best.

Kontrollen og målingen av medarbeidere er en metode for å kvalitetssikre at de kravene som ligger til grunn for jobbutførelsen blir fulgt. Hva som er riktig eller best å gjøre for å sikre at NAV ansatte utfører jobben sin i henhold til det som er forventet er ikke for oss å evaluere. Det vi imidlertid kan si noe om er hvordan kravene som stilles til medarbeidere påvirker handlingsrommet for læring og endring.

«Og da måler vi det ofte utfra hvor selvstendig de er i løsning av saker, men også hvor fort de kan øke opp til det som er forventet porteføljestørrelse, så nå er det minimum på 70 saker» (Informant 2, 2022).

Hovedfokuset virker å være å løse de sakene den ansatte og avdelingen har her og nå. Rett og slett driften ved kontoret. Det er ikke overaskende at dette er hovedfokuset. De fleste organisasjoner må balansere de daglige arbeidsoppgaver og produksjon av forventede leveranser med strategisk tenkning og utvikling for å møte morgendagens krav (Irgens, Dynamiske og lærende organisasjoner - ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring, 2011). På NAV virker det som vektingen av tid til å oppfylle krav og tid til utvikling avhenger av rolle og ansvar. Fagutvikler eller endringsagent vil naturlig anvende mer tid til utvikling og endring enn for eksempel saksbehandlerne. Med dette kan rolle, ansvar, og tid vil være faktorer som enten åpner eller lukker handlingsrommet hvor lærings- og endringsprosessen kan boltre seg.

Likevel nevnes det at fokuset på de målbare kravene kan bli overkjørende for ønsket om å utforske muligheter som kan skape utvikling, eller ivaretagelse, av de mer abstrakte kvalitetene uavhengig av rolle, ansvar og tid.

«Jeg tror det kanskje er sånn at denne idealisten fort blir drept av dem som skal tilfredsstille tall da. Man ønsker å hjelpe mennesker, men man får ikke lov til det for at det er ikke rom for dette innenfor denne tall-biten» (Informant 5, 2022).

Dette kan indikere at tilfredstillelse av målbare krav er det viktigste. Det å kunne vise til fakta om at det man leverer er i henhold til det som forventes er av stor betydning. En forbedring av tilbudet til brukeren og ivaretagelsen av mennesket i andre enden blir sekundært. Det skal sies at NAV har statistikk og gjennomfører undersøkelser på tilfredshet blant sine brukere. Dette vil være kvantifiserbare målinger som sier noe om ivaretagelsen av mennesket i andre enden. Vi har ikke kjennskap til metode eller prosess for innhenting av disse dataene, og skal derfor ikke uttale oss om det. Det som imidlertid kan diskutere er bruken av kvantifiserbare data kontra møtet med brukeren som måleenhet på tilfredshet. Dersom statistikk anvendes for måling, vil handlingsrommet til utvikling muligens reduseres. Dette fordi det er ønskelig å holde seg rigid til prosedyrene og rutinen fordi disse fungerer (Irgens, 2021).

Ved å evaluere og se på hver enkelt samtale med ivaretagelse av brukeren som baktanke, vil man kanskje åpne handlingsrommet for læring og endring. Dette fordi man har et ønske om å ivareta akkurat dette mennesket, og ikke ivareta statistikken. Dette innebærer en holdning hvor fleksibilitet og tilpasning er i fokus, og som anvendes i løsningen av hvert enkelt sakstilfelle. Dette kan bidra til rom for kreativitet og handlingsrom innenfor regelverket (Døving & Johnsen, 2005). Det kan være slik at dette allerede er ivaretatt, og at god statistikk på tilfredshet ikke hviler på gode rutiner og prosedyrer for saksbehandling, men en fleksibel og imøtekommende innstilling fra saksbehandlere. Uansett vil mulighet til fleksibilitet eller kreativitet i løsning av saker gi større handlingsrom for læring og endring.

Det er i krysningen mellom lovverk, regler og prosedyrer og å hjelpe mennesker, at man kan finne det paradoksale med NAV. På den ene siden er den byråkratiske strukturen og hierarkiske kulturen med behov for stabile og forutsigbare prosesser. Disse gir kontroll og evaluering av leveranser for å kvalitetssikre eget arbeid. På den andre siden er visjonen til NAV «vi gir mennesker muligheter», og de interne prosessene som vitner om et større fokus på inkludering og støtte (NAV, 2022). Det gir mening med et maskinbyråkrati hvis det som produseres er det samme hver gang. Det er noe som kan produseres av maskiner i henhold til et krav eller en mal (Mintzberg, 1979). I visjonen til NAV ligger det implisitt at ethvert menneske er unikt, og situasjonen til den enkelte vil være ulik. Paradokset er at NAV i struktur og organisering preges av en *E*-mentalitet, mens i gjennomføring og kultur ønskes, og til dels er, mer i *O*-sjiktet (Jacobsen, 2018). Denne krysningen eller vekslingen mellom ulike

måter for kunnskapsutvikling beskrives som *Kunnskapsspiralen*. Den gjensidige avhengigheten er synlig i de ulike endrings- og lederstrategiene, *E* og *O*. Den ene fungerer mye bedre om den andre også fungerer godt (Gotvassli, 2020).

«Du kan bare, du kan jobbe og jobbe og jobbe for å finne et system eller en struktur som passer alle. Men folk er folk. Det er bestandig avvik som gjør at du kommer på tvers av det systemet man har satt opp da. Det er mye mer som foregår enn det man skulle tro» (Informant 5, 2022).

Dette vil kreve en fleksibilitet innenfor regelverket, og den ansatte må kunne utøve skjønn i hvert enkelt sakstilfelle. Uansett hvor mange ulike scenarier et regelverk eller en prosedyre tar høyde for, vil man ikke kunne sette en mal på behandlingen. Uttalelsen nedenfor illustrerer hvordan det reflekteres rundt saksbehandlingen av mennesker.

«[...] det er liksom ikke sånn at kommer du på NAV-Lerkendal, så får du ikke samme bistand om du registrerer deg et annet sted i landet, selv om rettighetene dine i folketrygden er jo de samme. Men på en måte hvordan man kommer dit er litt ulike ja. Det er litt interessant sånn egentlig» (Informant 4, 2022).

Ulikheter i prosedyrer eller rutiner på et kontor kan være avgjørende for hvor mye hjelp brukeren får til å forstå regelverket, og veiledningen som gis for å håndtere de riktige opplysningene og utfylling av de riktige skjemaene. Rettighetene til brukeren er nedfelt i lover og regler, og er de samme uavhengig av hvor vedkommende henvender seg, men arbeidsmetodikken og rutinene for å hjelpe brukeren er forskjellig. Kobles dette mot handlingsfriheten hvert enkelt kontor har til strukturering av ansvar og arbeidsform, ser man klare tegn på at de ulike kontorene kan løse sitt samfunnsoppdrag ganske autonomt og fritt. Dette øker handlingsrommet betraktelig for kontorene til å drive egen læring, endring og utvikling (Irgens, 2011).

Handlingsfriheten til kontorene forteller oss noe om hvordan de som helhet kan forholde seg til egen løsning av sine samfunnsoppdrag. Hvor stor frihet hvert enkelt individ har er mindre dokumentert i det empiriske materialet, men uttalelsen under belyser dette på følgende måte:

«[...] du er både ansvarlig for å holde deg oppdatert og lære en del ting selv, og noe er ting du må gjøre, men at du får lov, på en måte lære og utvikle og ha lov å spille inn ideer og liksom være sånn åpen for å se på nye ting eller prøve nye ting ... Det kommer ikke noen og sier at sånn skal du gjøre det, og tre det nedover hodet på deg,

du er med å utvikle det selv, hva fungerer for oss, hva er best for oss» (Informant 3, 2022).

Autonomi i oppgaveløsning er en del av arbeidshverdagen til medarbeiderne. De er selv ansvarlige for å lære og holde seg oppdatert på lovverk, prosedyrer og rutiner og at de løser de oppgavene som er forventet. I gjengjeld er det aksept for at den enkelte utforsker egne ideer og tanker rundt egne arbeidsoppgaver. Ingen presses inn i en ramme for hvordan arbeidet skal utføres. Det utvises tillit fra ledelsen til medarbeideren og den har tro på den ansattes ferdigheter og egenskaper til å løse det som er pålagt. Samtidig gis det rom for å skaffe erfaringer og teste ut nye momenter for å forbedre egen eller avdelingens arbeidsoppgaver. Denne autonomien og muligheten for å påvirke og spille inn egne ideer vil skape et større handlingsrom. Både for den enkelte til å utvikle seg, og at kontoret kan nyte godt av innspillene fra de som er tette på mottaker av tjenesten. Dette fordi de er primærkilden til hvordan rutinene fungerer opp mot leveransen. Samtidig ser vi et tilsvarende paradoks som beskrevet tidligere i dette kapittelet. Prinsipielt liker organisasjonen strukturell kunnskap best, men har flere arenaer og metoder hvor den sosiokulturelle, og i enkelte tilfeller også den følelsesmessige, kunnskapen utvinnes (Gotvassli, 2020).

En annen faktor i lærings- og endringsprosessen er informasjonsflyten, og informasjonskanalene som benyttes ved et kontor. Flyten og kanalene er viktige for å kunne få nødvendige informasjonen ut til de rette avdelingene eller medarbeiderne. Dette kan for eksempel inneholde endringer i bruk av digitale hjelpemidler, endringer i fokusområder, endring av rutiner eller informasjon om nye prosedyrer. Det kan være koordineringsbehov for pågående prosjekter, fokusområder, eller påminnelser om hvilke samarbeidskanaler som gjelder. Også informasjon om kompetanseheving eller påminnelser av gjøremål er relevante eksempler.

«Altså vi har så mye innstrømming av informasjon, vi har intranett hvor det kommer nyheter hele tiden. Vi har jo de ulike foraene våre. Både endringsagentfora, fagutviklerfora, det kommer inn ting via ledelsen når de har møter. Så har vi jo lokale ukebrev, vi har fylkes-ukebrev, vi har ukesebrev som kommer inn til endringsagentene. Så har vi avdelingsmøter [...] Å si ut litt informasjon. Det blir man ganske god til da. Hva har betydning for min arbeidshverdag. Der må man være litt på da. Og kanskje litt kritisk da tenker jeg, hvis ikke blir det litt mye» (Informant 1, 2022).

Som beskrevet ovenfor er det flere informasjonskanaler å holde styr på, og alt som kommer gjennom disse vil ha ulik relevans for ulike medarbeidere. Derfor er det nødvendig å ha et kritisk blikk på hva en skal forholde seg til. Som det sies i utsagnet er dette noe som kommer med erfaring. All informasjon som distribueres kan være støykilder for medarbeidere, og for mye informasjon kan resultere i at den blir ignorert på grunn av mengden. Risikoen er at de ansatte går glipp av informasjon som faktisk har betydning for den aktuelle jobben eller oppdraget som utføres. Dersom det er klare roller og ansvarsforhold på kontorene, som diskutert tidligere i kapittelet, kan denne måten å spre informasjon på fungere. Dette fordi informasjonsflytens sender(e), mottaker(e) og innhold er avklart på forhånd (Bolman & Deal, 2014). Den store informasjonsmengden og alle kanalene høres overveldende ut, men virker å være godt ivaretatt ved kontorene.

5.1.1. Delkonklusjon

Basert på drøftingen av hva som påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling kan en konkludere med at dette er faktorer som; formell struktur, roller, ansvar, informasjonskanaler, koordineringsbehov, strategiske mål, måloppnåelse og inkludering. Dedikerte roller og ansvarsområder er koblet til ulike strukturelle og kulturelle kjennetegn som enten gir stabilitet og forutsigbarhet eller fleksibilitet og frihet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tilfeller hvor det er tendenser til maskinbyråkrati og hierarkikultur ser en at handlingsrommet for læring, endring og utvikling innskrenkes. Der hvor fleksibilitet og frihet, sammen med inkludering, verdsettes kan man se at handlingsrommet økes.

De mulighetene fleksibilitet, frihet og inkludering gir for endring eller utvikling på kontorene sies å være godt verdsatt. Dette handlingsrommet kan imidlertid bli hemmet, eller skjøvet til siden til fordel for politiske målsetninger eller endring av strategiske mål. Endringene ovenfra vil være styrende for hvordan de ansatte i NAV skal/kan løse sine oppgaver og utfordringer, og hva som skal være fokusområdet for kontorene eller avdelingene. Dette kan være endring i lover, regler og prosedyrer, eller det kan være retningslinjer som beskriver hva som skal prioriteres. Disse føringene ovenfra vil på en måte skape et handlingsrom for endring, men ikke nødvendigvis slik kontoret eller avdelingen ønsker eller anser som nødvendig (Døving & Johnsen, 2005).

Slike endringer kommer gjennom ulike informasjonskanaler utenfra. Denne informasjonen stykkes videre opp og fordeles innad. Disse informasjonskanalene finnes i ulike varianter, det være seg ulike nyhetsbrev, ulike fora eller ulike møter. Dette kan også sees på som

læringsarenaer. Informasjonsflyten sies å være voldsom, og de ansatte må tolke og identifisere informasjon som er vesentlig for egen jobb eller eget fagområde. Informantene beskriver at dette kommer med erfaring. Antallet nyhetsbrev, fora og møter kan også uttrykke et koordineringsbehov. Høyt forbruk av informasjonskanaler og koordineringsmekanismer synes å være mulig gjennom klare skiller på roller og ansvarsområder. Dette fordi man har kontroll på hvor informasjonen skal eller hvem man skal henvende seg til (Bolman & Deal, 2014). Med dette kan man si at strukturen øker handlingsrommet for læring ved å muliggjøre for de læringsarenaene man får gjennom informasjonsflyt og koordinering.

5.2. Hvor skjer læring ved NAV?

NAV-kontorene har flere læringsarenaer som fører til oppdagelser eller behov for endring. Noen av disse er formelle, andre uformelle. Noen strukturerte og lederstyrt, andre mer tilfeldige. Et eksempel på dette er:

«Ja, prat med en kollega. Vi har jo sosiale arenaer opp hvor vi blir veldig utfordret til å ta en kaffe med kolleger, det har vi gjort mye. Vi sitter i åpne landskap. Bare det i seg selv er en læringsarena [...]» (Informant 1, 2022).

Den sosiale arenaen, samt det åpne kontorlandskapet har utvilsomt ført til økt deling av taus kunnskap, og passer således godt inn i det sosiokulturelle perspektivet (Gotvassli, 2020). Det er ikke nødvendigvis slik at alle disse arenaene automatisk bidrar til læring, ei heller at all sosial interaksjon gjør det, men det er grunnlag for å mene at disse arenaene i fellesskap øker læringsutbyttet i organisasjonen. Det at informanten sier at åpne kontorlandskap er en læringsarena i seg selv, er i tråd med teorien rundt det sosiokulturelle perspektivet. Informanten forstår det slik at kunnskap utvikles gjennom samtale, og at kunnskapen bor i menneskene. Gjennom diskusjon og felles refleksjon utvinnes og spres det taus kunnskap mellom medarbeiderne (Polanyi, 1969).

«[...] Vi har jo kollegaveiledning på kontoret, noen har tatt noe utdanning og gjort det, vi har også hatt tidligere, også har vi jo de teamene våre som er satt sammen, og der og tenker jeg bruker man liksom teamet, der har du anledning å bruke litt tid på å legge frem en sak, og noen bruker litt sånn reflekterende team i forhold til det å få tilbakemelding og forslag til løsninger» (Informant 3, 2022).

Sitatet ovenfor er et ytterligere eksempel på hvordan noen av disse læringsarenaene passer godt inn i det sosiokulturelle perspektivet. Likevel er det flere elementer i dette sitatet som er interessant. For det første er veiledning muligens en slags middelvei mellom

strukturperspektivet og det sosiokulturelle perspektivet. Siden noen av de ansatte har tatt utdanning innenfor veiledning, vil de ha lært seg måter å videreføre denne kunnskapen. Dette taler godt for strukturperspektivet, ved at de med veiledningskompetanse bruker teorier, ekspertløsninger eller annen form for formell kunnskap til å trene sine kolleger i faget (Gotvassli, 2020). Det ligger i veiledningens natur at dette skjer i interaksjon mellom mennesker. Dermed er det også en form for sosialisering i dette, og dermed en del av det sosiokulturelle perspektivet (Gotvassli, 2020). Denne interaksjonen er en glimrende mulighet for den enkelte, enten det er med sjef eller en medarbeider, å uttrykke egne *mentale modeller*. De *mentale modellene* kan materialiseres til kunnskap, som igjen kan dyrkes, manipuleres eller spres rundt i organisasjonen (Gotvassli, 2020).

Sitatet illustrer hvor viktig team-arbeid er i en organisasjon som NAV. Ved at arbeidet gjennomføres i teamene får man også en slags validitet på om egne tanker, antagelser og meninger er korrekte eller ikke. Dette kan føre til mestringsfølelse hos medarbeidere som tør å ytre sine synspunkter. Dette vil dermed føre til at det siste perspektivet, *intuisjon og følelser*, berøres. Dette perspektivet er i seg selv en positiv spiral. Mestring fører til motivasjon og trygghet til å gjøre mer av det en lykkes med (Bandura, 1986). Selv om det siste poenget er en antagelse, virker det korrekt ut ifra vårt inntrykk under intervjuet. Den kollegiale støtten er viktig for alle i organisasjonen for å få en følelse av mestring. Dermed ser man at dette sitatet berører alle perspektivene, og dermed også teoriens viktigste poeng; *kunnskapsspiralen* (Gotvassli, 2020).

Man kan argumentere for at kollegaveiledningen har oppstått noe tilfeldig, og at det er medarbeiderne selv som har tatt initiativet til at dette skal fungere. Det er ikke *styrt* fra en sjef eller tilsvarende. Likevel viser det seg at NAV-kontorene har flere slike styrte læringsarenaer. Et eksempel er fadderordningen. En ordning som på mange måter viser deres tro på at det eksisterer taus kunnskap, og at utviklingen av denne skjer i interaksjon med andre mennesker (Polanyi, 1969). På mange måter kan dette sies å være en form for *mesterlære*⁵. Dette ser vi informant 1 snakke om nedenfor:

«[...] Vi har veldig gode fadderrutiner på de som kommer inn nye. Som vedvarer ganske lenge, og det handler og om, altså læring er en ting, men det handler også om å skape trygghet [...]» (Informant 1, 2022).

⁵ Mesterlære: At man lærer av noen som har mye erfaring med temaet (Lauvås & Handal, 2014).

Til tross for at det meste av informantens poeng handler om utvinning av taus kunnskap, er det også viktig å anerkjenne tryggheten som skapes i disse arenaene. På mange måter kan det tenkes at denne tryggheten bidrar til å øke den enkeltes mestringstro. Litt som poenget lengre opp er dette også et bidrag til at *kunnskapsspiralen* kan være i effekt. Sterk tro eller forståelse for noe kan gi økt selvtillit og følelsen av å lykkes (mestringstro) (Bandura, 1986) som igjen bidrar til at man både utvinner mer taus og eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2020).

NAV-kontorene har en rekke arenaer, formelle og uformelle, for å utvinne og dele taus kunnskap. Hvis NAV betraktes som et maskin-byråkrati kan dette være noe overraskende. Med en slik inngang vil en anta at NAV hovedsakelig forholder seg til lover, regelverk, rutiner og prosedyrer. Dette er et slags evigvarende paradoks, da NAV arbeider med *folk* og de ansatte er avhengig av å benytte skjønn (taus kunnskap) for å forstå, og håndtere den enkelte bruker på en verdig og rettferdig måte. Likevel skapes også denne rettferdigheten av at alle behandles likt, gjennom bruk av prosedyrer (eksplisitt kunnskap). Det kan sies at den tause kunnskapen taler til den ad-hoc-kratiske kulturen og -strukturen ved at man må være kreativ i til dels komplekse og dynamiske problemstillinger hvor kunnskapen hviler på erfaringen til den ansatte (Mintzberg, 1979). Den eksplisitte kunnskapen kan kobles inn mot hierarkikultur ved at leveransen til brukeren skal være av lik kvalitet til alle (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og dette ivaretas gjennom kontroll av standardiserte arbeidsprosesser som kjennetegner den maskinbyråkratiske strukturen (Mintzberg, 1979).

Vi skal nå se nærmere på den eksplisitte kunnskapen, og hvilke læringsarenaer NAV-kontorene har for denne og det strukturelle perspektivet.

«[...] Så har vi jo E-læringsmoduler og sånne ting» (Informant 6, 2022).

En av de enkleste formene for deling av eksplisitt kunnskap er e-læringsmodulene som nyansatte ved NAV-kontorene må gjennom. Dette er en del av oppstartsprogrammet for ansatte og skal gjøre dem i stand til å håndtere de administrative og hverdagslige oppgavene i arbeidet. Strukturperspektivet nevner at slik kunnskap ofte spres gjennom teorier eller oppskrifter, og at det er kunnskap som enkelt kan nedfelles i skriftlige dokumenter. Det at kurset gjennomføres som en e-læringsmodul vitner om at dette er kunnskap som er enkelt å viderefordre i organisasjonen (Gotvassli, 2020). Samtidig kan det være en enkel måte å starte formidlingen av visjonen til organisasjonen. Dette handler om å skape kognitiv handlefrihet hos den enkelte ansatte, slik at de opparbeider seg forståelse for hva *målet* med arbeidet er (Gotvassli, 2020).

«[...] i tillegg kjører jo fylket ny-NAV-kurs. [...] Og da er det en kursrekke, jeg tror det er 6 eller 7 dager hvor de første dag er «Velkommen til NAV», sånn generelt om organisasjon og visjon og hvordan jobber vi i NAV og hvordan er vi organisert og alt det der» (Informant 2, 2022).

NAV-kontorene samler opp de nyansatte og gjennomfører dette ny i NAV-kurset som er referert til ovenfor. Dette er et av de første møtene de ansatte har med organisasjonen NAV, hvilke spilleregler som gjelder, visjoner, regler, rutiner m.m. Dette er nok et eksempel på deling av eksplisitt kunnskap, og hvordan kunnskap blir en objektiv enhet som enkelt deles gjennom felles foredrag og gjennomgangen av den enkelt prosedyre (Gotvassli, 2020). I tillegg vil visjoner og spilleregler indikere noe om hvordan kulturen i organisasjonen er. Informasjonen og observasjon av visjon og spilleregler vil starte en inkorporering av nye ansatte inn i NAV, og gi dem en forståelse av hva som er rette og gale normer og verdier i akkurat denne organisasjonen (Schein, 2010).

Etter hvert som man har vært ansatt en stund, gjennomfører NAV-kontorene flere kompetansedager eller uker med forskjellige tema. Det kan være å lære og videreutvikle den enkelte medarbeiders kunnskap og ferdigheter om digitale verktøy, eller det kan være andre tema som f.eks. samtaleteknikk. Poenget med kompetanseukene er å repetere eller lære organisasjonen å håndtere situasjoner den enkelte ansatte og organisasjonen allerede står i, eller situasjoner som kan komme i fremtiden. Måten disse gjennomføringene beskrives på av informantene indikerer tydelig at dette kan sees i lys av strukturperspektivet (Gotvassli, 2020). I kompetanseuken får de ansatte nye oppskrifter og metoder å forholde seg til, samtidig som dette gjennomføres med det digitale verktøyet kompetanseuken omhandler.

«[...] Og så tenker jeg også at vi har jo sånn kompetanseuke en gang i året eller vi hadde to. ei har jo hatt mye fokus på digitale verktøy, og da er det at du sitter med PC-en mens du lærer, så du faktisk lærer mens du gjør det, og så er det andre tema da så vi har kompetansepåfyll [...]» (Informant 3, 2022).

«Vi får nyhetsbrev da, direkte fra direktoratet. Det er på en måte fylket som får inn nyhetene, så lager dem nyhetsbrev som går ut til endringsagentene og ledelsen. Så blir det vår oppgave da å sluse dette riktig. Hvem vil da være ansvarlig for å implementere akkurat det. Så vi må jo på en måte holde oss litt i førersetet på hva som kommer inn og er sluppet av nyheter» (Informant 1, 2022).

De siste sitatet bringer inn en ny kilde til kunnskap i NAV. Poenget med denne oppramsingen er å vise at det eksisterer mange slike arenaer. Både uformelle og formelle. Sitatet rett ovenfor om nyhetsbrev er et eksempel på deling av eksplisitt kunnskap. Her er det direktoratet, altså *sjefen oven sjefen*, som beslutter at noe skal endres. Dette får ringvirkninger nedover i organisasjonen som i praksis gjør at endring skaper endring. Dette fordi kontorene er relativt autonome på *utføringen* av oppgaver, og er ikke nødvendigvis tilpasset den eventuelle endringen til direktoratet. For det enkelte kontor er det ikke nok å *bare* implementere, det må også endre andre rutiner for at den overordnede endringen skal fungere. Dette er et eksempel på en læringsarena for deling av eksplisitt kunnskap, som fører til endring og mer deling av eksplisitt kunnskap (Gotvassli, 2020).

Det kan synes som den kollektive kunnskapsdelingen med disse gruppene ikke alltid er like positiv. Det kan stjele tid fra hverdagen til den enkelte ansatte. Tid som kunne vært brukt til annen aktivitet. Dette eksemplifiseres nedenfor av informant 5 på spørsmål om individuell oppfølging:

«ikke nødvend.. Nei. Nei. Ikke som er synlig i hvert fall. Her kjøres det felles innsats for selv den minste ting» (Informant 5, 2022).

Gjennom sitatet får man en opplevelse at for mange kollektive former for læringsarenaer tapper den enkelte medarbeider, og fjerner en del av det individuelle ansvaret for kunnskapsutvikling og forståelse for organisasjonen. Det er implisitt at informanten opplever dette som noe meningsløs bruk av tid, og at den individuelle oppfølging burde vært tettere og tydeligere.

Dette kan også ses i sammenheng med at flere informanter tror at debriefene i etterkant av kundekontakt kunne vært utnyttet i større grad. Spesielt ved hendelser som er uheldige eller ubehagelige for den enkelte NAV-ansatte. Basert på dette kan det synes som noen av de uformelle arenaene gjerne kunne vært mer systematisert for å utnytte potensialet som er i dem. Eksempelvis kunne det vært en form for makkerordning eller team-debrief en gang i uken (Moldjord & Fredriksen, 2017). Hvor man ikke bare fokuserer på den strukturelle delen av kunnskapen, men også den sosiokulturelle og følelsesmessige delen (Gotvassli, 2020). På spørsmål i intervjuet om de ansatte tror at det underrapporteres *avvik*⁶ svarer de fleste informantene ja. Underrapportering i seg selv kan være en uforløst læringsarena. Dette fordi

⁶ Avvik er i denne sammenhengen noe man rapporterer etter uheldige/ubehagelige hendelser. Dette blir varslet til avdelingsleder som da får oppfølgingsansvar.

hendelsene som ikke blir meldt kun skaper læring for den som er en del av avviket dersom det ikke blir delt med felleskapet.

Årsaker til at avvik underrapporteres er ikke utforsket ytterligere, men det er å anta at dette er et sammensatt bilde. Et element kan være at en ikke anser dette som en læringsarena til felles beste for individ og organisasjon. Dette fordrer blant annet en holdning til at feil er noe en kan lære av. Et annet element kan være manglende kultur for å innrømme feil, eventuelt en kultur hvor utilsiktet feil medfører negative konsekvenser for den ansatte (Boysen, 2013).

I intervjuene med informantene fremstår det som om de er opptatt av at alle skal ha fått ventilert ukens hendelser slik at alle kan ta helg med god samvittighet. Når vi spør de om de tror at det ville ført til større utvikling å ha flere systematiserte debriefer, svarer de oftest at det ville ført til større rutine- og prosedyreforståelse. Dette vitner om at kontorene er opptatt av det strukturelle, det eksplisitte, men mindre opptatt av det sosiokulturelle, det tause, og det emosjonelle (Gotvassli, 2020).

5.2.1. Delkonklusjon

Dette underkapittelet har vist at NAV har flere læringsarenaer. Noen formelle, andre uformelle. Noen strukturerte og styrte, andre mindre strukturerte og tilfeldige. Det som viser seg å være tydelig er likevel samspillet mellom arenaer som appellerer til strukturell og eller sosiokulturell kunnskap. Denne utvinnes ikke alltid i den samme situasjonen eller arenaen, men skal man ha en effektiv kunnskapsspiral må begge, eller aller helst alle tre, være til stede i organisasjonen (Gotvassli, 2020). Det største utviklingspotensialet ligger i raffinering av noen av de uformelle prosessene. Det beste, og mest konkrete eksempelet, er situasjoner i etterkant av kundekontakt eller andre hendelser som rører det emosjonelle spekteret hos en ansatt. Det viser seg at disse arenaene gjerne kunne vært bedre utnyttet (Moldjord & Fredriksen, 2017), og at dette ikke bare ville påvirket den sosiokulturelle kunnskapen, men også den følelsesmessige. Potensielt kunne dette gitt de ansatte ny giv og sterkere mestringstro (Bandura, 1986). Ut fra informantenes budskap og våre refleksjoner virker det som den største mangelen ligger på uformelle, men strukturerte arenaer og muligheter. Dette betyr at man hadde satt den uformelle praten litt mer i system. Terskelen for å melde et *avvik* virker å være noe høy, da det automatisk involverer lederen. Dermed kunne det vært arenaer hvor nærmeste leder, teamleder, endringsagent, fagutvikler eller nærmeste kollega om så, hadde hatt en rolle som organisator. Med strukturerte veiledere for *hvordan* og *hva* man skal snakke om, og at denne *makkeren* da hadde hatt avviksrapporteringsansvaret. Dette kunne

kanskje ført til mindre negative emosjoner rundt å rapportere avvik, samt en sterkere og tydeligere strukturert, men uformell, læringsarena.

5.3. Hvordan endrer og utvikler NAV seg?

Det er flere ganger at NAV-kontorene er flinke på å designe beslutningsanledninger på en slik måte at de demper teoriens naturlige svakheter (Jacobsen, 2018). Ved at måten både problemene og løsningene løftes og luftes på gjøres i rett fora, med rett kompetanse, på sted. Et eksempel ser vi nedenfor:

«[...] det tas opp i endringsagentfora, så vil kanskje neste ledd at det tas opp i fagutviklerfora, som går mer ned i faget. Så vil det gå på avdelingsnivå, eller at vi som endringsagenter tar det rett ut i avdelingene. Så blir det jo i neste omgang da enten å ta det i teamene, eller at det går på hver enkelt [...]» (Informant 1, 2022).

Sitatet inneholder flere ulike roller (kompetanser), og ulike arenaer hvor disse møtes. Endringsagentene er en del av den *normale* arbeidsstokken og har tatt på seg endringsagentvervet i tillegg til den ordinære stillingen de besitter. Dette er i tråd med at endringsagentene kan ha en fot i *gammel* og en fot i *ny* verden (Rogers, 1983). Informanten nevner også fagutviklerne. Fagutviklerne er sjefens høyre hånd, og sørger for at alle endringer, nyskapinger og utviklinger er faglig forankret. Denne fremgangsmåten sikrer at rett personell, både i form av rolle og kompetanse, er på rett sted, til rett tid.

Sitatet omhandler selve endringsprosessen, og hvem som har mandat til å gjennomføre endringen. Hvilken myndighet den enkelte person, medarbeider og rolle har synes å være godt forankret hos alle informantene. Dette ser vi spesielt mot slutten av sitatet, hvor informanten nevner at hen som endringsagent kan ta informasjonen, eller sågar endringen ut i avdelingen selv. Dette skaper et kompakt miljø som demper hovedkritikken mot teorien rundt beslutningsanledninger – at tilfeldighetene rår. Det gjør også prosessen effektiv, gjennom at flere roller har myndighet til å formalisere endringene (Jacobsen, 2018). Dette kan tolkes dithen at de klare rollene i strukturen bidrar til konkrete ansvarsområder som er stabile og forutsigbare. I tillegg har man fordelt beslutningsmyndighet til roller som kan tillate seg å være innovativ og fleksibel. Det kan sies at det i utgangspunktet motstridende valget mellom stabilitet og forutsigbarhet mot innovativ og fleksibel i strukturen, ikke er like gjeldende her (Døving & Johnsen, 2005).

På den ene siden sier modellen for beslutningsanledninger at løsningene på utfordringen kan skje litt vilkårlig. Det samme gjelder for hvordan utfordringer kommer til syne. Eksisterer det

systemer som ivaretar dette, eller dukker det opp rundt lunsjbordet. I så fall, hvem tar tak i det og sørger for at det blir allemannseie. Enten som informasjon eller ved at rutinen for den konkrete utfordringen endres.

«[...] Nå har vi hatt Modia et par år nå, så vi har gjort oss noen erfaringer der, så nå er det en arbeidsmetodikk som skal fremmes som vi kaller for aktivitetsbasert oppfølging. Så tenker vi som storkontor at vi faktisk har et ansvar for å finne ut hva som faktisk fungerer og komme med innspill andre veien i stedet, så da startet det her i min avdeling, så tok jeg og fagutvikler det med opp til fagutvikleren og lederen og så ble vi enig om at hele kontoret må jobbe med, og ikke bare vår avdeling. Så da satt vi ned en gruppe som jobbet med det og fikk utarbeidet litt, satt av en fagdag hvor vi samler dem som er nødt til å være med på å utvikle metodikken også melder vi jo opp til fylket at nå jobber vi med det her. Så det er sånn som at det er mange blekksprutarmer som samler opp og så sendes det oppover, men det er ikke noe system for det, det bare skjer da. Det er jo individene, vi som jobber her som må sørge for at det samles og blir tatt hånd om da» (Informant 2, 2022).

Dette sitatet inneholder mange elementer. For det første handler det om at et kontor selv tar ansvar for å etablere dager hvor en utfordring skal diskuteres. Her er det en sak med et datasystem som ikke enda har blitt en utfordring, men kontoret ønsker å være tidlig ute. Beslutningsanledningen blir dermed alt arbeidet – prosessen – som gjennomføres på dette kontoret, og som sendes oppover til fylkesnivå (Jacobsen, 2018). Det er en iboende ansvarsfølelse hos de som arbeider på kontoret, og spesielt de som har utpekte roller. Når utfordringen løftes finner man fort ut at dette gjelder flere enn bare kontoret. Det blir dermed viktig at dette utarbeides på en slik måte at alle kan dra nytte av det. Dette er et tydelig eksempel på at *den enkelte* er både problemfinner og løsningsfinner. Samtidig viser empirien at det er de tydelige utpekte rollene som fører denne prosessen fremover. Dette viser igjen at NAV-kontorene er flinke til å unngå flere av de teoretiske *fellene* som er beskrevet av Jacobsen (2018).

Det som er ekstra spennende med dette sitatet er avslutningen. Det beskrives at det føles som noen blekksprutarmer som finner, søker og identifiserer utfordringer, eller løsninger og at disse sendes oppover i beslutningskjeden. Informanten uttaler at hen ikke ser noe system for det. *Det bare skjer*. Dette illustrerer to forhold. For det første er det en form for bekreftelse på at det teoretiske utgangspunktet med beslutningsanledninger viser seg å stemme – *dette arbeidet har en grad av tilfeldighet over seg* (Jacobsen, 2018). For det andre er det mulig å

rette et kritisk blikk til informantens forståelse av systemene som eksisterer. Er det ikke nettopp slikt et system skal fungere. At de som har formelle, i enkelte tilfeller også uformelle, roller må ta sitt ansvar seriøst og være ærekjær. Systemet er avhengig av individers beslutninger. Selv om de teknologiske fremskrittene er store og roboter (algoritmer) og annen teknologi erstatter menneskets tanke og handlekraft, er det fortsatt en kombinasjon av teknologi og menneskelige kapasiteter som fører til endring og utvikling. Det vil være utfordrende å lage et teknologisk system som fanger opp alle problemer som dukker opp i organisasjonen uten å bruke menneskets unike egenskap; skjønnsmessige vurderinger basert på erfaring.

I empirien ser vi at NAV-kontorene anvender bevisste og ubevisste endringsstrategier. Selv om NAV ikke er en privat og resultatdrevet organisasjon i tradisjonell forstand, har den likevel begrenset med økonomiske midler, og har et samfunnsansvar om å opptre innenfor *forsvarlig forvaltning*.

«[...] Alle som registrerer seg skal også vurderes opp mot det. Er det potensielt langtidsmottakere av sosial hjelp skal man vurdere kvalifiseringsprogrammet. Også gjør man det, så plutselig wæw, vi har ikke nok penger [...]» (Informant 4, 2022).

«[...] for vi måles på hvor mange som er i tiltak, hvor mange som kontaktes sånn. At man har ting for å tilfredsstille tallmessig, men kanskje ikke bruker-messig [...]» (Informant 5, 2022).

Det første sitatet sier noe om et program som er relativt nytt. På mange måter kan denne nyskapingen betraktes som en *endring* som kontorene har lyst til å etterleve. Likevel er ikke de økonomiske rammene godt nok forberedt, og man ender dermed opp med å iverksette et program som ikke kan gjennomføres. I slike situasjoner er det mulig å se at endringsstrategien heller mot *E*. Det er noen definitive økonomiske tall som definerer retningen man tar og avgjørelsene man tar. Dette blir også bekreftet av andre sitat ovenfor, hvor behovet for tilfredsstillelse, det som stimulerer endring eller målene til organisasjonen, er tallene (Jacobsen, 2018).

I utgangspunktet kan det tenkes at endringsstrategien kan knyttes til og avhenge av lederstilen. Dette er ikke hele sannheten, da det i enkelte tilfeller kan være utfordrende å definere hvem som er *lederen*. Til tross for at det er definerte roller internt på kontorene, og et hierarki for å definere hvem som *leder hvem*. Regjering og direktorat kan overstyre, eller

definere nye kjøreregler på vegne av kontorene. Dermed er det ikke alltid den lokale lederen som styrer og har reell påvirkningskraft. Det er sterkere krefter i sving.

«[...] hva er det regjeringen bestemmer at NAV skal jobbe med. Da får man jo ofte nye rutiner i forhold til hvilke tiltak som skal prioriteres og hvilke brukergrupper skal prioriteres [...]» (Informant 4, 2022).

«[...] Så vi ansetter jo, altså vi har jo masse ansatte som har masterutdanning, men vi har ikke nødvendigvis behov for det, ser vi [...]» (Informant 6, 2022).

Informant 6 beskriver at organisasjonen har et mål, noen ressurser og et relativt konkret behov for kompetanse. Det er ikke gitt at økt kompetanse, eller høyere utdanning blant de ansatte fører til bedre resultater. Det er også slik at store deler av NAV er det teorien vil kalle et maskinbyråkrati. Det er ikke behov for stor forståelse, eller kritiske blikk, da det handler om skjematisk utfylling, følging av prosedyrer og standardiserte arbeidsprosesser (Mintzberg, 1979). Et annet perspektiv er at denne tankegangen blir noe restriktiv, og at den generelle trenden i samfunnet er at folk ønsker utdanning. Det er mulig å anta at man er bedre rustet til større endringer dersom man har større helhetsforståelse (Rogers, 1983). De siste to betraktningene er litt på siden av oppgaven, men likevel ser vi at disse diskusjonene også preger NAV-kontorene vi har undersøkt. Sitatet peker direkte på denne utfordringen, og organisasjonens nåværende behov for kompetanse for å nå målene (Irgens, 2021).

Hvis vi sier at teorien stemmer. At man trenger både *E* og *O*. At disse ikke er gjensidig utelukkende, men heller som to sider på en mynt. Ser man at de interne forholdene på NAV-kontorene prefererer *O*, men at de overordnede retningslinjene ligger tett på *E*. Dette bekrefter det teorien beskriver som gjensidig avhengighet. Dermed er det også rimelig å anta at NAV-kontorene har flere eksempler på *O*. Både i form av endringsstrategi, men også lederstil.

«Vi har veldig gode fadderrutiner på de som kommer inn nye. Som vedvarer ganske lenge, og det handler òg om, altså læring er en ting, men det handler også om å skape trygghet» (Informant 1, 2022).

Sitatet ovenfor er et tydelig eksempel på det teorien kaller endringsstrategi *O*.

Fadderordningen søker i første rekke å gi nyansatte, som i seg selv er en endring i organisasjonen, faglig påfyll. Likevel fremstår det fra sitatet at tryggheten man skaper gjennom en god mottakelse er liksom viktig. De ansatte må føle seg sikre på at de får det de

trenger, og at det er mulig å si ifra dersom noe er uklart, eller, i enkelte tilfeller, vanskelig. Følgende sitat bekrefter også det.

«[...] Og noen slipper jo fadderne etter 7 måneder, men noen kan ha behov for 1,5 år. Fordi at.. Det ser vi kjempestor forskjell på. Og da måler vi det ofte utfra hvor selvstendig de er i løsning av saker, men også hvor fort de kan øke opp til det som er forventet porteføljestørrelse, så nå er det minimum på 70 saker [...] Det handler jo om trygghet og ikke minst hvor fort ting setter seg i hodet [...]» (Informant 2, 2022).

Dette sitatet bekrefter også det. Her kan man enda tydeligere identifisere den gjensidige avhengigheten teorien mener de to strategiene har for hverandre. Fra sitatet kan man lese at det handler om produksjon (Jacobsen, 2018). Hvor raskt kan den enkelte ansatte levere en tilstrekkelig produksjon på minimum 70 saker. Likevel sier informanten at det handler om trygghet. At de ansatte skal få lære seg hvordan systemene og rutinene fungerer i sitt eget tempo.

Det er mulig å skimte en forskjell i strategi og lederstil på dette punktet. Det kan tenkes at strategien er nedfelt og styrt av rutiner. Dermed blir denne litt mer *firkantet* og sier at 70 saker er korrekt størrelse for å yte slik man forventer. Informanten sier at det handler om trygghet, og det kan i like store grad være lederens lederstil. Kanskje er dette et eksempel på at de to modellene i strategiene fungerer godt sammen. Eller det kan være et eksempel på at endringsstrategi *E* gir grunnlaget og rammene. På mange måter skisserer banen man spiller på, hvilke regler som gjelder, og gir dermed lederen større frihet til å skisser *hvordan (O)* man skal spille.

«[...] Jeg vil si at takhøyden i min avdeling er veldig høy. Jeg har en, [...] veldig sånn åpen leder [...] Tidligere har jeg hatt en leder som kanskje har vært helt i andre enden. Kjempedyktig leder, men veldig annerledes personlighet [...]» (Informant 1, 2022).

«[...] Også vil jo [...], som sitter på toppen, òg sette noen premisser for hvordan hen ønsker å ha det på NAV-Falkenborg. Hen er en veldig inkluderende og raus leder som ser alle. Hen går og setter seg med alle sammen og skravler med alle sammen og det skaper noen ting da. Altså det blir veldig liten forskjell mellom ledelse og ansatte. Og det, det tror jeg påvirker hele kontoret [...]» (Informant 1, 2022).

Begge sitatene beskriver hvordan lederstilen er eller oppfattes å være. Det øverste sitatet refererer til en leder som tilfører energi i organisasjon. Den åpenheten som diskuteres, og som

også nevnes i det andre sitatet, fører til at de ansatte på kontorene føler seg sett. Dette er essensielt i lederstil *O*, og er noe som er enkelt å betrakte også i intervjuene med den enkelte.

At lederne på det enkelte NAV-kontor foretrekker lederstil *O*, virker å være noe i kontrast til direktoratets og fylkets mer styringsrettet *E*-lederstil. Dette er eksempler på at ved endring, enten stor eller liten, så er det behov for både *leder- og endringsstrategi E og O*.

Siden vi har forsket på to NAV-kontor, ser vi at de fleste informantene refererer til en lederstil som ønsker at mennesket skal være organisasjonens viktigste ressurs (Rogers, 1983). Fokuset blir dermed gjensidig støtte, forståelse, hjelp til å lære, mens man samtidig sørger for at medarbeiderne er trygge i arbeidet sitt (Jacobsen, 2018).

5.3.1. Delkonklusjon

Det viser seg at NAV har flere muligheter og strategier eller drivkrefter til endring. Dette er muligens et opplagt poeng, da endringer skjer hele tiden, det er bare volumet av endringen som endres. Det er fascinerende hvor mange styrte prosesser, anledninger og roller NAV-kontorene har utviklet. Dette har ført til kompakte beslutningsmiljø og rett personell i beslutningsanledningene som skapes (Jacobsen, 2018). Dette underbygges av autonomien kontorene gis av ledelsen, som selv kan definere og bestemme hvordan de skal angripe (endre) forskjellige utfordringer.

NAV kan i prinsippet betraktes å være stor grad av *E*. Dette begrunnes gjennom resultatstyringen, en velbrukt katalysator for endring, men også i lederstil og i endringsstil. Med tette bånd mot direktorat og styringsregimet i Norge er det viktig at de opptrer profesjonelt, punktlig og redelig. Dette fører til noen ytre rammer som appellerer godt til lover, regler og prosedyrer. Likevel viser det seg at de lokale forholdene ofte heller mer mot en *O enn E*. Denne stilen handler mer om at det er de medmenneskelige forholdene som rår, man er mer støttende og fokuserer på et miljø som gir albuerom til å lære i sitt eget tempo. Det virker som om de lokale forholdene kommer fra den enkelte medarbeiders og leders medmenneskelighet og ønske om å oppfylle NAVs visjon – *vi gir mennesker muligheter* (NAV, 2022). Ved første øyekast kan dette fremstå som et slags paradoks, hvor det ene taler sterkt for et strengt regime, mens den andre foretrekker løsere rammer. Med bakgrunn og støtte i teoriene vi har anvendt, opplever ikke vi dette som et paradoks, men heller noe som er gjensidig avhengig. Det ene fungerer *mye* bedre, dersom det andre fungerer *godt* (Jacobsen, 2018).

6. Avslutning

Problemstillingens overbyggende tema er:

«Hva påvirker kunnskap i NAV, og hvordan utvikles denne kunnskapen?»

For å dekke dette valgte vi tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker handlingsrommet for læring, endring og utvikling i NAV?
2. Hvor skjer læring ved NAV?
3. Hvordan endrer og utvikler NAV seg?

Gjennom forskningsspørsmålene har vi drøftet ulike deler av problemstillingen, dette for å påse at vi fikk med oss relevant informasjon som bidrar til å besvare den.

Gjennom drøfting av forskningsspørsmål én, har vi belyst de ulike faktorene som påvirker og enten hemmer eller fremmer kunnskapsutviklingen i NAV. Disse faktorene er formell struktur, roller og ansvarsområder, samt informasjonskanaler, koordineringsbehov, strategiske mål og evaluering av måloppnåelse. I tillegg kommer inkludering og medbestemmelse. Faktorene roller og ansvarsområder er bundet opp av strukturen og kulturen i NAV. Det finnes klare skiller på hva som tilhører hvor, og hvor ulike problemer skal løses. Dette indikerer et behov for stabilitet og forutsigbarhet i arbeidsprosessene. Kontorene har frihet til å organisere seg selv, som igjen tillater en fleksibilitet som trengs for å gjennomføre endringer eller skape utvikling. Rollene fagutvikler, og endringsagenter kan sies å være en del av teknostrukturen til kontoret og avdelingen. Disse rollene har som oppgave å drive opplæring, utvikle fag eller endre og forbedre rutiner. Dedikerte personer med opplæring, endring og utvikling som arbeidsoppgave vil skape et handlingsrom for kunnskapsutvikling på kontorene og i avdelingene.

Politiske målsetninger, endring av strategiske mål eller påtvingende endringer er faktorer som påvirker handlingsrommet for kunnskapslæring. Ettersom NAV er en offentlig organisasjon «eid» av staten, vil endringer fra politisk hold alltid være en faktor som man må ta hensyn til og innrette seg etter. Dette skaper i en ende endring, men i den andre kan det hemme den utviklingen eller læring og endring de ansatte på kontorene har et ønske om.

Empiren viser at NAV har mange informasjonskanaler og et stort koordineringsbehov. Hyppige møter for kontroll og koordinering, samt enorme strømmer med informasjon, skaper behov og mulighet for diskusjon og informasjonsutveksling. Dette kan betraktes som en læringsarena. Samtidig synliggjør informantene at informasjonsflyten er stor i volum og antall

informasjonskanaler mange. Om all informasjon om temaer og fagområder skal leses, forstås og håndteres kan det bli overveldende. Dette håndteres gjennom rigide rolle og ansvarsforhold, ved at informasjon eller temaer som kommer fra kanaler eller møter treffer riktig rolle/funksjon. Dette kan fremme handlingsrommet for læring.

Muligheten til å påvirke og bli hørt er en faktor som spiller en stor rolle i læring, endring og utvikling. Flere informanter nevner dette med å få lov til å bestemme selv, eller ha medbestemmelse i arbeidsoppgaver, endring av rutiner eller definering av ansvarsforhold som engasjerende. Takhøyden for å komme med egne innspill i egen avdeling eller mulighet til å komme med endringsforslag lengre opp i søylen skaper et handlingsrom og gir mulighet for læring, endring og utvikling.

Forskningsspørsmål to belyser hvor læringen oppstår i NAV. Dette være seg uformelle, formelle, strukturerte eller mer tilfeldige arenaer. Mange av informantene belyser blant annet den bevisste handlingen om hvordan de er organisert på kontorene som en læringsarena i seg selv. Åpne landskap, enten i team som arbeider på samme brukergruppe, eller avdelingsvis, tvinger på mange måter den enkelte arbeidstaker til å dele, samhandle og reflektere. Det sosiokulturelle miljøet er utvilsomt en viktig læringsarena, noe som belyses av alle våre informanter. Dette kan være seg i kontorlandskapet, slik det ble nevnt ovenfor, men også i sosiale soner, under lunsjen eller i andre situasjoner hvor man interagerer med kolleger. Det eksisterer også arenaer som er mer strukturerte og bevisste. Det kan være *ny i NAV-kurs*, e-læringsmoduler, fadderordning og team-arbeidet. Det fremstår på alle informantene som at de strukturerte og formelle arenaene er mange, gode og velutviklet. Til tross for at det enkelte ganger kan være tidkrevende, da *alle må lære det samme*, er dette systemer som får mye skryt. Disse læringsarenaene virker å være velutviklede.

Flere av informantene peker på uformelle arenaer som et forbedringspotensial. Slik det ble nevnt i delkonklusjonen under forskningsspørsmål to, kan det fremstå som at en strukturering av disse ville hjulpet avdelingen å utvinne mer kunnskap. I tillegg vil den ansatte få ventilert sine tanker og følelser, slik at eventuell dårlig samvittighet eller ubehagelige opplevelser ikke blir med vedkommende lengre.

Gjennom forskningsspørsmål tre har vi fått innsikt i veien fra oppdagelse, til iverksettelse og nyskaping. NAV-kontorenes autonomi fører til kompakte beslutningsanledninger som har et tydelig mandat og myndighet. Dette hjelper kontorene med å skape endring, samt utvikle organisasjonen hurtig. Dette bevises også under pandemien. Vervet som endringsagent ble

innført som et virkemiddel for å holde tritt med den teknologiske utviklingen. Deretter ble det videreført fordi man så viktigheten å kontinuerlig utdanne og repetere teknologi- og fagkunnskap. Ikke bare skaper endringsagentenes mandat flere beslutningsanledninger, flere som har ansvaret for å skape en mer effektiv organisasjon, det gir også flere personer eierskap til endringen og utviklingen. Dette eierskapet gir også den enkelte større motivasjon til å være i rett beslutningsanledning, til rett tid.

På NAV-kontorene vi har undersøkt ser vi at samspillet mellom *E* og *O* fungerer veldig godt. Det systematiske og resultatorienterte setter premisser for endringsstiler og lederstiler innenfor *E*. Det medmenneskelige, arbeidsmiljøet og kulturen heller mer mot *O*. Det snakkes om porteføljestørrelse før man er *ordentlig i gang*, samtidig som det snakkes om stor takhøyde og ledere som er tilgjengelig.

Disse forskningsspørsmålene har alle blitt brukt som verktøy for å besvare oppgavens problemstilling.

Det som påvirker kunnskapsutvikling i NAV er den formelle strukturen med sine dedikerte roller og ansvarsområder, strategiske målsetninger og informasjonskanaler. Dette påvirker i så måte at man vet hvor kunnskap befinner seg, og hvem som burde inneha eventuell ny kunnskap. I tillegg vil endring i strategiske målsetninger føre til endring i kunnskap for å kunne oppnå disse målsetningene. Kunnskapen påvirkes også av de mer uformelle faktorene som ikke nødvendigvis er bundet like sterkt i strukturen. Mulighet til å påvirke gjennom medbestemmelse vedrørende egne arbeidsoppgaver skaper et handlingsrom hvor kunnskap kan utvikles. Vi ser også at autonomien, eller friheten selve kontorene har til selvbestemmelse er viktig påvirkningsfaktorer til kunnskapsutvinningen.

Den andre delen av problemstillingen handler om hvordan kunnskapen utvikles. I denne oppgaven har dette handlet om både *hvor* og *hvordan*. Vi har fått sett og blitt informert om ulike arenaer hvor kunnskapen utvinnes. Dette er organisering i kontorlandskap, ledergrupper, endringsagentfora, fagutviklermøter og team. Det kan også være mer langvarige arenaer, som fadderordningen. En ordning som iverksettes når man møter opp som nyansatt, og som avsluttes når du som arbeidstaker er klar for det.

Hvordan kunnskapen utvikles er gjennom ansvarliggjøring av enkelte medarbeidere gjennom ulike verv, roller og posisjoner i organisasjonen. Endringsagentene har myndighet til å implementere endringer som organisasjonen ser at er nødvendig. Det viser at kontorene vi har undersøkt er flinke til å sette folk med kompetanse i rett beslutningsanledning, slik at

organisasjonen gjør fremskritt. Dette er også bevist gjennom pandemien, og den noe plutselige økningen av brukere. Denne endringen skaper på mange måter behov for flere endringer simultant. *Endring skaper endring*. Det er også interessant hvordan den ulike endringsstrategien og lederstrategien beviser at teorien rundt temaet stemmer. Den ene fungerer mye bedre hvis den andre er velfungerende.

Det er i denne krysningen mellom *O* og *E* at vi finner et av de største læringspoengene for oppgaven. Vi har jevnlig referert til noe vi kaller *NAV-paradokset*. Dette er blandingen av sterk eller streng styring i et støttende og inkluderende arbeidsmiljø. Dette virker i utgangspunktet som to ender av skalaen, men det viser seg både gjennom intervjuene, og vår analyse at dette ikke er gjensidig utelukkende, men heller gjensidig avhengig. Akkurat som i teorien vedrørende de ulike stilene, fremstår det også som at NAV-kontorene er mer velfungerende fordi det har denne balansen.

Krysningen mellom *E-linjen* og *O-linjen*, fører også til stor autonomi på kontorene vi har undersøkt. Denne friheten skaper eierskap, og ansvar til *saken*. Dette fører til at kontorene kan angripe både felles problemstillingen, men også spesielt de lokale problemstillingene slik de ser det best. Dette effektiviserer organisasjonen, på bekostning av noe forskjellig praksis.

Gjennom denne oppgaven har vi sett symbiosen mellom rigid styring fra direktorat og fylke, og et støttende og inkluderende arbeidsmiljø lokalt på kontorene. Det er i denne krysningen mellom *E* og *O* at visjonen - *vi gir mennesker muligheter* - kommer til sin rett. Visjonen er svært vanskelig å oppfylle dersom denne balansen mellom *E* og *O* ikke er rett. Som NAV-paradokset, er alt dette gjensidig avhengig av hverandre. Som to sider av samme mynt.

«Ja, jeg tenker at det er ganske interessant i forhold til det rigide lovverket som man må forvalte og må forholde seg til. Og sårbarheten i enkelte grupper da som er avhengige av det da. Grupper du må hjelpe da [...]» (Informant 4, 2022)

6.1. Videre forskning

Det er flere interessante funn i det empiriske grunnlaget som vi dessverre ikke har kunnet vie plass i denne oppgaven. Vi har identifisert noen temaer eller retninger som kunne være av interesse for videre forskning.

Det første er å utforske ytterligere utnyttelsen av de uformelle eller ustruktureerte læringsarenaene. Debrief, og spesielt emosjonell debrief synes å være et savn hos de ansatte i NAV. Opplevelsen av ubehagelig hendelser eller opplevelse av utilstrekkelighet i løsning av oppgaver er en potensiell læringsarena. Gjennom debrief av den aktuelle hendelsen vil den ansatte kunne få ulike perspektiver eller tilbakemeldinger på hva som er bra eller hva som kunne vært gjort annerledes. I tillegg vil dette kunne bidra til å bearbeide den emosjonelle påkjenningen den ansatte har vært utsatt for. Videre forskning på dette området kan ta flere retninger, den kan enten se på muligheter for å strukturere slike læringsarenaer i større grad, eller den kan kartlegge behovet for emosjonell ivaretagelse av NAV-ansatte.

I denne oppgaven har vi gjort til kjenne hvilke faktorer som påvirker læring, endring og utvikling på NAV. Det vi imidlertid ikke har gjort er å veie disse faktorene opp mot hverandre. Forslag til videre forskning vil være å se på i hvilken grad ulike faktorer påvirker disse fenomenene, og om det er noen som er viktigere å ha på plass enn andre.

En annen retning man kan ta for videre forskning er dypere inn i *human resource management* enn denne oppgaven har gjort. Vi har sett overordnet på paradokset mellom myk og hard endring- og ledelsesstrategi. Dette kan også kobles opp mot motivasjonsfaktorene som råder innenfor myk og hard HR. Forskningen kan fokusere på motivasjon til de som jobber på NAV og hvor de henter denne fra. Vil den samme symbiosen komme til syne, eller er det en type HR-strategi som veier tyngre enn den andre (Egerdal, 2020).

Underrapportering av avvik belyses i noen grad i oppgaven. Et interessant tema å forske videre på da det er usikkert hva denne underrapporteringen skyldes. I tillegg kan det være spennende å undersøke hvor stor denne underrapporteringen er. En annen retning i den forbindelse kan være å se på kulturen for rapportering og hvordan den er.

Kultur betraktes som «limet» i organisasjonen, og hva som karakteriserer kulturene på de ulike kontorene eller avdelingene vil være av stor interesse for oss som har fokus på hvordan organisasjoner fungerer og utvikles. Kontorene har valgt å løse sine oppgaver noe ulikt, og da spesielt når det kommer til organisering. Et interessant spørsmål å stille er da hva i kulturen er det som gjør at man ønsker å ha ulik samhandling innad på kontorene.

Referanser

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action, a Social Cognitive Theory*. New York: Prentis-hall inc. .
- Bass, B. M. (2020). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon. In Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (pp. 128-141). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendahl norsk forlag AS.
- Boysen, P. G. (2013). Just Culture: A Foundation for Balanced Accountability and Patient Safety. *The Ochsner Journal*, pp. 400-406.
- Caldwell, R. (2003, Juni 1). The Changing roles of personnel managers: Old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*, pp. 983-1004.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over Machine - The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. New York: Free Press.
- Døving, E., & Johnsen, Å. (2005). *Organisasjonsteori på norsk*. Bergen: Vigomstad og Bjørke AS.
- Egerdal, Å. (2020). *HR boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Filosofi*. (2022, Mai 16). Retrieved from Filosofi - Epistemologi: <https://filosofi.no/epistemologi/>
- Fosshagen, K. (2022, Januar 18). *Store norske leksikon*. Retrieved from Store norske leksikon - globalisering: <https://snl.no/globalisering>
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Heier, T. (2017). *Kompetanseforvaltning i Forsvaret*. Vigmostad & Bjørke AS: Bergen.
- Holmen, H. A. (2021, Juli 9). *Store norske leksikon*. Retrieved April 5, 2022, from Store norske leksikon - Kunnskap: <https://snl.no/kunnskap>
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner - ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Irgens, E. J. (2021). *Profesjon og organisasjon - En bok for profesjonsutøvere og de som skal lede dem*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer, 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lauvås, P., & Handal, G. (2014). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. University of Michigan: Prentice Hall.
- Moldjord, C., & Fredriksen, P. K. (2017). Debriefing - strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. In T. Heier, *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (p. 297). Bergen: Fagbokforlaget.
- Montgomery, A. (2016). Culture and Change in Developing Western Countries. In L. H. Skipton, R. Lewis, A. M. Freedman, & J. Passmore, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (pp. 357-378). Oxford: John Wiley & sons Ltd.
- NAV. (2022, April 5). NAV. Retrieved from NAV - Fakta om NAV: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav>
- NAV. (2022, mars 03). *Nav.no*. Retrieved from Medlemskap i folketrygden: https://www.nav.no/no/person/flere-tema/arbeid-og-opphold-i-norge/relatert-informasjon/medlemskap-i-folketrygden?fbclid=IwAR0pX-ubJVJqY_H-SxaMCvoV4aNG3zf6YxfhtSVHlviQdv6H8uS8ApWXb1k#chapter-1
- NAV. (2022, April 11). *Nav.no*. Retrieved from Organisasjonskart.
- Pedersen, T. B. (2011). *Fra idé til praksis - En studie av omdømme som endringspraksis i Tromsø kommune*. Tromsø: Handelshøgskolen i Tromsø.
- Polanyi, M. (1969). *Knowing and Being*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Regjeringen. (2022, Aril 5). *Regjeringen*. Retrieved from Regjeringen - Milepæler i NAV-reformen: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/asd/Tema-og-redaksjonelt-innhold/milepaler-i-nav-reformen1/id749892/>
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. Ohio: Free Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Doubleday Business.
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2011). *Skolen som læringsarena*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Svartdal, F. (2020, Mars 24). *Store Norske Leksikon*. Retrieved from Store Norske Leksikon - Læring: <https://snl.no/l%C3%A6ring>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2017.
- Vygotsky, L. (1980). *Mind in Society: Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge: Harvard University Press.

7. Vedlegg

7.1. Vedlegg 1 samtykkeskjema

Samtykkeerklæring for deltakelse i masteroppgave «Hvordan forvalter NAV kunnskap og erfaring og i hvilken grad nyttes denne kunnskapen og erfaringen til utvikling»

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter ved NORD universitet, Jonas Søttar og Andreas Stokkeland Moen, som skal skrive masteroppgave i Human Resource Management (HRM). Modulansvarlig er Anne Kamilla Lund, epost anne.k.lund@nord.no tlf. +47 75 51 76 92. Veileder for oppgaven er Knut Arne Hovdal, epost knut.a.hovdal@nord.no tlf +47 74 11 22 57 Direkte henvendelser kan rettes til prosjektleder Jonas Søttar, jsottar@mil.no, tlf. +47 48 20 70 92.

Masteroppgaven er en del av utdanningen ved NORD universitet, og gjennomføres siste året av utdanningsløpet.

Rammene for oppgaven er at vi skal undersøke selvvalgt tema innenfor Human Resource Management. Vi har valgt å utforske følgende foreløpige problemstilling:

Hvilke faktorer og systemer tilrettelegger for erfaringsdeling ved NAV kontorer, og hva påvirker utnyttelsen av disse erfaringene?

Vi ønsker i utgangspunktet å se på erfaringslæring, organisasjonskultur og endringsledelse og hvordan dette benyttes i det daglige ved NAV Falkenberg og NAV Lerkendal

Basert på dette ønsker vi å intervjuve veiledere/saksbehandlere og mellomledere på overnevnte arbeidsplasser.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Prosjektet vil bestå av kvalitativ forskningsmetode i form av individuelle intervjuer.

Deltakelse i studien vil innebære et intervju med varighet på tentativt 45 minutter.

Spørsmålene vil omhandle individets opplevelse av erfaringslæring, organisasjonskultur og tilretteleggelse for læring og hvordan dette påvirker læringsutbytte og utvikling i hverdagen.

Data vil bli registrert i form av lydopptak og skriftlige notater.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet fortrolig. Det er kun prosjektgruppen som kommer til å ha tilgang til personopplysninger, herunder Andreas Stokkeland Moen og Jonas Søttar.

Opptak av intervju vil bli slettet etter transkribering.

Oppgaven vil bli publisert, og gjort tilgjengelig for offentligheten, men alle informanter vil være anonymisert. Oppgaven skal ferdigstilles og leveres innen 15. mai 2022.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil lydopptak med deg bli slettet umiddelbart.

Ditt samtykke til å delta gir du i innledningen på lydopptaket.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

NORD Universitet ved Anne Kamilla Lund, epost; anne.k.lund@nord.no, tlf. +47 75 51 76 92 eller

Jonas Søttar, epost; jsottar@mil.no, tlf. +47 48 20 70 92.

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen epost; personvernombud@nord.no, tlf. 74 02 27 50

NSD, epost; personvernombudet@nsd.no, tlf. (10.00-14.00): 55 58 21 17 (tast 1)

Med vennlig hilsen

Andreas Stokkeland Moen og Jonas Søttar

7.2. Vedlegg 2 intervjuguide

<p>Fase 1: Rammesetting</p>	<p>1. Løsprat Small-talk for å danne en relasjon med informanten, og løsne stemningen. Dette for å tilrettelegge for en uformell intervjusituasjon, hvor informanten kan dele sine tanker fritt med oss</p> <hr/> <p>2. Informasjon</p> <p>Vi er to ansatte i Forsvaret som studerer en master i human resource management (HRM) - personaledelse enklere forklart -, ved NORD universitet. Vi er nå i gang med selve masteroppgaven, og ønsker å ta for oss læring som fenomen. Vi ønsker å kartelegge hvor, hvordan og i hvordan form læring oppstår i NAV, samt hvordan man forvalter denne nyervervede kunnskapen videre. Vi skal i utgangspunktet snakke med begge kontorene i Trondheim. Med hvor, hvordan og i hvordan form mener vi følgende:</p> <p>Hvor; oppstår læringen som en konsekvens av styrte erfaringslæringsanserser, eller oppstår den i pausepratene, eller i møtet med en kollega rundt vanndispenseren.</p> <p>Hvordan; Er det strukturerte og formelle møter, eller er det mer uformelt og "av seg selv". Har organisasjonen selv noen metoder man benytter for å kartlegge læringen, eventuelt mangelen på læring?</p> <p>Hvordan form; Ser man sammenhenger på metode fra avdeling til avdeling?</p> <p>I korte trekk handler det om hvordan NAV kartlegger læring, og implementerer den nevnte læringen (erfaringen).</p> <p>Vi ønsker å ta opptak av intervjuet for å kunne gjengi dine svar på best mulig måte. Dette gir både deg og oss en garanti for at svarene dine ikke kan oppfattes på en annen måte enn de er gitt på. Opptakene vil bli slettet etter at sensur foreligger. Ved bruk av sitater i oppgaven vil disse kun bli markert med "informant 1, 2, 3" osv...</p> <p>Samtykkeskjema presenteres informanten og samtykke tas opp på lydopptaker.</p> <p>Da vil jeg spørre om det er noe som er uklart, og om det er greit at vi tar opp intervjuet? Jeg vil starte opptaket etter at vi har stilt noen avklarende spørsmål angående stillingsforhold og erfaring.</p>										
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>3. Overgangsspørsmål:</p> <table border="1" data-bbox="347 1093 1406 1258"> <thead> <tr> <th data-bbox="347 1093 863 1122">Hovedspørsmål</th> <th data-bbox="863 1093 1406 1122">Mulige oppfølgingsspørsmål</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="347 1122 863 1151">Hva er din bakgrunn før du begynte i NAV?</td> <td data-bbox="863 1122 1406 1151">Har du jobbet tidligere?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="347 1151 863 1180"></td> <td data-bbox="863 1151 1406 1180">Hvilken utdanning har du?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="347 1180 863 1209"></td> <td data-bbox="863 1180 1406 1209">Har du hatt andre roller/stillinger internt i NAV?</td> </tr> <tr> <td data-bbox="347 1209 863 1258">Hva fikk deg til å begynne å jobbe i NAV?</td> <td data-bbox="863 1209 1406 1258"></td> </tr> </tbody> </table>	Hovedspørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål	Hva er din bakgrunn før du begynte i NAV?	Har du jobbet tidligere?		Hvilken utdanning har du?		Har du hatt andre roller/stillinger internt i NAV?	Hva fikk deg til å begynne å jobbe i NAV?	
Hovedspørsmål	Mulige oppfølgingsspørsmål										
Hva er din bakgrunn før du begynte i NAV?	Har du jobbet tidligere?										
	Hvilken utdanning har du?										
	Har du hatt andre roller/stillinger internt i NAV?										
Hva fikk deg til å begynne å jobbe i NAV?											

Fase 3: Fokusering	4. Nøkkelspørsmål:	
	Start båndopptaker - få samtykke	
	Hva er det siste du har lært på jobb?	<i>Åpent dynamisk spørsmål. Ment å bryte isen. Starte samtalen.</i>
	Hva er det viktigste du har lært gjennom NAV?	<i>Åpent dynamisk spørsmål. Ment å bryte isen. Starte samtalen.</i>
		Hvordan oppstod denne læringen?
		Ble du veiledet i prosessen?
		Hvor oppstod denne læringen?
		Hvem fasiliterte for denne læringen?
		Hva opplevde du?
	Hva legger du i læring?	<i>Litt mer tematisk spørsmål. Sørg for at vi snakker om samme fenomen</i>
	Hva opplever du som den viktigste plattformen for læring?	<i>Hvor skjer læringen. Når oppstår den.</i>
		I interaksjon med "kunden"?
		I rådgivning/veiledersamtale med sjef?
		Under samtale med kollega?
	På hvilken måte skapes læring av det du opplever?	
		Gjerne kom med et eksempel på en konkret situasjon
		Hva gjorde situasjonen så lærerik
		Legger du opp til/ønsker du flere muligheter til å ta ned dette?
	Etter en opplevelse som gir læring. Hvordan "tar dere ned" læringen, og eventuelt implementerer denne i organisasjonen?	
		Hvem styrer?
	Hvordan styres det?	
	Hvordan meldes / rapporteres det videre?	
Benytter dere noen mekanismer for å utnytte læringsutbytte ved NAV?		
	Har dere etablerte rutiner for å snakke om erfaringer?	
	Har du noen positive opplevelser med disse rutinene?	
	Negative?	
	Hva mener/ønsker du at er tilstede (mekanisme) for å lære i NAV?	
	Er det noen andre aktiviteter som gjøres for å maksimere læring?	
		Refleksjonsnotat?
		Gruppesamtaler?
		Deling i plenum?
		Personlig notatbok?
	Opplever du at NAV har en kultur hvor takhøyde for at dine personlige meninger og behov blir hørt/dekket?	
		Tanker, følelser, relasjoner? På hvilken måte?
		Hvem sørger for denne takhøyden?
		Tilrettelegger NAV for denne takhøyden/muligheten til å dele?
Fase 4: Tilbakeblikk	5. Oppsummering	
	Oppsummere funn	
		Har jeg forstått deg riktig?
		Er det noe du vil legge til?

7.3. Vedlegg 3 godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Vurdering

Referansenummer

478780

Prosjekttittel

Læring i organisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Knut Arne Hovdal, knut.a.hovdal@nord.no, tlf: 95200051

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jonas Sottar, Jsottar@mil.no, tlf: 48207092

Prosjektperiode

16.09.2021 - 30.06.2022

Vurdering (1)

25.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.01.2022. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Vi vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!