

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Karin Bele, Cristina Krogh og  
Linn M Remmem

---

## Digitalisering eller transformasjon?

Hvordan forstås og håndteres den digitale  
endringsprosessen av ledere i NAV-kontor

---

Dato: 01.09.2020

Totalt antall sider: 160

## Forord

Når vi nå står ved sluttstreken på et nesten tre år langt masterstudie i kunnskapsledelse ved Nord Universitet kan vi se tilbake på fine opplevelser, gode diskusjoner, nye vennskap og ikke minst en faglig utvikling som vi tar med oss videre i fremtiden. Vi har også møtt utfordringer, med større og mindre hendelser i hverdagen som skal håndteres samtidig med at studiene krever fokus. Så kom også Covid 19-pandemien, og ga oss noen ekstra utfordringer med å gjennomføre undersøkelsene vi hadde startet. Ikke minst hvordan vi skulle gjennomføre samarbeidet oss imellom uten å kunne møtes i periode. Vi måtte også utforske nye digitale muligheter for å komme oss godt igjennom denne fasen.

Vi vil gjerne rette en takk til våre familier som har holdt ut med at vi har vært opptatte med studier både dag og natt i perioder. Vi har alle tre opplevd at barna våre har stilt spørsmålsteget ved at vi bruker så mye av fritiden vår på å studere "når vi allerede har en jobb!", som de sier. Vi håper vi har vært gode forbilder ved å vise hva som er mulig å få til samtidig som vi har håndtert krevende jobber, og et familieliv som ikke kan stå helt på vent i over to og et halvt år.

Vi vil også takke vår veileder, Robert Bye, for gode råd og støtte gjennom hele denne prosessen. Ikke minst vil vi takke Robert for å få oss til å ha tro på at vi kommer igjennom når vi har vært usikre på våre egne prestasjoner.

Vi vil også rette et stort takk til NAV Trøndelag som har stilt tid og ressurser tilgjengelige, og spesielt våre informanter som har delt sine erfaringer og tanker rundt endringsprosessen de står i sammen med oss.

Trondheim, 1. september 2020

Karin Bele

Cristina Krogh

Linn M Remmem

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å bringe frem mer kunnskap om hvordan ledere i NAV i praksis jobber med å oversette strategien om digitalisering til sine medarbeidere. Vi har også vært opptatt av om det er noe av det som skjer i denne oversettelsen som fremmer NAVs mål om digital transformasjon. NAV har de siste årene hatt en stor omstilling knyttet til digitalisering, og er nå blant de virksomhetene i offentlig sektor som løftes frem som innovative og langt fremme på området.

Vi har gjennomført individuelle intervjuer med seks ledere i NAV Trøndelag for å få kunnskap om deres opplevelse av hvordan de jobber, hva de mener fungerer og hva som kan være utfordrende. I analysen av funnene våre har vi benyttet teori om ledelse i endringsprosesser, teori som har belyst hvilke lederegenskaper som fremmer digital transformasjon, samt teori om kunnskapsutvikling og innovasjon.

Vi fant at lederne har forstått sin rolle som oversettere av den sentrale strategien til lokale forhold, og de ser det som sin rolle å få medarbeiderne til å se helheten i endringsprosessen. De jobber tett på sine medarbeidere, og viser at de i praksis bruker mange av de lederegenskapene som teorien definerer er egenskaper som fremmer digital transformasjon. Det er likevel grunn til å tro at ledernes digitale mindset og deres forståelse preger hvordan lederne jobber med meningsskapingen inn i eget kontor. Dette vil avgjøre om fokuset er å implementere digitale verktøy, eller om de har den mer omfattende forståelsen for at det handler om digital transformasjon. Lederne får mye informasjon om digitaliseringsprosessen, men har få arena hvor de får utforsket sin egen meningsskaping. Vi mener at ved å legge mer vekt på refleksjon i lederkollegiet hvor det legges til rette for denne meningsskapingen vil det gi mer enhetlig forståelse av prosessen.

Vi ser også at lederne ønsker å være fremoverlent og jobbe med utvikling, men at spennet i rollen og kompleksiteten i lederhverdagen gjør at tiden deres ikke strekker til. Dette medfører mindre fokus på utvikling og mer fokus på drift. Å håndtere ambidekstritet, både utvikling og drift samtidig, er en av lederegenskapene som er nødvendige for å fremme digital transformasjon i langvarige og kontinuerlige endringsprosesser. Vi mener derfor at det er viktig å skape strukturer som gir rom for mer refleksjon og kunnskapsutvikling i de lokale kontorene. Dette bør skje både gjennom arena for felles meningsskaping i lederkollegiet, og mer støtte til opplæring for de medarbeiderne som mangler teknisk grunnkompetanse vil også bidra til at lederne får frigjort ressurser til utvikling.

Smidig utvikling baserer seg på å få opp nok kunnskap om hvordan ting fungerer, brukernes behov og idéer til å gjøre ting annerledes. En styrket utviklingskapasitet i NAV-kontorene vil derfor øke innovasjonskraften i NAV totalt sett, og dermed muligheter for å ta ut mer av sitt potensiale for transformasjon i digitaliseringsprosessen.

## Abstract

The purpose of this thesis has been to generate more knowledge of how leaders in the Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) work to translate the strategy of digitization to their employees. The thesis explores any occurrences in this translation that promotes NAV's goal of digital transformation. NAV has in recent years been through a change relating to digitization and are now among those in public sector that are praised for being innovative and ahead of their field.

We have conducted individual interviews with six leaders of NAV Trøndelag to obtain knowledge of their experience of how they work, what they consider is successful and what they find challenging. In the analysis we have used theories of change management, theories that highlights which leadership abilities that promotes digital transformation, and theories of knowledge development and innovation.

We have found that the leaders have understood their role as translators of the strategy to local conditions. They consider it as their role to make the employees see the bigger picture of the change process. They work closely with their employees, and they use many of the leadership qualities that the theory defines promotes digital transformation. Furthermore, there is reason to believe that the leaders' digital mindset affects how the leaders work with the sensemaking in their departments.

This will determine whether their focus is on implementing digital tools, or if they have more comprehensive understanding of how it is all about digital transformation. The leaders receive a lot of information about the digitization process but have few arenas where they can explore their own sensemaking. We believe that focusing more on reflection within the group of leaders, where you facilitate this type of sensemaking will create a more uniform interpretation of the process.

It seems that the leaders wish to be proactive and work with development, but that the various aspects of the role and the complexity in leaders everyday life makes their time insufficient. This result in less focus on development, and more focus on operation. Handling ambidexterity is one of the leadership qualities that are necessary to promote digital transformation in long-lasting and continuous processes of change. We therefore believe that it is important to create structures and space for reflection and knowledge development through arenas for common sensemaking in the groups of leaders. Leaders can free up time through more assistance for training employees in technical competence.

Agile development is based on creating enough knowledge of how things work, the users' needs and ideas of improvement. A strengthened capacity for development in the NAV offices will therefore increase the innovative power in NAV in total, and thereby also increase the opportunity to use more of one's potential in transformation in the digitization process.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag .....	2
Abstract .....	3
1 Innledning.....	7
1.1 Et NAV i endring .....	7
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	8
1.3 Digitalisering i NAV .....	10
1.4 Problemstilling.....	13
1.5 Oppgavens struktur .....	14
2 Teori.....	16
2.1 Ledelse i digitaliseringsprosesser .....	16
2.1.1 Ulike perspektiver på endringsledelse .....	16
2.1.2 Motstand mot endring .....	21
2.1.3 Endringskapasitet .....	21
2.2 Digitalisering og digital transformasjon .....	23
2.2.1 De fem generasjoner av digitalt modne organisasjoner .....	24
2.2.2 Lederegenskaper som fremmer digital transformasjon.....	25
2.2.3 Digital tenkemåte for en digital organisasjon .....	28
2.3 Kunnskapsutvikling og innovasjon .....	29
2.3.1 Kunnskap og kunnskapsutvikling.....	30
2.3.2 Læring .....	31
2.3.3 Innovasjon .....	33
2.3.4 Organisatorisk læring og læringskultur .....	34
2.4 Betrachninger rundt teorivalg.....	36
3 Metode .....	38
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	38
3.2 Undersøkelsens formål og problemstilling.....	40

3.3	Undersøkelsens design.....	42
3.4	Forberedelser til intervju.....	44
3.5	Gjennomføring av intervju .....	47
3.6	Koding og analyse av datamaterialet .....	48
3.7	Kvalitetskriterier og etiske vurderinger.....	50
3.7.1	Validitet .....	51
3.7.2	Reliabilitet.....	52
3.7.3	Å forske på egen organisasjon.....	53
3.7.4	Etiske vurderinger .....	54
4	Presentasjon av funn.....	56
4.1	Rollen som oversetter .....	56
4.1.1	Leders egen kunnskapsinnhenting.....	57
4.1.2	Leders formidling av budskapet om endring, mål og meningsskaping.....	60
4.1.3	Ledernes grep for å støtte opp under ønsket utvikling.....	63
4.2	Forutsetninger for endring.....	66
4.2.1	Opprettholde daglig drift i endringsprosessen .....	66
4.2.2	Teknisk og digital kompetanse hos medarbeidere.....	67
4.2.3	Opplæring og kompetanseutvikling .....	68
4.2.4	Endringsagenter .....	69
4.2.5	Statlig og kommunal virksomhet.....	71
4.3	Strategi og retning.....	71
4.3.1	Tilpasse sentrale strategier til lokale forhold.....	72
4.3.2	Smidig utvikling .....	74
4.3.3	Digital transformasjon.....	75
4.3.4	Koronasituasjonens påvirkning .....	77
4.4	Oppsummering av funn.....	80
5	Drøfting.....	83
5.1	Hvordan forstår lederne det overordnede budskapet.....	83

5.1.1	Leders kunnskapsinnhenting som grunnlag for å forstå endringsprosessen .....	83
5.1.2	Forståelse for overordnet strategi og retning .....	85
5.2	Hva gjør lederen i praksis for å oversette budskapet.....	90
5.2.1	Involvering av medarbeidere og ulike perspektiver på endringsledelse .....	90
5.2.2	Håndtere motstand .....	92
5.2.3	Utfordringer i den praktiske hverdagen .....	95
5.3	Hvilke grep gjør ledere for å fremme innovasjon og digital transformasjon .....	98
5.3.1	Kunnskapsutvikling og læring .....	98
5.3.2	Digital transformasjon eller digitalisering .....	102
5.3.3	Koronasituasjonens påvirkning på NAVs digitaliseringsprosess .....	106
5.4	Oppsummering.....	108
6	Konklusjon .....	111
7	Referanser .....	113
	Figurliste .....	118
	Vedleggsliste.....	118
	Vedlegg 1 – NAV i endring 4.0.....	119
	Vedlegg 2 – NAVs digitale ambisjon.....	142
	Vedlegg 3 - Meldeskjema for behandling av personopplysninger NSD.....	144
	Vedlegg 4 - Vurdering av søknad til NSD.....	148
	Vedlegg 5 - Avtale NAV Trøndelag.....	151
	Vedlegg 6 - Informasjonsskriv med samtykke.....	155
	Vedlegg 7 – Intervjuguide.....	158

# 1 Innledning

## 1.1 Et NAV i endring

---

*"Det handler strengt tatt ikke om IT-utvikling, det handler om å utvikle NAV"*

---

Dette uttalte Sigrun Vågeng, daværende arbeids- og velferdsdirektør for NAV, om digitaliseringsprosessen i NAV (Memu.no, Vågeng, 2018). NAV har gått fra å ha et stort behov for modernisering, til å bli en av de ledende innen offentlig sektor på digitalisering. Stortingsmelding 33, "NAV i en ny tid" (2016) satte fokus på behovet for store endringer både innen organisasjon- og tjenesteutvikling i NAV. Dette ble starten på en omfattende endringsprosess der digitalisering er ansett som et nødvendig virkemiddel, og en vesentlig del av satsingsområdet, for å nå målet om en fremtidsrettet og effektiv velferdsforvaltning.

Dette betyr også betydelige endringer for både ledere og ansatte i NAV. Sigrun Vågeng var NAV-direktør for NAV i perioden 2015-2020. Hun adresserte tydelig hvor stor og viktig denne endringsprosessen er for hele NAV. Vågeng oppsummerte dette i et internt notat som hun formidlet til alle ledere i NAV som kalles "NAV i endring". Notatet ble sendt ut i flere oppdaterte versjoner etter hvert som utviklingen og prioriteringene endret seg. Versjon 4 av dette dokumentet finnes her som vedlegg 1. I notatet er Vågeng tydelig på at målet med endringsprosessen NAV står i er å oppnå at flere kommer raskere i arbeid. Dette skjer gjennom både digital innovasjon og organisasjonsendringer, og vil påvirke hele organisasjonen. Gjennom notatet legger hun vekt på viktigheten av å kommunisere det helhetlige bildet av endringsprosessen for å skape forståelse for mål og retning ut i organisasjonen. I dokumentet er hun også tydelig i sine forventninger til lederne i NAV på at de har en rolle i å formidle budskapet til sine medarbeidere.

Men hvordan klarer mellomledere å ta dette ansvaret som Vågeng så tydelig forventer? Og hvordan forstår ledere i NAV oppdraget som gis dem? Som ledere i NAV-kontor utøves ledelsen i det ytterste og operative leddet ut mot brukerne. I en byråkratisk oppbygd etat med 19 000 ansatte står man da normalt sett langt unna de arenaene hvor strategier utformes og beslutninger tas. Like fullt har man et stort ansvar i å formidle og tilpasse de overordnede budskapene tydelig til sine medarbeidere for at etaten skal lykkes med sine strategier. Vågeng sier også i nevnte notat at endringene skjer raskt, bildet utvikler seg fortløpende, og det kan være vanskelig å kommunisere enhetlig (vedlegg 1, s. 8)

Vi har derfor vært nysgjerrige på hvordan lederne i NAV-kontorene faktisk har løst og håndtert oppgaven og ansvaret Vågeng så tydelig gir dem. Hvordan klarer ledere i NAV å oversette og tilpasse



budskapet til de lokale forholdene? Hvordan klarer lederne selv å holde seg oppdatert på det som skjer? Og opplever de at endringsprosessen har de effektene som forventes fra ledelsen?

NAV's digitale ambisjon (vedlegg 2), og Vågens notat "NAV i endring" (vedlegg 1) er tydelige på at digitaliseringen ikke er et mål i seg selv. Den er et virkemiddel til mer effektiv forvaltning, bedre kvalitet på brukeroppfølgingen og til å løse samfunnsoppdraget til NAV på en bedre måte. Dette krever at endringen ikke bare skjer via digitalisering, men at det er behov for mer helhetlige omstillingsprosesser i hele organisasjonen. Oppgavene må løses på en ny måte. Slik vi tolker det er det en tydelig forventning om at endringsprosessen i NAV skal resultere i innovasjon og ny tjenesteutvikling. Vi ønsket å forstå mer om hvordan lederne ser på mulighetene digitaliseringen gir til å jobbe annerledes. Hvordan de formidler dette til sine medarbeidere? Og hvordan motiverer de sine medarbeidere til å stå støtt i denne prosessen?

Korona-pandemien som traff Norge i mars påvirket arbeidsmåter og kommunikasjon, både i NAV og i vår egen prosess med å skrive denne oppgaven. At "hele Norge" plutselig måtte bruke hjemmekontor utfordret både våre tekniske ferdigheter, og også tilliten til hvordan arbeidsoppgavene kan utføres uten å møtes fysisk. Vi hadde på den tiden akkurat startet med å intervju ledere knyttet til oppgaven vår. Det ble derfor naturlig å reflektere over om denne situasjonen påvirker digitaliseringsprosessen i NAV, og om det fører til andre måter å jobbe på? Vil koronasituasjonen fremskynde prosessene? Vi vil i kapittelet om metode beskrive nærmere hvordan vi i vårt arbeid justerte arbeidsform og intervjuguide for å tilpasse oss denne situasjonen.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Vi som står bak denne oppgaven har roller i våre organisasjoner som gjør at vi kjenner på ansvaret og kompleksiteten med å implementere og oversette endringer som digitaliseringen gir. Gjennom det har vi vært ekstra nysgjerrige på temaet. To av oss er mellomledere i offentlig sektor, der den ene er avdelingsleder i NAV. Den tredje i gruppa har en stilling innenfor IT i en større organisasjon i privat sektor. Gjennom både teori og drøftinger i studiet vårt har vi alle tre erfart at vi kjenner oss igjen i utfordringene og kompleksiteten rundt det å innføre nye digitale løsninger. Mange virksomheter har fokus på digitalisering og digital transformasjon, og vi mener derfor at temaet bør være relevant også for andre virksomheter enn NAV, både innen offentlig og privat sektor.

Vår inngang til denne oppgaven startet med at vi skrev en prosjektoppgave våren 2019. I denne oppgaven gjorde vi en begrenset undersøkelse av hvordan ledere i NAV-kontor håndterte oppgaven med å implementere NAV sin digitale strategi, og hvordan de oppfattet denne strategien. Selv om undersøkelsene vi gjorde i prosjektoppgaven var begrenset, både i omfang og i metodisk

fremgangsmåte, satt vi igjen med noen funn vi ønsket å forske mer på i arbeidet med masteroppgaven. På tidspunktet vi gjennomførte undersøkelsene våre i prosjektoppgaven var det stort fokus på overgang fra stasjonære PC'er til bærbare og mobile IKT-løsninger, samt innføringen av Office 365 som verktøy. Dette preget nok fokuset til de lederne vi snakket med, og ett av de funnene vi fant var nettopp hvor omfattende rollen til lederne i NAV-kontorene er når de skal være en god oversetter av det overordnede budskapet fra ledelsen. Vi satt igjen med spørsmål på om lederne selv forstår viktigheten av sin rolle som oversetter av budskapet, og om de har nok støtte i denne rollen for å få enda mer effekt av digitaliseringen og de helhetlige endringene dette medfører.

I denne masteroppgaven hadde vi derfor et ønske om å finne ut mer om den oversettelsen som lederne gjør, og den retningen lederne skaper i sitt daglige arbeid. I arbeidet med å finne svar på disse spørsmålene har vi søkt etter tidligere forskning på området. Det finnes mye forskning på digitalisering og digital transformasjon, men vi finner ikke mye konkret forskning på mellomleders rolle i digitaliseringsprosesser. Utfra våre søk er det meste av litteratur og forskning på digital ledelse knyttet til ledelse på et strategisk og overordnet nivå. Vi definerer i denne sammenhengen både leder for NAV-kontor og avdelingsleder for å ha en mellomlederfunksjon da de jobber med tydelige nivå over seg som de rapporterer til, og de jobber operativt tett med medarbeidere som utøver de brukerrettede tjenestene. NAV beskriver sin digitaliseringsprosess som en helhetlig endringsprosess som berører hele organisasjonen (vedlegg 1, s. 8), og vi velger derfor å støtte oss på forskning knyttet til endringsledelse, digital transformasjon og meningskaping for å knytte dette opp mot rollen til mellomledere i endringsprosesser.

Underveis i arbeidet med denne oppgaven har vi også hatt kontakt med førsteamanuensis Svein Bergum ved høyskolen i Innlandet, som har vært prosjektleder for et forsknings- og utviklingsprosjekt (FoU) utført på oppdrag av NAV. FoU-rapporten fra dette prosjektet, "Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler" (Bergum et al., 2020), ble publisert på nav.no i slutten av juni 2020, og deler av denne rapporten berører ledelse og lederkompetanse knyttet til den digitale utviklingen i NAV. Denne forskningen bygger på intervjuer med NAV-ledere og avdelingsledere, altså den operative ledelsen i enhetene som jobber nærmest sluttbrukeren. Dette sammenfaller med vår målgruppe for oppgaven. Rapporten støtter vår oppfatning av at det er lite forskning på temaet fra tidligere, og at lederne har en viktig rolle som endringsleder og translatør. Bergum peker også i rapporten på at digital transformasjon gir nye roller for lederne. De nye rollene som Bergum nevner er datastøttet ledelse, balansering av ambidekstriteter, og endringsledelse der endringene skjer kontinuerlig og preget av større usikkerhet. Ambidekstritet defineres i denne sammenhengen til å være to-hendig, å håndtere både daglig drift og utvikling samtidig i en endringsprosess. Vår oppgave og undersøkelse startet flere måneder før denne rapporten ble publisert. Vi opplever likevel at den

bekrefter våre antakelser om rollen lederne tar i dette utviklingsarbeidet, og måten de utøver oversettelsen av mål og retning på er viktig for implementeringen av NAVs Digitale Agenda (vedlegg 2). Bergum et al (2020) konkluderer også i sin rapport med at det er behov for mer kunnskap om mellomledernes oppgaver og roller i forbindelse med digital transformasjon. De peker også på behovet for arenaer for refleksjon for ledere, og mener at NAV må sette lederspørsmål og digitalisering høyere på dagsordenen.

Vi mener derfor dette styrker vår oppfatning om at det er svært relevant å undersøke nærmere hvordan lederne utøver rollen som oversetter, hva de opplever at de lykkes med og hva de eventuelt opplever mer utfordrende. Etter vår oppfatning er dette viktige spørsmål å få mer innsyn i slik at vi gjennom det kan løfte frem momenter som kan være overførbare til andre ledere eller organisasjoner. Vi håper også at mer innsyn og kunnskap om dette kan bidra til å synliggjøre hvordan støtten til lederne i NAV-kontor kan tilpasses, og at de gjennom det får gode forutsetninger til å bidra til den digitale transformasjonen som toppledelsen er tydelig på er nødvendig.

En omfattende endringsprosess som det NAV står i vil kreve både strukturelle, organisatoriske og prosessuelle tilnærminger. Vårt ståsted når vi går inn i denne oppgaven er at vi er opptatt av den prosessuelle delen av endringsprosessen. Vi mener at det er i samspill med andre at endring i praksis skjer, mer enn i den strukturelle og formelle beslutningen og implementeringen av en ny strategi. Vi har vårt utgangspunkt i konstruktivismen, som betyr at vi mener at endring skjer i samspill med omgivelsene og formes i samspill med de vi har rundt oss.

### 1.3 Digitalisering i NAV

NAV (Arbeids- og Velferdsetaten) sitt samfunnsoppdrag er å møte det enkelte mennesket med respekt, bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgang til arbeid og aktiv virksomhet. NAV er en sentral aktør i forvaltningen av velferdsordningene i Norge, og utbetaler hvert år over en tredjedel av Norges statsbudsjett. Organisatorisk er NAV underlagt Arbeids- og Sosialdepartementet, og får sitt samfunnsoppdrag fra Stortinget. NAV er et partnerskap mellom statlig og kommunal forvaltning, og har totalt ca 19 000 ansatte. Av disse er 14 000 ansatt i den statlige delen av virksomheten, og 5 000 er kommunalt ansatte. NAV-kontorene er lokalisert i kommunene, der lokal NAV-leder rapporterer både i statlig og kommunal linje. I tillegg til NAV-kontorene, består NAV av over 100 spesialenheter som løser sentraliserte oppgaver som ikke krever brukernær oppfølging, og kontakt i samme grad som NAV-kontorene.

Til sammen forvalter NAV over 60 statlige tjenester og ytelser. I tillegg avtaler den enkelte kommune i partnerskapet hvilke kommunale tjenester som skal ligge til NAV. Mange av tjenestene, både de

statlige og kommunale, fungerer som et sikkerhetsnett for folk i Norge dersom man er i en livssituasjon der man trenger bistand på grunn av redusert inntektsevne eller arbeidsevne. En annen av NAV sine kjerneoppgaver er å gi veiledning og bistand til de som står helt eller delvis utenfor arbeidslivet slik at de kommer tilbake til jobb. Dette krever tett relasjon til arbeidssøkere og arbeidsgivere.

Tidligere nevnte Stortingsmelding nr. 33 "NAV i en ny tid" (2016) kom som en konsekvens av et større utrednings- og evalueringsarbeid der en ekstern prosjektgruppe nedsatt av Stortinget som en følge av flere nasjonale saker der det ble stilt spørsmål om NAV fungerte godt nok. Et av prosjektene som ble viet mye oppmerksomhet var NAV sitt IKT-prosjekt, kalt Moderniseringsprogrammet, som ble startet i 2012. Dette ble stoppet etter ett år når etaten allerede hadde brukt over 700 millioner kroner. Den gang ble det i prosjektet vektlagt bruk av eksterne konsulenter, og prosjektet strandet i store kostnader og dårlige utsikter til å kunne levere tilpassede verktøy og lang leveringstid (vedlegg 1). Stortingsmelding nr. 33 (2016) tydeliggjorde behovet for utvikling av tjenester og organisasjonsendringer i hele organisasjonen dersom vi i fremtiden skal ha en effektiv og bærekraftig velferdsforvaltning. I meldingen kommer det tydelig frem at et av de viktigste virkemidlene til å nå dette målet er digitalisering. Meldingen støtter opp under regjeringens digitaliseringsstrategi for offentlig sektor (Meld. St. 27, Digital agenda for Norge, 2016). Denne legger vekt på at offentlig sektor må benytte IKT til å fornye, effektivisere og forbedre tjenestene til brukerne. Regjeringens digitaliseringsstrategi ble oppdatert i juni 2019 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). I denne strategien ligger det en tydelig forventning om digital transformasjon, og at offentlig sektor har fokus på hvordan man kan bruke teknologi til å endre de grunnleggende måtene man løser oppgavene på.

De senere årene har NAV iverksatt mange ulike prosjekter og omstillinger knyttet til digitale løsninger. Den digitale omstillingen har en total prislapp på 3,7 milliarder kroner (Vångeng, 2018). For å understøtte omstillingsprosessene i NAV utarbeidet daværende Arbeids- og velferdsdirektør Sigrun Vångeng tidligere nevnte interndokument for ledere i NAV som hun kalte «NAV i endring» (vedlegg 1). Dokumentet er en kommunikasjonskanal fra Vångeng direkte til alle ledere i NAV. I dette formidler Vångeng sin egen fremstilling av de mange endringsprosessene som foregår i etaten, hvordan disse henger sammen, og hva som er forventet effekt. Dokumentet ble første gang sendt ut til NAV sine ledere høsten 2016, og er siden oppdatert jevnlig, siste gang i januar 2019 i versjon 4 som er vedlagt denne oppgaven. Vångeng poengterer i notatet at endringer vil skje underveis, og at dette er årsaken til behovet for oppdateringer av notatet etter hvert som endringsprosessen utvikler seg. Innledningsvis i notatet peker Vångeng på at kommunikasjon er et lederansvar, og at kommunikasjon som virkemiddel er ekstra viktig om man i endringsprosesser skal få til ønsket endring. Vångeng er

tydelig på at endringene som NAV står ovenfor handler både om digital innovasjon og organisasjonsendringer. Disse omstillingsprosessene må til for å nå målet om å flytte ressursene nærmere brukerne. De brukerne som kan utføre oppgaver, og selv finne informasjon selv via selvbetjeningsløsninger, skal få mulighet til det. Dette skal bidra til å flytte ressursene over til de som trenger tettere oppfølging for å få den hjelpen de har krav på.

Det er en betydelig investering som er gjort fra politisk hold når det er bevilget 3,7 milliarder til modernisering av NAV. Det forventes at disse midlene betales tilbake i form av effektivisering og besparelser. Dette omtales som gevinstrealisering. I NAVs årsrapport for 2019 (nav.no, 2020) står det blant annet at utviklingen av digitale løsninger som legger til rette for selvbetjening og automatisering skal prioriteres. Dette er avgjørende for å skape handlingsrom, øke innsatsen for å få flere i arbeid og for å imøtekomme samfunnets forventninger. Her kommer det også fram at NAV i perioden 2015-2019 har hatt rammekutt knyttet til effektivisering på 455 millioner kroner, og at det forventes ytterligere 400 millioner kroner i kutt i årene som kommer. Digitaliseringen skal gi seg utslag i både færre ansatte, og at oppgavene løses på en bedre og mer effektiv måte.

Budsjettreduksjonene viser tydelig viktigheten av at NAV klarer å realisere effektiviseringsgevinstene av nye løsninger. Skal dette lykkes er det viktig at alle deler av linja deltar i omstillingsarbeidet, slik Sigrun Vångeng fremhever i sitt notat "NAV i endring" (vedlegg 1).

NAV utvikler nye digitale løsninger ved bruk av smidig utvikling, som betyr at løsningene utvikles i samspill mellom utviklere og fagmiljøene som skal bruke løsningene (vedlegg 1, side 10). Nye verktøy og systemer lanseres fortløpende før de er fullt ferdigstilt, og blir så korrigert og forbedret ut fra tilbakemeldingene fra brukerne. Det er sentralt at de som skal bruke løsningen har innflytelse på hvordan utviklingen skjer. Vångeng poengterer i sitt notat "NAV i endring" at denne metodikken gjør at de leverer bedre, raskere og rimeligere enn før.

NAV har allerede kommet langt i den digitale utviklingen. Det har vært gjort en betydelig endring i arbeidsmåter for ansatte i NAV ved å ta i bruk mobile arbeidsløsninger. Det er investert i bærbare datamaskiner, og satset mye på å innføre verktøy som Office 365, som skal gjøre medarbeiderne i stand til å jobbe på mer effektive måter uten å være bundet til kontorplassen sin. Det er de siste årene også utviklet mange selvbetjeningsløsninger med søknadsskjema, informasjon og lignende. For dette arbeidet har NAV de siste årene blitt tildelt flere priser og utmerkelse. De digitale løsningene på sykefraværsoppfølging fikk digitaliseringsprisen kåret av Digitaliseringsdirektoratet i 2017 (difi.no 2017). NAVs daværende IT-direktør Torbjørn Larsen ble i 2017 kåret til årets digitaliseringsleder i 2017 (Atea, 2017). I 2019 fikk NAV igjen digitaliseringsprisen for sine digitale løsninger for foreldrepenger (difi.no, 2019).

Hele Norge kunne se effektene av de siste årenes innsats i digitaliseringsarbeidet i NAV da koronapandemien traff Norge i mars 2020. Mange virksomheter måtte permittere sine ansatte. Fra midten av mars, og ut mai mottok NAV omtrent 460 000 søknader om dagpenger (nav.no, 2020). Dette er nesten tre ganger mer enn i hele 2019, og desidert den høyeste arbeidsledigheten siden 2. verdenskrig. Å ha gode selvbetjeningsløsninger, oppdaterte informasjonskanaler digitalt, og døgnåpne svartjenester på chat ved hjelp av robotteknologi var vesentlig for å kunne håndtere en slik krise.

I tiltakspakkene regjeringen utviklet for å håndtere koronakrisen fikk NAV i oppdrag å iverksette 12 nye tiltak de fra før av ikke hadde regelverk eller tekniske løsninger for å håndtere (Aftenposten, 2020). Det skulle de gjøre med de aller fleste ansatte på hjemmekontor. Vi tenker at det er stor sannsynlighet for at dette ikke hadde gått uten den massive satsingen på digitalisering de siste årene i forkant av dette.

#### 1.4 Problemstilling

Det omfattende arbeidet NAV gjør rundt sin digitaliseringsprosess har effekter for hele Norge. Som tidligere nevnt gjennomførte vi undersøkelser i forbindelse med en prosjektoppgave våren 2019 der vi utforsket hvordan ledere i NAV jobbet med å innføre nye digitale verktøy. Vi fant at lederne har en viktig rolle som oversettere i denne prosessen, og vi kunne også se tegn til at det var ulikt hvordan lederne vi hadde intervjuet forsto både sin rolle og strategien overordnet sett. Det gjorde at vi ønsket å utforske dette nærmere. Kunne vi finne ut mer om hva ledere ved NAV-kontor gjør i praksis når de som oversettere skal formidle budskapet fra overordnet hold i NAV? Hva er det som oppleves utfordrende for dem i sin rolle, og hva synes de fungerer godt?

Vi er også opptatt av om målet med digitaliseringen i NAV, innovasjon og tjenesteutvikling, er forstått og bevisst hos lederne. Er det noe lederne gjør i utøvelsen av sin rolle vi kan si i større grad gir effekt på den digitale transformasjonen som omstillingsprosessen er ment å være?

Med bakgrunn av dette har vi formulert følgende problemstilling for denne oppgaven:

---

*Hvordan forstår og utøver ledere i NAV Trøndelag sin rolle som oversetter i NAV sin digitaliseringsprosess, og hvordan påvirker dette mulighetene for digital transformasjon?*

---

For å undersøke denne problemstillingen har vi lagt til grunn følgende forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår lederne i NAV Trøndelag det overordnede budskapet i NAVs endringsprosess?
- Hva gjør lederne i praksis i sin rolle som oversetter? Hvilke grep oppfatter de fungerer godt, og hva oppleves som utfordrende i denne rollen?
- Er det noe i måten de utøver denne rollen på som i større grad fremmer målet om innovasjon og digital transformasjon?

I vår undersøkelse har vi konsentrert oss om den prosessuelle tilnærmingen til en endringsprosess. Skal man få et helhetlig bilde av hvordan NAV jobber med å fremme digital transformasjon i sin digitaliseringsstrategi må man også evaluere virkemidler de har iverksatt på organisering, struktur, kompetanse o.l. Dette har ikke vært vårt fokus, og for omfattende innenfor rammen av en masteroppgave. Vårt fokus har vært ledernes egen opplevelse av hva som fungerer, og hva som er utfordrende. For å begrense omfanget av undersøkelser i oppgaven vår, både av kapasitetsmessige og praktiske hensyn, knyttes våre undersøkelser opp til hvordan ledere i NAV Trøndelag forstår og utøver sin rolle som oversetter.

Med ledere i denne sammenhengen mener vi NAV-ledere som er ledere for et NAV-kontor, og avdelingsledere som inngår i en ledergruppe i et NAV-kontor. Vi definerer her begge disse ledernivåene til å være mellomledere. Begge disse ledernivåene i et NAV-kontor forholder seg til overordnet nivå samtidig som de jobber tett på de medarbeiderne som er operative i det utøvende leddet mot brukeren. Flere NAV-kontor har på grunn av størrelse ingen avdelingsledelse. Både NAV-leder og avdelingsledere skal i relasjon med sine medarbeidere skape forståelse for de strategiske beslutningene som fattes av toppledelsen, og implementere endringene i sine respektive kontor.

Når vi bruker begrepet digitaliseringsprosess for NAVs endringsprosess mener vi både den overordnede digitale transformasjonen og den mer tekniske digitaliseringsprosessen.

## 1.5 Oppgavens struktur

I kapittel 1 har vi presentert bakgrunnen for tema, og gjort en casebeskrivelse av NAV som organisasjon og deres digitaliseringsprosess. I tillegg har vi synliggjort vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

Videre i oppgaven vil vi i kapittel 2 presentere teori som vi mener vil bidra til å belyse vår problemstilling og som er relevant opp imot funnene vi har gjort. Vi har valgt å konsentrere teorigrunnlaget vårt rundt ledelse i digitaliseringsprosesser, hvor vi innledningsvis ser på ulike perspektiver på endringsledelse. Det gjør vi for å vise til hvordan endringsledelse kan forstås ulikt avhengig av hvilken tilnærming som tas. Det trekker vi videre inn for å se på ulike forståelser av motstand mot endringsprosesser. Vi vil også se nærmere på begrepet endringskapasitet, som vi mener er et tema som ofte er underkommunisert i teorier rundt endringsledelse, men absolutt relevant når endringsprosesser håndteres i praksis.

Vi vil så presentere teori knyttet til digital transformasjon og hva som kreves av ledere i slike transformasjonsprosesser, før vi går over til å se på teorier knyttet til kunnskapsutvikling og innovasjon.

I kapittel 3 presenterer vi hvordan vi metodisk har jobbet med denne undersøkelsen, og drøfter de valgene vi har gjort i denne prosessen, knyttet til blant annet validitet og reliabilitet.

I kapittel 4 presenterer vi funnene fra våre undersøkelser. Vi har valgt å dele inn disse funnene etter de kategorier vi sto igjen med etter en omfattende analyseprosess, og funnene er derfor delt inn i å først se på lederens rolle som oversetter, før vi ser på forutsetninger for å gjennomføre endringsprosessen. Til slutt ser vi på funn relatert til strategi og retning, inkludert digital transformasjon. Vi vil også se på funn som viser hvordan korona-situasjonen påvirket digitaliseringsprosessen i NAV.

I kapittel 5 drøfter vi funnene opp imot våre forskningsspørsmål og relevant teori og oppsummerer oppgaven. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi konkludere opp imot problemstillingen.



## 2 Teori

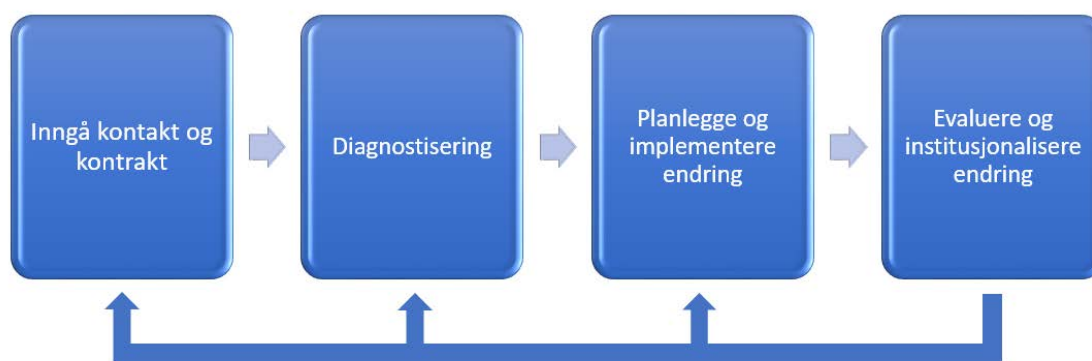
Vi har valgt å trekke inn ulike teoretiske perspektiver for å belyse problemstillingen om hvordan ledere forstår og utøver sin rolle som oversetter i digitaliseringsprosessen som NAV står oppi. Vi starter derfor med å se på teori knyttet til ledelse og endring. Vi mener at dette kan forstås ulikt om vi har en mer lineær tilnærming til en endringsprosess, eller en mer prosessuell forståelse av gjennomføringen av endringsprosessen. Vi vil derfor se på ulike teoretiske perspektiver innenfor hver av disse retningene. Vi vil også se nærmere på hva som ligger i digitaliseringsbegrepet for å tydeliggjøre forskjellen mellom digitalisering og digital transformasjon. En viktig del av digitaliseringsprosessen handler om å utvikle, og dele ny kunnskap, og få til innovasjon i arbeidsprosessene. Det vil derfor også være et teoriperspektiv vi vil presentere i dette kapittelet.

### 2.1 Ledelse i digitaliseringsprosesser

Ledelse under endringsprosesser er et omfattende tema som det foreligger mye forskning og litteratur om. Vi velger å se på noen av de ulike perspektivene på endringsledelse, og hva som skiller dem fra hverandre. Siden vårt fokus i denne oppgaven handler spesifikt om digitaliseringsprosesser vil vi også trekke inn relevante teorier relatert til lederegenskaper ved slike digitaliseringsprosesser. Krever dette noe spesielt av ledere sammenlignet med andre typer endringer?

#### 2.1.1 Ulike perspektiver på endringsledelse

Blant litteraturen som finnes på endringsledelse ser vi at det finnes en tradisjonell forståelse av endringsprosesser som mer eller mindre lineære prosesser. Denne representerer blant annet Cummings og Worley (2015). Deres utgangspunkt er basert på en steg-for-steg-prosess der plan og mål er fastsatt og tydelig. Det er viktig å følge "oppskriften" som er bestemt. Involvering av medarbeidere i denne prosessen handler i stor grad om hvordan medarbeiderne skal overbevises om at endringen er nødvendig, og hvordan den forhåndsbestemte endringen skal gjennomføres. Dette kan illustreres med deres generelle modell for planlagt endring:



Figur 1: En generell modell for planlagt endring, etter Cummings og Worley (2015, s. 28)

Vi kan bruke Kotter (1996) som et annet eksempel. Kotter regnes som en av de store innenfor tradisjonell endringsledelse og hans bok "Leading change" (Kotter, 1996) er sitert 15 232 ganger ifølge et søk i Google Scholar (05.07.2020). Kotter presenterer åtte steg for å lede en endringsprosess. Ifølge denne starter prosessen med å skape en følelse av nødvendighet for å gjennomføre endringen, fortsetter med ulike steg for gjennomføring av endringen inkludert å etablere en visjon for endringen og kommunisere denne, og avsluttes med å forankre nye arbeidsmåter i organisasjonskulturen for å sikre at endringsprosessen er vellykket.

Meyer og Stensaker (2006, s. 219) mener at en svakhet ved mange tradisjonelle endringsledelsesoppskrifter er at endringer ses på som en atskilt hendelse med et relativt klart start- og sluttspunkt. Et annet syn på ledelse og endringsprosesser vil være det vi velger å kalle et prosessuelt syn på endringer. Blant annet beskriver Hernes (2016) dette i sin bok «Organisering i en verden i bevegelse». Her beskriver han organisasjoner som sammenvevde prosesser hvor disse prosessene alltid innvirker på hverandre, og er i stadig bevegelse uten noen klar start og slutt. Dette prosessuelle perspektivet setter søkelyset på relasjoner mellom mennesker og deres handlinger, samt den virkelighetsoppfatningen disse har.

Hernes (2016) viser til Weick (2005) som beskriver meningsskapning (sensemaking) som den stadig pågående prosessen med å se tilbake på hendelser og skape en forståelse for hva som skjer. Det handler om å sortere alle inntrykk og hendelser, og skape et bilde av hvor organisasjonen er og hvor den er på vei, og gjennom ulike kommunikasjonsmåter vise dette bildet til sine medarbeidere. Han mener derfor at ledelse handler om å skape mening i en organisasjon, og sørge for å ramme inn meningsskapingsprosessen.

I meningsskapningen skiller Hernes (2016) mellom lederskap og ledelse. Han mener at lederskap er den enkelte leders direkte evne til å skape mening, altså de personlige egenskapene til lederen. Ledelse på sin side er den prosessen hvor innrammingen skjer. Hernes mener at denne innrammingen skjer gjennom ulike virkemåter: Fortellinger, materialitet og lederskap. Ledelse inkluderer altså lederskap, men det er ikke tilstrekkelig for en god meningskapingsprosess.

Ledelse gjennom fortellinger er sentralt for Hernes (2016), både de mindre og kontinuerlige fortellingene, men også de større fortellinger som han kaller narrativer. Hernes mener at narrativer er sentrale for den litt større innrammingen av en endringsprosess om det skal skje en meningskapingsprosess. Narrativer har elementer fra både fortid, nåtid og fremtid, og er vesentlige for at vi skal forstå sammenhengene i jobben vi gjør. Ledere må vurdere historiene som fortelles i organisasjonen, og finne ut hvem som er aktører i disse fortellingene. På den måten kan fortellingene knyttes sammen til større systemer som brukes til innramming og retning for organisasjonen. Det er

også nødvendig at narrative får nødvendig tilslutning. Tilslutning er ikke nødvendigvis det samme som enighet, det handler ikke om hva slags oppfatning som råder om narrative, men tilslutning dreier seg om handlinger som kreves for å kunne samarbeide rundt et gjeldende narrative.

Noen ganger vil denne kontinuerlige samhandlingen og meningskapingen gi andre effekter enn det man forutser. Hernes kaller dette for overløp. Han påpeker at det å lede til enhver tid er preget av uforutsigbarhet, og at all innramming vil innebære uforutsette effekter (Hernes, 2016). Overløp vil kreve at ledelsen tar grep om en ny innrammingsprosess. Måten man tolker dette overløpet på påvirker den nye innrammingsprosessen. Figuren under viser den kontinuerlige endringsprosessen som foregår i det prosessuelle perspektivet til Hernes, og er i kontrast til det vi tidligere har beskrevet i et mer strukturelt perspektiv fra Cummings og Worley (2015) der endringsprosessen har en mer definert start og slutt, og der målet med endringsprosessen er definert på forhånd.



Figur 2: Meningsledelse, etter Hernes (2016, s. 78)

Hernes poengterer at overløp kommer noen ganger som små justeringer over tid, og andre ganger som mer fundamentale brudd på den eksisterende forståelsen. Ved behov for ny innramming peker Hernes på at det er nødvendig å være bevisst de erfaringer man har hatt med tidligere overløp, og ta det med inn i beslutningene på ny innramming. Dette viser at overløp også kan være organisatorisk læring (Hernes, 2016, s. 145).

Kræmmergaard (2018) har også et prosessuelt utgangspunkt, og på samme måte som Hernes ser hun på meningskaping som sentralt i endringsprosesser. Hun sier at den viktigste oppgaven for en leder i en transformasjonsprosess er å skape mening for sine medarbeidere (Kræmmergaard, 2018, s. 218). Lederen må kunne formidle visjonen og målet med endringen slik at medarbeiderne kan se sin egen rolle i dette. Westerman (2018) bruker et eksempel fra skipsbyggingsindustrien der de hadde

utfordringer med å få medarbeiderne til å forstå hvorfor de skulle bruke digitale designverktøy som organisasjonen hadde investert i. Når de fokuserte på hvordan deres daglige oppgaver kunne understøttes og forenkles, blant annet med bruk av VR-briller for å se hva som befinner seg bak veggen de boret i, kunne de lettere se hvordan verktøyene passet inn som en del av det større bildet i samspill med sin egne rolle.

Det å føle at arbeidsoppgavene er meningsfulle er en sterk drivkraft for de fleste av oss. I tillegg til å gjøre det som forventes av oss, gjør det at vi føler engasjement, og at vi søker etter forbedringer og utvikling (Kræmmergaard, 2018, s. 218). En leder må kunne formidle sin visjon så tydelig at medarbeiderne kan se hvilken plass de har i fremtidsbildet. Det krever også at det reelt sett er rom for å være med på denne utviklingen og innovasjonen. Hvis det ikke er rom for faktisk å bidra og tenke nytt, vil det kunne skape frustrasjon blant medarbeiderne.

Det finnes ulike måter å oppleve mening på. En måte er å se det større bildet, selve formålet med endringen. En annen er å finne mening i selv jobben som gjøres. Det kan også være enkelte arbeidsoppgaver som oppleves meningsfulle. Noen opplever mening i kontakt med andre mennesker, spesielt når det er noe som oppleves nyttig for dem. Kræmmergaard viser til undersøkelser gjort av Madden og Bailey (2016, i Kræmmergaard, 2018, s. 219) om hva som motiverer og demotiverer medarbeidere, og funn viser at medarbeidere finner mening i selv ubehagelige oppgaver så lenge de vet at de tjener et godt formål. Ofte oppstår også følelsen av mening i etterkant, når det ble reflektert over noe de har opplevd og denne opplevelsen blir plassert i en større sammenheng. Det er derfor vesentlig å legge til rette for at det er rom for denne typen tilbakeblikk.

Ledere må ikke ta for gitt at medarbeiderne har samme forståelse av hva som er målet med endringsprosessen som de har selv. De trenger hjelp til å se det store bildet og forstå visjonen. Kræmmergaard (2018) kaller det å gi ledetråder til medarbeiderne. Vi bruker ledetråder til å skape mening i en situasjon vi ikke kjenner fra før, og lederens oppgave blir derfor å skape mening gjennom å rette fokuset på de områder som de ønsker skal oppfattes meningsfulle. Spesielt er dette viktig i fasen hvor mange kan føle at de mestrer jobben sin dårligere når de skal bruke nye digitale verktøy til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. De må prøve seg frem og lære seg nye måter å utføre oppgavene sine på. Da er det svært viktig at alle har et godt bilde av hvorfor endringene er nødvendige. Kræmmergaard viser til Patricia Shaw (2005, i Kræmmergaard, 2018, s. 225) som sier at lederen må flytte fokus fra hvordan de kan forandre organisasjonen, til å i stedet tenke over hvordan lederen selv kan delta i forandringen. Gjennom sine egne handlinger synliggjør lederen de ledetrådene som medarbeiderne kan plukke opp.

Kotters modell med åtte steg for å lykkes med endring som nevnt ovenfor (1996) er senere utviklet til å ha en mer prosessuell og kontinuerlig dimensjon. Kræmmergaard har utviklet hans modell gjennom å snakke om åtte akseleratorer i stedet for åtte steg for å tilpasse hans modell til digital transformasjon som endringsprosess (Kræmmergaard, 2018, s. 227). Denne utviklingen av tradisjonell lineær endringsledelse i retning av å ta innover seg et mer prosessuelt perspektiv viser at også ledelseslitteraturen er i en prosess. Vi har likevel behandlet det som to relativt atskilte ståsted når vi senere i oppgaven drøfter våre funn.

Det finnes også andre måter å fremstille ulike tilnærminger til ledelse. Vi så i intervjuene vi gjennomførte at flere av lederne refererte til at de brukte verdibasert ledelse, noe som gjorde oss nysgjerrige på å forstå mer om hva som ligger i dette begrepet. Verdiledelse handler om å være konsekvent til sine idealer, og lede på en måte som gjør at ord og handling henger sammen (Byrkjeflot, 2002). Det er viktigere enn kortsiktige gevinster. Byrkjeflot trekker frem en annen ledelsesstil som han kaller kommunikativ ledelse, som han beskriver som ledelse gjennom dialog og kommunikasjon for å bygge identitet og samhørighet. Løsningene finnes i felleskap. Det betyr at den viktigste oppgaven for ledere er å lede kommunikasjonen internt og eksternt. Byrkjeflot sammenligner kommunikativ ledelse med verdiledelse, og mener at det som skiller disse tilnærmingene til ledelse er i hvilken grad de er dynamiske. Hvis det viktigste i verdiledelse er å holde fast ved sine grunnprinsipper, kan det gjøre at lederen ikke er lydhør for argumenter og heller ikke klarer å endre sin oppfatning i dialog med andre. Kommunikativ ledelse på sin side handler om å lære av hverandres erfaringer, og gjennom det finne ut hva som er neste steg. Byrkjeflot trekker etter vår mening dermed linjer fra verdiledelse til mer lineær ledelsesfilosofi, mens kommunikativ ledelse knyttes til prosess-retningen som Hernes (2016) og Kræmmergaard (2018) også representerer.

Vi ser også likhet mellom det Byrkjeflot (2002) kaller kommunikativ ledelse, og Røviks (2009) perspektiv på translatørkompetanse i endringsledelse. Røvik mener at å få frem translatørkompetanse er viktig for å lykkes med å innføre nye ideer i en organisasjon. Denne kompetansen omtales sjelden eksplisitt, eller tillegges nok vekt i slike prosesser. Å oversette generelle ideer til lokale forhold krever godt oversettelsesarbeid, og hvis det mangler kan det føre til at ideer ikke blir implementert fullt ut. Vi mener at dette er relevant teori å trekke inn da NAV i endring (vedlegg 1) helt tydelig peker på at det forventes at lederne oversetter budskapet fra overordnet hold til sine lokale forhold. I dette viser NAV at de forstår det som ligger i translatørkompetanse. Røvik uttrykker at det vanligvis ikke er noe det finnes bevissthet rundt i organisasjoner. En god oversetter kjenner godt til både det som skal overføres og oversettes, men også kontekstene dette kommer fra og foregår innenfor. Oversetterne kjenner også til det Røvik referer til som reformhistorie, altså ideer som har vært prøvd innført tidligere, enten vellykkede eller

ikke. En viktig dimensjon ved translatørkompetanse som Røvik trekker frem handler om å håndtere endringsmotstand. Vi mener at endringsmotstand er så sentralt i teoriene rundt endringsledelse at vi har valgt å behandle dette som et eget delkapittel her.

### 2.1.2 Motstand mot endring

En viktig komponent i teorier rundt endringsledelse handler om endringsmotstand. Hvordan man som leder forholder seg til motstand mot endring er avhengig av hvilket perspektiv som inntas. Både Cummings og Worley (2015) og Kotter (1996) beskriver motstand som noe som må overvinnnes for å realisere den retning som er valgt av ledelsen. Innenfor prosessperspektivet er motstand noe som ledere reelt sett må lytte til, ta alvorlig, og ta hensyn til hvis det er behov for å justere retningen. Kræmmergaard (2018) mener at endringsmotstand ikke handler om at det er noe i veien med verken teknologien som innføres, eller medarbeiderne som skal ta den i bruk, men at det handler om skjæringspunktet mellom teknologi og mennesker. Hun mener derfor at endringsmotstand er uunngåelig (2018, s. 213). For ledere handler det da ikke om hvordan motstand skal unngås eller overvinnnes, men hvordan den skal aksepteres og håndteres. For å lykkes med dette må ledere være bevisste på hvilke endringer teknologien skaper for medarbeiderne sine, hvordan det påvirker deres arbeidsprosesser, og hvordan maktstrukturene endres ved at ny teknologi tas i bruk. Dette perspektivet ligger nærmere vår forståelse av endringsmotstand ut fra vårt konstruktivistiske perspektiv.

Hernes (2016) ser også på motstand som en naturlig del av endringsprosesser. Han mener at når ledere skal definere mening og trekke opp narrativer, vil det alltid være noen i organisasjonen som avviser eller reagerer mot endringen. Hernes peker på at det er måten dette håndteres på, som avgjør utfallet.

Som vi viste til i forrige avsnitt er endringsmotstand også en viktig komponent i translatørkompetanse som Røvik (2009) beskriver. Han viser til at endringer kan skape interessekonflikter. En sterk oversetter må derfor evne å sette seg inn i den enkelte kontekst, og å håndtere maktspill, konflikter og andre former av motstand (Røvik, 2009, s. 335). Ved å kjenne kulturen, og lese situasjonene kan en sterk oversetter være med på å implementere reformideer som ellers ville stoppet opp i slike konfliktsituasjoner.

### 2.1.3 Endringskapasitet

Selv om en endringsprosess bygger på en god strategi, og har ledere som evner å drive prosessen, er det ikke sikkert at resultatene blir som forventet. Meyer og Stensaker (2006) viser til at det må finnes tilstrekkelig handlingsrom i arbeidshverdagen for å håndtere endringen. Hope (2015) peker på kompleksiteten i mellomlederrollen, hvor mellomlederen både skal dekke håndtering av daglig drift,

personalhåndtering, kommunikasjon, endringsledelse og internalisering. Internalisering i denne sammenhengen tolker vi å være tett knyttet til det vi har skrevet tidligere om meningsskapning. Å håndtere dette krever det Meyer og Stensaker (2006) kaller endringskapasitet. Dette handler om hvordan det må være rom for å håndtere drift og daglige operasjoner samtidig som endringsprosessen gjennomføres. De mener manglende endringskapasitet kan være årsaken til at endringer i praksis ikke blir gjennomført som planlagt. De fokuserer derfor på hvordan vi kan øke og utvikle vår endringskapasitet i langvarig og kontinuerlige endringsprosesser for å unngå det de kaller endringstretthet. Det er også mulig å gjennomføre endringsprosesser hurtigere, gjennom for eksempel en krise, men en raskere endring vil også gi større grad av forstyrrelser på den daglige driften.

Meyer og Stensaker (2006) viser til at endringskapasitet i mer kontinuerlige endringsprosesser krever ambidekstritet, som betyr å være to-hendig. I dette legger de at organisasjoner må kunne håndtere både endring og stabilitet, balansere drift og utvikling, og klare å drive med gradvis implementering samtidig som det innføres mer gjennomgripende, revolusjonære endringer (Meyer & Stensaker, 2006, s. 219). De peker på at det er andre utfordringer på operativt nivå i organisasjonen sammenlignet med på strategisk nivå. Den daglige driften må opprettholdes samtidig som det jobbes med endringsprosesser. De mener at de uheldige effektene som dette kan ha for endringsprosessene ofte er utelatt, eller tatt lite hensyn til i tradisjonell endringslitteratur. Meyer og Stensaker poengterer at en av de viktigste oppgavene for ledere i en endringsprosess er å balansere ressursene som brukes i endringsprosessen for å sikre nok kapasitet til utvikling og endring.

Ambidekstritet er også noe Kræmmergaard (2018) fremhever. Hun viser til at det er et dilemma i mange organisasjoner å skulle konstant drive med utvikling og endring samtidig som den tradisjonelle virksomheten fortsatt skal driftes og optimeres. De fleste ender opp med å ha hovedvekt på den daglige driften. Hun påpeker at noen også går motsatt vei, og blir veldig opptatt av det nye. Dette kan også skape konflikt og frustrasjon blant medarbeiderne som ikke i samme grad er involvert i utviklingen. Kræmmergaard sier at det er bruk for å ha begge hender på roret der vi både klarer å se på hvordan vi kan utnytte det vi har på en bedre måte, og samtidig jobbe med utforskning av nye muligheter. Dette kaller Kræmmergaard en ambidekstral organisasjon. Hva som får mest oppmerksomhet vil avhenge av hvilken fase organisasjonen befinner seg i.

Meyer og Stensaker (2006) viser til forskning som sier at det å jobbe med mange endringsprosesser kan føre til endringstretthet. Å jobbe aktivt med en endring kan også føre til at andre endringer som også burde vært prioritert ikke får oppmerksomhet. Det er viktig å ta hensyn til helheten, og også se på endringshastigheten. En endringsprosess som gjennomføres raskt, har større påvirkning på daglig

drift, men kan være mer effektivt for å beholde fokus og ha driv i prosessen. Samtidig kan for raske endringer hindre at læring og varig endring får feste. En mer langsom endringsprosess kan bidra til at endringer får feste i normer og kultur, men kan også øke risikoen for at endringsprosessen ikke får nok gjennomslag. Endringstretthet kan oppstå både ved langsomme og raske endringer.

En viktig del av en endringsprosess er å sørge for at endringene blir en del av rutiner og strukturer i organisasjonen (Meyer & Stensaker, 2006). Rutiner "bidrar til å oppnå balanse mellom tilpasningsevne og stabilitet fordi rutiner fungerer som forbindelse mellom mennesker" (2006, s. 226, vår oversettelse). Rutinene gir et felles grunnlag for økt forståelse for endringsprosessen. Å kunne støtte seg på etablerte rutiner kan gjøre at det er færre nye oppgaver den enkelte medarbeider må ta stilling til, og lære seg. Det kan også bidra til økt tillit mellom ledelsen og medarbeiderne i en organisasjon ved at det skaper forutsigbarhet. Rutiner er derfor med på å øke en organisasjons endringskapasitet.

## 2.2 Digitalisering og digital transformasjon

Digitalisering er et begrep som møter oss nærmest overalt. Et Google-søk på ordet digitalisering gir 9,8 millioner treff (*digitalisering - Google-søk*, 2020), søker vi på det engelske begrepet «digitization» får vi 18,2 millioner treff (*digitization - Google-søk*, 2020). Det er også en del uklarhet på hva som ligger i begrepet. Wikipedia beskriver digitalisering som konvertering av analoge data til digitale, men også at det samme begrepet brukes om «innføring av digital teknologi som effektiviserer prosesser og endrer hverdagslivet» («Digitalisering», 2019).

Kræmmersgaard (2018, s. 21) skiller på begrepene IT, digitalisering og digital transformasjon ved å si at IT er et verktøy, mens digitalisering er å «sette strøm på papir», altså gjøre en analog prosess digital. Digital transformasjon på sin side er noe mer enn dette. Det er når teknologi gir oss muligheter til å endre måten vi jobber på, ofte helt inn i kjernevirksomheten, og skape noe helt nytt. I regjeringens digitaliseringsstrategi «En digital offentlig sektor» beskrives digital transformasjon slik: «Digital transformasjon betyr å endre de grunnleggende måtene virksomhetene løser oppgavene på ved hjelp av teknologi. Det innebærer at virksomhetene gjennomgår radikale endringer med mål om bedre brukeropplevelser og smartere og mer effektiv oppgaveløsning. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen må endres, ansvar flyttes, regelverket skrives om, eller prosesser designes på nytt. Dette handler like mye om endringsledelse, kompetanse- og utviklingsutvikling, forvaltningspolitikk og forvaltningsutvikling som teknologi» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019, s. 3)



Kræmmergaard viser til Westerman som sier at når vi fokuserer for sterkt på teknologi, kan samtalen gå i feil retning. Når vi snakker om digital transformasjon er det ikke det digitale som er hovedpoenget – det er transformasjonen (Kræmmergaard, 2018, s. 20). Westerman (2018) mener at dyktige ledere som jobber med digital transformasjon bruker teknologi til å endre organisasjonen. De fokuserer på strategisk transformasjon fremfor digital adopsjon. Westermann poengterer også at det er viktig å ikke gjøre for mye for raskt, men ta endringene stegvis.

For oss er dette relevant fordi endringsprosessen i NAV handler om mer enn å ta i bruk nye digitale verktøy – et av de overordnede målene handler helt eksplisitt om "digital innovasjon og organisasjonsendringer" (vedlegg 1, side 4). Hvordan skiller det seg å være leder i en transformasjonsprosess sammenlignet med andre endringsprosesser? Og hva kreves av ledere for å lykkes med innovasjon og organisasjonsendringer? Vi vil videre i dette kapitlet se på Kræmmergaards (2018) ulike nivåer av modenhet når det gjelder digitalisering i organisasjoner. Ved hjelp av relevant teori vil vi også belyse hvilke lederegenskaper og tenkemåter som kan fremme digital transformasjon.

### 2.2.1 De fem generasjoner av digitalt modne organisasjoner

Kræmmergaard (2018) mener organisasjoner i ulik grad er digitalt modne, og hun deler det inn i fem generasjoner for å skille mellom disse nivåene:

- I den første generasjonen er det fokus på å digitalisere analoge prosesser og lage digitale løsninger hvor kundene kan finne informasjon, eller handle produkter på egen hånd. IT erstatter altså manuelle prosesser, men selve organisasjonen fortsetter omtrent som før på andre områder.
- Når vi kommer til den andre generasjonen tar vi et steg til, og nå skal vi ikke bare "sette strøm på papir", men i stedet se på interne prosesser og hvordan de digitale løsningene som er laget for kundene kan henge bedre sammen med hvordan man jobber internt. Systemene som brukes må henge sammen for å unngå at den samme informasjonen må inn flere steder, noe som ofte krever at det er en sentral organisering av prosjekter som samordner systemer og informasjon.
- I den tredje generasjonen skjer en modningsprosess, og det blir en mer gjennomgående digitaliseringsstrategi. Kræmmergaard (2018, s. 26) mener at steget fra andre til tredje generasjon er det største steget fordi tankesettet må endre seg hvis man skal klare å ta i bruk mulighetene som ligger i denne modningen. Det handler altså om noe mer enn å digitalisere eksisterende prosesser – det må tenkes helt nytt på hvordan vi skal løse kundenes behov, og det handler om å se hvordan teknologiene kan brukes til å forbedre kjernevirksomheten.

- Videre i den fjerde generasjonen tas dette enda et steg videre, og nå er det en mer proaktiv måte å jobbe med kundenes behov. Kanskje på måter som ikke har vært en del av kjernevirksomheten tidligere. Digitale strategier er ikke adskilt fra organisasjonen for øvrig, men det er tett integrert i tankesettet i hele organisasjonen.
- I den femte og siste generasjonen av digital modenhet tas nye teknologier i bruk for å sikre at kundenes behov kan tilfredstilles på måter de kanskje ikke selv hadde forespurt, og går bort fra standardprodukter og -tjenester som inneholder komponenter som den enkelte ikke har behov for.

Det er en gradvis prosess og kan være vanskelig å skille mellom de ulike generasjonene.

Kræmmergaard grupperer generasjon 1 og 2 og kaller det "digitalisering", mens generasjon 3, 4 og 5 går inn under det hun definerer som digital transformasjon (Kræmmergaard, 2018, s. 30). Disse nivåene krever en ny tankemåte, noe vi vil komme tilbake til senere i dette kapitlet.

### 2.2.2 Lederegenskaper som fremmer digital transformasjon

Å bevege seg oppover i generasjonene som er beskrevet ovenfor krever mye av ledere.

Kræmmergaard (2018) sier at ledere som står i en digitaliseringsprosess skal bruke mye av kunnskapen de allerede har om ledelse. Samtidig vil det komme momenter som er ukjente fra før. Hun sammenligner det med at alle ledere av virksomheter må ha en viss kjennskap til økonomi, selv om de ikke i utgangspunktet er økonomer. På samme måte må alle ledere som skal styre en organisasjon som sikter på å være digitalt modne, også være nysgjerrige og interesserte i mulighetene som digitaliseringen gir, selv om de ikke er utdannet innenfor faget. I tillegg kreves det at ledere tåler, og trives med, å stå i konstant endring.

Kræmmergaard (2018, s. 191) kaller en av lederskapene som kreves for multiplisitetsledelse. Det betyr å måtte forholde seg til en kompleks tilværelse med ulike digitale nivåer for organisasjonen, mangfold når det gjelder medarbeidernes bakgrunn, alder, etnisitet, digitale modenhet, forventninger fra kunder og samarbeidspartnere, nye krav innenfor etikk og personvern, for å nevne noe. Det krever mye av ledere å være oppmerksom på alle aspekter innenfor dette mangfoldet. Kræmmergaard nevner som eksempel at medarbeidere er forskjellige når det gjelder blant annet døgnrytme, familieforhold og lokalisering – som kan gjøre at de ønsker andre arbeidsforhold enn de vi har hatt tradisjonelt. Hvis vi skal kunne tiltrekke oss og beholde kompetente medarbeidere må vi legge til rette for disse forskjellighetene. Samtidig må vi ta hensyn til det vi skal levere og at kundene får det de forventer.

En annen viktig lederegenskap som Kræmmergaard trekker frem (2018, s. 217) handler om transformasjonsledelse. Det er her hun nevner viktigheten av meningsskaping og bevissthet rundt å

lede slike endringsprosesser som vi har nevnt i tidligere kapittel om ulike perspektiver på endring. Det handler om å flytte fokus fra hvordan vi kan forandre organisasjonen til "hvordan jeg som leder kan delta i forandringen" (Kræmmegaard, 2018, s. 225). Det krever at ledere involverer og engasjerer medarbeidere, og overlater ansvar til å drive implementeringen til ambassadører. Det betyr å slippe noe av kontrollen, noe som kan være vanskelig for mange ledere, men som transformasjonsleder må kontroll og makt byttes ut med autensitet. Det gjøres ved å være tydelig i kommunikasjonen med sine medarbeidere. Det krever også improvisasjon, og å lære mennesker hvordan de kan håndtere stadig skiftende omgivelser. For å lykkes med dette er vi tilbake til at det å ha en klar visjon for endringsprosessen er vesentlig for at medarbeiderne skal kunne manøvrere i dette ukjente terrenget. Kræmmegaard viser også til at mange føler at de mestrer jobben sin på en dårligere måte enn før når de blir utfordret på å jobbe på nye måter. Som leder er det da viktig å trygge medarbeiderne, og sikre at de forstår hensikten med denne smertefulle perioden for ikke å søke tilbake til den trygge og kjente tilværelsen de hadde før endringene. Kræmmegaard poengterer nok en gang at digital transformasjon ikke handler om teknologiene, men hvordan organisasjonen kan forandres slik at nye teknologier kan utnyttes slik at det lages bedre løsninger for kundene (Kræmmegaard, 2018, s. 229).

Den tredje viktige egenskapen til ledere i digitale transformasjonsprosesser er ifølge Kræmmegaard (2018, s. 205) teknologi- og dataledelse. Det handler om å forstå potensialet i teknologiene, og kunne ta riktige beslutninger om IT og teknologi, lede innføringen og håndtere motstand. Hun viser til at det går an å se på teknologien som avgjørende drivkraft, dette kalles teknologideterministisk syn. I motsetning til dette finnes det en annen innfallsvinkel, som hun kaller sosialkonstruktivistisk. Innenfor dette ståsted er det menneskene, og ikke teknologien, som er avgjørende. Endringene som skjer, skjer på grunn av hvordan menneskene reagerer på teknologien. Så finnes det et tredje perspektiv, som hun kaller strukturrasjonelt perspektiv, hvor det er gjensidig påvirkning. Vi som går inn i denne oppgaven med vårt konstruktivistiske perspektiv der alt påvirkes og påvirker alt annet, kjenner oss veldig igjen i dette ståstedet. Kræmmegaard viser til at aktør-nettverk-teori, ANT, som tar utgangspunkt i nettopp dette, at aktører påvirker hverandre på nærmest uendelig mange måter i et nettverk av kontaktpunkter. Det er komplekst, men teorien minner oss på hvordan alt henger sammen, og ikke kan ses adskilt fra sine omgivelser.

Med et utgangspunkt i at teknologi, mennesker og omgivelser påvirker hverandre gjensidig kan vi trekke paralleller til det Sørensen (2006) beskriver som en domestiseringsprosess. I det legger han at teknologier ikke bare skal læres og tas i bruk, men det blir en sameksistens mellom teknologi og mennesker som gjør at teknologien både påvirker og påvirkes av interaksjonen. Vi ser at Hernes (2016) er inne på det noe av det samme når han sier at teknologi og menneskelig handling ikke er

adskilt, men sammenvevde systemer. Hernes bruker ikke begrepet domestisering, men vi mener det er mange fellestrekk mellom hans syn på materialitet og teknologi, og det Sørensen beskriver. Der Hernes har mer fokus på hvordan organisasjoner utvikles i et samspill har Sørensens fokus på interaksjonen mellom mennesker og teknologi fra et samfunnsperspektiv. Sørensen er også tydeligere enn Hernes når han beskriver tidsdimensjonen i en domestiseringsprosess. Han mener at tiden det tar fra nye teknologier blir introdusert til de er fullt ut tatt imot, og akseptert i folks liv, i seg selv er en faktor som bidrar til utvikling. Underveis i domestiseringsprosessen vil teknologien tilføres mening utfra gjensidige påvirkning med brukeren. Dette skjer i en gradvis læringsprosess.

Sørensen (2006) beskriver starten av en domestiseringsprosess som smertefull for de involverte, der noe ukjent og ustabil skal «temmes» og gjøres stabilt. Sørensen peker på at i en domestiseringsprosess vil ikke bare teknologien sosialiseres og gjøres kjent, men også sameksisterer i organisasjonen eller gruppen. Det handler altså ikke bare om å lære seg hvordan man håndterer et nytt produkt eller en ny teknologi, men at det nye får mening. Gjennom ny mening endres praksis og menneskene som bruker teknologien, og det endrer også teknologien videre i samspillet som oppstår.

Kane m.fl har gjennomført et omfattende forskningsprosjekt som har sett nærmere på hvordan ledelse endres gjennom digitalisering av virksomheten (Kane et al., 2019). Det er noen nye lederegenskaper som kreves når en skal lede digitalt modne organisasjoner. En av egenskapene som trekkes frem er å ha, og formidle, en visjon om transformasjon og et framoverskuende perspektiv. Det handler om å forstå hvordan omgivelsene endrer seg, og fatte beslutninger som er tilpasset endringene som kommer. Gjennom sin visjon klarer ledere å skape mening og vise retning i ustabile tider. En annen viktig egenskap for ledere i digitale organisasjoner handler om å være digitalt kyndig, altså ha generell forståelse for bruk av digitale verktøy, forstå hvordan teknologitrender kan påvirke deres organisasjon og forstå hvilke muligheter som ligger i nye teknologiske utviklinger. En tredje egenskap som er viktig for ledere er å ha en god tilpasningsevne. Det handler om å være åpen for endringer, tilpasningsdyktig og innovativ. Vi ser at det som Kane et al har funnet langt på vei stemmer med det Kræmmergaard (2018) trakk frem som lederegenskaper som kreves for å lykkes med digital transformasjon.

Selv om Kane et al (2019) viser til egenskapene som kreves for digitalt lederskap er de også tydelig på at noe er uforandret. En leder i en digitalt moden organisasjon må fortsatt håndtere den vanlige driften, og ha fokus på hvordan den kan forbedres kontinuerlig. Det handler om å se på hvilken verdi som kan skapes gjennom endringene, og investere tilsvarende for at det skal kunne gjennomføres. Ledere må også eie transformasjonen, for å innføre nye digitale plattformer må ledelsen ha eierskapet og være involvert. En tredje egenskap som ikke har endret seg, men fortsatt er viktig i

digitalt lederskap, er evnen til å gjøre sine medarbeidere i stand til å lykkes, og å gi tillit og handlingsrom for at medarbeidere skal bringe frem nye initiativer.

Mueller og Renken (2017) har sett på hva som skal til for at en organisasjon skal få til digital transformasjon. Hvilke støtte er det ansatte trenger for å kunne gjøre jobben sin på en ny måte og oppnå digital innovasjon? Deres fokus er på hvordan innføringsprosjekter kan organiseres for å støtte medarbeiderne i å bli digitale transformatorer. Som de sier, fordelene oppstår når IT gjør det mulig for de ansatte å gjøre ting på nye måter (Mueller & Renken, 2017, s. 3). En viktig erkjennelse i slike prosesser er at brukerne av systemene er med-skapende, og driver innovasjon og verdiskaping gjennom sin bruk av verktøyene. Hvis medarbeiderne ikke ser hvilke muligheter som ligger i nye teknologier for å kunne endre sine arbeidsprosesser vil det heller ikke være mulig å oppnå virkelig transformasjon i organisasjonen.

Mueller og Renken (2017) peker på fire punkter som kan legge til rette for at en organisasjon lykkes med å få til denne innovasjonen og transformasjonen. Det første punktet handler om å lage en hybrid prosjektstruktur, som ikke bare inkluderer medarbeidere fra IT-avdelingen men også andre deler av organisasjonen. Det andre punktet er å identifisere ulike brukergrupper, ikke bare innenfor ulike fagområder, men også eksempelvis alder, digital modenhet, lokasjon og lignende faktorer. Det tredje punktet handler om å kommunisere tydelig om mulighetene som ligger i teknologiene, for å utløse potensialet som ligger i at arbeidsprosesser gjenskapes med nye verktøy. Det fjerde og siste punktet de peker på er å legge vekt på en kultur som støtter endring, der det er rom for å prøve ut nye arbeidsmåter, og der innføring skjer gradvis slik at medarbeidere kan lære verktøyene og finne ut hvordan arbeidsoppgavene kan utføres på nye måter. Når vi ser på den digitale endringsprosessen i NAV ut fra vårt lederperspektiv er det først og fremst de siste to punktene her som vi tar med oss videre i drøftingen av funnene senere i oppgaven.

### 2.2.3 Digital tenkemåte for en digital organisasjon

Kræmmergaard (2018) uttaler at en digitalt moden organisasjon krever at ledere har egenskaper som blant annet å tenke kritisk og problemløsende når det dukker opp komplekse problemstillinger, være åpen for å lære og utvikle sin kunnskap, evne til å samarbeide på tvers av fagområder, og forståelse for forretning og kundeperspektivet. Kræmmergaard mener at det er viktig å tenke litt lengre enn å se på egenskaper og kompetanse som kreves. I stedet bør fokus være på å utvikle et digitalt mindset, altså en digital tenkemåte (Kræmmergaard, 2018, s. 156). Det er fortsatt transformasjonen som er målet og ikke digitaliseringen som sådan, men for enkelthets skyld kaller hun det et digitalt mindset selv om det altså handler om en transformativ tenkemåte. Dette kreves på alle nivåer i organisasjonen, ikke bare i ledelsen. Med dette mener hun at måten digitale teknologier inkluderes i alle aspekter av virksomheten, både i arbeidet med visjon, mulighetene i ny teknologi for

virksomheten fremover, hvordan teknologien endrer arbeidshverdagen til seg selv og andre, og hvordan teknologien gir nye muligheter for kundene. Hva som ligger i å ha et digitalt tenkesett vil variere etter hvilken generasjon av digital modenhet organisasjonen befinner seg i.

NAVs digitale ambisjon er tydelig på at den skal utvikles gjennom smidig metodikk. Det er derfor også relevant å trekke inn en annen beskrivelse av nyttig mindset som Kræmmergaard beskriver (2018, s. 139). Hun kaller det et agilt (smidig) mindset, som handler om at når organisasjonen står i en situasjon med smidig utvikling av nye løsninger må også tankemåten speile dette. Det krever at ledere slipper kontrollen, og i stedet tåler å stå i en situasjon hvor nye løsninger slippes halvferdige. Dette uten å ha forhåndskjennskap til hvordan de virker, og uten å ha oppskriften på hvordan de best tas i bruk. Dette er høyst relevant for lederne i NAV med den digitale strategien som er valgt. For ledere i agile organisasjoner er det svært viktig å holde fokus på hvordan de kan sikre tilbakemeldinger på løsninger de tar i bruk. Hva virker, hva virker ikke, og hvorfor? Disse tilbakemeldingene må tas på alvor av dem som så tar beslutninger om løsningenes videre utvikling. Kræmmergaard (2018, s. 146) presiserer at siden medarbeiderne er de som er tettest på løsningene er det veldig viktig at de kan gi tilbakemelding videre oppover i systemet, og at de føler at de blir hørt.

Vial (2019) har gått igjennom forskning som er gjort på digital transformasjon og sett på ulike deler av denne prosessen, og hvilken forskning som foreligger innenfor de ulike temaene. Forskingen viser blant annet at digital transformasjon endrer atferd og forventninger til kundene. Dette har vært et tilbakevendende tema i alle intervjuer vi har gjennomført, og er derfor høyst relevant for oss å se nærmere på. Vial (2019, s. 122) viser til at digitaliseringen av samfunnet gjør at vi har tilgang til informasjon og kommunikasjonsveier som tidligere ikke var tilgjengelige. Nå er det vanlig med dialog og tett kommunikasjon mellom kunder og organisasjon, og dette gjør at kundene er langt mer aktive og deltakende enn før. Dette øker forventningene om hvilke tjenester som skal tilbys.

### 2.3 Kunnskapsutvikling og innovasjon

NAV er tydelig på at den omfattende endringsprosessen de står i handler om digital innovasjon og organisasjonsendringer, og at dette er nødvendig for at de skal klare å flytte ressurser nærmere brukeren (vedlegg 1, side 4). Endringsprosessen skal gi gevinster ved at oppgavene skal løses på en bedre og mer effektiv måte, og det poengteres at endringen skjer i hele etaten. Det betyr at lederne i NAV-kontorene blir tett involvert i innovasjonsprosessen. Slik vi ser det handler evnen til å skape noe nytt om hvordan kunnskap kan utvikles og deles. Hvordan kan lederne i NAV-kontorene legge til rette

for læring og kunnskapsutvikling, både på individuelt og organisatorisk nivå, og på den måten skape muligheter for innovasjon og tjenesteutvikling i digitaliseringsprosessen?

I dette kapitlet vil vi først se nærmere på ulike perspektiver på kunnskap. Vi vil også presentere teorier rundt kunnskapsutvikling og læring, samt innovasjon. Til slutt vil vi se på læring på organisasjonsnivå og læringskultur og da vi mener dette er relevant for NAVs innovasjonsprosess.

### 2.3.1 Kunnskap og kunnskapsutvikling

Det finnes ulike perspektiver på kunnskap i organisasjoner, og dette gir ulike tilnærminger til hvordan kunnskap kan deles og ledes i en organisasjon (Hislop, 2013). Hislop skiller mellom et objektivt og et praksisbasert perspektiv på kunnskap.

Fra et objektivt perspektiv kan kunnskap ses på som en selvstendig enhet som kan eksistere uavhengig av mennesker i en kodifisert form (Hislop, 2013). Det er med andre ord eksplisitt kunnskap som vektlegges, og som kan nedtegnes og deles i en avsender-mottaker-modell. På bakgrunn av dette lages det rutiner, prosedyrer og brukerveiledninger som brukes for å dele kunnskap i en virksomhet. På den måten tenker man at man sikrer lik og riktig praksisutøvelse. Kunnskapen ligger der tilgjengelig og søkbar. Kunnskap i et objektivt perspektiv kan i denne sammenhengen sees på som noe personer og organisasjoner disponerer som en beholdning, og som kan deles med andre (Wennes & Irgens, 2011).

Om man ser på kunnskap fra et praksisbasert perspektiv anses ikke kunnskapen som et selvstendig objekt, men i stedet inngår den som en integrert del av aktivitetene i en organisasjon (Hislop, 2013, s. 31). Det er ikke mulig å skille kunnskap fra den aktiviteten som foregår mellom menneskene, og kan ikke skilles fra personen som besitter kunnskapen. Det betyr at kunnskapen ligger i praksis, og ikke kan skilles ut i eksplisitt form. Taus kunnskap er derfor sentralt innenfor det praksisbaserte perspektivet. Taus kunnskap er et begrep som ofte skrives tilbake til Polanyi, og som regnes som opphavsmann til begrepet. Polanyi beskrev taus kunnskap som "den erfaringsbaserte kunnskapen (knowhow) om hvordan arbeidsoppgaver skal løses" (Gotvassli, 2015, s. 51). Schön (2001) mener at denne typen kunnskap er knyttet til handling ved at vi vet noe uten å nødvendigvis kunne forklare hva vi vet. Vi er avhengige av slik viten-i-handling for å fungere både i hverdagen og på jobb.

Von Krogh et al (2017, s. 13–18) bringer inn andre viktige perspektiver rundt kunnskap og kunnskapsutvikling. De kommer med en påstand om at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes. For å oppnå dette er relasjonsarbeid og dialog sentralt. De er opptatte av at ledere skal ha fokus på hvordan de kan legge til rette for kunnskapsutvikling i stedet for å fokusere på kontroll av kunnskap. Omsorgsbegrepet blir også fremhevet. Hvis medarbeidere opplever seg godt ivaretatt og verdsatt, vil

det kunne øke trivsel og trygghet, noe som igjen vil påvirke kreativitet, skaperevner og kvaliteten på arbeidet som utføres.

Von Krogh et al (2017) diskuterer også skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap. De kommer med påstanden "Å erkjenne verdien av taus kunnskap, og utvikle noen ideer om hvordan den kan utnyttes, er kjerneutfordringen i en bedrift som er avhengig av kunnskapsutvikling" (von Krogh et al., 2017, s. 21). De fremhever at det er viktig å legge til rette for kunnskapsutvikling. De bruker begrepet Ba, som på japansk betyr plass, rom eller sted, og med dette mener de en kontekst for deling og utvikling av kunnskap. De trekker her særlig frem at dette bidrar til å frigjøre taus kunnskap. Et Ba er ikke nødvendigvis et fysisk rom, men er et begrep som viser til en ramme for å utveksle, skape og bruke kunnskap. Tilrettelegging for å skape et godt Ba bør omfatte både fysiske, virtuelle og mentale rammer. Ba er basert på tillit og omsorg, som er grunnlaget for gjensidig respekt og støtte. Dette gir rom for kunnskapsutvikling og refleksjon. Kvaliteten på et Ba vil derfor være avhengig av gjensidig tillit og av at deltakerne opplever omsorg for hverandre (Oddane, 2017).

Å legge til rette for den kunnskapshjelpende kontekst som Ba er kan være en lederoppgave, men det kan også oppstå ulike typer Ba spontant blant organisasjonens medarbeidere (von Krogh et al., 2017). I tillegg til tillit og omsorg, baserer et godt Ba seg på engasjement blant de som deltar for at det skal fungere som rom for kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling. Ledere må være oppmerksomme på når det oppstår slike spontane Ba for å anerkjenne og støtte opp for at de skal bestå.

Oddane (2017) fokuserer mer på Ba som utformes tilsiktet, og peker på at det er viktig at ledere legger til rette for at det etableres Ba som er hensiktsmessig. Hennes fokus er på kreativitet og innovasjon, og hun mener at frihet og handlingsrom er grunnleggende forutsetninger for kreativitet. For dette vil Ba fungere fordi det er en sosial møteplass som legger til rette for refleksjon i fellesskap, og som er basert på tillit.

Von Krogh et al (2017) poengterer at det å dele og utvikle taus kunnskap gjennom et godt Ba er nødvendig for nytenkning.

### 2.3.2 Læring

Læring kan forklares på ulike måter. Det blir ofte henvist til Argyris og Schön som utviklet begrepene enkeltkrets-læring og dobbelkretslæring (Hernes, 2016, s. 141). Dette er to ulike former for læring. Enkelkretslæring er læring der man justerer atferd for å løse problemer på symptomnivå. Altså at man erfarer at noe ikke fungerer, og justerer det i den aktuelle situasjonen. Dobbeltkretslæring på sin side går dypere i å forstå årsaken til problemene, for så å prøve å løse det som ligger bak. Dette åpner for å tenke nytt og annerledes. I denne prosessen ligger en refleksjon over hva som har skjedd,



og hvordan det kan løses. På denne måten vil en kunne overføre den aktuelle læringen til andre lignende situasjoner. Hislop mener det finnes en tredje måte å se på læring, som han kaller Deutero (Hislop, 2013, s. 86). Hislop mener dette er det høyeste nivået av læring, og handler om å reflektere over læringsprosessen i seg selv. Dette kalles også metalæring.

Hernes trekker fram en annen måte å se på læring. Både enkelkrets- og dobbelkretslæring tar utgangspunkt i at det skjer en forandring som læringen er en reaksjon på. Læring kan også skje uten slike hendelser, og i stedet skje gradvis og hele tiden (Hernes, 2016, s. 142). Hernes mener med dette at læring kan finne sted uten at det skjer noe nytt, og kobler dette til sitt prosessuelle perspektiv der man er i kontinuerlig endring i samspill med sine omgivelser. Han bruker som eksempel at vi noen ganger kan vurdere nye måter å gjøre noe på, men ende opp med å velge å fortsette slik man har gjort før. I dette ligger en refleksjon, og en ny innsikt. I denne prosessen skjer læring uten at det endrer tilstanden.

Refleksjon går igjen i litteraturen som sentralt i en læringsprosess. Schön (2001) skiller mellom ulike typer refleksjon. Schön viser til taus kunnskap som den kunnskapen vi har i oss, men som vi ofte ikke kan gjøre rede for. Han kaller dette viten-i-handling. Dette kan vi noen ganger reflektere aktivt over. Schön kaller dette refleksjon-i-handling, og som han mener er en type refleksjon som oppstår spontant. Dette er en refleksjon som er knyttet til overraskelse over at et resultat skiller seg fra det som er forventet på forhånd. Hvis vi derimot gjør denne prosessen både aktivt og bevisst underveis i prosessen, kaller han det refleksjon-i-praksis. Schön mener at det å være en reflekterende praktiker ofte kjennetegner en som er dyktig i sitt fagområde. Viktigheten av å reflektere når en handler i den aktuelle situasjonen er sentralt da dette gir et annet perspektiv enn om refleksjonen skjer i etterkant.

Elkjær (2004) viser til Deweys fremstilling av uformell læring gjennom refleksjon og utforskning i uoversiktlige situasjoner. I samspill i slike situasjoner skapes viktig læring som ikke nødvendigvis er mulig å gjengi med ord. På denne måten gjøres erfaringer, som igjen skaper læring. Dette kan være lærings situasjoner mellom kollegaer i praksisfellesskap, hvor både eksplisitt og taus kunnskap deles.

Hovedutfordringen til mange kunnskapsbedrifter er å erkjenne verdien taus kunnskap har for bedriften, og samtidig ha en plan for hvordan denne kunnskapen kan brukes og utvikles (von Krogh et al., 2017, s. 21). Det er viktig å ha en godt fungerende arena for kunnskapsdeling for å kunne ta ut potensialet som ligger både i den enkelte medarbeider, og for hele organisasjonen. Dette leder oss tilbake til viktigheten av å skape et godt Ba (von Krogh et al., 2017), som vi viste til under avsnittet om kunnskap ovenfor.

### 2.3.3 Innovasjon

Mange kunnskapsutviklingsprosesser resulterer i innovasjoner ved at nye ideer skapes, får fotfeste, og tas i bruk. Når vi ser at NAV er så tydelige på at de jobber for at digitaliseringsprosessen de står i skal resultere i "digital innovasjon og organisasjonsendringer" (vedlegg 1, s. 4) blir det derfor relevant å se nærmere på teorier rundt innovasjon. Hva er innovasjon, og hvordan kan ledere legge til rette for innovasjonsprosesser?

Innovasjonsforskere har ulike definisjoner på hva innovasjon er. Når går det an å si at noe er en innovasjon, og hvilke kriterier må fylles? Gotvassli (2015) viser til forskjellige innovasjonsforskeres forklaringer, og presiserer at innovasjon er vanskelig å måle. Subjektive vurderinger spiller inn når det skal avgjøres om noe er en innovasjon. Det er nok at ideen, praksisen eller produktet oppfattes som nytt. Innovasjon er fornying og operasjonalisering av ideer med mål om å få noe til å fungere bedre. Vår innfallsvinkel når vi ser på innovasjon i denne oppgaven handler om nye måter å utføre oppgavene på, det å gjøre noe annerledes ut fra muligheter som digitalisering og digital transformasjon gir. Innovasjon regnes som viktig for at virksomheter skal overleve og utvikle seg i et samfunn preget av hurtige endringer i teknologi, konkurranse og markedsforhold (Oddane, 2017). Oddane definerer innovasjon som "*En kollektiv åpen aktivitet som har til hensikt å skape og implementere nye, anvendelige produkter, prosesser som skaper verdier av økonomisk eller annen art*" (Oddane, 2017, s. 78). Oddanes definisjon på innovasjon inkluderer også implementering. I det legges det at for at en innovasjon skal få betydning, må den få nytteverdi, det er ikke tilstrekkelig at det er en god idé. Nytteverdien kan være en viktig motivasjonsfaktor i innovasjonsarbeid.

Oddane (2017, s. 78) beskriver innovasjonsprosessen som en fremvoksende og uforutsigbar reise hvor du må godta å miste kontroll og blir tvunget til å prøve deg frem uten noen oppskrift. Dette samsvarer med det vi tidligere at Kræmmergaard (2018) benevner som «agilt mindset». Vi mener at dette er relevant når vi ser på hvordan NAVs digitale strategi om smidig utvikling gjennom at nye løsninger slippes før de er ferdigstilt. Det utvikles under utprøving og tilpasninger i et gjensidig samspill mellom systemutviklere og brukere av systemene. Dette kan oppleves uforutsigbart for de som skal ta i bruk systemene, men det vil åpne opp for innovasjonsprosesser som skaper nye arbeidsmåter. Hernes (2016, s. 117) bygger videre på tenkingen om innovasjonsprosesser som uforutsigbare og ustabile. Hans prosessuelle perspektiv er basert på ingenting er noe i seg selv, ingenting gir mening alene, men at ting oppstår i samspill mellom mennesker, materialitet og omgivelser. Han mener at det også betyr at innovasjoner ikke kan slå igjennom bare fordi det er en god idé. Muligheten i innovasjonen ligger i stedet i hvordan den er i relasjon til andre. Hernes kaller dette "ideens tilknytningskraft". Hernes viser til Latour, som sier at noen innovasjoner har fått stor

gjennomslagskraft selv om de i utgangspunktet ikke var noe bedre enn tilsvarende produkter. Det var i stedet relasjonene som skapes gjennom innovasjonen som var utslagsgivende.

Hernes viser også hvordan idéer kan vokse frem fra grasrota i en organisasjon (Hernes, 2016, s. 119). Det kan være praksiser som ingen visste om, eller så nytten i. Idéen kan likevel få gjennomslag blant de nærmeste rundt der hvor den oppstår. Så får idéen sin egen identitet, og den kan begynne å opptre som et alternativt narrativ til de narrativ som råder fra før. Hvis idéen får tilslutning av aktører som kan løfte den videre, kan prosessen gå videre til det som Latour (1999, i Hernes, 2016) kaller "allmenn representasjon". Dette betyr at idéen er så robust at den står på egne ben. Dette er ikke en lineær prosess, men sykluser som pågår parallelt og er knyttet sammen.

Hernes (2016) er opptatt av å få frem at innovasjoner er avhengige av rutiner i en organisasjon. Det til tross for at rutiner på mange måter er en motsetning til innovasjoner. Rutiner bidrar til å ta vare på kunnskap i organisasjoner. Rutiner anses ofte som noe stabilt. Hernes viser til forskning av Feldman (2000, i Hernes, 2016) som mener at rutiner kan fungere som aktive mekanismer i en endringsprosess. Rutiner "spiller på lag" med innovasjoner ved at de bidrar til å skape mønstre i samhandling. Vi har tidligere løftet frem hvordan rutiner spiller en stor rolle i å skape endringskapasitet i en organisasjon i kapittelet om ledelse i digitaliseringsprosesser, og vi vil se mer på rutiner som forutsetning for læring på organisasjonsnivå i neste avsnitt.

#### 2.3.4 Organisatorisk læring og læringskultur

NAV har som førende prinsipp for den digitale utviklingen at det skal skje gjennom smidig metodikk. Dette for å kunne justere underveis, og kunne prioritere utvikling basert på erfaringer og behov. Skal en evne å utnytte mulighetene som ligger i metodikken som er valgt mener vi dette henger tett sammen med evnen til å oppnå læring på et organisasjonsnivå. Slik vi ser det er organisatorisk læring derfor et relevant tema å belyse.

Begrepet «en lærende organisasjon» er drøftet av mange, og med ulike syn. Örtenblad (2016) mener at mange har prøvd definere dette uten hell fordi de har søkt etter én definisjon som rommer alle perspektiver på fenomenet. Örtenblad mener at det er fire ulike måter å forstå begrepet «en lærende organisasjon» på. Det første perspektivet Örtenblad beskriver er *læring i arbeidet*. Her skjer all læring på, og under gjennomføring av arbeidet. Det andre perspektivet som beskrives er *klima for læring*. Her peker Örtenblad på viktigheten av et klima der det oppmuntres til å utforske, og det gis tid og rom for refleksjon. Det tredje perspektivet er *organisatorisk læring*. I dette perspektivet anser en at medarbeidernes lærer på vegne av organisasjonen, og at læring skjer både gjennom stadige forbedringer og gjennom nytenkning. Her vil læringen lagres i minnet til organisasjonen gjennom rutiner, bruksanvisninger o.l. Slik vi oppfatter det er dette perspektivet bygd på det Hislop

(2013) betegner som et objektivt kunnskapssyn. Det siste perspektivet til Örtenblad (2016) er *lærende strukturer*. Dette omhandler hvordan man strukturerer team og oppgaver på en fleksibel og varierende måte, og at de på den måten kan tilpasse seg nye behov. Dette krever læring på tvers av oppgaver og team slik at de kan utføre hverandres oppgaver. Örtenblad mener at hver enkelt virksomhet må tilpasse innholdet i begrepet «en lærende organisasjon» utfra hvilket behov og situasjon de opererer innenfor.

Hernes og Irgens (2012) mener organisatorisk læring skjer underveis og hele tiden. Dette som en motsats til det de opplever som er et mer tradisjonelt syn på organisatorisk læring. Organisatorisk læring i det tradisjonelle synet viser til at læring er noe som skjer fra en tilstand til en annen, og at dette involverer endring i rutiner og regler i organisasjonen for å stabilisere den nye tilstanden. Hernes og Irgens argumenterer med at læring i kontinuitet og stabile forhold på et organisatorisk nivå inkluderer en vurdering av hvordan en handler i nåtid, en utforsking av hvordan en kan handle og løse oppgaver i fremtiden, og også en refleksjon og tolkning av hvordan oppgavene ble løst i ettertid. Denne kontinuerlige vurderingen og refleksjonen gir en stadig pågående kunnskapsutvikling i organisasjonen. Hernes og Irgens refererer også til Dewey's syn som sentralt i deres syn på organisatorisk læring (Dewey, 1998, i Hernes & Irgens, 2012). Dewey peker på den kontinuerlige interaksjonen mellom praksis og det kognitive, der dette på et organisatorisk nivå omsettes i et pågående arbeid med å utvikle organisasjonens kompetanse til fordel for videre utvikling. Hernes og Irgens fremhever med dette at organisatorisk læring ikke bare skjer ved å løse et problem hvor det tydelig er behov for en endring, men ved å forstå hva som skjer under stabile forhold.

Vi har tidligere beskrevet Hernes (2016) sitt prosessuelle perspektiv på endring der innramming og meningsskaping er sentral. Ut fra dette perspektiver skjer meningsskapingen gjennom alle de små og store fortellingene i organisasjonene, og organisatorisk læring skjer ved såkalte overløp. Dette er hendelser og læring som gir justeringer av narrativene, og det er behov for en ny innramming (Hernes, 2016, s. 145). Det er i relasjon og samspill med andre at narrativene blir utforsket og prøvd mot andres virkelighetsoppfatning, at en oppdager nye løsninger og behov for justeringer. Arenaer for utveksling av narrativer, og en kultur preget av trygghet og åpenhet er nødvendig dersom denne utforskingen skal berøre de mer grunnleggende diskusjonene i en organisasjon. Dette vil kunne legge et grunnlag for det vi har vist til som Argyris og Schön omtaler som dobbelkretslæring (Hernes, 2016) Når nye måter å handle på i en organisasjon utvikles ut fra de erfaringer vi gjør er det organisatorisk læring. Hernes er opptatt av at det er behov for rutiner for å ta vare på kunnskap i en organisasjon.

Irgens refererer i sin fremstilling av lærende organisasjoner til Huber (1991, i Irgens, 2011) til at organisatorisk læring ikke er avhengig av at læring gir forandring eller at kunnskapen benyttes. Det at

virksomheter skaffer seg kunnskap er med på å gjøre virksomheten mer robust, og rustet for nye situasjoner hvor den nye kunnskapen kan komme til nytte. Irgens (2011) poengterer at ut fra denne tenkningen vil læring ikke nødvendigvis vise seg gjennom endret atferd, men yrkesutøvere blir bedre rustet til å forstå kompleksiteten i situasjoner og valgmulighetene som ligger i håndteringen av ulike situasjoner. Refleksjonskapasiteten økes på denne måten, noe som virksomheten kan nyte godt av hvis de evner å legge til rette for læringsprosesser. Dette henger sammen med det vi viste til som utvidelsen av Argyris og Schøns modell for enkel- og dobbelkretslæring, ved å også inkludere deuterio, metalæring. Det vil si at en lærer av læringsprosessen. Dette er et kjennetegn hos lærende organisasjoner.

Som vi viste til over er et av perspektivene til Örtenblad (2013) på en lærende organisasjon *klima for læring*. Organisasjonskultur er dermed en annen innfallsvinkel for å se på kunnskapsutvikling og læring i en organisasjon. I følge Filstad (2010) har alle organisasjoner en form for læringskultur, men det er forskjell på hvor sterk den er. Hun mener at forskjellene handler om organisasjonenes muligheter for læring og kunnskapsutvikling, og at det er gjennom å reflektere over verdiene og de grunnleggende antakelsene i organisasjonen at en sterk læringskultur kan utvikles. Dette krever at ledere må ta en aktiv rolle i utviklingen av kulturen ved å legge til rette for både uformell og formell læring. For å kunne lykkes med god kunnskapsdeling i en organisasjon trekker Filstad frem viktigheten av tillit. Tillit er lettere tilstede i uformelle relasjoner enn i de formelle, og gjør at man selv søker seg til andre i organisasjonen og identifiserer seg med dem (Filstad, 2010, s. 68). Slik også Von Krogh et al (2017) mener at kunnskapsutvikling skjer i samspill med andre, understreker Filstad viktigheten at vi gjennom å løse arbeidsoppgaver i fellesskap, for så å reflektere over situasjonen i etterkant, kan finne gode løsninger i samarbeid. I følge Filstad (2010, s. 69) er dette den viktigste arenaen for læring, og en bør derfor ha større fokus på læring gjennom praktisk arbeid i organisasjoner.

## 2.4 Betraktninger rundt teorivalg

Vi har nå presentert teori om ledelse i endringsprosesser, sett på begrepene digitalisering og digital transformasjon og hva dette betyr for lederegenskaper. I tillegg har vi presentert teori om kunnskapsutvikling og innovasjon.

Teorigrunnlaget er valgt for å bidra med et begrepsapparat og en kunnskap som gjør at vi kan forstå og tolke våre funn i det videre arbeidet. Teoriene hjelper oss med å utforske hva lederne gjør i praksis når de oversetter budskapet, og hva av dette er det som fremmer målet til NAV om digital transformasjon. De valgte teoriene vi har presentert viser at det er en del sammenfallende

egenskaper og faktorer som fremmer digital transformasjon og kunnskapsutvikling. Vi mener derfor at denne teorien gir oss gode verktøy til å forstå sammenhengene som ligger i de mange fortellingene i det empiriske materialet vårt. I tillegg har teorien gitt oss et bilde av kompleksiteten i rollen til en leder som skal fremme digital transformasjon og innovasjon, og hvordan det påvirker det som skjer i praksis. Dette vil være svært nyttig inn i det videre analysearbeidet.

I inngangen på denne oppgaven og vår undersøkelse har vi valgt å ha fokus på den prosessuelle tilnærmingen i endringsprosessen – ledernes opplevelse av hva de gjør, hva de opplever fungerer og hva som oppleves som utfordrende. Teorien er valgt utfra et ønske om å se på hvordan deres adferd og forståelse bidrar til å fremme digital transformasjon, og vi mener den er relevant for dette formålet.

En endringsprosess så omfattende som den NAV her er i vil kreve både organisatoriske, strukturelle og prosessuelle grep for å lykkes med transformasjonen. Ved å benytte teori som f.eks. strategi, organisasjonsteori, kultur, e.l. ville vi fått andre svar på spørsmålet om hva som fremmer digital transformasjon, og som kunne vært utfyllende til det vi har valgt å løfte frem. Samtidig har det vært nødvendig å foreta noen avgrensninger ut fra oppgavens omfang.

### 3 Metode

Å bruke metode betyr å følge en bestemt vei for å nå et mål (Johannessen et al., 2016). Våre metodiske valg får betydning for hvor godt vi er i stand til å belyse vårt forskningsspørsmål og kvaliteten på forskningen. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal organisere oss for å få tak i, tolke og forstå den kunnskapen som vi innhenter. Forskningsbasert kunnskap er noe annet enn hverdagskunnskap. Johannessen et al forklarer forskjellene med å si at "i hverdagen er mye av det vi "vet" noe vi tror" (2016, s. 25). Mennesker lager seg tolkninger av virkeligheten som deles på ulikt vis, og det er stor forskjell på hvor bevisst vi er på kilder. Systematikk, grundighet og åpenhet er viktig i samfunnsvitenskapelig metode. Vi vil i dette kapitlet beskrive hvilke metodiske valg vi har tatt underveis i dette forskningsprosjektet. Dette for å synliggjøre vår forskningsprosess med de vurderinger og prioriteringer som ble foretatt om datainnsamlingsmetoder, utvelgelse av informanter og bearbeiding av datamaterialet, samt drøfte hvilken betydning det har på resultatet. Før vi går i dybden på dette vil vi synliggjøre vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Dette har preget vår metodiske tilnærming i denne oppgaven.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Et vitenskapsteoretisk perspektiv sier noe om hvordan man grunnleggende forstår verden og hvordan sannheter skapes (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 13). Ontologi brukes som begrep for å beskrive hvordan vi oppfatter verden rundt oss. Justesen og Mik-Meyer kategoriserer de ulike perspektivene innenfor samfunnsvitenskapen i tre perspektiver: realisme, fenomenologien og konstruktivismen. Realismen bygger på en antagelse om at det finnes en objektiv sannhet utenfor oss selv som vi skal få tak i. Innenfor dette perspektivet ville det vært vår rolle som forsker å beskrive denne virkeligheten så nøytralt og objektivt som mulig. Vårt utgangspunkt er at vi opplever virkeligheten utfra den konteksten vi er i, og at aktørene i konteksten påvirker hverandre. Vårt ståsted vil derfor ikke stemme overens med et realistisk perspektiv der det finnes én objektiv sannhet.

Når vi tar utgangspunkt i at våre undersøkelser har sett på lederes egen opplevelse av sin situasjon, kan det stemme bedre med beskrivelsen av fenomenologien. Vi har i analysen tolket våre informanters utsagn utfra vår forståelse av konteksten disse lederne jobber i. Det betyr at vi jobber utfra at virkeligheten skapes i samspill gjennom sosiale prosesser. Justesen og Mik-Meyer (2012, s. 22) beskriver at fenomenologien legger vekt på at både subjektivitet og tolkning har en avgjørende rolle for hvordan vi ser på kunnskap og virkelighet. Fenomenologien peker på at det må være et subjekt som opplever noe hvis det skal finnes et fenomen å beskrive. Den subjektive beskrivelsen

vektlegges derfor stor betydning i dette perspektivet. Dette er gjenkjennbart for vårt ståsted, men samtidig ser vi i våre refleksjoner rundt problemstillingene vi har jobbet med at vårt perspektiv går enda litt lengre.

Vi tenker at verden alltid kan forstås annerledes, avhengig av kontekst og situasjon. Fenomenologien peker på at alt har en essens, en kjerne. Konstruktivismen er på mange områder nærliggende fenomenologien, men med et ontologisk ståsted innenfor konstruktivismen kan alt alltid forstås annerledes. Konstruktivismen legger vekt på at fenomener ikke kan forstås uavhengig av bl.a. kultur, sosiale forhold eller tidligere erfaringer, og at "sannheter" oppstår i relasjonen til dette (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 28). Vi mener at vi som forskere og informantene våre har en gjensidig påvirkning på hvordan vi tolker og former den aktuelle situasjonen eller historien utfra hva vi har med oss av forforståelse, tidligere erfaring og hvordan relasjonen mellom oss er. Med dette som bakgrunn mener vi at vi står tydeligere i et konstruktivistisk vitenskapssyn.

Dette har preget måten vi har jobbet med denne oppgaven. Funnene vi har gjort er basert på vår tolkning av de beskrivelsene som blir gitt i intervjuene. Tolkningen bygger både på vår forforståelse, og ikke minst hvordan vi opplever kommunikasjonen i intervjuene. I intervjuene vi har gjennomført har vi ikke sett etter hva som faktisk sies å være riktig i den så kalte objektive virkeligheten. Vi har hele tiden søkt etter å forstå hvordan budskapet om den digitale strategien tas imot, hvordan det tolkes, og hvordan det påvirker arbeidshverdagen til de vi har møtt og snakket med. Vi har også brukt mye tid på å reflektere over hvordan konteksten påvirker våre funn, for eksempel gjennom å tolke hvordan kultur påvirker intervjukandidatenes forståelse av virkeligheten.

Vårt tydelige ontologiske ståsted innenfor konstruktivismen påvirket også utformingen av problemstillingen i masteroppgaven, og metodevalgene som fulgte av dette. Justesen og Mik-Meyer (2012, s. 33) viser til at de ulike teoretiske ståstedene fører frem til ulike måter å formulere problemstillinger på.

Mens ontologi er læren om hvordan verden henger sammen, er epistemologisk ståsted teorier om hvordan vi kan få kunnskap om noe (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 13–14). Hva er sann kunnskap, og hvordan kan vi få tak i denne sannheten? Også her er det ulike ståsted. Innenfor realismen søkes den objektive sannheten som eksisterer utenfor oss og uavhengig av oss. Dette perspektivet stemmer ikke med vårt konstruktivistiske ståsted. I stedet har vi en hermeneutisk forståelse av kunnskap som en tilnærming som gjør at vi må se på hvordan mennesker fortolker verden. Det finnes ikke én sannhet, men ulike tolkninger av et fenomen. Vi kan ikke studere noe uten å samtidig se på konteksten til fenomenet (Thagaard, 2018, s. 37). Hermeneutikken bygger på at vi bare kan forstå noe gjennom å se på sammenhengen, vi forstår delene som en del av helheten.



### 3.2 Undersøkelsens formål og problemstilling

Målet med denne undersøkelsen var å få mer kunnskap om hvordan ledere i NAV jobber med digitaliseringsprosessen i sine enheter. Med mer kunnskap om hvordan de håndterer endringsprosessen går det også an å se om det er noe i utøvelsen av sin rolle som vi kan si legger til rette for at NAV skal oppnå sine mål om digital transformasjon. Vi ønsket også å se nærmere på om det er hindringer i deres arbeidshverdag eller i deres forståelse som kan gjøre at denne transformasjonen blir vanskeligere å oppnå. Det finnes mye forskning på digitalisering og digital transformasjon, men det meste vi har funnet omhandler digital ledelse på et strategisk og overordnet nivå. Vi mener at ved å bringe frem kunnskap om hvilke praktiske grep ledere gjør på et operativt nivå i digitaliseringsprosessen, kan NAV tilpasse hvilken støtte lederne i organisasjonen får, slik at de har gode forutsetninger til å bidra til den digitale transformasjonen. Vi ser også at prosessene som foregår i NAV også er relevante for andre organisasjoner og vi håper derfor at våre funn også kan være til nytte for andre utenfor NAV som også står i digitale transformasjonsprosesser.

Johannesen et al (2016, s. 52) viser til at vi må velge hva undersøkelsen skal brukes til, hva som er formålet. Vi kan for eksempel velge om vi skal beskrive et fenomen, om vi skal forstå et fenomen, eller om vi ønsker å endre noe. Vårt utgangspunkt er at vi ønsket å forstå situasjonen bedre.

Johannesen et al peker på at når det er formålet, må vi se på det gjennom øynene til dem vi studerer. Det betyr at vi fortolker situasjonen.

Thagaard (2018) mener at et overordnet mål med et forskningsprosjekt må være at det gir ny kunnskap, kunnskap som er relevant i sammenheng med forskning som er gjort tidligere på samme område. Det har også vært vårt mål med denne oppgaven.

Problemstillingen skal hjelpe oss å belyse spørsmålene våre. Hvor konkrete ønsker vi å være? Hvilket fokus og hvilken retning er mest riktig og viktig å jobbe videre med? Arbeidet med å finne en god problemstilling beskrives som en kreativ prosess som det ikke er lett å styre (Johannesen et al., 2016, s. 61). Vi har brukt mye tid på å drøfte ulike innfallsvinkler til problemstillingen, både internt i gruppa og sammen med andre. Vi har også brukt brainstorming for å få frem ulike ideer. Dette er en metode som Johannesen et al (2016, s. 61) trekker frem som kan bidra til å få frem så mange gode idéer som mulig som etterpå brukes til å formulere problemstillingen.

For oss har arbeidet med problemstilling og formål vært tett knyttet sammen. Dette har bidratt til å tydeliggjøre for oss selv hva vi har vært mest engasjert i, og hvilket mål vi har med vår forskning. Underveis i denne prosessen gikk vi fra å ha et stort fokus på implementering og digitalisering, til å flytte fokuset mot utøvelsen av lederrollen i endringsprosesser. Vi innledet prosessen med å skrive en prosjektoppgave våren 2019 der vi undersøkte hvordan ledere i NAV Trøndelag jobbet med

implementering av den digitale strategien i NAV. Vi satt da igjen med et spørsmål om lederne var bevisst sin rolle som oversetter i den digitale endringsprosessen de sto i, og hvordan de i praksis utøvde den. I prosessen med å finne ut mer om dette, så vi at det lå noe mer overordnet her vi også ønsket å finne svar på, som handler om ledernes forståelse av hvor omfattende den digitale transformasjonen er. Digitaliseringsprosessen som vi startet med å se på, er et virkemiddel for å oppnå innovasjon og transformasjon, den er ikke et mål i seg selv. Er det noe lederne gjør som gir et bedre grunnlag for en slik transformasjonsprosess, som vi kan løfte frem gjennom våre undersøkelser?

Problemstillingen for oppgaven skal hjelpe oss med å besvare disse spørsmålene. Problemstillingen skal besvare hva og hvem som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 54). De poengterer også at det er problemstillingen som styrer hvilken metode som egner seg for å finne svar på spørsmålene som stilles.

Thagaard (2018) presiserer at problemstillingen både skal være konkret og avgrenset nok, samtidig som den ikke må lukke mulighetene for å finne ny kunnskap underveis i prosjektet. Dette er en balansegang som kan være krevende, og både Thagaard (2018, s. 47) og Justesen & Mik-Meyer (2012, s. 133) sier at arbeidet med problemstillingen i kvalitative prosjekter fortsetter gjennom hele prosjektet, og ofte ikke avklares endelig før resten av oppgaven er ferdig. Johannessen et al (2016, s. 55) omtaler arbeidet med å utvikle en problemstilling som en refleksjonsprosess, som krever at vi tenker igjennom hva slags teori vi vil støtte oss på og hvilke metoder vi vil bruke for å finne svar. Slik har det også vært for vår del. Arbeidet med problemstilling har vært en viktig prosess i å finne riktig retning og fokus for oppgaven. Vi har brukt mye tid på denne prosessen.

Basert på det som er målet med våre undersøkelser har vi derfor valgt følgende problemstilling:

---

*Hvordan forstår og utøver ledere i NAV Trøndelag sin rolle som oversetter i NAVs digitaliseringsprosess, og hvordan påvirker dette mulighetene for digital transformasjon?*

---

Vi har knyttet denne problemstillingen til tre forskningsspørsmål:

- Hvordan forstår lederne i NAV Trøndelag det overordnede budskapet i NAV sin endringsprosess?
- Hva gjør lederne i praksis i sin rolle som oversetter? Hvilke grep oppfatter de fungerer godt, og hva oppleves som utfordrende i denne rollen?

- Er det noe i måten de utøver denne rollen på som i større grad fremmer målet om innovasjon og digital transformasjon?

Vår problemstilling ga oss retning for vår videre forskningsprosess. Den ble brukt til å bygge opp under våre valg når vi skulle velge case, intervjuobjekter, metodevalg og analyse (Thagaard, 2018, s. 45). Vi vil derfor fortsette med å gjøre rede for avklaringer som er gjort, metodevalg og prosjektets design.

### 3.3 Undersøkelsens design

Basert på vårt vitenskapsteoretiske ståsted innenfor konstruktivismen søkte vi ledernes subjektive opplevelse, erfaring og refleksjoner rundt problemstillingen. Kvalitativ metode er spesielt godt egnet når vi vil undersøke og forstå fenomener bedre, og med et bredere grunnlag ut fra flere perspektiver (Johannessen et al., 2016). Thagaard (2018, s. 49) viser til at vi i Norge har en sterk tradisjon for det som kalles «problemorientert empirisme». Det handler om at den kunnskapen som kommer ut av et prosjekt, skal få reell praktisk betydning. Hun sier at for denne typen studier er kvalitative undersøkelser godt egnet. Det er spørsmål om "hvordan" som best belyses gjennom kvalitative metoder. Denne tilnærmingen hjelper oss til å få systematisk kunnskap om forholdsvis utforskede områder (Thagaard, 2018). Vi søker å forstå praksis ut fra konteksten våre intervjupersoner er en del av. Vi hadde fra starten et sterkt ønske om å gå i dybden på et avgrenset tema ved å se på lederens rolle som oversetter av budskapet i praksis, og hvilke grep ledere gjør i sin hverdag. Vårt valg av å benytte kvalitativ tilnærming begrunnes med ønsket om å få tak i ledernes subjektive erfaring, opplevelse og vurderinger rundt vår problemstilling. Thagaard (2018) understreker at et viktig formål med kvalitative studier er at vi oppnår forståelse av sosiale fenomener gjennom relasjonen som skapes mellom oss som forskere og intervjuobjektene. Vårt konstruktivistiske ståsted gjør også at vi søker å forstå den gjensidige påvirkningen intervjupersonene og vi har på hverandre. Målet ved samfunnsvitenskapelig forskning er at empiri og teori skal integreres (Johannessen et al., 2016, s. 47).

Vi valgte å ikke inkludere kvantitative undersøkelser til tross for at en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ forskning kunne vært egnet for å belyse problemstillingen ytterligere, og gi oss et bredere empirisk grunnlag. Vi diskuterte muligheten, men konkluderte raskt med at det ville bli for ressurskrevende innenfor omfanget av en masteroppgave. Vi mener også at innenfor vårt konstruktivistiske ståsted vil det være vanskelig å utføre kvantitative undersøkelser som støtter opp under vårt ønske om å studere sammenhenger, tolke utsagn og inkludere konteksten til dem vi undersøker.

Thagaard mener at kvalitativ metode egner seg for å fremheve prosesser og meninger som ikke kan måles i kvantitet eller hyppighet (2018, s. 15). Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsene som en case-studie. Thagaard definerer dette som undersøkelser som søker mye informasjon om få enheter (2018, s. 51). I tillegg har vi støttet oss på sentrale dokumenter som beskriver endringsprosess og strategi fra NAV sentralt, vedlagt denne oppgaven som vedlegg 1 og 2. Disse dokumentene har vært viktige for å ha et godt innblikk i føringene og forventningene fra ledelsen i NAV. NAV har også andre styringsdokumenter og vi har sett på om det gir et bedre bilde å bruke noen av disse, men vi konkluderte med at de dokumentene vi har valgt, sammen med stortingsmeldinger vi har henvist til, har vært dekkende for vårt formål.

Vi har konsentrert casestudien til å gjelde NAV Trøndelag. Det har vi gjort fordi det ga oss mulighet til å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt, i hvert fall var det hensikten frem til korona-situasjonen gjorde at vi måtte ta resterende intervjuer digitalt. Vi har også valgt NAV Trøndelag fordi vi har tettest kjennskap til denne delen av organisasjonen gjennom den i gruppen vår som selv er ansatt i NAV. Kontoret hvor vedkommende jobber er holdt utenfor undersøkelsene.

Våre undersøkelser er gjennomført gjennom individuelle intervjuer. Valg av intervju som metode begrunnes med at vi ønsket å få tak i fylldige og detaljerte beskrivelser relatert til våre forskningsspørsmål. Ved intervju vil vi kunne få tak i intervjupersonenes forståelse av seg selv, sin rolle og påvirkningen fra omgivelsene. Kvalitative forskningsdesign preges av fleksibilitet og nærhet til intervjuobjekt. I kvalitative studier anses sensitivitet i relasjonen mellom intervjuperson og forsker som viktig for å sikre tillit som kan være avgjørende for data som samles (Thagaard, 2018). Kvalitative metoder gir fleksibilitet for å tilpasse forskningsdesignet til erfaringer som gjøres underveis. Vi valgte å foreta separate intervjuer med den enkelte leder for å sikre trygghet, og for å legge til rette for at det oppleves som trygt å dele informasjon om egen lederatferd, meninger og erfaringer. Vi vurderte å bruke gruppeintervju for å kunne se på interaksjon og samspill i intervjusettingen, men så at det var mest relevant å ha individuelle intervjuer med lederne, for å best få tak i den enkelte leders opplevelse, meninger og refleksjoner (Johannessen et al., 2016). Måten refleksjonene og meningene som deles i intervjusituasjonen gjøres eksplisitt på er påvirket av relasjonen og møtet mellom forsker og intervjuobjekt. (Tjora, 2017).

I kvalitative undersøkelser er det vanlig å gjøre rede for om det er induktiv eller deduktiv tilnærming til undersøkelsene. Induktiv tilnærming betyr å gå fra empiri til teori, ved å bruke fortellingene fra intervjuobjektene og knytte det opp imot relevant teori. Deduktiv tilnærming betyr å gå fra teori til empiri, ta utgangspunkt i teoretiske ståsted og gjennomføre undersøkelser for å se om empirien støtter teoriene (Johannessen et al., 2016). Vi ser at vi ligger nærmest induktiv metode gjennom denne kategoriseringen, men ser også at våre undersøkelser bærer preg av at vi har gått mange

runder mellom empiri og teori. Thagaard beskriver hvordan abduksjon er en tredje tilnærming som ligger et sted imellom induktiv og deduktiv posisjon (Thagaard, 2018, s. 184). Abduktiv tilnærming betyr at vi utvikler teoretiske perspektiver gjennom analysen av data, og så igjen bruker teoretisk grunnlag for å forstå empirien bedre. Dette stemmer med vår fremgangsmåte i arbeidet med våre undersøkelser. Vi startet arbeidet på våren 2019 med en prosjektoppgave der vi ble kjent med NAV både gjennom styringsdokumenter og gjennom intervjuer med 3 ledere vedrørende implementering av NAV sin digitale strategi. Denne forforståelsen og kunnskapen har vi tatt med oss inn i arbeidet med denne oppgaven. Dette har i den videre prosessen utviklet seg etter hvert som vi har jobbet videre både med utgangspunkt i empirien vi har samlet, og at vi gjennom arbeidet har søkt nye teoretiske perspektiver som har vært relevante for å drøfte empirien. Teoriene vi har støttet oss på har også gitt oss nye perspektiver i analysen av empirien. På denne måten har vi beveget oss mellom empiri og teori i en abduktiv prosess.

Dette mener vi henger sammen med vår hermeneutiske forståelse av kunnskap som vi viste til når vi presenterte vårt vitenskapsteoretiske ståsted. Vi kan ikke studere noe løsrevet fra sine omgivelser, vi forstår delene som en del av sammenhengen. På samme måte kan vi ikke forstå empirien uten teoretisk forankring, men vi kan heller ikke bruke teorien løsrevet fra empirien.

### 3.4 Forberedelser til intervju

Etter å ha besluttet undersøkelsens design gjensto fortsatt mange valg og avklaringer før vi kunne gjennomføre selve intervjuene. Vi skulle gjøre et utvalg av respondenter, lage intervjuguide, og avklare nødvendige godkjenninger som måtte være på plass før vi startet innsamlingen av empirien.

Når vi skulle gjøre et utvalg av respondenter til våre undersøkelser hadde vi gjennom vår problemstilling allerede begrenset oss til å velge mellom NAV-ledere og avdelingsledere ved kontorene i Trøndelag. Johannessen et al (2016) poengterer at det viktigste ved utvelgelse i kvalitative intervju er å gjennomføre tilstrekkelig antall intervju for å belyse de spørsmål vi ønsker å få svar på. Det er en relativt vag definisjon etter vår mening, men Johannessen et al er også tydelige på at tid og øvrige rammebetingelser er med på å styre hvor mange intervju som kan gjennomføres. De peker på at det viktigste er å få et relevant utvalg. Vi ble fra studieansvarlige og veileder anbefalt å begrense oss til mellom seks og åtte intervjuer. Vi valgte å starte med seks intervjuer, for så å gjøre en vurdering på om det var tilstrekkelig etter vår mening før vi eventuelt rekrutterte flere informanter.

Vi ønsket å sikre at utvalget vårt besto av en sammensetning av ulike kontorstørrelser og forskjellige geografisk beliggenhet i Trøndelag. Dette var også noe våre kontaktpersoner i NAV Trøndelag ønsket.

Vi startet rekrutteringen ved å sende en forespørsel om deltakelse i intervju via ledernetverket til alle NAV-ledere og avdelingsledere i Trøndelag som en generell henvendelse. Tre av informantene ble rekruttert gjennom denne henvendelsen. For å rekruttere de tre siste informantene brukte den av oss som selv er leder i NAV sitt nettverk til å ta direkte kontakt via e-post med flere kollegaer i NAV Trøndelag. Denne direkte henvendelsen ble sendt til seks stykker. Tre av dem responderte positivt på deltakelse. Før vi gjorde direkte henvendelser på epost til de siste informantene gjorde vi en vurdering på hva slags respondenter vi allerede hadde rekruttert gjennom den generelle henvendelsen. Dette for å sikre strategisk utvalg basert på kontorenes lokasjon, størrelse og likt antall avdelingsledere og NAV-ledere slik vi ønsket. At utvelgelsen ble planlagt strategisk betyr at det ligger et tydelig mål bak utvelgelsen for å sikre at problemstillingen blir godt belyst (Johannessen et al., 2016). Målet er å sikre at vi har et hensiktsmessig og representativt utvalg.

Vi kan ikke si sikkert at utvelgelsen har gitt oss et bredt nok bilde av situasjonen i NAV Trøndelag. Det kan være at de som har besvart vår henvendelse er spesielt interesserte i digitalisering og endringsprosesser, eller har andre begrunnelser for at de ønsker å bruke tid i et intervju med oss. Det kan også være at de som har kjennskap til den i gruppen vår som jobber i NAV fra før har lettere for å svare på en henvendelse, og at det gjør at utvalget vårt ikke er så strategisk som vi gjerne vil tro. Samtidig ser vi at vi har oppnådd målet vårt om å ha et utvalg som både dekker ulike størrelser på NAV-kontor, og ulike geografisk beliggenhet, slik både vi og våre kontaktpersoner i NAV Trøndelag ønsket.

Når vi hadde gjennomført de første seks intervjuene vurderte vi vår innsamlede datamengde, og besluttet at vi hadde fylldige beskrivelser og ulike perspektiver i vårt datamateriale. Vi valgte derfor å ikke gjennomføre flere intervjuer.

Oppsummert besto vårt utvalg av seks ledere innenfor NAV Trøndelag. Av de seks respondentene var tre avdelingsledere og tre ledere var enhetsledere (NAV-ledere), og ansvarlige for sitt respektive kontor. Begge disse ledertypene defineres i NAV som mellomledere, siden de befinner seg mellom toppledelsen både nasjonalt og på fylkesnivå, og sine medarbeidere. Vi vil i denne oppgaven omtale dem som lederne, og ikke spesifisere mellomleder-rollen i teksten. Alle ledere vi har intervjuet har personalansvar for noen, eller alle på sitt kontor. Vi har valgt å ikke gjøre eksplisitt hvilket kjønn våre respondenter har, da vi ikke har sett at det er relevant for vår analyse. Dette for å beholde anonymiteten til våre informanter.

Vi så at det var viktig for oss å utvikle en god intervjuguide i forkant av gjennomføring av intervjuene. Vi valgte å bruke en semistrukturert intervjuform med en intervjuguide som utgangspunkt, men med fleksibilitet til å lede samtalen rundt temaet uten å følge intervjuguiden nøyaktig. Thagaard beskriver

denne formen for intervju som den vanligste innenfor kvantitative undersøkelser (2018, s. 91). Vi startet med en brainstorming rundt hvilke tema vi ønsket at intervjuene skulle omhandle, før vi noterte ulike spørsmål relatert til de teamene som vi fikk frem. Vi bearbeidet spørsmålene, og skrev dem i en rekkefølge som kunne gi god flyt i samtalen. Vi skrev også en innledning som beskrev undersøkelsen og formålet med intervjuene. Det var viktig for oss å sikre at våre intervjuobjekter fikk mulighet til å snakke og reflektere fritt rundt spørsmålene, og vi la derfor vekt på å skape gode rammer for tillit og et godt samspill i intervjusituasjonen. Semistrukturerte intervju er godt egnet til bruk når en vil sikre seg en utforskning av intervjupersonenes mening og opplevelse av situasjonen, samtidig som det legger til rette for at ny viten skal kunne skapes (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 55).

Før oppstart av vårt prosjekt måtte vi sikre oss godkjenning både fra NSD (Norsk senter for forskningsdata) og NAV. Begge instansene mottok en kort beskrivelse av forskningsprosjektet vårt som både presenterte hva vi ønsket å forske på, hvordan vi ønsket å gjennomføre forskningen og vår ivaretagelse av juridiske og etiske retningslinjer for forskning.

Vi sendte søknad til NSD og vi fikk godkjent bruk av lydopptak under intervjuene. (Vedlegg 3 og 4). Vi sendte inn oppdatert melding til NSD etter at koronasituasjonen gjorde at det ikke lengre var forsvarlig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt der vi avklarte om vi kunne bruke funksjonen med videomøter i Microsoft Teams for å ta opp hele intervjuet med video i stedet for lydopptak som vi hadde på de første intervjuene. Vi vil komme tilbake til detaljene rundt denne endringen i neste delkapittel. Vi fikk denne endringen godkjent av NSD.

Fylkesnivået i NAV Trøndelag skal godkjenne, og ha kunnskap om, alle forskningsprosjekt og studier som gjøres på etaten. Vi tegnet derfor en avtale med NAV Trøndelag i forkant av intervjuene (Vedlegg 5) Gjennom denne avtalen forplikter vi oss til å presentere våre resultater for NAV etter at masteroppgaven er ferdigstilt. I tillegg innhentet vi godkjenning fra kommunikasjonsdirektøren i NAV på at vi kunne benytte dokumentene «Et NAV i Endring» og «NAV's Digitale Ambisjon» i oppgaven. Disse er vedlagt som vedlegg 1 og vedlegg 2.

Vi utarbeidet skriftlige samtykkeerklæringer som ble sendt alle informanter i forkant av intervjuene (vedlegg 6) Denne beskrev hvordan dataene fra i intervjuene var tenkt brukt, og hvordan de ble oppbevart og slettet etter bruk. Samtidig ble det opplyst om at intervjupersonene står fritt til å trekke seg fra prosjektet når som helst, hvis de skulle ønske det.

### 3.5 Gjennomføring av intervju

Vi valgte som sagt å gjennomføre seks kvalitative intervjuer av ledere i NAV Trøndelag som utgangspunkt for vår studie. Intervjuene hadde en varighet fra 50 minutter til litt over en time. Etter å ha gjennomført disse intervjuene tok vi en vurdering av om det fortsatt tilkom nye momenter og perspektiver. Vi opplevde at vi hadde tilstrekkelig datamateriale etter å ha gjennomført disse intervjuene, og et godt grunnlag å arbeide videre med.

Vi gjorde flere vurderinger av hvordan intervjuene skulle gjennomføres for å sikre det som Thagaard refererer til som en tillitsfull og fortrolig atmosfære (2018, s. 99). Skulle vi delta alle tre på intervjuene, eller var det bedre å være to eller én? Kunne vi gå glipp av momenter hvis vi bare var én som deltok fra vår gruppe? Vi fikk råd om at det kunne oppleves overveldende om vi møtte alle tre på intervju. Vi valgte å gjennomføre det første intervjuet med alle tre i gruppa vår som deltakere fra vår side, men så ikke at det ikke ga noen ekstra verdi annet enn at det gagnet vår egen nysgjerrighet på informantenes fortellinger. Derfor gjennomførte vi resterende intervjuer med to deltakere fra vår gruppe.

Vi måtte også ta stilling til om den av oss som selv jobber i NAV, og kjenner språk, kultur og andre interne momenter best, skulle lede intervjuene, eller om det ville legge til rette for bedre besvarelser og beskrivelser fra respondentene hvis den av oss som ikke selv jobber i NAV gjennomførte intervjuene. Vi prøvde ulike fremgangsmåter her uten å kunne si at det var forskjell i kvalitet på intervjuene. Den som deltok som observatør sikret at uklare henvisninger til internt språk, eller andre uklarheter kunne utdypes.

Vi vurdert også å starte med å gjennomføre et prøveintervju som skulle holdes utenfor vårt datamateriale. Thagaard (2018) poengterer at prøveintervju kan være en viktig forberedelse til intervju. Vi valgte å gå bort fra dette, og i stedet bruke første intervju som en test på om intervjuguiden fungerte slik vi hadde tenkt. Dette valget tok vi ut fra praktiske hensyn fordi vi fikk mulighet til å gjennomføre første intervju før planlagt oppstart for intervjuene. Vi hadde hatt flere ulike kvalitetssikringer av intervjuguiden før vi gjennomførte det første intervjuet. Vi opplevde at det fungerte godt, og vurderte derfor at informasjonen fra første intervju kunne inkluderes i vårt datamateriale. Vi evaluerte også intervjuguiden etter første intervju, og vurderte på det tidspunktet at vi kunne bruke samme intervjuguide videre i våre undersøkelser.

En annen vurdering var om hvor intervjuene skulle gjennomføres. Vi valgte å at det var mest hensiktsmessig å besøke lederne vi skulle intervjuer på deres arbeidsplass, og gjennomføre intervjuet der. Det gjorde vi både for å sikre at tidsbruken til våre respondenter ble minst mulig belastende,



men også for å sikre at de ble intervjuet i omgivelser de følte seg trygge og hjemme i. Thagaard kaller denne typen vurdering å ta regi over intervjusituasjonen (2018).

Likevel er det ikke alltid den praktiske gjennomføringen følger planene. Det oppdaget vi når vi så for alvor hvilke konsekvenser Covid-19-pandemien hadde for hele Norge fra 12. mars. Vi hadde på det tidspunktet gjennomført to intervjuer der vi møtte opp på kontorene til våre intervjuobjekter. Korona-situasjonen gjorde at det ikke var mulig å gjennomføre resterende intervju på samme måte. Derfor ble de siste fire intervjuene gjennomført via videokonferanse ved bruk av Microsoft Teams. Som nevnt avklarte vi med NSD, og med våre intervjuobjekter, at vi fikk godkjent å bruke opptakfunksjonen i Teams i stedet for lydopptak av intervju. På samme tidspunkt valgte vi å gjøre noen justeringer på intervjuguiden. Vi inkluderte spørsmål som var relatert til håndteringen av korona-situasjonen i NAV-kontorene, som vi mente var høyst relevant for våre undersøkelser. De samme tilleggsspørsmålene ble sendt via e-post til de vi allerede hadde intervjuet for å sikre at vi også fikk deres refleksjoner rundt hvordan korona-situasjonen påvirket digitaliseringsprosessen i NAV på kort sikt. Intervjuguiden i sin endelige versjon er vedlagt som vedlegg 7.

Vi ble positivt overrasket over at det å gjennomføre intervjuer digitalt i stedet for ansikt-til-ansikt opplevdes så nært, og ga en god intervjusituasjon. Vi vurderer derfor at det ikke er noen vesentlig forskjell på kvaliteten mellom intervjuene uavhengig av måten de ble gjennomført på. Vi fikk også gode tilbakemeldinger fra våre informanter om at de opplevde at intervju på Teams fungerte godt. Samtidig tar vi høyde for at det kan være faktorer har hatt innvirkning på intervjuopplevelsen og svarene vi mottok, som vi ikke har klart å fange opp i en digital intervjusituasjon. Vi mener også at hvis vi hadde måttet gjennomføre intervjuene via telefon, uten å ha opplevelsen av å se hverandre som vi gjør i videomøte, ville opplevelsen kunne vært mye mer begrenset. Ved bruk av videomøter fanger vi opp mye rundt kroppsspråk og detaljer. Det kan også være at om vi hadde gjennomført intervjuer via video før korona-pandemien traff Norge, ville vi vært mye mer skeptiske til om det var likeverdig med intervjuer ansikt-til-ansikt. Både vi og informantene våre ble i den tiden raskt veldig vant til at det var gjennom videomøter vi interagerer med våre kollegaer og samarbeidspartnere, og det å gjennomføre intervjuer via videomøte ble dermed en logisk forlengelse av dette.

### 3.6 Koding og analyse av datamaterialet

I analyseprosessen søker vi å skape mening ut fra vårt datamateriale (Thagaard, 2018). Når vi analyserer intervjuene får vi forståelse for hvordan våre intervjupersoner forstår sin virkelighet gjennom det de sier i intervjuene. Dette gir oss kunnskap for å forstå sammenhengen mellom individ og kultur.

Johannessen et al (2016) tydeliggjør forskjellene mellom å analysere, og å tolke data. Analyse er å dele opp noe i mindre deler, for å finne budskap eller mening gjennom mønster i dataene. Å tolke er å sette noe inn i en større ramme for å se sammenhenger og meninger som ikke er åpenbare. Vi har brukt analyse for å gå inn i vårt datamateriale, men vi har også brukt fortolkning for å forstå dataene bedre og koblet funnene våre opp imot teori.

Analyse- og tolkningsprosessen startet allerede under gjennomføringen av selve intervjuene gjennom de refleksjonene og tankeprosessene som settes i gang (Thagaard, 2018). Vi transkriberte intervjuene i sin helhet kort tid etter gjennomføring. I tillegg til å lese de transkriberte versjonene lyttet vi også igjennom datamaterialet flere ganger. Vi opplevde at våre intervjuobjekter hadde gitt oss fylldige og rike beskrivelser av de temaene vi berørte, med utdypende refleksjoner som ga oss mange relevante funn å arbeide videre med.

Vi startet så arbeidet med å kode og kategorisere datamaterialet vårt. Vi vurderte først å gjennomføre kodingen basert på kategoriene vi hadde definert når vi laget intervjuguide. Faren med dette var at vår forutinntatthet før vi startet intervjuene ville følge oss igjennom analysen av datamaterialet, og kunne gjøre at vi gikk glipp av nye innfallsvinkler. Vi undersøkte alternative måter å kategorisere datamaterialet på som kunne sikre at vi fanget ulike perspektiver vi ikke hadde sett på forhånd. Vi fant at Tjora (2017) beskrev en fremgangsmåte som la vekt på å holde systematikk igjennom hele analyseprosessen, og samtidig bruke en åpen tilnærming til datamaterialet som reduserer risikoen for at våre forhåndsantakelser farget analyseprosessen. Tjora kaller dette SDI, stegvis deduktiv-induktiv strategi. Med Tjoras metode gikk vi igjennom empirien steg for steg, og unngikk å konkludere for tidlig. Metoden han beskriver går ut på og først trekke ut essensen fra datamaterialet, og dermed redusere volumet på materialet vi jobber videre med. På denne måten sikrer vi at vi fanger ideer og innfallsvinkler gjennom å løfte detaljene i datamaterialet. Kodene stammer kun fra datamaterialet, og kan ikke settes på forhånd. Dette kalles empirinær koding der kodene bestemmes av det informantene faktisk sier, og ikke forhåndsdefinerte tema. Vi støttet oss på Tjoras kodetest (2017, s. 203). Denne testen gjennomføres gjennom å svare på følgende spørsmål:

1. *Kunne man laget koden før kodingen?*

*A: Hvis ja: Dette er unødvendig koding, lag en annen kode*

*B: Hvis nei, mulig god empirinær koding - gå videre til spørsmål 2.*

2. *Hva forteller bare koden?*

*A: Tematiser datasegmentet (Fra intervjuet: Hva ble det snakket om?) Unødvendig sorteringskode, lag en annen kode.*

*B: Gjenspeiler konkret innhold (Fra intervju, hva som ble sagt): God koding*

Under kodingen av vårt datamateriale vendte vi hele tiden tilbake til disse spørsmålene for å sikre at kodene vi laget kunne defineres som gode. Vi brukte programmet NVivo til å kode datamaterialet. Her kunne vi legge inn de transkriberte intervjuene i sin helhet, og derfra gå igjennom utsagn etter utsagn for å kode datamaterialet. Vi valgte å gjøre denne grundige jobben i fellesskap for å sikre at alle kunne komme med sine innspill og refleksjoner.

Etter å ha gjennomgått alle intervjuene satt vi igjen med 270 ulike koder. Vi jobbet videre med kodene, og grupperte dem i kategorier etter tema som vi brukte våre egne merkelapper på. Dette var noe vi brukte mye tid på å reflektere over før. Dette gjorde vi i to steg, først ved å gruppere de første 270 kodene i 17 kategorier. Disse jobbet vi videre med gjennom å se på hvilke av de 17 kategoriene som ga informasjon om beslektede tema, og summerte dem i fire kategorier. Gjennom skriveprosessen ble disse ytterligere redusert til tre kategorier. Som Kvale og Brinkmann sier bør kategoriene være meningsbærende, de kaller kategorisering for en konsentrasjon av mening (Kvale og Brinkmann, i Thagaard, 2018, s. 154). Det mente vi stemte godt med kategoriene vi sto igjen med. De tre kategoriene vi sto igjen med til slutt er brukt som inndeling i neste kapittel der vi presenterer funnene fra våre undersøkelser.

Gjennom denne tidkrevende prosessen med å kode og kategorisere våre data fikk vi både et tett og nært forhold til vårt datamateriale, samtidig som det ga grunnlag for mange gode refleksjoner og drøftinger om funnene våre underveis i prosessen. Vi så også nytten ved å bruke et program for kodingen fremfor å gjøre det tekstlig i de transkriberte intervjuene. Blant annet var det lett å gå inn i en kode for å se sammenhengen utsagnet ble sagt i, og hvilke lignende utsagn som kom fra samme kilde.

### 3.7 Kvalitetskriterier og etiske vurderinger

Det er andre kriterier for å måle om kvalitative undersøkelser er gode enn hvis man gjennomfører kvantitative undersøkelser. Hvilket perspektiv man tar utgangspunkt i vil også påvirke hvilke kvalitetskriterier som er viktige å vurdere. Med vårt konstruktivistiske ståsted erkjenner vi at våre undersøkelser i seg selv påvirker dem vi undersøker ved at vår posisjon påvirker våre intervjuobjekter, og våre spørsmål får dem til å reflektere over spørsmål som de muligens ikke har vært så bevisst før vi gjennomførte intervjuene.

Gjennom refleksivitetskriteriet kan vi vise til hvordan vi reflekterer over hvordan vi påvirker situasjonen (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 47). Dette er noe vi har strevd etter å være bevisste på under hele masterperioden og brukt mye tid på å reflektere rundt. Vi har for eksempel diskutert hvordan vi skal gjennomføre intervjusituasjonene for å sikre trygghet, og ivareta at vi fanger mest

mulig av detaljene i samtalene. Vi har også reflektert mye over at en av oss i gruppen selv jobber i NAV og om det kan påvirke oss i vår prosess, og om det kan påvirke våre informanter. Å forske på egen organisasjon vil vi komme tilbake til. Vi har diskutert og drøftet vår forforståelse, våre tolkninger av situasjonene vi studerer, våre valg av teorier som vi har støttet oss på. Å reflektere over dette og andre relevante temaer har vært en viktig del av prosessen for oss. Vi har ikke alltid hatt samme bilde av situasjonen, og da har refleksjonene våre i fellesskap hjulpet oss med å se tydeligere eget og andres ståsted. Vi mener at det å gjennomføre disse undersøkelsene i en gruppe som har brukt mye tid sammen gjennom hele studieperioden, har hjulpet oss i å løfte blikket mange ganger og gitt oss innsikt vi antagelig ikke hadde klart å se like tydelig hvis vi hadde jobbet alene med de samme temaene.

### 3.7.1 Validitet

Validitet innenfor kvalitativ forskning handler om hvorvidt vår forskning måler det vi sa vi ønsket å måle, altså om funnene faktisk besvarer vår problemstilling. (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 38). Thagaard sier at validitet handler om å spørre oss om våre tolkninger er gyldige i forhold til den virkelighet vi har undersøkt. Hun peker på at vi kan styrke validiteten i vår forskning ved å bruke et kritisk blikk på analyseprosessen (2018, s. 189). Vi ser at det er mange måter å analysere datamaterialet vårt på, og vi har reflektert over hvordan vår forforståelse kan ha påvirket oss i denne prosessen. Hvordan kan vi sikre at våre tolkninger er gyldige?

Vi har fått fylldige refleksjoner fra lederne vi har intervjuet, og gått grundig inn i datamaterialet og funnet interessante svar på spørsmålene våre. Lederne vi har intervjuet har fortalt oss om hvordan de forstår og tolker NAVs digitaliseringsstrategi. Gjennom eksemplene og refleksjonen de gir fra sin daglige håndtering av lederrollen i denne endringsprosessen får vi et bilde av situasjonen. Vi ser likheter og ulikheter både i forståelse og håndtering, dette gir oss mange perspektiv å jobbe videre ut fra. Gjennom dette arbeidet har vi blitt oppmerksomme på for oss nye perspektiver og koblinger. Samtidig vil det være andre innfallsvinkler vi kunne brukt i analyseprosessen. Vår forforståelse er preget av tidligere undersøkelser gjennom prosjektoppgaven, og gjennom at den i gruppen vår som selv jobber i NAV har delt sine tanker og opplysninger om NAV. Det betyr at vi har fått mer informasjon om situasjonen i NAV enn bare gjennom intervjuene. Vi har brukt mye tid på å reflektere over funnene vi sitter igjen med er et riktig bilde av situasjonen slik den er beskrevet fra intervjuobjektene våre.

Vi valgte å kode datamaterialet vårt sett under ett, og gå igjennom alle intervjuer for å finne koder på tvers. Ville bildet vært annerledes hvis vi lette mer aktivt etter forskjeller mellom informantene, og kodet vårt datamateriale ut fra det? Ville forskjeller og likheter vært tydeligere hvis vi hadde

gjennomført flere intervjuer? Vi kan ikke svare sikkert på dette, men mener at vi gjennom å ha brukt programmet NVivo til kodingen har sikret at vi får med oss flere innfallsvinkler på kodene. Vi kunne gå fra en gitt kode direkte inn til det stedet i intervjuet hvor utsagnet ble nevnt, og dermed se sammenhenger og forskjeller vi ikke oppdaget ved første gjennomgang og koding. Det har hjulpet oss når vi har hatt behov for å gå tilbake og se nærmere på hva som egentlig ble sagt, og i hvilken sammenheng, og hvordan vi tolker utsagnene.

Hvis vi skal vurdere validiteten til vår oppgave, mener vi at funnene våre kan tilfredsstillere kravene for gyldighet innenfor det begrensede omfang hvor de er gjennomført. Vi har intervjuet kun 6 ledere av totalt 60 ledere i NAV Trøndelag. Dette betyr derfor at vi vanskelig kan generalisere de funnene vi har gjort til å være gyldig for hele NAV Trøndelag. Vi henviste til Bergum (2020) sin FoU-rapport i innledningen. Denne rapporten er bygd på ca 70 intervjuer av ledere, veiledere og brukere av NAV over en periode på tre år. 23 av disse informantene er ledere. Vi ser at en del av funnene vi har samsvarer med det Bergum i sin rapport har funnet. Vi mener at dette er med på å styrke et argument for at våre funn kan være gjeldende for flere ledere i NAV Trøndelag. Samtidig er vår tolkning og for forståelse tydelig til stede i hele prosessen. Andre ville kunne gjennomført samme undersøkelser, valgt et annet fokus, og hatt en annen tolkning enn vi har hatt. Det ligger for oss som en del av vårt konstruktivistiske ståsted, og er ikke noe vi mener kan unngås, men er åpne for at det finnes andre måter å forstå funnene våre på enn vi har gjort.

### 3.7.2 Reliabilitet

Vi har i denne oppgaven strevd etter å være transparente, og vise til de metodiske valg vi har gjort underveis. Som et ledd i å øke transparensen i materialet vårt har vi også valgt presentere funnene våre i neste kapittel ved å bruke en god del sitater. På denne måten ønsker vi synliggjøre en del av våre tolkninger i analysen. Gjennom dette mener vi at det skal være mulig å tilfredsstillere kriteriet om reliabilitet, altså om forskningen i prinsippet skal kunne gjennomføres av andre på samme måte, og få tilnærmet samme resultat som vi har fått (Justesen & Mik-Meyer, 2012). Så kan det diskuteres om det er mulig i praksis. Det handler blant annet om personlige faktorer da en forsker bruker seg selv som instrument og bringer sine erfaringer og for forståelse inn i forskningen (Johannessen et al., 2016). Det er viktig at vi som forskere klarer å formidle våre refleksjoner rundt egen innvirkning på forskningen. Som vi nevnte ovenfor er vårt konstruktivistiske ståsted relevant når vi vurderer reliabiliteten i våre undersøkelser. Vi har som ontologisk utgangspunkt at alt alltid kan forstås annerledes. Det betyr også at vi mener at hvis noen andre hadde gjennomført de samme undersøkelsene som vi har gjort, med samme intervjuer og i samme format, ville de kunnet tolke datamaterialet med et annet blikk enn det vi har gjort med vår for forståelse og som et resultat av prosessen vi har vært en del av. Likevel mener vi at ved å gjøre rede for valgene våre underveis,

skulle det rent prinsipielt være mulig for andre å undersøke det samme som vi har gjort, og finne tilnærmet de samme resultatene som oss.

### 3.7.3 Å forske på egen organisasjon

En viktig problemstilling vi har måttet reflektere mye over handler om hvor nært vi skal holde oss egen organisasjon i våre undersøkelser. En av oss i gruppen er selv leder i NAV, og det gir implikasjoner på blant annet metodevalg. Å forske på egen organisasjon kan gi fordeler, som kjennskap til indre språk og kultur, men det kan også gi vesentlige utfordringer ved at det blir vanskelig å ta et perspektiv utenfra (Nielsen & Repstad, 2006). Det har vært viktig for oss å være bevisst på dette for å sikre at vi så langt som mulig kan nyttiggjøre oss fordelene ved å forske på egen organisasjon, samtidig som er åpne på at det også kan gi ulemper. Et viktig valg for oss for å sikre at vi ikke kom for tett på egen organisasjon var å holde kontoret til den av oss som selv jobber i NAV utenfor våre undersøkelser.

Med vårt konstruktivistiske perspektiv er vi tydelige på at vår forskning alltid vil påvirke det vi undersøker, uansett om vi kommer utenfra eller ikke. Som Nielsen og Repstad (2006) påpeker, gir kjennskap til organisasjonens hverdag fordeler gjennom å kjenne hverdagspråket og den uformelle organisasjonen, og kjennskap til organisasjonens «fy-fenomener», altså de historiene det ikke gjerne snakkes høyt om (2006, s. 250). De poengterer også at spesielt i intervjusituasjoner er lokalkjennskap en enorm fordel. Dette er noe også vi har erfart. I intervjusituasjonen opplevde vi at vi utfylte hverandre godt da den av oss som var fra NAV lett fanget internspråket, og kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt det. De av oss som ikke har tilknytning til NAV stilte også oppklarende spørsmål i intervjuene der de interne «selvsaghetene» skapte uklarheter eller stort rom for tolkning. Til sammen ga dette utdypende samtaler.

Det er også noen mulige ulemper vi måtte reflektere over. For tett kjennskap til kultur og språk kan gjøre at spørsmål blir ledende, eller at det legges mer tolkning i svarene enn en utenforstående kunne gjort. Det kan også være lett å tolke svarene i "sin retning" og ikke klarer å ta et blikk utenfra (Nielsen & Repstad, 2006). Vel vitende om at funnene skal presenteres til egen organisasjon vil det være naturlig å søke etter å begrense eventuelle negative konklusjoner for å unngå ubehag, både bevisst og ubevisst. Dette kan påvirke analysen. I vårt tilfelle har vi ikke vurdert denne risikoen som spesielt fremtredende. Vi har ikke vurdert at våre funn har vært av en slik karakter at det kan sette verken intervjuobjekter eller NAV som organisasjon i et dårlig lys. Hvis det hadde dukket opp funn som kunne vært vanskelig å publisere ville vi gjort en vurdering på om vi skulle gjøre vår oppgave utilgjengelig for allmenheten. Det at to i gruppen vår jobber utenfor NAV har også styrket oss i disse mulige fallgruvene ved at vi hele tiden har hatt bevissthet rundt denne påvirkningen gjennom arbeidet vårt.

Det er vi har kjennskap til organisasjonen gjennom den i gruppen vår som selv er ansatt i NAV kan også gjøre at vi blir for forsiktige. Nielsen og Repstad (2006, s. 256) peker på akkurat dette, og sier at hvis man skal unngå alle ulemper ved å forske på egen organisasjon kan det gjøre at vi mister fordelene det faktisk bringer med seg. Vi har ikke sett at våre vurderinger har gått i den retning at det har vært fare for å bli så forsiktig som dette.

Vi har hatt mange diskusjoner rundt hvordan denne koblingen kan påvirke våre respondenter og besvarelsene deres. Vi har konkludert med at vi ikke oppfatter at det har hatt noen reell påvirkning, både fordi relasjonen ikke har vært nær som overordnet/underordnet i hierarkiet eller tilhørende samme kontor, men også fordi spørsmålene våre ikke har vært av en type sensitiv art som gjør at det kan bli vanskelig å besvare til en kollega i etaten. Det at vi ikke så noen forskjell på trygghet eller åpenhet blant respondentene vi intervjuet uten at den av oss som selv jobber i NAV deltok styrker også denne antagelsen.

#### 3.7.4 Ethiske vurderinger

Vi har også gjort noen etiske betraktninger underveis i prosjektet. Justesen og Mik-Meyer viser til Kvaless etiske retningslinjer (Kvale, 1996, i Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 48) som kan brukes som en sjekklister for om etiske betraktninger er ivaretatt.

Det første punktet handler om at informantene må få informasjon om prosjektet de skal delta i, og at de er sikret anonymitet og kan trekke seg når som helst. Dette sørget vi for gjennom å sende ut informasjonsskriv med samtykkeerklæring i forkant av intervjuene og informere muntlig om dette før intervjuet startet. Vi har ikke fått noen begrensninger i å bruke datamaterialet vi har samlet inn fra noen av respondentene våre.

Kvaless andre punkt handler om å ta stilling til hvem som har tilgang til datamaterialet. Dette sikrer også NSD gjennom sine prosedyrer. Lydopptak regnes som personlige opplysninger og dermed er GDPR også en del av bildet. Vi har lagret lydopptak på en sikker lagringskilde som bare vi tre i gruppa vår har tilgang til, og alt vil slettes så snart oppgaven er ferdig sensurert. Denne måten å lagre lydoppgavene på er avklart med NSD og godkjent.

Det neste punktet i Kvaless retningslinjer handler om anonymitet. Vi har vært nøye med å behandle datamaterialet som anonyme kilder hele veien, og sikret at også de transkriberte intervjuene var anonymisert. Hvis det ble nevnt navn eller sted ble dette fjernet fra teksten når vi transkriberte. Vi har også vært nøye med å ikke løfte frem sitater som kan kobles mot person eller sted i beskrivelsen av funnene. Vi har valgt å transkribere intervjuene på bokmål, og fjernet eventuelle utsagn i et sitat hvis det ikke er relevant for sammenhengen eller kan identifisere talemåten til en person.

Det fjerde punktet i Kvaless retningslinjer dreier seg om hvor grundig og kritiske vi klarer å være når vi gjennomgår vårt datamateriale, og om deltakerne burde få mulighet til å uttale seg om analysen før

den publiseres. Vi har prøvd å være kritiske og reflektert over hvorvidt vi har klart å forholde oss til vårt datamateriale på en distansert måte. Samtidig ønsket vi ikke fjerne viktige detaljer fordi vi ser oss blind på materialet vi har jobbet så tett med. Når det gjelder å la intervjuobjektene uttale seg om analysen før vi publiserer er dette noe vi har diskutert. Vi mener at utsagnene vi har sitert og konklusjonene vi har dratt ikke kan knyttes til enkeltpersoner, og derfor har vi valgt å ikke gå tilbake til intervjuobjektene for en uttalelse før prosjektet leveres.

Det siste punktet til Kvale handler om å vurdere hvordan publisering av resultater kan påvirke deltakerne i prosjektet. Vi mener at resultatene vi viser til ikke vil slå uheldig ut for våre deltakere både fordi de er anonyme, og fordi vi opplever at funnene våre ikke setter noen av deltakerne i negativt lys.



## 4 Presentasjon av funn

Det er en tydelig forventning fra Vågang at lederne oversetter og formidler budskapet i den helhetlige endringsprosessen etaten står i, og at digital transformasjon er nødvendig for å oppnå en effektiv og bærekraftig velferdsforvaltning fremover (vedlegg 1). Med det som utgangspunkt gikk vi inn i intervjuene med informantene med mange spørsmål og undringer som vi ønsket å få et innblikk i. Hvordan forstår lederne denne endringsprosessen og sin rolle og oppgave i den? Hvordan klarer de selv å holde seg oppdaterte på det som skjer? Hva gjør de i praksis for å skape mening og motivasjon for sine ansatte? Og i hvilken grad er det de gjør et grunnlag for digital transformasjon, og ikke bare en implementering av digitale verktøy?

Informantene delte mange refleksjoner rundt disse spørsmålene med oss, og i dette kapittelet vil vi presentere funnene vi sitter igjen med etter analysen av intervjuene. Funnene vil bli eksemplifisert gjennom bruk av sitater fra informantene. Empirien har vært styrende, og vi vil her presentere våre funn uten å gå inn i en drøfting av funnene opp mot vårt teorigrunnlag. Drøfting vil følge i neste kapittel.

Vi har tidligere beskrevet hvordan vi kodet og kategoriserte vårt datamateriale og til slutt hadde tre kategorier som vi mente å være meningsfulle for videre drøfting. Vi har valgt å presentere funnene etter denne kategoriseringen, og vi vil derfor bruke følgende inndeling i dette kapittelet:

- Lederens rolle som oversetter
- Forutsetninger for endring
- Strategi og retning

Vi vil under presentere hva vi legger inn i hver enkelt kategori, og hvilke funn vi har gjort i undersøkelsen vår.

### 4.1 Rollen som oversetter

Vi har brukt mye tid på å forstå hvordan lederne vi har intervjuet utøver rollen som oversetter i praksis. I samtalene våre med lederne er det få som nevnte denne rollen eksplisitt, men gjennom fortellinger om hvordan de jobber i praksis for å implementere digitaliseringen brukte de ord som å oversette, vise vei, og skape trygghet for endring, samt beskrivelser av hvilken adferd de har når de er sammen med sine medarbeidere for å påvirke til ønsket utvikling. Disse operasjonaliserte beskrivelsene av oversetterrollen er basert på de praktiske fortellingene fra lederne om hva de faktisk gjør i arbeidshverdagen, og vi har derfor tolket dette som adferd og handlinger som skaper

innhold i lederne som oversetter. Dette stemmer godt overens med hvordan vi beskriver translatørrollen, som Røvik (2009) beskriver det som, og meningsskapning som vi har vist til er blant annet Hernes (2016) og Kræmmersgaards (2018) utgangspunkt, i teorikapittelet tidligere i oppgaven.

Vi vil først presentere våre funn på hvordan lederne jobber med egen kunnskapsinnhenting for selv å skaffe seg en god oversikt og forståelse av hva endringsprosessen innebærer, og hva de skal oppnå med den digitale strategien. Vi ser også på hvilke grep det gjør for å utvikle sin egen forståelse både for oppdraget, og til å få idéer om hva som er smarte grep og ikke.

Neste tema omhandler hva lederne fortalte oss om hvordan de formidler budskapet om endring, mål og forståelsen rundt dette til sine medarbeidere. Hvordan skaper de mening i endringsprosessen? Hvilke konkrete grep gjør de for å oversette budskapet om NAVs strategier?

Til slutt vil vi presentere de vi har på lederne utøvelse av rollen som oversetter og hva det er lederne gjør i praksis for å støtte opp under ønsket utvikling i endringsprosessen.

#### 4.1.1 Leders egen kunnskapsinnhenting

I kraft av sin rolle har en mellomleder i oppgave å formidle til sine ansatte de overordnede strategiene og føringene for å bidra til at dette blir omsatt i praksis. Denne rollen understreket også daværende NAV-direktør Sigrun Vångeng i sitt notat NAV i endring (vedlegg 1). Vi spurte derfor informantene våre om hvor de hentet sin kunnskap om disse strategiene for digitalisering og endringsprosessen fra.

Det er et tydelig fellestrekk blant de lederne vi intervjuet at de aktivt søkte informasjon på intranettet til NAV for å søke kunnskap om hva som skjer i etaten, og for å holde seg oppdatert. I de seks intervjuene vi hadde var det ulike sider og dokumenter det ble henvist til, men de fleste henviste til «God mandag»-spalten og til «omverdensanalysen» som begge er tilgjengelig på intranettet. «God mandag»-spalten var et ukentlig innlegg fra daværende NAV-direktør Sigrun Vångeng på intranettet. Omverdensanalysen er utarbeidet av NAV, og er en analyse om hvordan næringsliv, befolkningsutvikling og velferdsutviklingen ser ut fremover i de neste 5-10 årene. Denne er utarbeidet både på nasjonalt nivå, og på lokalt nivå i Trøndelag. Begge analysene omtales av de fleste lederne som viktige dokumenter for å få kunnskap om behov for endringen.

*Jeg trenger kunnskap om hvordan verden utvikler seg. Hvor er vi i 2030 for eksempel? Hvem er det som har fokus, vi har jo ikke fokus på det. Derfor er omverdensanalysen kjempeviktig.*

*(Informant 1)*

Samtlige informanter ga uttrykk for at ledermøtene i Trøndelag er en viktig arena for å få informasjon om hva som skjer.

*Vi får mye informasjon på ledersamlinger, men jeg har jo et ansvar for å lese meg opp selv også men ja... Det begrenser seg hva man rekker. (Informant 2)*

Nettopp mengden informasjon, og det å finne frem til det som er mest relevant, opplevdes av informantene som utfordrende.

*Når du står i det her så tror du at du skal hele tiden lese deg opp på alt. Det er kanskje det som er problemet. Vi får så mye informasjon hele tiden at du føler at du drukner litt i informasjon. (Informant 6)*

Lederne peker på at det er en forventning om at de skal sette seg inn i dokumenter og det som skjer selv, og at «alt» ligger tilgjengelig på intranettet til NAV. Flere uttrykker også at det er en utfordring at informasjonen ofte går gjennom flere ledd både før den når til dem, eller medarbeiderne deres. De omtaler dette som utfordrende både fordi informasjonsflyten da går sakte, men også at budskapet kan bli mer utydelig.

*Det er så mye god informasjon som ødelegges når det skal (...) gå gjennom oss som ledere (Informant 6)*

På den ene siden ble det uttrykt en frustrasjon over at mye informasjon forsvinner gjennom flere ledd der flere av informanter uttrykte ønske om mer direkte informasjon fra direktoratet. Dette basert på at de har tillit til at de da får konkret og riktig informasjon, men også at de har erfart at det å høre det direkte fra direktoratet gir inspirasjon og visjoner. Samtidig så vi at så å si alle informanter uttrykte at det er vanskelig å orientere seg mot de viktigste dokumentene og endringene, i det en av dem kalte «et hav», når tiden ikke strekker til for å lese seg opp på alt. Denne tosidigheten fant vi hos flere av informantene, og kan kanskje speile bredden i rollen som leder. Vi vil se nærmere på funn relatert til den to-hendigheten som kreves av ledere i kapittel 4.2.1. Ønske om å være i front, og å være fremoverlent krever visjoner og inspirasjon, men i den praktiske hverdagen når tida ikke strekker til er det viktig å ha arenaer som ledersamlinger som sorterer og oppsummerer det viktigste.

*Vi får så mye informasjon på ledersamlinger også. For det er så mye, men klarer vi å få med det som er det viktige? Hva er det viktigste som vi som ledere skulle ha hørt? Det er jeg ikke sikker på at vi har fått alltid? Så jeg tenker at det skulle vært litt mer, vi skulle fått litt oftere direkte kobling nærmere opp til direktoratet.*

*(Informant 6)*

I tillegg til ledermøtene pekte flere ledere på «ukesbrevet» eller «nyhetsbrevet» som et viktig virkemiddel til hjelp i å sortere mengden informasjonen. Dette sendes ut fra fylkesnivå.

*Ukesbrevene er viktige for meg fordi der er det litt sånn sortering på.... Der får man i alle fall understreket det som er viktig. Fått silet ut det. For det er jo enormt med informasjon..*

*(Informant 3)*

Som sitatene sier kan det se ut som at med mengden informasjon er både ledersamlinger og ukesbrev viktige kilder for å sikre å få med seg det viktigste når tiden til å lese seg opp selv er begrenset. En av lederne ga denne beskrivelsen av tidsklemma flere uttrykte de står i:

*Vi har jo veldig begrenset med tid til å sette oss inn i det, hverdagen er jo smekkfull av avtaler hele tiden så det er jo ikke sånn at "jaja, hvis jeg bruker en halv dag på å sette meg inn i det", da må jeg jo bruke fritiden min på å sette meg inn i det, helg, kveldstid*

*(Informant 2)*

Informantene ga gode beskrivelser på hvor de henter informasjon fra, men uttrykte også at det i mellomrommet mellom det å få og innhente informasjon, og det og faktisk omsette denne til praktisk implementering i eget kontor savnes det noe støtte. Dette er en jobb flere uttrykte at de står alene i, og at de savner at det deles mer erfaringer på hvordan ting løses i praksis. Ledersamlingene blir pekt på som arena der dette skjer i noe grad, men det ønskes mer. En del erfaringsdeling skjer også gjennom nettverk, men noen informanter uttrykte at dette er mer tilfeldig og avhengig av eget initiativ.

*Noe henter jeg fra lederkollegaer, gode råd og tips, sånn som vi, jeg synes jo at ledermøter har blitt mer – hva skal man si, det har vært mer åpent for diskusjoner og de her hverdags erfaringene, man har mer nytte av hverandre.*

*(Informant 5)*

I intervjuene får vi inntrykk av at kontorene gjerne deler erfaringer, og at de har stor nytte av å høre hvordan andre har løst det. En av informantene uttrykte likevel en forskjell på å høre hvordan andre har løst det, og det å faktisk bruke tid på å drøfte hvordan de bør løse det når nye ting kommer.

*NAV Trøndelag er god på informasjon, så på ledersamlinger får vi liksom spyttet inn informasjon. Det kommer og det kommer, men akkurat hvordan vi som ledere skal håndtere det, eller hvordan vi som ledere skal kommunisere med våre ansatte og hvilke grep man bør ta, det har det vært mindre av. Så det er jo kanskje litt tilbake til det forrige spørsmålet om hva vi savner. Man må ta initiativ til det selv da. Man må ringe kollegaer eller ja.. Sende mail til noen ledere man er fortrolig med eller kjenner.*

*(Informant 1)*

Gjennom informantene fikk vi inntrykk av at det er lite fokus på denne refleksjonen i felles forum.

Erfaringsdeling og refleksjon rundt hva informasjonen betyr for den praktiske gjennomføringen synes i større grad å være overlatt til egne initiativ, og skjer gjennom tilfeldige nettverk blant lederne.

#### 4.1.2 Leders formidling av budskapet om endring, mål og meningsskaping

Vi har gjennom arbeidet vårt forsøkt å få innsyn i hvordan lederne vi har intervjuet i praksis jobber med å formidle mål og retning for endringsprosessen, og hvordan de konkret jobber for å skape mening i dette for sine medarbeidere.

Vårt inntrykk er at alle informantene forstår sin rolle med å kommunisere de overordnede strategiene på digitalisering ut i kontoret, og det at de i kraft av sin rolle skal tilpasse disse til de lokale forholdene i det enkelte kontor. Flere av informantene hadde klare tanker om viktigheten av å skape engasjement og motivasjon for endringene hos medarbeiderne. Vi så at dette er en tosidig øvelse hvor de på den ene siden skal få medarbeiderne til å se helheten i den store utviklingen, og på den andre siden skape mening lokalt i det praktiske arbeidet for den enkelte.

*Det her med å få folk til å løfte blikket fremover, det synes jeg i stor grad har vært min jobb som oversetter da, det å få den praktiske hverdagen til å rulle og gå.*

*(informant 3)*

Det å skape troverdighet, engasjement og motivasjon for endringene er tema som gikk igjen i samtalene med alle informanter. Dette gjøres litt ulikt, kanskje fordi en slik oversettelse også må «eies» av den som skal formidle budskapet? Noen var for eksempel opptatt av å fremme et konkurranseinstinkt:

*Jeg har vært veldig tydelig på at jeg skal aldri komme i posisjon, eller stå i fare for at jeg står på en ledersamling og forteller at vi ikke får det til. Det skal jeg aldri gjøre. Slik at andre kan si at dere kan jo få komme til oss. Vi skal nå vise dere. Sånn skjer ikke til oss sier jeg. Vi skal frem i skoene, og det her skal vi greie selv. Med klar beskjed til dem.*

*(informant 6)*

Andre hadde en tydelig strategi på å løfte frem involveringen i kontoret.

*Hva gjør jeg for å motivere? Nei det skal jeg bare fortelle deg at det er viktig at alle er involvert... Involvering, involvering, involvering.*

*(informant 1)*

En annen variant er å bruke seg selv som eksempel på at det er helt greit å prøve og feile:

*Det er jo også en strategi som jeg bruker, å underholde med feilene som jeg har gjort*

*(informant 4)*

Andre trakk frem sin egen innstilling som rollemodell for å få med seg sine medarbeidere i endringsprosessen:

*Det er jo på en måte min rolle å prøve å være så positiv som mulig til de her endringene, jeg må prøve å kommunisere at de her verktøyene er her for å gjøre det bedre for oss* (informant 2)

Vi intervjuet ledere både i større kontor, hvor de har ledergrupper med enhetsleder og avdelingsledere, og ledere ved mindre kontor som ikke har en ledergruppe. Viktigheten av å være samstemt i kommunikasjonen ut til ansatte for å være troverdig ble likevel nevnt av ledere både i større og mindre kontor. Lederne fra større kontor henviste da til ledergruppa, mens noen av de på mindre kontor var opptatt av å være samstemt med støttespillere, som for eksempel endringsagenter, i dette arbeidet. Vårt inntrykk var at det likevel er ulikt i hvor stor grad dette har fokus hos lederne. Dette kan ha med at vi ikke eksplisitt spurte om dette i intervjuene, men mer fulgte opp med spørsmål i de samtalene hvor dette kom opp som tema fra informantene.

*Men du må også bli trodd, ikke sant? Dette mener faktisk ledergruppen, det betinger at ledergruppen er veldig samstemt. I det øyeblikket vi sitter i et møte og en av oss med kroppsspråk viser at han er ubekvem, da har du ødelagt alt du har bygd opp. (...) Du kan jo snakke så mye du vil, hvis folk ikke tror på deg, og hvis folk ikke er engasjert da kan du bare glemme det. Du får ikke gjort noe.* (Informant 1)

I formidlingen til sine ansatte opplevde vi at samtlige ledere var opptatt av å formidle retningen i endringsarbeidet. De var spesielt opptatt av å få en god forbindelse mellom de sentrale strategiene, og hva dette betyr i eget kontor og for den enkelte ansatte.

*Det er noe av det viktigste mener jeg. Hvis jeg ikke klarer å beskrive helheten for ansatte så skjønner de ikke hvorfor vi gjør ting.* (Informant 4)

For å skape denne forståelsen og forankringen hos sine medarbeidere så vi at lederne beveger seg mellom strategisk forståelse der de skal formidle den overordnede retningen og tilpasse denne til lokale forhold, og det helt operative daglige nivået hvor praten med sine medarbeidere i alle møtepunkt er viktige arena for meningsskapingen. Gjentakelse er et stikkord som alle informanter brukte når de skal fortelle om hvordan de faktisk forankrer endringsprosessen lokalt.

*Jeg tror at jeg gjentar det igjen, og igjen og igjen i alt sånn, i alle settinger. Jeg tror at jeg nesten gjentar meg selv til det kjedsommelige.* (informant 6)

Vårt inntrykk er at samtlige av lederne snakket mye om behovet for gjentakelser. De hadde et stort fokus på å benytte enhver mulighet, og enhver arena, med sine ansatte til å løfte frem suksesshistorier og koble føringer til praktiske oppgaver. Spesielt et par av lederne fortalte om hvordan de selv har måttet lære seg nye presentasjonsteknikker der de bruker mer film, bilder og sitater for å forsterke budskapet.

*Siden i fjor høst har jeg vært mye mer bevisst på hvordan jeg kommuniserer budskapet. Ved hjelp av filmer, ved hjelp av bilder, sitater, tenkebokser. Jeg sitter på kveldene og leter på nettet om jeg finner noe morsomt. Og samtidig være veldig bevisst på at ja, det snakket vi om forrige gang. (Informant 1)*

Denne gjentakelsen krever tydelig en tålmodighet hos lederne som de har erkjent må til for å få med alle. Flere av lederne snakket om de små stegene i endringsprosessen. Det å ta et skritt av gangen og gjennom det skape mestring.

*Jeg har vært raus i forhold til å gi dem mye tid, komme etter. Og så når spørsmålet kommer i forhold til "ja, men jeg har jo ikke fått noen opplæring på det". Men det skal du få, blir svaret mitt. Svaret mitt blir ikke "ja, men du har fått tilbud om det fire ganger, men du har ikke kommet". (Informant 5)*

I sin formidling var lederne veldig opptatt av å synliggjøre nytteverdien av de nye løsningene både for medarbeiderne, og for brukerne. Hovedbudskapet slik vi oppfattet det er at de nye verktøyene gir forenklinger, og at dette gir en merverdi selv om det i perioder kan oppleves krevende å lære nye ting. Gjennom samtalene opplevde vi også at lederne synes det er lettest å synliggjøre forenklingen internt, men at disse i neste omgang gir forenklinger også for brukerne. Denne synliggjøringen skjer i praksis gjennom helt hverdagslige hendelser der og da.

*Ja, da kan vi ta Teamsmøte da? Men jeg kan ikke Teams.. Men ja, kanskje vi skal lære oss Teams da sånn at vi får brukt Teams? Sånn at vi bruker det i konkrete opplevelser gjennom arbeidshverdagen, og viser at det faktisk er nyttig. Det gir noen forenklinger, og det gir noen tidsbesparinger. Og at det er bra for både brukerne og oss sånn totalt sett. (Informant 5)*

Lederne fremhevet også at Koronakrisen, og situasjonen som NAV sto i med mange på hjemmekontor og stor pågang, for alvor har gitt stor bevissthet for alle ansatte knyttet til hvilke effekter den digitale utviklingen i etaten har både på intern samhandling med bruk av Teams, videomøter o.l. og tilgjengelige tjenester eksternt. Dette kommer vi nærmere tilbake til i delkapittelet om digital transformasjon.

#### 4.1.3 Ledernes grep for å støtte opp under ønsket utvikling

Som ledd i å finne ut av hvordan ledernes translatørkompetanse kommer til uttrykk har vi gjennom intervjuene prøvd å få tak i de helt praktiske grepene lederne selv vektlegger i endringsprosessen.

Det mest sentrale funnet i vårt datamateriale på dette er involvering. Lederne er svært opptatt av at medarbeiderne må være involvert i prosessen, og ha eierskap til den. De fortalte om ulike grep for å få til dette. Noen hadde stort fokus på at medvirkningen i prosessen må settes i system.

*Men vi har fokus på medvirkning i alle ledd, fra MBA  
(medbestemmelsesapparatet, vår anm.) til gruppearbeid på kontorarbeid, og til  
endringsagenter ...* (Informant 2)

Andre la i sine fortellinger mer vekt på viktigheten av å ha åpne diskusjoner

*Og ta dem med på den diskusjonen, hvordan skal vi få til det her sammen? For  
hvis du ikke har åpnet for den, hvis jeg skulle sitte her og bestemme alt så er det  
nå..* (Informant 4)

Vi så også at lederne var opptatt av å lage seg strategier for implementering som tilpasses medarbeidergruppa og deres behov for å bli hørt.

*Det er nå i hvert fall slik at en lager seg noen strategier på hvordan en skal  
håndtere plunder og heft. Sånn at de føler at de blir hørt på det når livet består av  
for mye plunder og heft.* (Informant 3)

Ut fra vår tolkning handler fokuset om involvering, medvirkning og tilpasninger om et ønske om at alle skal med i denne prosessen. Flere snakket om at det er store forskjeller på hvordan medarbeiderne mestrer, og det er en grunnleggende tro fra ledernes side på at det er viktig å skape mestring slik at ansatte selv blir motiverte for å prøve.

*Jeg tror at alle forstår, jeg tror at alle skjønner, og så tror jeg det er et stykke igjen  
før alle er trygg på seg selv. Ikke sant - til å kunne gjøre det. Og det må vi ha  
respekt for, det her tar tid. Og da handler det om at vi er i stand til å trygge hver  
enkelt ansatt. At de verktøyene, de redskapene, det som skjer, det skal vi sørge for  
at du håndterer.* (Informant 1)

Et par av lederne ga uttrykk for at dette ikke bare handlet om å motivere for å prøve akkurat «dette» verktøyet, men at det like mye handlet om lære annerledes. Og ikke minst at lederrollen i stor grad også handler om å være tydelig på at det er greit å prøve og feile underveis, og at dette er en del av en felles læreprosess.



*Min jobb da er å trygge dem i at det er greit. Det er helt ok at det er kaos, for det blir så mye bedre. Og vi kommer styrket ut av det her. (Informant 6)*

Viktigheten av å være tett på medarbeiderne sine er noe som ble løftet fram av mange ledere. De uttrykte at dette er nødvendig for å kunne bistå i den praktiske hverdagen, gi en opplevelse av å stå i endringen sammen, og ikke minst kunne få tak i hvordan medarbeiderne i praksis håndterer endringene.

*Jeg er jo veldig nedpå, jeg er blant dem hele tiden. Og det er mye én til én, og vi er sammen på hvert kontormøte. Jeg tror at jeg er ganske god på å vise at det er helt greit å ikke kunne svaret på alt. Men stå i det sammen med dem. Vi skal dit, men vi er her. Hvor går vi hen nå, nå tar vi steg for steg. Nå jobber vi med det her, nå får vi med oss folket, nå går vi tilbake og henter igjen hvis det var noen som ramlet av. (Informant 6)*

Vår opplevelse er at lederne har god forståelse og aksept for at medarbeiderne trenger dem i det daglige, og tett på spesielt i krevende omstillinger. Spekteret av arenaer de skal operere på nevnes likevel av flere som utfordrende. De skal både operere på et strategisk nivå med fylkesledelse og kommunal ledelse, få med seg sentrale føringer, og samtidig være til stede i en operativ hverdag sammen med sine ansatte. I samtalene våre var det ingen som problematiserte at dette var komplekst rollemessig eller innholdsmessig, men de ga uttrykk for at dette var svært krevende tidsmessig.

*Ja, blir jo nødt til det, er jo ikke sjans i løpet av hverdagen, kalenderen er smekkefull, og når jeg har ledig tid i kalenderen bør jeg jo være til stede for de ansatte. For det får jeg jo stadig høre at jeg ikke er nok til stede, høre hvordan går det og ta den der "small-talken" i landskapet. (Informant 2)*

Det å støtte opp under en utvikling i en endringsprosess handler også om å håndtere motstand. Lederne vi snakket med ga ikke uttrykk for at det har vært stor motstand totalt sett, men at flertallet i kontorene faktisk har vært positive til å bidra til å prøve ut nye ting. Da de omtalte motstand i kontoret er det gjerne enkeltpersoner eller enkeltavdelinger som «henger» etter de andre som ble nevnt. Lederne ga også uttrykk for at det å ta seg tid, holde frem de gode eksemplene o.l. er viktig for å komme over denne motstanden. De ga i intervjuene flere gode eksempler på dette.

*de er veldig sann der "(navn på informant) – se hva jeg har fått til, se hva jeg har gjort!" Så når de på en måte gradvis har kommet etter så har det vært veldig*

*motiverende for dem. Og jeg kjenner mine ansatte så godt så jeg vet at hvis jeg hadde presset dem til å gjøre det for noen måneder siden så hadde motstanden blitt så kraftig at jeg tror ikke de hadde blitt med på det.*

*(Informant 2)*

I intervjuene ba vi lederne om å reflektere over om de har sett en endring gjennom koronakrisen på hvordan folk håndterer digitale verktøy. Det kom da opp fortellinger om de medarbeiderne som før har hatt en del motstand mot å ta i bruk de nye verktøyene, men som gjennom koronakrisen har gitt tilbakemeldinger på at de nå så nytteverdien.

*Hun som har hatt størst motstand, når hun sendte en melding til oss alle på Teams, rett etter korona-utbruddet og skrev at all kreditt til deg (navn på endringsagent) for jobbingen du har gjort på digital utvikling i kontoret, nå ser jeg nytten.*

*(Informant 5)*

Vi nevnte i forrige avsnitt at lederne fremhevet at det er viktig bruke seg selv som rollemodell for å støtte opp under utviklingen. Noen av informantene la vekt på at de prøvde å gjøre prosessen mindre farlig ved å fremheve at de som ledere selv var i samme båt som de ansatte, og at de måtte lære seg ny metodikk og nye verktøy sammen, og samtidig, gjennom prøving og feiling.

*De forventer ikke at jeg som leder skal være perfekt og ha svaret på alt. Det er litt godt. Så det er et godt utgangspunkt som leder.*

*(Informant 6)*

Andre uttrykte mer usikkerhet, og var redd at sin egen manglende IT-kunnskap skaper utfordringer:

*Jeg som leder også helt praktisk, praktisk, praktisk må være en rollemodell. For hvis jeg som leder ikke klarer å skru på PC'n på kontormøte da har jeg tapt i utgangspunktet. Jeg må både gjennom det jeg sier, og det jeg gjør, være en god rollemodell. Så kunnskapen i forhold til det.. Jeg er jo ikke den som er mest kunnskapsrik på digitalisering.*

*(Informant 1)*

Andre har vært opptatt av at det hadde vært en fordel at de som ledere har fått varsel om når det kom endringer eller nye verktøy, og at de på den måten kan være forberedt når de skal presentere det for de ansatte.

*Det hadde vært bedre hvis jeg hadde vært god på ting før det kom, ut til ansatte, det tror jeg. Jeg tenker Office 365 for eksempel da. Jeg hadde vært en bedre rollemodell hvis jeg hadde kunnet det når vi står og forteller at det har kommet. Men ting skjer så fort.*

*(Informant 2)*

## 4.2 Forutsetninger for endring

De ledere vi har intervjuet beskrev mange forutsetninger for endring som enten er til stede, eller som helt eller delvis mangler. Det handler blant annet om den daglige driften som fortsatt må håndteres, opplæringsaktiviteter for å lære nye verktøy, bruk av endringsagenter og tekniske og organisatoriske forutsetninger.

### 4.2.1 Opprettholde daglig drift i endringsprosessen

Den daglige driften må håndteres samtidig som endringsprosessen pågår, og det beskrev alle våre intervjuobjekter som utfordrende. En leder forteller:

*De har det ganske hektisk, mange av veilederne. (...) Det er mye som ligger i det her som er daglig drift, og hvis de i tillegg da skal holde på å knote med en del av dette, så blir det helt uoverkommelig for en del. (Informant 1)*

Flere av informantene holdt frem at for mange saksbehandlere først og fremst hadde fokus på saksbehandling og oppfølging som bidrar til å sikre inntekten til brukerne. Noen beskrev at det må være på plass "før vi begynner på dette her", som ble referert til å lære seg nye digitale verktøy. Andre beskrev at saksbehandlere strevde med å stole på de nye verktøyene og derfor sikret seg ved å fortsatt bruke gamle verktøy samtidig:

*Til å begynne med så drev de nesten sånn dobbelt bokholderi. En brukte både Arena og Modia for å sikre at ikke noe glippet, eller å tørre å overlate ansvaret til bruker, at det satt litt langt inne. Men nå tror jeg at det er bedre. (Informant 4)*

Det er også noen som poengterte at de nye verktøyene stiller andre krav til oppfølging av brukerne enn før, og at dette krever mer av saksbehandlere.

*Kravene til oppfølging har jo økt betraktelig. Også i de nye dataverktøyene vi har fått, alt vi gjør vises, når brukerne får en kanal der de kan spørre oss om ting gjennom aktivitetsplanen sin så forventes det at vi svarer. (Informant 2)*

Flere trakk frem at kommunikasjonskanalene inn mot NAV-kontorene blir mye kortere og mer tilgjengelig for brukerne, og at de da forventer å få svar på spørsmål rundt sine saker raskt.

*(...) kan ikke legge opp til en chattekanal hvis ingen skal svare, eller at de stiller spørsmål i aktivitetsplanen din hvis ingen er der og responderer. Så du følger opp tettere gjennom de digitale løsningene. (Informant 2)*

Dette ble nevnt som en stor fordel der det blant annet ble sagt at siden de fleste brukere nå er digitale gir det mer tid til de som virkelig trenger oppfølging. Det ble også trukket frem som en utfordring fordi det kan gjøre at brukere som egentlig klarer seg godt på egen hånd tar mye tid til oppfølging som saksbehandlerne ville prioritert annerledes.

*Og da står vi jo i dilemmaet. De som er kjemperessurssterke, men som vil ha bekræftelse på alt mulig. Og de som kanskje ikke er så digital av brukerne, og som trenger oss mer. Så det er liksom å klare å ta den prioriteringen imellom dem.*

*Kjempeviktig.*

*(Informant 4)*

#### 4.2.2 Teknisk og digital kompetanse hos medarbeidere

For at digitaliseringen skal kunne implementeres og utvikles er det er viktig at det grunnleggende teknisk sett er på plass. Godt nettverk og riktig utstyr til sine ansatte, i tillegg til en grunnleggende teknisk kompetanse og bistand ved behov er en viktig basis. Vi ser et tydelig fellestrekk ved at alle vi har intervjuet hadde fortellinger om at dette er en reell utfordring i den praktiske hverdagen. Noen var veldig bevisst på at den tekniske grunnkompetansen må være på plass og beskrev hvordan hun aktivt jobber med å heve nivået:

*Så sto vi litt... fra at vi ikke ante, og vi var vant med at alt det tekniske det skulle noen komme (...), ordne skjermene og rigge. Så det ble egentlig litt sånne praktiske ting. Så tenkte jeg for meg selv vi må jo skjønne hva en USB-kabel er og farsken heller. (...) Vi skulle ligge under bordet og rigge den her PC-en selv. Det er ikke noen andre som skal komme og gjøre det. For vi hadde ikke begrep om kabler. Så når vi har gjort det, skjønte vi at vi kunne så mye mer..*

*(Informant 6)*

Av praktiske forutsetninger som endringen skal foregå innenfor ligger også at de ansatte har vidt forskjellige utgangspunkt i sine digitale ferdigheter. Alle ledere vi har intervjuet fortalte om dette som en utfordring for å kunne få til utvikling for kontoret som helhet. En leder fortalte:

*(...) ellers så blir det gapet uoverkommelig stort for enkelte. Og da får ikke hele organisasjonen nytte av det som ligger der fordi det er noen som stritter imot.*

*Noen som ikke vil, og ikke tør, og ikke kan..*

*(Informant 1)*

En annen leder beskrev dette slik:

*[medarbeiderne] kjenner på ubehaget når de må gjøre ting på en annen måte enn de er vant til. Noen bruker lang tid på den prosessen, mens andre kaster seg i og er i gang med det nye. Mens noen henger lenge i den hengemyra du kan komme i da.*

*(Informant 4)*

Dette utfordrer lederrollen, som vi også har nevnt i avsnittet om ledernes rolle som oversetter. En leder beskrev hvordan det oppleves:

*[jeg] ville på en måte ha opp en, ja la oss si grunnmur på kompetanse, digitalt også, og det var ikke alltid like enkelt. Mellom å stille krav, og la folk bli litt kjent [med meg] og ta det i sitt eget tempo, den synes jeg var utfordrende.*

*(Informant 1)*

Lederne beskrev hvordan de har jobbet aktivt med å få til det som denne lederen kaller "grunnmur" for digital kompetanse, og få løftet alle medarbeiderne til et nivå hvor de klarer å ta i bruk nye digitale verktøy. Her er det flere av de vi intervjuet som eksplisitt peker på sin egen rolle for å lykkes med dette:

*Det er sånn at det er mange som er aktive, mange som er kjempeinteressert i dette her. Og det fungerer utmerket, men risikoen er de som er i andre enden av skalaen. Så jeg tenker at det er min jobb – det å få med dem. (Informant 3)*

Alle vi intervjuet har forståelse for at dette tar tid, og krever tålmodighet. En av lederne vi intervjuet svarer dette da vi spurte om konkrete tips til andre ledere:

*Vær tålmodig, vær raus. Samtidig ikke la det gå ut over kvaliteten, hvis noen henger etter må man jo ta tak i det, men man kan på en måte angripe det på forskjellige måter. Vær respektfull ovenfor hvordan ansatte tar endring i sitt tempo.*

*(Informant 2)*

#### 4.2.3 Opplæring og kompetanseutvikling

De nye digitale løsningene krever at det tilrettelegges for kompetanseutvikling i kontorene. Vårt inntrykk er at alle kontor har stort fokus på dette. Felles for kontorene er også at det tilrettelegges for støtte og veiledning i den praktiske hverdagen, steg for steg.

*Jeg tror jo de har vært så vant til at vi har endret hele tiden ikke sant, og det kommer jo litt sånn som du sier stykkevis og delt så det er ikke disse kjempeomfattende endringene. Så det er jo de her små skrittene som vi tar hele tiden til det vi plutselig bare er der.* (Informant 4)

Lederne var generelt opptatt av at det er stort sprik i den digitale kompetansen til de ansatte, og at det er viktig å legge vekt på at alle skal oppleve mestring. De fleste har satt opplæringsaktivitetene i et visst system der det både er aktiviteter for hele kontoret, og muligheter for én-til-én-veiledning. Opplæringen gjennomføres av egne interne krefter i alle kontor vi snakket med. Opplæringen skjer i avdelingsmøter, fagmøter, og når behovene oppstår. Det er også ulike lokale initiativ som settes i gang, som de kaller digi-verksted, digital uke, eller lignende.

Vår oppfatning er at det er noe forskjellig hvordan lederne så på kravet til kompetanse fremover som en følge av implementeringen av nye digitale verktøy. Noen la vekt på at medarbeiderne skal bli trygge på bruken av det enkelte verktøyet rent operativt i den praktiske hverdagen.

*altså skal du bruke mail utenfor eller innenfor sikker sone eller... altså de tingene her som er litt sånn praktiske ting da.* (Informant 6)

Andre ga i samtalene med oss uttrykk for sine refleksjoner rundt kompetanseutviklingen det er behov for som en konsekvens av den digitale strategien i NAV:

*Jeg tenker i hvert fall at den relasjonskompetansen, og det å være god på å snakke med folk blir bare viktigere og viktigere. Fordi at dess bedre digitale verktøy vi får, dess mer vil det bli at vi må forholde oss til de som står lengst unna arbeid, de som trenger mest veiledning. De trenger å møte folk. Så det tror jeg. Men så må de ha den digitale verktøykassen sin i bunnen også da. For å klare å mestre rollen med å jobbe i NAV.* (Informant 2)

#### 4.2.4 Endringsagenter

Det har vært en tydelig bestilling fra overordret nivå i NAV å peke ut endringsagenter på hvert kontor. Alle vi har intervjuet fortalte at de har endringsagenter på sine kontor. De fortalte også at de har håndplukket sin eller sine endringsagenter på bakgrunn av interesse. Flere hadde bevisst valgt å ha endringsagenter med ulike bakgrunn, for eksempel én av de yngre på kontoret og én av de som har jobbet der i mange år. En av lederne fortalte at hun valgte en endringsagent med mange år i bransjen selv om IT-kompetansen i utgangspunktet ikke var den beste på kontoret:

*(...) hun var ikke den beste, men hun måtte sette seg inn i det. Og hun kunne relatere seg til de som synes dette er litt utfordrende da. Og hun sa som endringsagent at det her kan være litt tricky, men se her, nå har jeg øvd og jeg ser at her, det gjør jo faktisk at ting blir enklere for meg. Vi tror den strategien var bra.*

*(Informant 2)*

På denne måten kan endringsagentene bruke seg selv som eksempel for å få med dem som ellers kan synes at det er vanskelig med nye systemer. De fortalte at tanken bak dette er at en yngre og mer IT-kyndig kollega kan gjøre opplæringen mer uoverkommelig fordi de som føler at de ligger litt bakpå i utgangspunktet ikke tror at de kan mestre det nye like enkelt.

Endringsagentene har sentrale roller i implementeringen av nye digitale løsninger. De tar et stort ansvar for den praktiske opplæringen, de svarer på spørsmål, hjelper folk i gang, har innlegg i avdelingsmøter, for å nevne noe.

*Bare det at du har en sånn person som svirrer rundt og "det her er enkelt" og lager Sharepoint og ordner og styrer, og hvis noen sitter fast så ringer de til han og han er der og hjelper til.*

*(Informant 1)*

Vi så likevel at det er forskjeller mellom våre intervjuobjekter på hvor stort ansvar endringsagentene får, og i hvor stor grad de brukes i opplæringsprosessene i kontoret. Noen fortalte at de har måttet tatt et aktivt valg om å la endringsagenten gå foran:

*Det at jeg turte – eller turte var kanskje ikke rette ordet, men at jeg var villig i å la han få ansvaret for det, og tåle at han var bedre enn meg for eksempel, det var viktig for oss i den prosessen. Det at han fikk bruke sine styrker, og det at jeg var villig til å gå i front med å vise at det her skal vi lære oss.*

*(Informant 5)*

Den samme lederen fortalte mye om hvordan hun likevel jobber tett med endringsagenten, og at de sammen reflekterer over hvordan de skal gjennomføre opplæringen på best mulig måte. Hun var tydelig opptatt av at de måtte ha samme bilde av retningen kontoret som helhet skulle ha fremover, og at det derfor var viktig at de nye digitale løsningene ble drøftet opp mot dette. Vårt inntrykk var at det derfor var naturlig å involvere endringsagenten i den helhetlige endringsprosessen i kontoret. Andre ledere svarte vagt rundt spørsmål om endringsagenter, vi fikk et tydelig inntrykk av at de ikke har fått tildelt en like aktiv rolle i opplæringsaktivitetene.

#### 4.2.5 Statlig og kommunal virksomhet

For å kunne jobbe med digitale endringsprosesser er det helt nødvendig at de økonomiske rammebetingelsene og en god nok infrastruktur er på plass. Uten dette er det vanskelig å fokusere på å ta i bruk de nye digitale løsningene, og å kunne jobbe på nye måter. Flere av lederne vi har intervjuet peker spesifikt på hvordan skillet mellom stat og kommune i NAV påvirker deres praktiske hverdag. Det er på statlig side det utvikles felles verktøy for hele landet, og det er der det har blitt satset tungt de siste årene. NAVs digitale ambisjoner, og tydelige strategi på digitalisering, er utarbeidet og gjennomføres gjennom den statlig side av virksomheten. På kommunal side er det veldig ulikt hvor stort fokus digitalisering har. NAV- kontorene yter tjenester på vegne av, og finansieres av, både stat og kommune i det partnerskap som ligger som forutsetning for NAVs organisering. Dette betyr at den enkelte kommunes satsing på digitalisering vil ha innvirkning på det enkeltes NAV-kontors rammer for endringsprosessen. Med ulike rammer innenfor statlig og kommunal del av kontoret er det utfordrende som leder å drive endringsprosessen for kontoret samlet. Det betyr også at brukerne møter ulike grader av digitale løsninger om de forholder seg til statlige eller kommunale funksjoner, ulikheter som brukerne ikke nødvendigvis har noen forutsetninger for å forstå. En leder beskriver frustrasjonen slik:

*Så vi får ikke den flyten mellom de kommunale og statlige. Og det er katastrofe. Ikke i forhold til meg. Jeg kan holde på med det her og forankringen og alt jeg, men det er katastrofe i forhold til brukeren. (Informant 1)*

En annen leder fortalte at det bare er på statlig side av virksomheten de har fått nye digitale verktøy, og sier:

*På den kommunale delen er det opp til hver enkelt kommune om man velger å prioritere økonomi til digitalisering av de sosiale tjenestene. (Informant 2)*

#### 4.3 Strategi og retning

Gjennom samtalene har vi fått innsyn i hvordan lederne jobber med retning og strategi på sitt kontor og hvordan de forholder seg til NAVs digitale strategier om smidig utvikling. Målet med endringsprosessen som vi har vist til uttrykkes blant annet i Vågengs notat "NAV i endring" (vedlegg 1) handler om en digital transformasjon, altså noe mer enn å lære seg nye digitale verktøy. Vi har valgt å behandle dette som et eget tema i neste delkapittel.



#### 4.3.1 Tilpasse sentrale strategier til lokale forhold

Lederne vi har snakket med har vært veldig samstemte på nødvendigheten av å tilpasse de sentrale strategiene til lokale forhold – sitt kontor, sin kommune og tilpasset sine medarbeidere. Vi mener at lederens egen forståelse for endringsprosessen og hvordan smidig utvikling skjer vil være av betydning for de strategiske valgene lederne gjør for sitt kontor. I datamaterialet vårt beskrev lederne endringsprosessen svært ulikt. Denne forskjellen er også noe de selv opplever i sin kommunikasjon med andre ledere på felles arena.

*Det er nok forskjell på hvordan man opplever det her fra kontor til kontor og hvordan vi som leder har formidlet dette her. (Informant 6)*

Noen oppfattet strategien som en innføring av praktiske digitale verktøy, og ga uttrykk for at målet er å få de ansatte til å ta i bruk nye verktøy for å bli mer effektive.

*Og det ser jeg at digitalisering i stor grad er også. Det er en praktisk greie. (Informant 3)*

Andre ledere brukte ordet digital transformasjon og henviste til en større organisasjonsutvikling.

*Sant, vi har jo ikke noe valg. Hvis vi skal gjøre det vi sier at vi skal, gode brukermøter, hjelpe brukerne, arbeidsrettet brukeropfølging og så videre, så er det en forutsetning at vi klarer å være på et nivå hvor vi klarer å kommunisere med brukerne våre. Verken mer eller mindre. (Informant 1)*

Flere av lederne reflekterte gjennom intervjuet over denne ulikheten, og ga uttrykk for at de savner at de har noe mer felles forståelse av selve prosessen og målsettingen med den. Dette samsvarer med det vi har skrevet om funnene knyttet til ønske om mer erfaringsdeling og tid til refleksjon i lederkollegiet.

*Så når du ikke får med deg hensikten bak den digitale transformasjonen som ble gjort. Det skulle de brukt mye mer tid på å gå og fortelle, hva (...) vi skal ønske å oppnå. Ikke bare nå får dere noe, og jeg forventer at dere skal jobbe for å jobbe smartere med det her. Det tenkte jeg var feil, det burde kommet mye mer, i hvert fall til oss lederne, fått det mye mer forankret inn. Hva er det vi ser som vi kan oppnå bedre, mer, med det her. (Informant 6)*

Vi opplevde likevel gjennom samtalene at det er stor konsensus på nødvendigheten av endringer og økt digitalisering, og begrunnelsene for dette. Ulikheten kan handle om i hvilken grad man ser digitaliseringen påvirker de øvrige endringsprosessene som foregår. I tillegg til mange parallelle

prosesser på statlig område er flere av de kontorene vi snakket med i prosesser rundt kommunesammenslåing.

Det at det foregår mange parallelle prosesser kan oppleves utfordrende. Vårt inntrykk var likevel at det er godt erkjent av lederne at det er slik, og de problematiserer det svært lite.

*Noe av det som har preget NAV de siste årene er at det er veldig mange parallelle endringsprosesser, som kommer litt oppå hverandre på en måte. Egentlig en stor endringsprosess, men delprosjektene kommer litt oppå hverandre.*

*(Informant 4)*

En annen utfordring som ble nevnt er opplevelsen av at det er uklare signaler fra nivåer over dem. Dette sees både på som en mulighet til å tilpasse prosessene til der kontoret deres er og deres mål, men også som noe frustrerende. Lederne var ulik i sin forventning til avklaringer og beslutninger fra fylkesledd og direktorat, og utfordres derfor ulikt på dette.

*Ja, altså jeg synes, det som har vært bra med det er at vi har fått nyheten når nyhetene er der, du har ikke trengt å vente på neste nyhet for å vente på det samlet, sånn som det kanskje har vært gjort tradisjonelt da, og det har vært – på den siden har det vært en fordel for oss fordi vi har hivet oss rundt og tatt det i bruk.*

*(Informant 5)*

Andre opplevde at når noe har vært prøvd en stund, og det så kommer nye retningslinjer etter at erfaringer er samlet opp er krevende å forholde seg til:

*Ja, og så har det vært litt sånn blandede signaler fra toppledelsen også, den ene dagen er det at dere må bruke Teams og opprette Teams. Vi hører etter, og gjør det vi skal, og så får vi noen måneder etterpå beskjed om at de Teams-ene som er opprettet det er feil, vi skal opprette gjennom et annet system.... Vi følger liksom bare med den berg-og-dalbanen da, som det føles ut som det er.*

*(Informant 2)*

Vi opplevde noe ambivalens gjennom samtalen med de som i størst grad ønsket tydeligere retningslinjer og beslutninger, også disse lederne innrømte at de egentlig liker muligheten for tilpasning til eget kontor.

*Det er på godt og vondt. Jeg hadde ikke villet ha noen konkrete føringer på hvordan "du må gjøre det sånn eller sånn", men det hadde vært interessant å høre om hva har andre gjort og andre erfaringer og på godt og vondt, om noen har*

*prøvd og feilet noe. Fått inspirasjon eller tips sånn at man kan eventuelt adoptere noe, eller gjøre det til sin egen vri.* (Informant 2)

#### 4.3.2 Smidig utvikling

I hvilken grad lederne etterlyste tydeligere føringer kan ha sammenheng med hvordan de forstår, eller liker at nye digitale løsninger utvikles etter smidig metodikk. Mange fortalte at smidig utvikling innimellom gjør at det blir frustrasjoner i medarbeidergruppen da ting ikke fungerer godt nok fra starten av, eller at nye ting «dukker opp» plutselig uten forvarsel. Vårt inntrykk var likevel at flere av lederne snakker varmt om metodikken til sine medarbeidere for å skape engasjement og endringsvilje.

*Fordi jeg har jo gjort det til en suksessfaktor når vi snakker om dette i kontormøter og ellers. Tenk hvor heldig vi er i NAV som får lov til å være med å utvikle disse digitale verktøyene. Det er helt genialt. Og det er opp til oss om hvor bra det skal bli.* (Informant 1)

Noen av lederne ga også uttrykk for at det ligger mye ansvar hos dem og de ansatte med denne metodikken. De fokuserte også på effekten av å ta dette ansvaret.

*Ja, da ligger det der, og så er ansvaret vårt for å ta i det i bruk. Og for kontor som gjør det så blir man oppe og går, og selvstendig. Men for de som ikke gjør det så tar det litt lengre tid. (...) det er en utfordring på å følge med på hva som kommer når. Men det gjorde jo at vi ble skjerpet på det da, i forhold til å følge med på når nyhetene kom og tatt det i bruk.* (Informant 5)

Andre så på smidig utvikling som en utfordring både praktisk sett, og ikke minst kommunikasjonsmessig til sine medarbeidere.

*Så den her endringsprosessen – det å motivere for å bruke, å komme med innspill og bli digital... Den bremses veldig med at det ikke er godt nok til å begynne med synes jeg da.* (Informant 3)

En viktig del av smidig utvikling systemene slippes uten å være helt ferdige, og at det kreves tilbakemeldinger fra brukerne av systemene for videreutvikling etterpå. Vi spurte lederne vi intervjuet om de ga slike tilbakemeldinger, og vi fikk noen nølende svar fra flere på dette. Noen viste til at de ikke vet om det nytter å gi innspill til forbedringer, eller ikke.

*Det går jo til direktoratet da, eller--- direktoratet, det jo som en sånn stor... Borti der. Men det går jo til den gruppa som sitter med det, så om man blir hørt, en liten tilbakemelding fra NAV XXX i det store landet vårt, det vet jeg ikke... Sannsynligvis har de jo fått den tilbakemeldingen fra andre også hvis det er ting som åpenbart må endres.*

*(Informant 2)*

#### 4.3.3 Digital transformasjon

NAV uttrykker i sine strategier at målet med endringene er å jobbe og kommunisere med brukerne på en annen måte enn tidligere, og at de gjennom dette kan gi bedre tjenester til flere. Med dette som målsetting har vi i vår analyse av intervjuene sett på hvordan lederne har brukt handlingsrommet i den digitale utviklingen til å skape digital transformasjon, altså hvordan de reelt sett kan jobbe annerledes når de får nye verktøy og nye muligheter.

Flere av lederne vi intervjuet reflekterte tilbake i tid til overgangen fra stasjonære PC'er til bærbare. Dette var på den ene siden en ren praktisk oppgave, men flere fortalte at dette medførte diskusjoner rundt en ny måte å jobbe på som krevde håndtering av lederne. Det var nytt og uvant for medarbeiderne å kunne jobbe hjemmefra, noe som løftet diskusjoner internt om hvordan dette skulle håndteres. Det var mange som ønsket seg retningslinjer for dette. Flere av lederne uttrykte at dette også har vært en omstilling for dem, og de erkjente at dette egentlig også kan handle om tillit, og å slippe kontroll.

*Bare den endringen med at vi skulle gå fra stasjonære til bærbar var jo en endring, hvordan skal du forholde deg til det med taushetsplikt, hjemmekontor, tilrettelegging, skal det brukes fordi det er praktisk eller fordi det er behagelig for meg, masse sånne ting på hvordan vi skal forholde oss til det. Og der har vi prøvd og feilet.*

*(Informant 2)*

Våre intervjuobjekter fortalte også hvordan de nye digitale verktøyene gir muligheter for bedre brukermøter enn før. Det handler i stor grad om hvordan brukerne kan få bedre tjenester fra NAV på grunn av at det nå er mulig å jobbe på andre måter enn tidligere.

*Forventningene til at vi forandrer oss i takt med omverden, og at vi skal ha høyere kvalitet og at vi skal ha mer tjenesteyting for hver krone. Og mye av det skal skje gjennom digitalisering.*

*(Informant 3)*

Digitale løsninger der brukerne selv kan holde seg oppdatert på sin egen sak, og legge inn tilleggsopplysninger gjennom selvbetjeningsløsninger gir rom for å bruke tiden annerledes for veilederne.

*(med digitaliseringen) ... det var helt klart at ressursene skal ligge ute i kontorene, i lokalkontorene og nærhet til brukerne. Det er brukerne som skal få effekten av det vi gjør nå.* (Informant 6)

Flere av intervjuobjektene nevnte også effektivisering som en av fordelene som følge av å ta i bruk nye digitale verktøy. Å gjøre kortere avklaringer og oppfølgingsamtaler via telefonen eller videomøter frigjør tid for både veiledere og brukere. En leder beskrev det slik:

*Effektivitet da, eller det som jeg synes er best er jo det at brukerne har fått bedre kanaler å nå oss på. At de kan kommunisere med oss gjennom aktivitetsplaner, at de har chat-kanaler, og at de kan få svar på enkle ting raskere. Det er jo positivt for da får vi prioritert de som trenger oss mest, og ikke bare de som trenger et kort svar på en enkel ting for før kom jo de inn i køen på NAV-kontoret. Det var vanskelig å sile ut for oss hvem som trengte oss mest og ikke, travelte, brukte mye tid på å gå i møter, mye tid på de ad hoc-samtaler, de som bare dukket opp, så det tenker jeg, det er jo kjempebra* (Informant 2)

Lederne beskrev også en større forskjell mellom ulike brukergrupper. Mange brukere klarer seg godt på egen hånd, mens andre trenger veldig mye bistand til å håndtere de digitale verktøyene det forventes at de skal mestre. En leder beskrev det slik:

*Så det ser vi jo, at det er de som veldig ofte kommer i veiledningscenteret til oss nå, at det er de som strever med å være digital. Det kan jo være tungt fordi det er ofte de med mest utfordringer som kommer nå. De som er frisk og oppegående klarer seg mye mer selv. Det er jo en endring.* (Informant 2)

Når vi spurte våre intervjuobjekter om deres tanker om gevinstrealisering er det flere av dem som uttrykte bekymring for at gevinstrealisering i praksis vil bety at de får færre ressurser tilgjengelige fremover. I dette la de at besparelsen som digitaliseringen skal gi ligger i at NAV trenger færre medarbeidere til å bistå brukerne, og dermed får kutt i budsjettene fremover. Det var også noen som la noe helt annet i begrepet gevinstrealisering, og pekte på at gevinstene for NAV og samfunnet ligger i at brukerne får raskere og bedre hjelp, kommer seg i arbeid raskere, og dermed trenger mindre ytelse fra det offentlige. Det er ganske vidt forskjellige forståelser av hva som ligger i gevinstene som det forventes at NAV skal realisere. Det var også noen som trakk frem at

effektivisering gjennom bedre verktøy kan gi en gevinst, men at denne kan "spises opp" ved veilederne må bruke mer tid på å svare på spørsmål og bekrefte henvendelser fra det som regnes som ressurssterke brukere.

*Vi har snakket mye om gevinstrealisering her altså, og tillitsvalgte har vært med på de diskusjonene. De er jo tydelige på at ja, noe har blitt enklere slik at vi sparer tid, men vi opplever også at det spises opp i større forventninger. (Informant 2)*

#### 4.3.4 Koronasituasjonens påvirkning

Lederne vi intervjuet hadde mange refleksjoner rundt hvordan koronasituasjonen påvirket både ansatte og brukere i NAV. Selv om intervjutidspunktet var kort tid etter at samfunnet stengte ned og store deler av arbeidsstokken i NAV hadde tatt i bruk hjemmekontor var det tydelige tilbakemeldinger om hvordan korona-pandemien endret arbeidsmåter i NAV og også hvordan det påvirket brukerne i NAV. Som en av lederne så treffende uttrykte seg:

*Vi ble jo digitale over natta! (Informant 6).*

Det var tydelig enighet blant våre intervjuobjekter om at hjemmekontor-tilværelsen, som ble den nye hverdagen, ga økt effektivitet både for de ansatte og for lederne selv. Det ga mindre avbrudd i arbeidshverdagen, mer effektive møter, og ga mange saksbehandlere anledning til å komme i rute med saksmengden sin fordi de kunne jobbe mer uforstyrret. En av lederne reflekterte litt rundt dette:

*Det er ikke så mye kaffedriking uten skjerm lengre... Slik det kan være litt ellers. Ikke at det er så mye av det altså, men når du sitter nå så sitter du mer konsentrert. Du har ikke de avbruddene hele tiden. (Informant 3)*

De fortalte også at de brått måtte lære å bruke verktøy som de tidligere ikke hadde lært fullt ut:

*Vi ser at læringskurven har vært bratt, både for oss ledere og for ansatte. Vi er blitt mye mer effektive, løser ting kjapt, og jeg ser vi kan bruke dette i mye større grad også etter Korona. (Informant 2)*

Det var også enighet rundt at koronasituasjonen gjør brukerne av NAVs tjenester mer selvstendige og vant til å bruke de digitale verktøyene. En leder sa dette:

*Jeg tror jo at vi – altså vi blir jo rågod, og enda bedre med det her med digitale verktøy. Det vil jo være en stor fordel både for oss selv og brukerne. Og det vil jo*

*sannsynligvis gjøre at færre brukere vil trenge å oppsøke NAV-kontoret fordi de også har blitt tvunget til å bruke nav.no og minside. Og de blir mer selvstendig slik sett tenker jeg.*

*(Informant 5)*

Det er også flere som hadde et annet syn på møter etter at koronasituasjonen endret betingelsene for å kunne møtes fysisk. De så at det blir bedre og mer effektive møter både internt og med brukerne ved å bruke videoløsninger, noe de ikke regnet som et reelt alternativ før koronapandemien traff. En av lederne sa:

*(...) men rett og slett for å få avklart små ting, og ikke minst ha møter med brukerne digitalt. (...) Får mye mer på et kvarter på et Teams-møte enn du bruker på en time med fysisk møte.*

*(Informant 6)*

En annen av lederne vi intervjuet sa noe lignende:

*(...) tror møtene blir mer effektive slik vi har det nå. Og det tenker jeg og kan være en gevinst inn i brukermøtene.. Det her med at man har en klar agenda, det at man leser gjennom til slutt hva som ble konklusjonen og gjør avtale om veien videre og sånne ting. Jeg tror vi blir mer konkret når vi møtes digitalt altså, enn når vi møtes "face to face" noen ganger.*

*(Informant 3)*

Noen peke også på det vi mister ved å bare samhandle digitalt. Selv om vi er mer effektive er det en annen dimensjon ved samarbeid som digitale verktøy ikke gir i samme grad:

*Men så er det også noen elementer som vi mister akkurat nå i forhold til det å treffe hverandre, både medarbeidere og brukere, sånn at vi må passe oss for å bli for digitale, for det ønsker vi jo heller ikke. Det er jo en grunn til at vi skal møtes også (...) Det hører jeg nå også at folk savner kollegaene sine, savner det å være på jobb. Jeg tror også at vi setter større pris på det man hadde for å si det sånn, og det vil også gjøre noe i hvert fall den første tiden når vi er tilbake.*

*(Informant 5)*

Fortsatt opplevde enkelte av lederne at terskelen for å bruke digitale verktøy kunne være litt høy. Suksesshistorier deles internt, og lederne ga uttrykk for at dette bidrar til ytterligere økt bruk av digitale verktøy:

*Ennå er det jo noen som gruer seg litt til å ta møte via Teams og invitere brukere og samarbeidspartner via Teams slik at de heller vil gjøre det via telefon. Men nå er det flere og flere som gjør det når de får høre fra andre hvor vellykket det har vært og*

*når de hører at de var fornøyde med det så skal «jeg også prøve».*

*(Informant 4)*

Koronasituasjonen påvirker også ledernes egen rolle på flere ulike måter. De har en annen måte å forholde seg til sine ansatte på, og en helt annen oversikt over hvordan arbeidsdagene blir lagt opp. Det er noen som innrømte at dette er utfordrende, og at de ikke lengre har samme kontroll som de hadde før, selv om de ikke ønsket å gjøre en stor sak av det. Det var likevel hovedvekt på positive erfaringer som de ønsket å ta med seg videre også når situasjonen i samfunnet blir normalisert:

*Som leder ser jeg at jeg kan følge opp ansatte mer effektivt, og at de er fornøyde med en samtale på chat eller video. Jeg tror jeg kommer til å bruke de digitale løsningene mye mer fremover, og at vi kan effektivisere tiden vår ved å ha mindre møter og heller avklare mye på chat/video eller andre forum. (Informant 2)*

En av lederne uttrykte helt eksplisitt trygghet rundt at dette fungerer godt, og at det fortsatt samhandles godt:

*De (ansatte) sitter jo og jobber hjemmefra nå. Og jeg er så trygg på at det her fungerer og at de snakker sammen, de har Teams-møter (...) Så helt klart tror jeg at nå skjønner de at det her kan vi ikke leve uten. (Informant 6)*

Den bevisste digitale utviklingen som har pågått i flere år i NAV er det også mange som reflekterte over da de snakket om koronasituasjonen. En av lederne sa:

*For det første vil nå hele Norge ha opplevd hvor fantastisk digital NAV har blitt!  
(Informant 6).*

Det er flere som fortalte at situasjonen for de ansatte ville vært langt mer krevende hvis de ikke allerede hadde jobbet så lenge med å ta i bruk nye digitale verktøy, og at for alle de som ble permittert og arbeidsledige under koronakrisen som kunne søke etter stønad digitalt fremfor å møte opp på sitt lokale NAV-kontor. En leder uttrykte dette slik:

*Og da ble vi også tvunget der til å få brukerne til å søke digitalt med en gang, ikke gi dem noe slakk med å si at "nei du kan søke på papir den her gangen", da ble det bare rett inn, sant, så det ble veldig greit. Så jeg tror jo at det vil gjøre noe med arbeidshverdagen vår sånn sett frem i tid også og vi må ta vare på og utnytte det som er, den utviklingen som er nå inn i den nye NAV-hverdagen.*

*(Informant 5)*



#### 4.4 Oppsummering av funn

Med bakgrunn i vår empiri valgte vi å dele funnene inn i tre tema – hvordan lederne forstår og håndterer sin rolle som oversetter, hvilke forutsetninger vi finner de har for å drive frem endringsprosessen, og hvordan lederne forstår strategien og retningen i NAVs digitale ambisjon, og hvordan de tilpasser denne til sine lokale kontor.

Funnene viste at lederne er bevisst rollen sin som oversetter av den sentrale strategien til lokale forhold for sitt kontor. De er opptatt av å både å få medarbeiderne til å se helheten, men også å skape mening i endringsprosessen gjennom konkrete eksempler i en praktisk oppgavehåndtering.

For å skaffe seg nok kunnskap om de sentrale føringene og nye ting som kommer henter lederne bevisst informasjon fra ulike kilder, bl.a. fra intranettet i NAV. Flere uttrykte at mengden informasjon er utfordrende, og at det er vanskelig å vite om de får med seg det som er viktigst. Ledersamlingene og ukesebrev/nyhetsbrev ble nevnt som viktige for å få den oversikten de trenger.

Motivasjon, involvering og engasjement gjennom mestring fremheves som viktige fokusområder når de jobber med de digitale endringene i kontoret. Dette krever både å være svært tett på det praktiske livet i eget kontor, og en god dose med tålmodighet for å få med alle. Lederne prøver å trygge de ansatte på det er lov å prøve og feile i de nye verktøyene. Lederne legger vekt på å bruke seg selv som rollemodell. De fremhevet viktigheten av å stå sammen med sine ansatte i prosessen, lære sammen og samtidig. Av noen opplevdes dette også som utfordrende da de skulle ønsket å få innsyn i endringer og nye verktøy før sine medarbeidere for å være bedre forberedt.

Lederne fortalte oss om flere faktorer som er krevende i denne endringsprosessen. Å få til en god balanse mellom daglig drift og utvikling er utfordrende, både fordi oppgaver som er knyttet til inntektssikring til brukerne prioriteres, men også fordi en del saksbehandlere ennå ikke har tillit til det nye systemet og fører «dobbelt bokholderi» for å sikre seg kontroll. De fortalte også om en opplevelse av at kravene til oppfølging øker der brukerne forventer mer og raskere tjenester.

Grunnleggende tekniske ferdigheter og kompetanse ble løftet frem som en utfordring. Manglende tekniske kompetanse, og med stort «sprik i laget» i medarbeidergruppa er det krevende å få til en helhetlig endringsprosess. Lederne har stort fokus på å skape trygghet og mestring, og gjør dette gjennom opplæring som knyttes til hverdagslige oppgaver både felles i kontoret og én-til-én. De uttrykte viktigheten av å ta dette steg for steg for sine medarbeidere for å sikre at alle er med, og at dette krever både tålmodighet og raushet.

Endringsagentene innehar en sentral rolle, og lederne vi har intervjuet opplever at denne funksjonen er viktig for dem. Det er ulikt hvordan lederne velger å bruke rollen inn i kontoret. Alle kontor bruker

dem aktivt i opplæringsaktiviteter og som støtte i praktiske oppgaver knyttet til nye digitale løsninger. Noen av lederne fortalte at de synes det er viktig å involvere dem i den totale endringsprosessen i kontoret, slik at utviklingen av digitale løsninger integreres i de øvrige endringene.

Stat og kommune går ikke nødvendigvis i takt i den digitale utviklingen. I det enkelte NAV-kontor vises dette både når det gjelder prioritering på utvikling av løsninger for brukerne, og på økonomiske rammer som sikrer digitale arbeidsverktøy og infrastruktur til medarbeiderne i begge arbeidsgiverlinjer. Lederne uttrykte at det er krevende å drive frem en helhetlig endringsprosess i kontoret når ansatte innenfor de ulike sektorene har ulike forutsetninger.

Vi opplevde stor konsensus blant lederne rundt nødvendigheten av den digitale utviklingen, og viktigheten av å tilpasse strategien til sine kontor og sine medarbeidere. Det er ulikt hvordan dette løses, og vår antakelse er at dette kan ha med hvordan den enkelte leder selv forstår strategien. Noen er veldig bevisst at dette er en større endringsprosess, og at digitale verktøy gir muligheter for å yte tjenester på en annen måte. Disse nevnte også at en del av gevinstene av strategien er at tjenestene blir bedre for brukerne. Dette er på linje med digital transformasjon. Andre ledere var mer fokusert på innføringen av de digitale verktøyene, som vi beskriver som digitalisering. Disse lederne har større fokus på at bedre effektivitet er målet. Lederne uttrykte at de selv ser at det er forskjeller mellom kontorene i hvordan oppgaven forstås, og de etterspurte mer samstemthet i lederkollegiet. De uttrykte at de savner en mer felles forståelse, og at det jobbes mer med dette gjennom felles refleksjon.

Ledernes egen forståelse av hvordan smidig utvikling fungerer er en viktig forutsetning for å forstå at prosessen er uforutsigbar, og at den endres raskt. Funnene viste at noen av lederne uttrykte frustrasjon over at de ikke får ting i forkant, eller at nivåene over ikke kan gi svar. Disse uttrykte usikkerhet på om det nytter å gi tilbakemeldinger. Andre ledere ser på den smidige utviklingen som positiv fordi de da får anledning og mulighet til å påvirke til utviklingen, og har tillit til at dette faktisk skjer. Disse uttrykte mindre frustrasjon over at løsningene ikke er helt ferdig, eller at det kommer endringer. De så også hvordan det er en fordel for NAV som organisasjon, og sammenligner med andre offentlige etater som ikke har samme fortrinn når det gjelder tilgang til digitale verktøy.

Samtlige ledere ga uttrykk for at koronasituasjonen har løftet digitaliseringen i NAV nærmest over natta. Denne situasjonen har endret samhandlingen både internt og eksternt, og lederne ga uttrykk for at de tror både medarbeidere, brukere og lederne har sett og erfart hvor effektivt noen av de digitale verktøyene er. De reflekterte også over hvor viktig det var at NAV hadde satset mye på digital utvikling i årene før koronakrisen. Dette gjorde at de klarte å håndtere den mengden saker som da

oppsto selv med stengte kontor og medarbeidere på hjemmekontor. Flere av lederne reflekterte også over at disse erfaringene vil endre lederrollen fremover i tid både når det gjelder kontroll og kommunikasjon med ansatte.

## 5 Drøfting

Utgangspunktet for vår undersøkelse har vært å finne svar på hvordan lederne i NAV Trøndelag forstår og utøver sin rolle som oversetter i NAV sin digitaliseringsprosess. Vi ønsket også å se på om måten de forstår og utøver rollen sin på påvirker mulighetene for digital transformasjon. For å finne ut av dette utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som vi tenkte ville gi oss et bilde på det vi ønsket å undersøke. De tre forskningsspørsmålene er:

- Hvordan forstår lederne i NAV Trøndelag det overordnede budskapet i NAV sin endringsprosess?
- Hva gjør lederne i praksis i sin rolle som oversetter? Hvilke grep oppfatter de fungerer godt, og hva oppleves som utfordrende i denne rollen?
- Er det noe i måten de utøver denne rollen på som i større grad fremmer målet om innovasjon og digital transformasjon?

I dette kapitlet vil vi drøfte hovedfunnene i analysen vår som vi har presentert i kapittel 4 opp mot disse tre forskningsspørsmålene. Drøftingen under hvert av forskningsspørsmålene vil bli knyttet opp mot de teoretiske temaene vi presenterte i kapittel 2 om ledelse i digitaliseringsprosesser, digitalisering og digital transformasjon, og kunnskapsutvikling, læring og innovasjon.

### 5.1 Hvordan forstår lederne det overordnede budskapet

I spørsmålet om hvordan lederne forstår det overordnede budskapet, og gjennom det har tilslutning til mål og retning for endringsprosessen, vil vi først se nærmere på hvordan de får, og innhenter kunnskap om endringsprosessen i NAV. Kunnskap og informasjon om mål og retning er et viktig fundament for å forstå sin egen rolle og muligheten til å skape sin egen mening i prosessen. Vi mener denne forståelsen er en forutsetning for å kunne handle i tråd med forventningene som Vågang i sitt notat "NAV i endring" (vedlegg 1) så tydelig uttrykker, og for å kunne oversette dette budskapet videre ut i organisasjon.

#### 5.1.1 Leders kunnskapsinnhenting som grunnlag for å forstå endringsprosessen

Under kunnskapsinnhenting forstår vi hvordan lederne skaffer seg kunnskap og forståelse for endringsprosessen, og hva de opplever som sitt ansvar innenfor dette. Med kunnskap følger gjerne også en refleksjon over hvilke forventninger en selv har til øvrige aktører i organisasjonen og ikke minst en tenkning på hva en skal oppnå med endringsprosessen. Denne kunnskapen er en viktig del av lederes egen forståelse og dermed mulighet for tilslutning til hovednarrativet.

I intervjuene opplevde vi at lederne var svært bevisste deres eget ansvar med å innhente kunnskap om digitaliseringen og nye løsninger. Som viktige kilder henviste lederne vi intervjuet til interne dokumenter som refereres som "omverdensanalysen" og "God Mandag"-spalten til daværende direktør Sigrun Vågeng på intranettet. Et par nevnte også mål- og disponeringsbrev, og andre dokumenter hvor føringer på prioriteringer gis fra nivåene over i organisasjonen. Ingen av dem nevner notatet "NAV i endring" til Vågeng eksplisitt, men innholdet i det refereres til fra andre kilder. Notatet er bare én av flere kanaler der hovednarrativet om endringsprosessen ble formidlet. Vårt klare inntrykk er at lederne har fått god informasjon om endringsprosessen, og hadde et godt bilde av overordnet mål og retning. Vi oppfatter at rollen lederne har med å oversette overordnede strategier til praktisk håndtering er godt forstått og akseptert.

Funnene viser at lederne opplever informasjonsmengden de skal orientere seg i som stor, og til dels uoversiktlig. Flere peker på at ledersamlingene og ukesbrevene fra fylkesleddet er nyttige for å sikre seg at de har fått med det vesentligste av informasjon. Det er tydelig at innrammingen av endringsprosessen slik gjøres gjennom ulike kanaler og møtearenaer i organisasjonen, og at om en ikke har lest alle dokumenter som er tilgjengelig får de likevel nok til å kunne skaffe seg et godt kunnskapsgrunnlag i den videre oversettelsen. Utfra Hislop (2013) sitt objektive perspektiv på kunnskap kan vi si at lederne har det kunnskapsgrunnlaget de trenger i endringsprosessen. Informasjon er å anse som eksplisitt kunnskap da den er nedtegnet og gjort tilgjengelig gjennom ulike dokumenter eller formidles muntlig, og kan formidles ut i organisasjonen uavhengig av person.

Lederne ga samtidig uttrykk for at de savner å ha tid og mulighet til mer refleksjon og samspill med sine lederkollegaer på disse samlingene. De uttrykte at de føler at de står litt alene i refleksjonen over hvordan dette skal omsettes i praksis til sitt kontor. I det Hislop (2013) kaller et praksisbasert kunnskapsperspektiv vil nettopp det å legge til rette for en slik refleksjon som lederne etterspør være viktig, og at det gjennom samspill og refleksjon at lederne utvikler forståelse og kunnskap om endringsprosessen og sin rolle i den. Den tause kunnskapen som lederne besitter vil i større grad kunne komme til syne i refleksjonene, og gjennom dette kan en utnytte de mange erfaringene som lederne rundt om i fylket har.

Vi tenker at når informasjon har så stor plass i kunnskapsdelingen vil hver enkelt leders preferanse og syn på ledelse i endringsprosesser få større plass, og forskjellene på hvordan endringsprosessen både forstås og omsettes ut i kontorene kan bli ulik. Denne ulikheten på kontorene ble også nevnt av informantene våre. I en lineær tilnærming til endring slik vi beskriver tilnærmingen til Cummings og Worley (2015) i kap. 2 vil informasjonen forstås mer bokstavelig, og også sannsynlig formidles ut i kontoret slik. Fokuset blir da å gjennomføre en operasjonell endring, og ikke legge til rette for

refleksjon over forståelse rundt mål og ønsket effekt. I en prosessuell tilnærming vil nettopp refleksjon og meningsskapingen har fokus i den videre formidlingen av mål og retning med endringsprosessen. Noen av lederne forteller at de selv tar kontakt med andre ledere for å utveksle erfaringer. Dette skjer basert på egne initiativ, og mer tilfeldig basert på relasjoner og kjennskap til hverandre. Noen forteller også at de er i et tett samspill med sin endringsagent i refleksjoner rundt «hva betyr dette for oss» når de skal omsette nye ting som kommer. Vi tenker at ulik tilnærming til bruk av endringsagenter kan medføre ulikheter mellom hvordan kontorene tar oppgaven med digitalisering og forstår målet med prosessen. Vi mener at ved å legge til rette for mer systematisk bruk av refleksjon og en prosessuell tilnærming også på ledernivå så vil man i større grad få en gjensidig påvirkning av sin forståelse i samspillet med sine lederkolleger. Dette kan gi større tilslutning rundt det Hernes (2016) kaller hovednarrativet i endringsprosessen.

Vi har også reflektert over at måten våre intervjupersoner uttrykker seg på i intervjuene kan være et ledd i deres meningsskapning. De skaper narrativer gjennom å fortelle om sine ledelsesstrategier og hvordan de håndterer endringsprosessen i den praktiske hverdagen. Vi kan på den måten si at intervjusituasjonen kan fungere som en meningsskapende kontekst for de vi intervjuer. Vår forståelse av narrativene er formet av vår forforståelse og tolkning av hva de sier, måten de kommuniserer på, ordvalg og fakta. Flere av informantene våre uttalte i intervjusituasjonen at det var svært nyttig å bli intervjuet fordi de da fikk en anledning til å reflektere over egen rolle i dette arbeidet, og at de gjennom det også fikk en aha-opplevelse og bevissthet på hva de gjør, tenker og har av forståelse. Bergum et al (2020) poengterer også at deres informanter har gjort samme etterrefleksjon i intervjusituasjonen og at de også opplevde det som nyttig å få denne arenaen.

Hvis det var en tydeligere strategi om å legge til rette for denne typen refleksjon ville også fylkesledd og direktorat få mer kunnskap rundt hvordan dette forstås og kan fungere i praksis, noe som bør være viktige tilbakemeldinger fra det utøvende leddet når man med smidig metodikk skal ta nye beslutninger for den videre utviklingen.

### 5.1.2 Forståelse for overordnet strategi og retning

Både Hernes (2016) og Kræmmergaard (2018) legger vekt på at noe av det viktigste ledere gjør i endringsprosesser er å skape en god meningsskapingsprosess. En endringsprosess må rammes inn slik at den skaper mening for medarbeiderne. Hernes viser til viktigheten av at hovednarrativet, den litt større fortellingen, i organisasjonen skal vise retning, og gir grunnlag for et relativt felles fremtidsbilde for medarbeiderne. Slik vi oppfatter det er Vångeng sitt notat "NAV i endring" (vedlegg 1) til lederne nettopp en slik fortelling. Hun innleder der med at notatet er en nå-beskrivelse av hvordan hun ser at de ulike endringsprosessene i etaten har samme mål, og tegner med dette et

bilde av både tidligere erfaringer, nåsituasjon og målet. Hun bruker også dokumentet til å være tydelig på en forventning om at ledere i hele organisasjonen bidrar til å oversette dette budskapet til sine medarbeidere, og tilpasser det til sine lokale forhold. Den enkelte medarbeider utfører i det daglige enkeltdele av oppgaver, eller oppgaver innen en liten del av den store organisasjonen, og Vågeng uttrykker at det er viktig at man ser hvordan alle delprosesser henger sammen, og at det er den felles målsettingen om tjenesteutvikling som er nødvendig å oppnå for å møte fremtidens krav. Innenfor et prosessuelt perspektiv vil det derfor være avgjørende at lederne i nivåene lengre ned i organisasjonen ikke bare har hørt det overordnede budskapet, men faktisk forstår det, og har gjort det til sitt. På denne måten vil lederne tilsluttes seg hovednarrativet slik Hernes (2016) mener er nødvendig for at narrativet skal virke som en retningskaper og gi mening i den videre prosessen. Hernes påpeker at uten en viss tilslutning vil historiene i organisasjonen bli flere, gå parallelt, og ha sprikende mål. Dette gir utydighet og forvirring, mer enn å virke som en retningskaper. I teorikapittelet om ledelse i digitaliseringsprosesser har vi beskrevet at Weick mener god forståelse for hva som skjer og hvor de skal er nødvendig for at en leder delta i meningsskapingsprosessen med sine medarbeidere (Weick et al., 2005). Leders egen forståelse og tilslutning vil naturlig prege det bildet som videreformidles til medarbeiderne. Ikke bare i det sagte ord, men også gjennom prioriteringer, kroppsspråk, engasjement mm.

Ledernes rolle er å skape gode meningsskapingsprosesser for sine medarbeidere i sitt lokale kontor. For å øke tilslutningen til hovednarrativet mener vi det er en forutsetning at også de er en del av meningsskapingen i sitt eget fellesskap med andre ledere. Med sitt prosessuelle perspektiv setter Hernes (2016) fokus på det relasjonelle samspillet i meningsskapingen som oppstår mellom handlinger, mennesker og deres virkelighetsoppfatning. Som vi viser til i kapittelet over synes det for oss som at informasjon er det dominerende virkemidlet for å ramme inn endringsprosessen i NAV. I et objektivt perspektiv på kunnskap slik Hislop (2013) beskriver det vil informasjon, og gjerne skriftlig informasjon, sikre likt budskap til lederne og dermed lik forståelse. Selv om vårt inntrykk er at informasjon er det dominerende virkemidlet til å ramme inn endringsprosessen til lederne er det helt sikkert nyanser på dette. Det er naturlig at en del refleksjon og erfaringsdeling automatisk, og uformelt, skjer på felles arena uten at dette er fremhevet av våre informanter. Som tidligere nevnt påpeker lederne likevel i intervjuene at de savner mer felles refleksjon, og at de opplever at lederne i Trøndelag har ulik forståelse av endringsprosessen og målet med den. Vi tenker at ved å legge til rette for refleksjon i lederkollegiet ville det vært mulig å få mer tilslutning til det Hernes (2016) kaller hovednarrativet, altså mål og retning på den overordnede strategien, enn med hovedvekt på formidling av dette gjennom informasjon. På denne måten kan lederne i sin meningsskapingsprosess få utfordret og utforsket sin forståelse på endringsprosessen gjennom samspillet med andre ledere.

Ledere ved NAV-kontorene kan til tider sitte langt unna kollegaer med samme type rolle i andre kontor, og som de ellers kunne hatt nytte av å drøfte og diskutere med. Når ledersamlinger har et tett program med mye informasjon, og lite tid til slik refleksjon, oppleves det som en utfordring for flere som ønsker å ha mer tid til dette. Vi mener derfor at ved å legge til rette for at ledersamlinger har rom for mer samspill og dialog kan ledere ved NAV-kontorene i Trøndelag være tryggere på sin forståelse, og dermed ta med tilbake til sine kontorer nye perspektiver og tanker om hvordan de kan jobbe videre med digitalisering internt. Dette vil kunne gi et godt rom for kunnskapsutvikling, et Ba for lederne slik von Krogh et al (2017) beskriver det. Schön (2001) legger i sin beskrivelse av den reflekterte praktiker vekt på at refleksjonen må være aktiv og bevisst underveis i prosessen. Gjennom systematisk bruk av refleksjon på felles arena vil lederne både kunne reflektere over sin forståelse av strategien og endringsprosessen, og også reflektere over hvordan de selv jobber med å skape en god innrammings- og meningsskapingsprosess for egne medarbeidere i eget kontor. Utfra Hernes (2016) sitt perspektiv på læring der læring skjer hele tiden underveis i prosessen vil dette også styrke læringen og kunnskapsutviklingen, og gi muligheter til å få opp den tause kunnskapen som finnes blant lederen og ute i kontorene.

Vår første oppfatning etter å ha gjennomført intervjuene var at alle hadde forstått budskapet og visste hvor omfattende endringer NAV står ovenfor. Etter å ha gått nærmere inn i intervjuene ser vi at bildet er mer mangefasettert – det er et større spenn mellom ledernes forståelse av overordnet strategi enn vi først klarte å se. Alle bruker ord og begreper som vi kjenner igjen fra strategiene. Noen av lederne vi har intervjuet viser med andre utsagn at de likevel ser på oppgaven sin som det å få ansatte til å ta i bruk nye digitale verktøy, ikke å faktisk endre måten de jobber på. Andre er uttrykkelig i større grad at dette er en endringsprosess som endrer hele kontoret, og at man da ikke kan se på innføringen av digitale verktøy som en isolert prosess. Disse lederne var opptatt av å se hvilke muligheter de nye verktøyene gir, og en av lederne var også tydelig på hvor viktig det var å knytte endringsagenten tett på kontorets totale utviklingsprosess for å få dette til å henge sammen. Vi mener utfra dette at det digitale mindsettet som Kræmmergaard (2018) henviser til i ulik grad er synlig hos lederne vi har intervjuet. Noen jobber med digitalisering og innføring av nye verktøy, mens andre jobber med digital transformasjon med fokus utvikling av nye måter å yte tjenester på. Vi ser det også når vi spør om gevinstrealisering at noen tolker det som at de skal miste ressurser i kontoret på grunn av mer effektive måter å utføre oppgavene på, mens andre har fokus på hvordan mennesker som er i kontakt med NAV kommer raskere i arbeid fordi de blir mer selvhjelpne og har tilgang til bedre kommunikasjonskanaler og informasjon fra NAV. Det er for oss et tydelig tegn på at noen ser på endringene som en digitalisering av manuelle oppgaver, mens andre har et større blikk på organisasjonsendringer. Denne forskjellen ser vi når også når vi spør om kompetanseutvikling og



opplæring. Der noen har stort fokus på at opplæring i bruk nye verktøy stjeler tid fra det medarbeiderne faktisk skal jobbe med, tenker andre at dette er en nødvendig og viktig del av den større endringsprosessen og utviklingen.

Vi har også spurt våre intervjuobjekter spørsmål for å finne ut hvordan de oppfatter sitt handlingsrom i endringsprosessen de skal lede. Vi ser de samme forskjellene her – noen etterlyser, og savner å få mer instruksjoner fra overordnet nivå. Andre mener at ved å selv ta førersetet og velge sine egne lokale strategier får de bedre effekter enn hvis de skulle fått tydelige bestillinger fra overordnet nivå. Disse forskjellene kan slik vi ser det både handle om ulike perspektiv på ledelse, ulik forståelse for hvordan strategien er bygd opp, eller kanskje også hvilket nettverk og støtte den enkelte leder har i det daglige. Noen av lederne er i det daglige i en ledergruppe med flere, noen har sterke fagmiljø og endringsagenter som er sterkt involvert, mens andre igjen kan stå mer alene i prosessen. Vårt datamateriale er for begrenset til å si noe om dette, men med utgangspunkt i teorien rundt kunnskapsutvikling og viktigheten av Ba mener vi at det er sannsynlig at lederne gjennom egne arenaer for refleksjon og støtte i kollegaer lettere kan stå i og få et felles bilde av omstillingsprosessen, og gjennom det utforske handlingsrommet som ligger i strategien.

Smidig utvikling er valgt som et prinsipp for utvikling av digitaliseringen i NAV. Kræmmergaard (2018) trekker frem at tankemåten til lederne må speile dette, hun kaller det et agilt tankesett. Det å klare å stå i situasjoner sammen med medarbeiderne sine hvor nye løsninger slippes litt uferdige uten å ha svarene på hvordan det blir krever både at lederne både slipper litt kontroll og er trygge på at det er på denne måten at løsningene faktisk kan tilpasses behovet. Kræmmergaard legger også vekt på viktigheten av å sikre tilbakemeldinger tilbake i systemet på hva som fungerer og ikke. Smidig utvikling som metodikk var også tema i alle våre intervjuer. Vi opplever at det er store forskjeller mellom lederne i hvordan de forstår metodikken, og med det hvordan de ser på mulighetene i den. En av lederne vi intervjuet forteller at for medarbeiderne kan det oppleves som "et mareritt" for dem i arbeidshverdagen å få nye systemer som ikke er 100% ferdig utviklet, mens andre har fokus på at muligheten for påvirkning er svært positiv. En av lederne ga uttrykk for at det var viktig å stadig formidle til sine medarbeidere fordelene med den smidige utviklingen slik at det ble lettere for dem å håndtere de frustrasjonene som dukker opp når ting ikke fungerer 100% i en travel hverdag:

*... har brukt mye tid på å si at dette er bra, det er positivt. Her får vi være med også blir det endret underveis i stedet for at du får et ferdig program som ikke kan endres før om 5 år.*

*(Informant 1)*

Som tidligere nevnt er det i meningsskapingsprosessen viktig at lederne klarer å formidle hva som er meningen med endringen, og tegne et fremtidsbilde og en retning som gjør at medarbeiderne holder ut gjennom frustrasjonsfaser. Vår tolkning er at det er enklere for medarbeiderne når lederne er eksplisitte rundt dette, og har sett fordelene som strategien gir. De som uttrykker at dette er krevende for egen del, vil ha større utfordringer med å lede medarbeiderne gjennom endringsprosessen da frustrasjonen over halvferdige løsninger får større rom. Vår oppfatning er at det er de samme lederne som uttrykte at dette er krevende som også etterspør å få forhåndskunnskap om løsningene som kommer, og i større grad bli fortalt hva som er hensikt og mål med endringene. Vi mener at dette tyder på at disse lederne ennå ikke har utviklet det agile mindsettet som Kræmmergaard mener er nødvendig.

Ut fra funnene våre stiller vi spørsmål på om lederne har forstått prinsippene bak smidig utvikling godt nok for å se at hensikten her er å skape en transformasjonsprosess. Ingen av lederne la særlig vekt på viktigheten av å gi systematiske tilbakemeldinger på bruken av de digitale løsningene eller behov oppover i systemet. Kræmmergaard (2018) mener som nevnt over at dette er en viktig forutsetning for transformasjonsprosessen. Flere av lederne mente at det sannsynligvis ble gitt tilbakemeldinger, men at dette ble gjort av den enkelte eller av endringsagent, men de uttrykte at dette hadde de egentlig liten oversikt over. Vår oppfatning er at dette ikke er særlig vektlagt, og en svakhet for prosessen. Det vil være mye praksisbasert kunnskap som da ikke kommer til syne oppover i systemet, og dermed ikke blir vurdert i beslutninger om videre behov for utvikling. En av lederne uttrykte i intervjuet manglende tillit til at det nytter å gi tilbakemeldinger i et så stort system som NAV er, og at det derfor ikke er vektlagt. Det er naturlig å tenke at om lederne ikke ser potensialet i å gi systematiske tilbakemeldinger vil dette begrense kunnskapen om praksis tilbake til de som utvikler løsningene. På samme måte som lederne trenger sitt Ba i lederkollegiet vil det fremme kunnskapsutviklingen å tilrettelegge for gode Ba for medarbeiderne der de har tillit til at de de erfarer og utforsker i bruken av de nye systemene faktisk er kunnskap det nytter å synliggjøre.

Vi ser ikke noen fortellinger fra lederne vi har intervjuet som handler om å forstå nye teknologier som ikke er kommet ennå, og hvordan de blir en del av arbeidsverktøy og rutiner i sine kontorer i fremtiden. Det er ingen av de vi har intervjuet som klarte å si noe om hvordan arbeidshverdagen på kontorene vil se ut om fem år. Det er flere som har gjort tanker om hvordan kundenes forventninger vil endre seg og flere henviser til NAVs "Omverdensanalyse" som er et internt dokument som peker på hvordan omverden vil endre seg i årene som kommer. Rundt dette er det flere som har gjort seg noen tanker, men vi får ikke noen konkrete svar når vi spør om dette, og heller ikke noen kobling mot kompetansestrategi internt i kontoret for å ha riktige ressurser fremover. Noen trekker frem relasjonskompetanse som vesentlig for fremtidige medarbeidere, i tillegg til god IT-kunnskap. De ser

at det å kommunisere med sårbare mennesker blir en større del av saksbehandlernes hverdag når de mer ressurssterke kan hjelpe seg selv med digitale verktøy. På den måten blir den menneskelige dimensjonen ved de teknologiske endringene trukket frem, selv om de ikke har kunnskap eller forståelse for hvordan nye teknologier i seg selv vil endre arbeidshverdagen.

## 5.2 Hva gjør lederen i praksis for å oversette budskapet

Vi har fått fylldige beskrivelser fra lederne vi har intervjuet om hva de gjør i praksis for å oversette budskapet om endringsprosessen i NAV til sine medarbeidere, og hvordan de ser på sin rolle i denne prosessen. Her vil vi se nærmere på hvordan lederne jobber med involvering, hvilket perspektiv de har på endringsledelse, hvordan de håndterer motstand mot endringer og hvilke utfordringer de opplever i rollen som leder av en slik prosess.

### 5.2.1 Involvering av medarbeidere og ulike perspektiver på endringsledelse

Som vi viste når vi presenterte funnene fra våre intervju er involvering av medarbeiderne noe av det som står mest sentralt for lederne vi har intervjuet. Dette gjøres på ulike måter, men alle vi har intervjuet er opptatte av å være tett på sine medarbeidere, være tålmodige, og gjenta budskapet om og om igjen. Deres fortellinger om hvordan de i praksis håndterer ledelse av endringsprosessen stemmer godt overens med anbefalingene i litteraturen rundt endringsledelse, uansett om vi ser på det fra et lineært eller prosessuelt perspektiv. Vi ser likevel at det er forskjeller mellom lederne vi har snakket med om de står tydeligst innenfor den ene eller andre retningen. Noen av våre informanter har det tradisjonelle, lineære blikket på endringer som vi har vist at blant annet Cummings og Worley (2015) representerer, og forteller om hvordan de ønsker å ha god oversikt før endringene kommer for å kunne peke ut retningen for sine medarbeidere. De vil ha oppskriften servert og opplever frustrasjon rundt at "ting bare kommer", og at de ikke får informasjon om endringene før sine medarbeidere.

Andre ledere vi har pratet med ser på det som en stor fordel at det kommer nyheter hele tiden, og at ikke alle svarene er gitt på forhånd. Ved at de sammen med sine medarbeidere står i endringen og ikke vet det endelige svaret og ikke har fått sentrale føringer i forkant, kan de selv være en del av prosessen og dermed få rom til å finne veien videre sammen med sine medarbeidere. Dette viser i praksis den dialogen og gjensidige påvirkningen som Hernes (2016) beskriver i en meningsskapingsprosess. De kan ta en aktiv rolle i å tilpasse løsningene til sine lokale forhold. De slipper ikke ansvaret de har rundt å formidle overordnet visjon og "hovednarrativ", for å bruke begrepet til Hernes. De har reflektert mye over hva de vil oppnå med endringene som gjennomføres og er tydelige på fordelene, men de er tålmodige og vet at de ikke kan overstyre sine medarbeidere

som ikke har dette bildet like klart for seg. De forteller om en meningsskapingsprosess hvor de bruker fortellinger til å gi ledetråder til det store bildet, de bruker seg selv som eksempel og går foran, og de er oppmerksomme på overløp og effekter de ikke har forutsett.

Vi mener derfor at selv med et nokså snevert datagrunnlag kan vi se at lederstilene er forskjellige og at det finnes noen ledere som står tydelig innenfor et prosessperspektiv, mens andre har en større preferanse for en tradisjonell, lineær tilnærming til endringsledelse som blant annet Cummings og Worley (2015) står for. Vi har ikke noe grunnlag for å påstå at den ene eller andre tilnærmingen gir bedre resultater i form av at nye verktøy tas i bruk på en annen måte, eller at det fører til mer innovasjon eller bedre arbeidsprosesser i kontoret. Det ville kreve et helt annet omfang av våre undersøkelser for å kunne si noe nærmere om effektene av ulike lederstiler. Slik den digitale strategien til NAV er valgt, der et prinsipp om at smidig utvikling ligger til grunn for prosessen, er det likevel naturlig å tenke seg at ledere som har en mer prosessuell tilnærming til ledelse er tryggere og mer bekvem med en mer uforutsigbar plan som blir til utfra erfaring og behov. Dermed kan de ha mer tillit til muligheten for å påvirke, og ser større handlingsrom i strategien som er valgt.

Som vi viste til når vi presenterte funnene er det ulikt hvor mye ansvar endringsagentene får. Noen ledere har tatt et veldig aktivt valg om å la endringsagenten ligge i forkant, ta en del av ansvaret. Som tidligere nevnt sa en av lederne til oss:

*Det at jeg turte – eller turte var kanskje ikke rette ordet, men at jeg var villig i å la han få ansvaret for det, og tåle at han var bedre enn meg for eksempel, det var viktig for oss i den prosessen. Det at han fikk bruke sine styrker, og det at jeg var villig til å gå i front med å vise at det her skal vi lære oss.*

*(Informant 5)*

Dette ser vi er på linje med det Kræmmergaard (2018) trekker frem som en av egenskapene under transformasjonsledelse. Som vist i teorikapittelet om lederegenskaper som fremmer digital transformasjon krever dette at ledere involverer medarbeiderne sine og lar ambassadørene, som for NAVs del kalles endringsagenter, få ansvar til å drive implementering. Kræmmergaard mener at lederne må bytte ut kontroll og makt med å være autentisk i sin lederstil. Blant lederne vi har intervjuet er det noen som sier helt tydelig at de har tatt dette valget, og gjort den krevende omstillingen det er å slippe denne kontrollen. Andre bruker fortellinger i intervjuene med oss som viser at de ønsker å ha mer kontroll over prosessen selv, og vi undrer oss om disse lederne kanskje ikke gir samme handlingsrom til sine endringsagenter. Vi tenker at hvis endringsagentene får et reelt handlingsrom kan det åpne opp for kunnskapsutvikling og innovasjon både i samarbeidet mellom leder og endringsagent, og i interaksjon med de øvrige medarbeiderne.

Vi har også sett i intervjuene vi har gjennomført at noen av lederne har trukket frem at de støtter seg på verdibasert ledelse. Når vi presenterte ulike perspektiver på ledelse viste vi til at Byrkjeflot (2002) trekker linjer mellom verdiledelse og kommunikativ ledelse, der verdiledelse har mer fokus på å være konsekvent og ha integritet rundt de verdier som er rådende. Det kan gjøre at man er mindre åpen for å justere kursen som er satt. Kommunikativ ledelse mener Byrkjeflot vil være mer dynamisk, ved at man er i dialog med omgivelsene og lytter til innspill på en annen måte enn hvis man styres av verdiledelse som er mer prinsippfast. Vi har reflektert over hvor imponert vi var når vi hørte ledernes fortellinger om sine verdier og hvor bevisste de var på sin lederstil, men Byrkjeflot sin tilnærming hjelper oss til å se at det denne lederstilen kan ha flere dimensjoner. Vi tror likevel ikke at lederne vi har intervjuet som har fortalt om at de støtter seg på verdibasert ledelse, lar dette hindre dem i å fortsatt lytte til sine medarbeidere og være åpne for å justere kursen ved behov. Vi mener at det er mulig å ha et verdigrunnlag som base, og likevel være prosessorientert. Det er nyttig å reflektere over dette, da også verdiene noen ganger må opp til vurdering. Vi ser at hvis man for eksempel mener at det viktigste som leder er å være tydelig, kan det oppfattes som at man må stå for beslutninger man har tatt, selv om man skulle se at det ikke er hensiktsmessig. Tydelighet kan da gå i veien for refleksjon og justering, hvis man er redd for å bli oppfattet som utydelig hvis man ombestemmer seg og tar nye valg. Vi viste tidligere til Filstads (2010) syn på læringskultur. Hun viser til at når vi reflekterer over verdier og grunnleggende antakelser kan vi utvikle en sterk læringskultur. Lederne vi har intervjuet forteller hvordan de involverer sine medarbeidere og med det legger til rette for denne typen refleksjoner og deres fokus på mestring og det å føle seg trygg i endringsprosessen. Vi mener at dette viser at de har en verdibasert tilnærming uten at vi ser at det er den lineære, statiske tilnærmingen til verdiledelse som Byrkjeflot (2002) representerer. I stedet legger de vekt på refleksjoner og justeringer av kursen. Vi mener det stemmer overens med det Filstad (2010) trekker frem som viktige elementer i å etablere en god læringskultur.

### 5.2.2 Håndtere motstand

Vi finner det veldig interessant at alle lederne vi har intervjuet har samme innstilling til motstand uansett om vi ser forskjeller mellom dem rundt perspektiv på endringsledelse. Alle våre informanter mener at er viktig at medarbeiderne får lov til å bruke tid på å lære seg nye verktøy, alle legger vekt på tålmodighet og opplæring på medarbeidernes egne premisser. Mange sier at opplæring skjer i fellesskap, men også mye én-til-én, og flere beskriver suksesshistorier der de som har vært mest motvillige kommer med utsagn om at de nå mestrer det, eller ser fordelene ved de nye verktøyene, eller setter pris på tålmodigheten til de som har drevet med opplæring. Vi finner altså ikke noen som beskriver motstand som noe som må overvinnes, eller hvordan de motvillige må overbevises, som beskrevet innenfor litteraturen om endringsmotstand innenfor den lineære tilnærmingen som vi har

vist at blant annet Cummings og Worley (2015) og Kotter (1996) står for. Ingen av lederne vi har intervjuet har nevnt noe som tyder på at de mener at dette må ansatte bare være med på, eller at det ikke er noen vei utenom, eller lignende utsagn. I stedet er det tid og tålmodighet som går igjen. Vi så at Kræmmergaard (2018, s. 213) mente at ledere ikke skal prøve å overvinne eller unngå motstand, men må akseptere og håndtere at den finnes. Det krever at ledere er bevisste på hvilke endringer som medarbeiderne opplever på grunn av den nye teknologien. Mange vil føle at de mestrer jobben sin på en dårligere måte fordi de får nye verktøy de ikke kan håndtere og oppgavene skal utføres på nye måter de ikke er blitt komfortable med (Kræmmergaard, 2018, s. 224). Når medarbeiderne risikerer å føle at de har blitt dårligere i jobben sin må de samtidig føle seg trygge på hensikten med endringene og se nødvendigheten av å stå i denne situasjonen som kan være smertefull for de involverte. Dette ser vi tydelig at alle ledere vi har intervjuet har vært bevisste på i en eller annen form, og at de har tatt dette på alvor. Som vi viste til når vi presenterte funnene relatert til dette var en strategi vi fikk formidlet denne:

*Min jobb da er å trygge dem i at det er greit. Det er helt ok at det er kaos for det blir så mye bedre. Og vi kommer styrket ut av det her. (Informant 6)*

En annen brukte seg selv som eksempel i fortellingene som skulle trygge medarbeiderne på at det er greit å feile:

*Det er jo også en strategi som jeg bruker å underholde med feilene som jeg har gjort (Informant 4)*

Når vi gjorde rede for teorier rundt endringsmotstand trakk vi inn Røviks fremstilling av translatørkompetanse (Røvik, 2009). Her så vi at Røvik var tydelig på at endringsprosesser vil føre til motstand, ved at det oppstår interessekonflikter. En god oversetter klarer å håndtere dette ved å forstå konteksten, og takle maktspill og konflikter. I intervjuene med lederne i NAV var det flere som kunne fortelle om vanskelige episoder og perioder hvor det var konflikter og uoverensstemmelser relatert til endringsprosessen. De fortalte hvordan de håndterte det med tålmodighet, dialog og samspill med de involverte. Vi ser derfor tegn til hvordan de bruker sin kraft som oversetter som kjenner de lokale forholdene og sine medarbeidere og bruker de virkemiddel som trengs i den gitte situasjonen. Vi ser at fortellingene de deler med oss også viser at de må håndtere at maktstrukturene endres i kontoret. Vi viste til hvordan Kræmmergaard (2018) poengterte hvor viktig det er at ledere er bevisste på at teknologien endrer arbeidshverdagen for medarbeiderne, både ved at arbeidsprosesser endres, men også maktstrukturer. Nye digitale verktøy og nye arbeidsmåter vil ofte utfordre de som har lang fartstid og mye erfaring på andre områder, som kan føle at de mister innflytelse og blir akterutseilt av unge, mer uerfarne kollegaer. For lederne blir det da vesentlig å

trygge alle sine medarbeidere på at de skal være med "på toget", som noen kaller det, og få med alle på et grunn-nivå av kompetanse. Dette ser vi tydelig i fortellingene til lederne vi har intervjuet, de er veldig bevisste på dette og jobber aktivt med å trygge alle.

Lederne vi har intervjuet viser også hvordan kjennskapen til reformhistorien i NAV er viktig i deres oversettelse. Røvik viser til at denne kjennskapen er sentralt i det å være en god oversetter (Røvik, 2009). For eksempel fortalte lederne om hvordan forventningene til brukerne er i endring basert på hvordan NAV tidligere utviklet løsninger, og at måten det gjøres på nå skiller seg fra dette. De trekker også paralleller til andre endringsprosesser som har vært prøvd innført i NAV tidligere og reflektert over hvordan digitaliseringsprosessen som foregår nå er annerledes. Det at de kjenner denne historikken er også med på å sikre at de kan være gode oversettere av budskapet og håndtere motstand som er basert på at medarbeidere husker tidligere endringsprosesser. Det blir viktig å få med også disse prosessen som foregår nå.

Å ta hensyn til historikken i fortellingene og meningsskapingsprosessen er også i tråd med Hernes (2016) prosessperspektiv. Som vi nevnte i teorikapittelet om ledelse i digitaliseringsprosesser poengterer Hernes at i narrativ ligger det en fortelling om både nåtid, fremtid og fortid. Å ta med historien inn i endringsprosessen er sentralt for inramningsprosessen. Hernes sier også at det alltid vil være noen i organisasjonen som avviser eller reagerer på lederes narrativer og meningskapingsprosess. Det må ledere være bevisst på, for å fange opp eventuelle overløp og justere narrativene etter dette. Vi opplever at alle lederne vi har intervjuet har vært veldig bevisst på dette, uten å bruke Hernes begrepsapparat for å beskrive prosessen. Fortellingene de delte med oss viser tydelig at de tar reaksjonene til sine medarbeidere på alvor, og reelt sett lytter til dem. Det var ingen som en gang antydte at motstand må overvinnes, eller andre utsagn som kan tyde på at de har den holdningen til motstand mot endringsprosessen. Vi har reflektert over at samtlige av lederne vi intervjuet fremstår så bevisst på hvordan de møter motstand. Slik vi ser det gjør de akkurat det Kræmmergaard (2018) viser til ved anerkjenne at motstanden er der, sette seg inn i hvordan endringen påvirker medarbeiderne og håndtere det gjennom å gi dem tid og å trygge dem på at det er lov å prøve og feile. Lederne vi har intervjuet forteller hvordan de jobber for å legge til rette for at den enkelte medarbeider skal oppleve mestring i sin arbeidssituasjon. Vi ser at dette legger til rette for å skape en kultur som er preget av tillit og mestring. Dette kan bidra til å redusere motstand mot endring, og skape et godt læringsklima som blant annet Filstad (2010) peker på. Fra en prosessuell tilnærming er dette et godt utgangspunkt for å lykkes med endringen.

Vi har tidligere drøftet hvordan vi oppfatter at lederne har ulik forståelse for selve endringsprosessen og at dette har betydning for hvordan de skaper mening i endringsprosessen. Vi har argumentert

med at noe av dette kan forklares med hvordan man som ledere har ulik tilnærming til ledelse, og sammenlignet en lineær forståelse med en prosessuell forståelse. Slik vi ser det er det derfor svært interessant å se at samtlige ledere har en prosessuell tilnærming til det å møte motstand. Det får oss til å undre oss over om det henger sammen med en sterk læringskultur, eller om det kan være den lokale konteksten og kjennskapet til medarbeidere som gjør at de naturlig tar hensyn til den også når de møter motstand.

### 5.2.3 Utfordringer i den praktiske hverdagen

Selv om lederne vi har intervjuet er positive til endringene NAV står ovenfor kom det gjennom intervjuene opp en del fortellinger om hvordan lederne opplever at den praktiske hverdagen påvirker deres rammer og ledelsesutøvelse. Disse fortellingene synliggjør en del utfordringer disse lederne står i, og som vi mener påvirker deres mulighet til å skape gode innramminger for endringsprosessen i eget kontor. Vi vil her redegjøre og reflektere over noen av disse utfordringene.

Det første som blir beskrevet av alle våre informanter er tidsutfordringen. De har krevende arbeidsdager, og i tillegg er det mye de skal holde seg oppdatert på utenom de vanlige driftsoppgavene de håndterer i løpet av arbeidsdagen. Flere beskriver hvordan tiden ikke strekker til, og at de må bruke kvelder og helger på alt som er utover den vanlige driften. De beskriver både en forventning fra sine medarbeidere på å være til stede på kontoret, og et eget ønske, eller sett behov, for å være tilgjengelige for sine medarbeidere. De mener alle at det er viktig å være tett på endringsarbeidet, og legger stor vekt å skape motivasjon og mestring i den daglige praksisutøvelsen for sine medarbeidere. Dette er nettopp en av de lederegenskapene Kræmmergaard (2018) beskriver som viktige i transformasjonsledelse. Dette konkurrerer både i tid og oppmerksomhet med det rollen krever av lederne på et strategisk nivå hvor de både på kommunal side og statlig side skal delta i mer overordnede prosesser og beslutninger. Hope (2015) beskriver nettopp denne kompleksiteten i mellomlederrollen. Han synliggjør med dette spennet i oppgaver og roller som en mellomleder skal operere i, og hvor krevende det er. Vi tenker at en NAV-leder har et større spenn i rollen sin enn de fleste mellomledere gjennom at de må forholde seg til både kommunale og statlige føringer og krav, samt delta på ulike arenaer i begge styringslinjene. Dette i seg selv må være tidkrevende. Dette spennet i rolle og oppgaver problematiseres ikke av våre informanter, men de er tydelig på at tiden ikke strekker til opp mot det de opplever av forventninger.

Vi så når vi presenterte Meyer og Stensaker (2006) sitt perspektiv rundt endringskapasitet at de mener at denne tidsklemmen til ledere ofte ikke hensyntas godt nok i endringsprosesser, og at det kan skape utfordringer når endringer skal innføres. Det må eksistere et handlingsrom for å ha kapasitet til å jobbe med alle prosesser rundt en slik endring. Den vanlige driften må opprettholdes,



og dette krever det som både Meyer og Stensaker (2006) og Kræmmergaard (2018) kaller ambidekstritet, som altså betyr å være to-hendig, både håndtere drift og endring, både operasjonelle oppgaver og utvikling. Dette er utfordrende, og det er også lederne vi har intervjuet tydelige på. Kræmmergaard mener at når denne ambidekstriteten utfordres vil som regel daglig drift få prioritet i bruk av tid og ressurser. Vårt inntrykk er at flere av våre informanter ser behovet for denne ambidekstriteten. De prøver å strekke seg etter å være fremoverlent i endringsprosessen, men i den praktiske hverdagen strekker ikke tida til, og da blir drift prioritert. De kan derfor også ha utfordringer med å holde seg oppdatert nok på det nye som kommer. Som vi drøftet tidligere i dette kapittelet vil det få konsekvenser for hvordan de forstår strategien om digitalisering, og hvordan de klarer å omsette dette inn i en god meningsskapingsprosess i eget kontor. Meyer og Stensaker (2006) beskriver også at det er stor risiko for at det oppstår endringstretthet i organisasjonen hvis det ikke er mulig å håndtere denne ambidekstriteten, spesielt ved langvarige og kontinuerlige endringsprosesser. Vi har ikke funn som tilsier at lederne problematiserer en slik endringstretthet verken hos seg selv eller sine medarbeidere, men vi mener likevel det er et viktig fokusområde for den videre prosessen. Det er lite som tyder på at hastigheten på endringer knyttet til digitale løsninger går ned, og både ledere og organisasjonen må rigge seg for å unngå at denne endringstrettheten får fotfeste.

Vi har ikke i intervjuene våre spurt eksplisitt om lederne har gjort noen grep for å øke sin endringskapasitet, og skal derfor ikke trekke konklusjoner på et tynt grunnlag. Det vi likevel registrerer er at det er ulikt hvordan den enkelte leder har involvert, og gitt ansvar, til endringsagentene eller andre ressurspersoner i prosessen. Vi registrerer også at vi har hørt lite i intervjuene om hvordan de har laget rutiner eller strukturer i kontorene som sikrer arenaer for utviklingsaktivitet slik Meyer og Stensaker (2006) er opptatt av for å sikre nødvendig endringskapasitet. Alle forteller om arenaer for formidling og opplæring, men altså mindre om strukturer som legger grunnlag for mer innovative prosesser. Vår refleksjon er at dette er et tema som bør løftes og drøftes for å kunne legge til rette for god kunnskapsutvikling og innovasjon i kontorene.

Lederne var i sine samtaler med oss samstemte om at det er en ekstra utfordring for dem å håndtere at de har både statlig og kommunal virksomhet ved sine kontorer. Disse to styringslinjene har ulik prioritering og satsing på digitalisering. De strategier og føringer vi beskriver her som digital agenda, budskap fra ledelsen i NAV, fokus på smidig utvikling og så videre, er bare på statlig side av deres virksomhet. Lederne forteller om at den kommunale delen av virksomheten har en annen prioritering, og at dette kommer til uttrykk både på utvikling av tjenester til brukerne og på prioritering av økonomi til å investere i digitale verktøy for kontoret. Lederne skal implementere og

drive frem en helhetlig endringsprosess i kontoret der ansatte fra begge styringslinjer deltar. Dette gjør at engasjement, eierskap til prosessen og meningsskapning blir ulikt utfra om de er ansatt kommunalt eller statlig. Det er vanskelig å se hvordan dette kan løses, siden det er slik NAV er organisert. Vi mener likevel at ved å anerkjenne at dette er en utfordring og adressere dette tydeligere fra overordnet hold i NAV, kan gjøre at lederne føler seg tryggere i de valgene de må ta for å håndtere disse forskjellene i sin praktiske hverdag.

Det er også mulig at krisen og nedstengingen på grunn av Korona har bidratt med å åpne noen mulighetsrom. Flere av lederne fortalte at forskjellene mellom kommunal og statlig prioritering ble endret etter at Koronapandemien satte alle på hjemmekontor. Å prioritere nødvendig teknologisk utstyr ble en selvfølge, og behov for brukerrettede digitale løsninger ble ordnet raskt på direktoratsnivå. Når løsninger som påvirket den daglige oppgaveløsningen kom på plass påvirket også det meningsskapningen til de ansatte som ikke tidligere har hatt engasjement for å teste ut nye digitale løsninger.

Lederne har i intervjuene fortalt at både deres egen og medarbeidernes ulike digitale utgangspunkt er en utfordring. Utfordringen med ledernes egen digitale kompetanse drøftes nærmere under neste kapittel. Flere beskriver hvordan de jobber med å få med seg alle og unngå at noen blir stående igjen. Noen beskriver utfordringene med den tekniske grunnkompetansen der medarbeidere ikke vet hvilke kabler de skal bruke, eller hvordan det tekniske fungerer når de skal rigge opp skjerm. De beskriver at noen medarbeidere bruker lang tid på å lære seg nye ting, mens andre kaster seg ut i det og er svært fremoverlent. Ulikheten i den digitale grunnkompetansen til medarbeiderne gjør det krevende for lederne å få fokuset på utvikling av kontoret som helhet, og det tar tid og ressurser på opplæring går nettopp til å bygge denne grunnkompetansen. Gapet mellom medarbeidere kan bli stort, og påvirke læringsklimaet i kontoret. Filstad (2010) trekker frem viktigheten av tillit i et godt læringsklima. For stort gap mellom den digitale kompetansen blant medarbeiderne kan gjøre at det er vanskelig å identifisere seg med hverandre, og at de i det daglige derfor søker til de kollegaene med mer likt kompetansenivå. Dette vil påvirke det samspillet som Von Krogh et al (2017) er opptatt av påvirker den videre kunnskapsutviklingen. Lederne har ikke i intervjuene uttrykt at gapet på den digitale grunnkompetanse påvirker læringsklimaet i kontoret. De har mer uttrykt utfordringen med at det må brukes mye tid på å få med alle opp på et akseptabelt nivå slik at de er i stand til å ta i bruk de digitale verktøyene, og balansen mellom å stille krav og til å ha nok tålmodighet til at medarbeiderne får ta det i sitt tempo. Vi løfter likevel frem denne risikoen da vi tenker at etter hvert som de digitale løsningene utvikler seg, og i enda større grad påvirker oppgaveløsningen som helhet vil de som bruker mangler denne grunnkompetansen henge ytterligere etter de som er fremoverlent og utforsker nye muligheter. Å få til gode og jevnbyrdige refleksjoner om utvikling av metodikk med

såpass ulikt utgangspunkt vil være svært krevende, og sannsynligvis påvirke muligheten til å ta ut potensialet for kunnskapsutvikling og innovasjon lokalt. Vi mener at om manglende teknisk grunnkompetanse gjelder for flere kontor bør det vurderes om opplæring på dette kan ivaretas av andre enn lederne, og gjerne på tvers av kontor. Vi mener at mer støtte i denne opplæringen vil gi et handlingsrom for lederne til å fokusere mer på utvikling av ny arbeidsmetodikk, mer enn på den tekniske opplæringen.

### 5.3 Hvilke grep gjør ledere for å fremme innovasjon og digital transformasjon

Det er som vi tidligere har nevnt en tydelig bestilling fra øverste hold i NAV når direktøren sier at en forventet effekt av digitaliseringsprosessen er digital innovasjon og organisasjonsutvikling (vedlegg 1). Som vi tidligere har drøftet forstår lederne denne bestillingen litt ulikt. Videre har vi drøftet hvordan lederne oversetter budskapet om den digitale endringsprosessen i den praktiske hverdagen. Her så vi at lederne vi har intervjuet jobber på mange ulike plan for å involvere og inkludere sine medarbeidere i denne prosessen, uavhengig av hvilken forståelse vi oppfattet at de hadde i utgangspunktet.

Nå vil vi gå videre til å se på hvordan de håndterer det omfattende omfanget de har. Hvilke grep gjør ledere for å fremme innovasjon og digital transformasjon i sitt kontor? Eller tar de tak i mer konkrete oppgaver som handler om opplæring i nye digitale verktøy, mer enn å se på hvordan de nye verktøyene legger til rette for andre måter å jobbe på?

#### 5.3.1 Kunnskapsutvikling og læring

Vårt utgangspunkt er at kunnskapsutvikling og læring, både på individ- og organisasjonsnivå, er grunnlaget for innovasjon. Vi vil derfor se på hvordan lederne vi har intervjuet legger til rette for kunnskapsutvikling, og hvor bevisste de er på denne prosessen.

Når vi presenterte ulike perspektiver på kunnskap og kunnskapsutvikling så vi tydelig at det er et skille mellom hvordan vi forholder oss til kunnskap sett fra et objektivt perspektiv, sammenlignet med et praksisbasert perspektiv (Hislop, 2013). Ut fra et objektivt perspektiv på kunnskap handler deling og utvikling av denne kunnskapen i stor grad å sikre at informasjon, brukerveiledninger og annen eksplisitt form for kunnskap blir tilgjengelig, kanskje også delt i form av kurs og opplæring. Denne typen opplæringsaktiviteter er en del av aktivitetene i kontorene. Lederne vi har intervjuet forteller at endringsagenter eller andre sentrale ressurser tar opplæring, tips, veiledning og lignende i avelingsmøter og tilsvarende arenaer. Samtidig ser vi at denne typen opplæring får relativt lite oppmerksomhet i fortellingene lederne bringer til oss.

I stedet bruker de tid på å fortelle om hvordan opplæring skjer gradvis, i fellesskap, skulder-til-skulder og med andre lignende begreper som viser til at de støtter seg på et mer praksisbasert syn på kunnskap og kunnskapsutvikling. Som vi har vist til mener Hislop (2013) at denne typen kunnskap ikke kan skilles fra menneskene som besitter den – den kan ikke gjøres rent eksplisitt, i stedet er den tause kunnskapen sentralt. Vi har trukket frem "knowhow" og kunnskap knyttet til handling, det at vi vet hvordan noe gjøres uten å kunne beskrive det. Når lederne forteller at de vektlegger så sterkt at det skal være rom for involvering, opplæringsmuligheter i oppgaveutførelsen og tålmodighet når budskapet må gjentas "til det kjedsommelige", som en informant uttrykte det, ser vi tydelig at det praksisbaserte kunnskapssynet står sterkt. Lederne vi har intervjuet oppmuntrer også til at ansatte skal dele erfaringer og suksesshistorier, og vi tolker dette som en måte å få støtte for meningsskapingsprosessen internt ved at medarbeiderne får delt sine fortellinger. Von Krogh et al (2017) poengterte at kunnskap ikke kan ledes, bare skapes, og at rollen til ledere er å være en støttespillere som kan legge til rette for å skape kunnskap gjennom å fokusere på å skape gode relasjoner og omsorg. De mente også at en organisasjon må erkjenne verdien av taus kunnskap for å kunne sikre at denne typen kunnskap tas vare på. Fortellingene lederne har delt med oss viser tydelig at deres fokus på tillit og trygghet, og hvordan de viser omsorg for sine medarbeidere, gir gode rammer for å kunne dele også taus kunnskap. De gir også eksempler på hvordan kunnskapsdeling skjer gjennom uformell læring. Medarbeidere lærer sammen og av hverandre i hverdagen. En leder sier det så tydelig:

*"Det hjelper jo lite hva jeg sier hvis de ikke får prøvd selv og opplevd det. Det er den opplevelsen som jeg tenker er viktig."* (Informant 5)

Disse fortellingene gir oss også inntrykk av at de legger til rette for at medarbeiderne skal ha et godt Ba for refleksjon og læring i sine enheter. De viser til ulike grep de gjør som ledere for å legge til rette for at det skal være rammer som gir rom for deling av kunnskap. Lederne forteller historier som viser til at de ønsker å skape tillit og romslighet i sine enheter. Det blir også poengtert i mange ulike sammenhenger hvordan de jobber aktivt med å legge til rette for at alle skal føle mestring og føle seg trygge. Disse funnene viser at lederne jobber aktivt i tråd med det vi har presentert rundt hvordan det kan utvikles en sterk læringskultur, som Filstad (2010) kaller det.

Lederne vi har intervjuet har også fortalt oss hvordan de støtter seg på sine endringsagenter i opplæringsaktivitetene på sine kontorer. Flere forteller også hvordan de har håndplukket endringsagenter som ikke er de fremste på IT-kompetanse i utgangspunktet, og at dette valget gir en ekstra dimensjon på læringseffekten i kontoret. Endringsagenter som selv må bruke litt tid på å sette seg inn nye digitale verktøy og som har et ekstra engasjement i å lære dette, bruker seg selv i

fortellingene for å få med seg resten av kontoret i læringsprosessen. På denne måten går de foran, men ikke så langt foran at det blir vanskelig å henge med. Vi ser at denne måten å bruke endringsagenter på støtter det Røvik (2009) peker på som viktige egenskaper ved translatørkompetanse ved at de kjenner konteksten godt, og bruker seg selv som eksempel for å få med seg de som ellers kunne vist større motstand.

Selv om alle lederne vi har intervjuet forteller at endringsagenter er viktige ser vi at det er forskjeller som viser at endringsagentene antagelig har ulikt ansvar i de ulike kontorene. Noen støtter seg veldig mye på sin eller sine endringsagenter, andre gir ikke inntrykk av at de bruker endringsagenter i samme grad. En av lederne som har et veldig bevisst forhold til hvordan ansvar hennes endringsagent har i kontoret sier at ved å gi dette ansvaret så tydelig, og muligheten til at ansatte får brukt sin kompetanse, er spesielt viktig for henne. Hun slipper ikke styringen, men jobber tett med sin endringsagent og lager dermed en egen arena for refleksjon i sin egen prosess i samspillet med sin endringsagent. Vi tenker at denne typen samspill legger til rette for uformell læring også for lederen selv.

Dette med egen digital kompetanse som leder er et gjentakende tema i fortellingene fra lederne vi har intervjuet. Som vi har vist til er det teorier som peker tydelig på at ledere må ha forståelse for data- og teknologiledelse, som Kræmmergaard (2018) kaller det, og er digitalt kyndige, som Kane et al (2019) beskriver det som. Vårt klare inntrykk er at lederne vi har intervjuet tar dette på alvor og beskriver mange dagligdagse situasjoner hvor de jobber med å mestre dette. Alt fra å beskrive de rent praktiske oppgavene som at de skal lære seg hvordan alle kabler skal kobles til, til å peke på hvordan de er rollemodeller for sine medarbeidere og må vise at de også tar oppgaven med å lære seg det samme som dem. Vi viste tidligere til hvordan en av informantene sa: "Hvis jeg som leder ikke klarer å skru på PC'n på kontormøte da har jeg tapt i utgangspunktet. Jeg må både gjennom det jeg sier, og det jeg gjør, være en god rollemodell." Nå kan vi jo si at det å slå på PC'n skulle være et slags minimumsnivå på IT-kompetanse, men eksempelet ble brukt som illustrasjon på hvordan lederen selv må kunne noe hvis de skal kunne forvente det fra sine medarbeidere. Det stemmer også med det vi har presentert som viktige lederegenskaper i en digital transformasjon, at ledere må ha en digital kyndighet for å lede en transformasjonsprosess, både en generell forståelse for bruk av digitale verktøy og i tillegg en forståelse for hvordan teknologitrender gir muligheter i egen organisasjon (Kane et al., 2019). I intervjuene har vi sett at dette har vært viktig for alle våre informanter, men det er først og fremst den første typen forståelse de legger vekt på, det er mindre grad av fokus på hvordan teknologitrender vil påvirke arbeidsmetodene deres. Dette mener vi henger sammen med at det er mer konkret å jobbe med digitalisering, enn å ta hele perspektivet som ligger i digital innovasjon inn i sitt tankesett.

Gjennom disse eksemplene ser vi tydelig hvordan lederne jobber aktivt med både opplæring og refleksjon på det individuelle og lokale nivået. Det vi derimot ikke kan se i fortellingene de deler med oss er hvordan de klarer å løfte den samme tankegangen til et mer organisatorisk nivå. I NAVs digitale strategi ligger at nye verktøy utvikles med smidig metodikk. Det baserer seg på en systematisert prosess med tilbakemeldinger fra brukerne for å drive med videre utvikling og justeringer av løsningene. Medarbeiderne på kontorene er i denne sammenhengen både direkte brukere av systemene selv, og mellomledd mellom tilbakemeldinger fra de eksterne brukerne av NAVs løsninger og de som utvikler systemene. NAV sier at prioritering av nyutvikling skjer på grunnlag av disse tilbakemeldingene. Vi har vist til Kræmmergaard (2018) som sier at et digitalt og et agilt "mindset" krever at ledere jobber bevisst med dette. Vi har lite refleksjoner rundt dette i funnene våre. Det er bare et par av informantene våre som er nevner at de ser at de kan påvirke videre utvikling og at de setter disse tilbakemeldingene i system. Vi er usikre på om disse tilbakemeldingene handler om småjusteringer av konkrete biter av digitale systemer, eller om de løfter blikket og ser på hvordan de utforsker muligheten for å utføre oppgavene sine på en ny og bedre måte og reflekterer over hvordan nye løsninger påvirker måten oppgavene utføres på. Forskjellen mellom disse måtene å forstå smidig utvikling på kan være knyttet sammen med forståelsen for om det er en digitaliseringsprosess, eller en digital transformasjon, NAV står i.

Hvis vår oppfatning stemmer og det er et mindre fokus på organisatorisk læring kan det påvirke hvordan NAV beveger seg mot nye innovative arbeidsmåter og digital transformasjon. Som Kræmmergaard (2018) poengterte handler digital transformasjon om hvordan organisasjonen kan forandres på en slik måte at de nye teknologiene lager bedre løsninger for kundene. Det betyr at læring også må løftes til et organisatorisk nivå hvis det skal kunne legges til rette for en slik organisasjonsendring. Mueller og Renken (2017) trakk også frem hvordan det må jobbes med å skape en kultur som støtter endring, som har rom for å teste ut nye måter å jobbe på. Gjennom en gradvis innføring vil medarbeidere lære de nye verktøyene og kunne finne nye måter å utføre arbeidsoppgavene sine på. Vi ser derfor at gjennom å ha et bevisst forhold til læring på et organisatorisk nivå er viktig for å oppnå innovasjon og digital transformasjon.

Vi tenker derfor at ved å ha mer fokus på læring på dette nivået kan lederne legge bedre til rette for den digitale transformasjonsprosessen. Samtidig har vi ikke grunnlag for å si at det ikke legges til rette for det i dag, selv om fortellingene i intervjuene vi har gjennomført ikke viser til at de er bevisste på det. Det kan være andre grep de gjør som likevel støtter organisatorisk læring. Vi har også sett at tidsdimensjonen i digitaliseringsprosessen kan spille inn på prosessen. Som vi viste til poengterer Westerman (2018) at det er viktig å ikke gjøre for mye for raskt, men i stedet la prosessen gå stegvis med tilstrekkelig opplæring. Det samme ser vi hvis vi støtter oss på Sørensen (2006)

domestiseringsperspektiv, som viser til at det tar tid før nye teknologier er fullt ut integrert. Vi ser også at mange av de samme elementene som er viktige i organisatorisk læring er til stede på individ- og gruppenivå. Det kan bety at selv om lederne vi har intervjuet ikke trekker frem fortellinger som viser at de har et bevisst forhold til læring på dette nivået, kan det være at aktivitetene og prosessene de forteller om likevel støtter opp under organisatorisk læring.

### 5.3.2 Digital transformasjon eller digitalisering

Vi har tidligere vist til at digital transformasjon er noe annet, og mye mer omfattende, enn en ren digitaliseringsprosess. Transformasjonen handler om innovasjon, nye måter å jobbe på, nye tankesett. Vi har også vist hvordan teoriene vi støtter oss på i denne oppgaven tydelig peker på at dette krever noe av ledere hvis de skal lykkes med en slik transformasjonsprosess. Hvordan har lederne vi har intervjuet forstått dette, og hvordan jobber de i så fall med transformasjonen i sitt kontor?

Som vi har vist har alle ledere vi har intervjuet snakket med tatt oppgaven med digitalisering på alvor, og de jobber på mange ulike plan for å få med alle medarbeiderne på sitt kontor. Spørsmålene våre som har prøvd å få svar på om den mer overordnede transformasjonen gir oss en del vage svar fra noen av lederne vi har intervjuet. Alle lederne ser at de ser at hele samfunnet er i endring og at NAV derfor må gjennom en digitaliseringsprosess. Vi mener likevel at det er ulikt om lederne vi har intervjuet forstår omfanget av endringsprosessen, og at dette vil påvirke hvordan de vil jobbe i sine kontorer. Vi mener at utsagnene til noen av lederne handler mer om konkrete digitaliseringsoppgaver, for eksempel hvordan de skulle forholde seg til overgangen til bærbare pc'er og hvordan de skulle lære seg nye verktøy som de fikk tilgjengelig før de var fullt ut utviklet. Vi mener at andre i større grad har forstått omfanget av den digitale transformasjonen og at det handler om mer enn å lære nye verktøy. Disse lederne forteller hvordan de jobber aktivt med å lede sine medarbeidere gjennom transformasjonen, og bruker mye tid på å forklare hensikten og hvor de er på vei slik at alle skal være med på den omfattende endringen. De kan likevel være usikre på om de gjør nok, eller ønske seg mer egen støtte i prosessen, eller tenke at de ikke har kommet så langt som de skulle ønske. Likevel ser vi at hele tankesettet, det som Kræmmergaard (2018) kaller digitalt mindset, er tydelig i deres refleksjoner som de deler med oss.

Når NAV har valgt å bruke smidig utvikling av sine digitale verktøy og systemer har det også vært interessant for oss å undersøke hvordan de håndterer den dimensjonen som ligger i smidig utvikling som handler om å sikre tilbakemelding fra de som bruker løsningene. Vi mener det ligger mye intern læring og kunnskapsutvikling i å ta denne oppgaven på alvor. Her ser vi at svarene vi har fått spriker. Flere trekker på svarene, og sier for eksempel at de antar at tilbakemeldinger fra lille "NAV XXX" ikke

har noe å si i den store sammenhengen. De opplever det også krevende at systemene blir lansert før de er fullt ut utviklet. Andre forteller at de mener at smidig utvikling er en stor mulighet for dem til å være med å påvirke, og at de prøver å systematisere tilbakemeldinger oppover i systemet. Vi ser at hvordan innstilling de har til dette følger det vi ser av funn knyttet til prosessuell ledelsesstil sammenlignet med mer lineær lederstil. De som er vant til å ha en lineær tankemåte ser i større grad på det å få noe uferdige verktøy som en ulempe, og ser heller ikke at det har noen effekt å prøve å melde tilbake om erfaringer de gjør seg når de bruker verktøyene. De som har en mer prosessuell tilnærming på den andre siden, ser dette mer som en mulighet og forteller historier som viser at de aktivt jobber med å sikre at det gis tilbakemeldinger. Vi vet ikke om tilbakemeldingene handler om mer strukturelle endringer i et gitt verktøy eller mer innovative innspill. Hvis det skal åpnes opp for en innovasjonsprosess mener vi at det er viktig å tenke på i et lengre perspektiv enn opplæring av et gitt verktøy.

Mueller og Renken (2017) poengterte at et viktig moment i digitale transformasjonsprosesser handler om å få medarbeiderne til å forstå potensialet i teknologiene, hvordan de kan gjenskape sine arbeidsprosesser på nye måter. Om dette blir kommunisert på en god måte er det lettere å se det større bildet og sin egen plass i det. Vi tenker vi at dette også vil øke graden av læring underveis i prosessen, ved at det reflekteres mer over hvordan verktøyene er tenkt å brukes.

Hernes (2016) perspektiv på innovasjon viste at idéer kan vokse frem fra grasrota i en organisasjon, og få gjennomslag blant de nærmeste rundt der hvor idéen oppstår. Den kan så få ytterligere fotfeste ved at den blir et alternativt narrativ til det som råder, og videre til å bli adoptert i organisasjonen når idéen er så robust at den står på egne ben. Vi kan ikke si om det oppstår lignende innovasjonsprosesser i kontorene til dem vi har intervjuet. Det blir fortalt om ulike opplæringsaktiviteter som blir initiert fra medarbeidere, men ikke noen historier som forteller om slike idéer om nye arbeidsmåter som vokser frem. Det er også drøftet tidligere hvordan det brukes mye tid og energi på opplæringsaktiviteter på grunnleggende tekniske ferdigheter, og at det kan hindre utvikling hvis denne typen opplæring får for stort fokus. På samme måte tenker vi at kraften som ligger i å fange opp innovasjoner som oppstår fra grasrota i en organisasjon kan bli borte når det ikke er tid og rom til å jobbe med utvikling. Det er også dette smidig utvikling er ment å legge til rette for og dra fordeler av. Ved å tilby arenaer for å reflektere over nye arbeidsmåter og nye muligheter og sikre at tilbakemeldinger gis videre i systemet åpnes det for organisatorisk læring og innovasjonsmuligheter. Slike arenaer kan som vi har vist til også oppstå spontant blant medarbeiderne (von Krogh et al., 2017), og det er viktig at lederne anerkjenner og støtter slike initiativ.



Som vi viste til i drøftingen av hvordan ledere har forstått den overordnede strategien mener vi at det er forskjell på hvordan lederne vi har intervjuet forstår omfanget på oppgaven. Vi mener at noen av lederne jobber med digitalisering, mens andre har tydelig fokus på den totale digitale transformasjonen. Vår tanke er at hvis lederne hadde sitt eget Ba, der de fikk reflektere mer over omfanget av organisasjonsendringene i fellesskap med andre kollegaer, ville dette kunne bedre tilslutning til strategien som er valgt.

Et annet viktig moment som vi har vist til innenfor digital transformasjon handler om at kundenes forventninger endrer seg i takt med digitaliseringen. Vi ser i fortellingene fra lederne vi har intervjuet at alle ser at dette er en prosess som allerede pågår, og de prøver på ulike måter å håndtere dette i sine kontorer. De forteller at brukerne nå har flere kanaler å nå NAV på, og at de forventer raskere respons. De har mer informasjon om sine saker og de har også bedre muligheter til å selv bidra inn i sine egne saker i NAV. Det krever et nytt tankesett og det krever nye arbeidsmåter i kontorene. Flere uttrykker bekymring over at de ressurssterke brukerne ofte tar kontakt uten at det egentlig er behov, og at det kan gjøre at ressursene som skal være tilgjengelig til de som ikke har samme forutsetninger blir slukt av slike henvendelser. De uttrykker ikke at de har tatt disse bekymringene over i noe strategisk tenkning rundt hvordan ressursene kan fordeles bedre. Flere peker på at brukere som fra før ikke er digitale vil stå enda lengre unna, og kreve mer oppfølging enn før. Noen er bevisst at denne dreiningen gir et mulighetsrom til å jobbe annerledes og fokusere ressursene inn mot de som trenger det mest. Vi tenker at lederne kunne hatt nytte av å få lov til å reflektere mer over hvordan brukernes endrede forventinger og nye digitale kanaler påvirker arbeidsmåtene i kontorene. Det kan gjøres ved å skape et Ba, som vi også har nevnt tidligere, eller på andre måter legge til rette for arena hvor de får rom til å reflektere over dette. Vi mener dette henger tett sammen med teoriene vi har presentert om organisatorisk læring, og gjennom en sterk læringskultur vil det også være trygt å utforske mulighetene som ligger i brukernes endrede atferd.

Når vi ser på ledernes forståelse av digitalisering eller transformasjon, og om de har forstått omfanget av endringsprosessen har vi også reflektert over om det kan være andre forklaringer til at kontorene har kommet ulikt langt med endringsprosessene de står i enn det vi har drøftet så langt. Vi har gått inn i analysen av funnene med vårt utgangspunkt, basert på teorier vi har et tett forhold til, og med vår forforståelse av NAV som organisasjon. Det kan påvirke hvordan vi tolker ledernes fortellinger om sitt lederskap, og at vi med det tenker at ledernes grep er det som i størst grad påvirker hvor langt de har kommet med digitaliseringsprosessen i sitt kontor. Kanskje er det helt andre årsaker til at kontorene er kommet ulike langt? Vi nevnte domestisering (Sørensen, 2006) som perspektiv på innføring av nye digitale verktøy, som handler om at teknologier ikke bare skal læres og tas i bruk, men i stedet at det blir en sameksistens mellom teknologier og mennesker. Dette er et syn

som tiltaler oss med vårt konstruktivistiske ståsted, med utgangspunkt i alt påvirker og påvirkes av alt rundt seg. Det skjer en meningsskaping i denne domestiseringsprosessen og det endrer hvordan teknologien forstås, og det endrer også praksis. Domestiseringsperspektivet er nyttig for oss fordi det er tydelig på at tidsdimensjonen må tas med i bildet. Kanskje er det slik at det vil ta tid fra vi får nye teknologier, om det er bærbare PC'er eller nye systemer, til at vi forstår hvordan vi kan jobbe annerledes med hjelp av teknologien? I starten vil tiden gå til opplæring og forståelse av mulighetene, og det må få gå sin gang før det er mulig å se innovativt på praksis og arbeidsmåter. Kanskje går det ikke an å ta innover seg hvor stort oppdraget er i NAVs digitale ambisjon, som handler om digital innovasjon og organisasjonsendringer, før man selv har kommet langt nok i domestiseringsprosessen til å forstå mulighetene som ligger i teknologiene. Vi tenker at det ikke finnes noen måte å få hele NAV, med sine 19 000 medarbeidere, å gå helt i takt i denne prosessen, det vil være individuelt hvor lang tid det vil ta før hver enkelt leder og hvert enkelt kontor er kommet dit i domestiseringsprosessen at det blir det reelle samspillet mellom teknologi og mennesker som gir de nye digitale innovasjonene.

Med dette som bakteppe kan vi tenke at det kanskje ikke handler om den digitale modenheten som Kræmmergaard (2018) refererer til. Den digitale modenheten går mer på leders forståelse, tenkemåte og adferd. Domestiseringsperspektivet viser til at lederne med tiden vil få trygghet og erfaring med bruk av ny teknologi og gjennom det se nye mening i bruken av den. Dette betyr at det ikke handler om at de ikke har riktig mindset, eller ikke har forstått omfanget av oppgaven, men at den forståelsen vil komme etter hvert når nye teknologier blir integrert i organisasjonen. Dette bringer et interessant perspektiv inn i vår analyse da det kan være en forklaringsmodell som gir et annet blikk på våre funn enn det vi først klarte å se. Det kan bety at analysen vår basert på Kræmmergaards (2018) momenter blir for ensidig i sitt fokus på å finne utsagn som støtter eller avkrefter om lederne har et mindset og en forståelse for transformasjonsprosessen.

Å støtte seg på teorier rundt domestisering og vise til at det vil ta tid før den prosessen er kommet langt nok til å kunne ta innover seg transformasjonen betyr ikke at det ikke er noen virkemidler som kan påvirke denne prosessen. Vi mener at lederne gjennom å legge til rette for læring, trygge medarbeidere, involvere, skape et godt Ba, reflektere over sin egen og andres påvirkning på prosessen, vil ledere påvirke prosessen i ønsket retning. Det kan også komme andre momenter inn som påvirker hastigheten på endringene, som vi har sett under korona-situasjonen. Dette vil vi komme tilbake til i neste avsnitt.

### 5.3.3 Koronasituasjonens påvirkning på NAVs digitaliseringsprosess

Midt under datainnsamlingen til denne oppgaven kom Covid-19-pandemien til Norge, og koronasituasjonen medførte at regjeringen innførte de mest dramatiske inngrepene i folks hverdag siden andre verdenskrig (Aftenposten, 2020). Det ble viktig for oss å ta inn hvordan det påvirker digitaliseringsprosessen i NAV. Vi gjennomførte våre intervjuer tett opp mot den ekstraordinære situasjonen vi sto i Norge rundt 12. mars 2020, som ble en slags merkedato for hele Norge. Det var da store deler av befolkningen ble sendt hjem for å jobbe på hjemmekontor, samtidig som barna ble holdt hjemme fra skoler, og mange bedrifter måtte permittere sine ansatte. Når lederne svarte på våre spørsmål om hvordan koronasituasjonen påvirket digitaliseringen i NAV var det altså med utgangspunkt i relativt kort erfaring med den nye arbeidshverdagen, men vi mener likevel det er relevant å drøfte da det ga så tydelige effekter både på samfunnsnivå og for ansatte og ledere i organisasjoner som blant annet NAV.

Spørsmålene vi har stilt om koronasituasjonens påvirkning på digitaliseringen av NAV er de spørsmålene vi har klart størst konsensus i våre besvarelser for. Alle vi har intervjuet forteller hvor stor innflytelse korona-situasjonen har hatt på læringskurven både for ansatte, brukere og seg selve. Det har sett i litteraturen om endringsledelse som for eksempel Kotter som allerede på nitti-tallet pekte på at det var viktig å skape en følelse av hastverk (creating a sense of urgency) (Kotter, 1996) i aller høyeste grad er oppfylt under koronasituasjonen. Vi kan også peke på meningsskapingprosessen som Hernes (2016) viser til, der prosessen påvirkes av overløp. Koronasituasjonen er helt ekstraordinær på så mange ulike plan, og hvordan det har tvunget store deler av arbeidsstokken i Norge og befolkningen i verden over på digitale verktøy viser hva som er mulig når vi må omstille oss.

Samtidig har det fått oss til å reflektere litt over hva det er som faktisk driver transformasjon. Spiller det noen rolle hva lederne på NAV-kontorene har gjort i forkant, hvis det uansett kreves en stor drivkraft utenfra for å faktisk drive transformasjonen? Vi har ikke noen mulighet til å si noe om kontor med aktivt fokus på digital transformasjon i forkant av korona-situasjonen har noen fordel fremfor kontorer som ikke har kommet like langt. Vi ser likevel tydelig hvordan mye av det NAV-kontorene fikk til ikke ville vært mulig hvis de ikke som etat hadde kommet like langt med sin digitale strategi. For bare et par år siden satt de fleste med stasjonære PC'er og kunne ikke gjøre arbeidsoppgavene sine utenfor nettverkssonen på arbeidsplassen sin. Det ville ikke gitt NAVs medarbeidere mulighet til å håndtere den enorme saksmengden som kom inn hvis de ikke hadde tatt dette aktive valget, og gjort de nødvendige investeringene. På samme måte ser vi at hvis de rundt 400 000 menneskene som ble permittert eller arbeidsledige etter at Covid-19 kom til Norge ikke hadde hatt digitale verktøy for å søke om dagpenger, ville det vært en ekstrem mulig smittekilde når

alle disse menneskene i så fall hadde prøvd å møte opp på sitt lokale NAV-kontor for å søke om dagpenger. Derfor ser vi helt tydelig at det arbeidet som er lagt i digitaliseringsprosessen på ulike nivåer i NAV har hatt stor effekt for Norge som helhet. Hva det har hatt å si for begrenset smittespredning skal vi ikke uttale oss om, men det har hatt stor betydning for det som er innenfor omfanget av vår oppgave.

Vi så når vi presenterte funnene fra intervjuene at lederne beskrev hvordan korona-situasjonen økte bruken av digitale verktøy til et nivå de ikke hadde vært i nærheten av før. Det gjelder både medarbeidere, brukere, samarbeidspartnere som leger og arbeidsgivere og lederne selv. Det gjorde at saksbehandlere fikk fokusere på sine oppgaver og dermed fikk redusert saksmengden som ventet, det gjorde at brukere som tidligere kom innom NAV-kontoret i stedet ordnet med søknader og oppdateringer på sine saker elektronisk. Dialogmøter med fastleger og arbeidsgivere for sykemeldte brukere ble tatt digitalt, noe som drastisk reduserte tidsbruken for alle involverte. Det som var interessant var at dette også ble beskrevet som like godt som møter ansikt-til-ansikt i de fleste tilfeller. For noen var det en bratt læringskurve, men flere kunne fortelle historier om ansatte som opplevde personlige gjennombrudd og uttrykte takknemlighet til de som hadde brukt tid og tålmodighet på opplæring og bistand. Alle vi intervjuet mente også at når samfunnet kommer tilbake til en normalsituasjon vil fortsatt bruken av de samme digitale verktøyene være mye høyere enn før korona-pandemien traff Norge. De sa også at de ser for seg at det blir økt bruk av hjemmekontor, som før korona-situasjonen var lite brukt blant medarbeiderne og blant lederne selv. De fortalte at de nå hadde økt tillit og forståelse for den evnen det gir å fokusere ved å sitte i fred på hjemmekontor. Samtidig trakk flere frem at det ikke må erstatte menneskelig kontakt, og at det beste er hvis det kan kombineres. Dette er også noe vi kjenner oss igjen i vår egen hverdag, både i arbeidet med denne oppgaven og i våre respektive arbeidssituasjoner for øvrig.

Vi hørte få fortellinger som handlet om at lederne så muligheter i å ta aktivt eierskap i endringen som korona-situasjonen satte i gang. Med vårt utgangspunkt har vi reflektert over at ledere kan løfte den drastiske digitaliseringsprosessen som ble satt i gang til å også omfatte innovasjoner som går forbi det å lære seg å ta møter på Teams, for å sette det litt på spissen. Vi så hvordan Meyer og Stensaker (2006) poengterte at en krise kan skape endringskapasitet i en organisasjon. Dette kan utnyttes til å utforske flere muligheter. Det er nå en økt trygghet i bruk av teknologier sammenlignet med før korona-situasjonen, og dette kan lederne utnytte i sin meningsskapingsprosess. Dette krever i så fall at de reflekterer over handlingsrommet og skaper arenaer for læring og innovasjon i sine kontorer. Samtidig må vi poengtere at våre undersøkelser ble gjennomført kort tid etter at korona-situasjonen endret vår hverdag på så mange måter, og det kan være at lederne har hatt helt andre refleksjoner på et senere stadium enn de delte med oss på det tidspunktet.

## 5.4 Oppsummering

Formålet med denne oppgaven har vært å bringe frem mer kunnskap om hvordan ledere i NAV jobber i praksis med å oversette budskapet om digitaliseringsprosessen som pågår i hele NAV. Vi ønsket også å finne ut hvordan de forstår omfanget av denne endringsprosessen, og om det er noe i forståelsen og utøvelsen som legger til rette for å oppnå målene om digital transformasjon. Vårt utgangspunkt har vært at mer kunnskap om hvordan ledere håndterer denne endringsprosessen kan identifisere hva de gjør som fungerer godt, og hva de opplever utfordrende. Vi mener at mer kunnskap om dette vil være nyttig for NAV i sin videre endringsprosess, og også for andre organisasjoner som står i tilsvarende transformasjonsprosesser.

Med dette som utgangspunkt har vi gjennomført intervjuer med seks ledere rundt omkring i Trøndelag for å få et bilde av hvordan de beskriver sin situasjon, hvordan de jobber med denne digitaliseringen, og hva de opplever som utfordrende i sin rolle. Funnene fra disse intervjuene har vi drøftet opp imot relevant teori om ledelse i endringsprosesser, lederegenskaper som legger til rette for digital transformasjon, samt teori om kunnskapsutvikling og innovasjon.

Vi har drøftet funnene våre ut fra våre tre forskningsspørsmål og vil her presentere de mest sentrale momentene for hvert av disse.

### **Hvordan forstår lederne i NAV Trøndelag det overordnede budskapet i NAVs endringsprosess?**

Vi har sett at lederne vi har intervjuet forstår budskapet om digital transformasjon noe ulikt. Noen jobber mer konkret med implementering av digitale verktøy, mens andre har forståelse for at hele NAV står i en digital innovasjonsprosess som påvirker arbeidsmåtene på deres kontor.

Lederne vi har intervjuet forstår at det er viktig for NAV og for samfunnet at NAV utvikler gode løsninger som både gir mer effektivitet og som gir bedre tjenester til brukerne. De forstår også at de har en viktig rolle i å implementere nye digitale løsninger inn i sitt kontor, men savner arenaer for mer refleksjon med sine lederkollegaer. De uttrykker at de føler seg alene i refleksjonen om hvordan de skal omsette budskapet til praksis i sitt kontor og mange gir uttrykk for at de står ganske alene i å håndtere og forstå hensikten med denne store oppgaven. Vi mener ved å legge til rette for denne typen refleksjon ville det bli lagt til rette for bedre tilslutning til hovednarrativet.

Smidig utvikling og prinsippet det er bygget på for å få behovene til brukerne inn i videre utvikling krever at de som er tette på brukerne er involvert i denne prosessen. Lederne må forstå at en viktig del av deres rolle er å legge til rette for tilbakemeldingskanaler og strukturerte arenaer for refleksjon over nye arbeidsmåter og forbedrede brukeropplevelser hvis potensialet i smidig utvikling skal tas ut til fulle.

**Hva gjør lederne i praksis i sin rolle som oversetter? Hvilke grep oppfatter de fungerer godt, og hva oppleves som utfordrende i denne rollen?**

Lederne vi har intervjuet jobber aktivt med å oversette budskapet om digitalisering til sine medarbeidere. Det legges stor vekt på involvering. Alle forstår at motstand mot endring er en del av endringsprosessen, og de jobber aktivt med å vise retning og å få med alle. Lederne viser stor omsorg for sine medarbeidere og sikrer at alle er med på prosessen. Lederne er rollemodeller for sine medarbeidere og er opptatt av alle forstår hensikten med endringsprosessen. Basert på teoriene vi har vist til kan vi derfor si at de gjør de riktige grepene for å legge til rette for kunnskapsutvikling og skape et godt læringsklima.

Vi ser også resultater av den digitaliseringsprosessen som har pågått i NAV når korona-pandemien treffer og "hele Norge" må jobbe fra hjemmekontor. NAV håndterte en enorm pågang samtidig som hele arbeidshverdagen plutselig ble digital. Lederne forteller hvordan medarbeiderne håndterte oppgavene sine og samhandling med både brukere, samarbeidspartnere og kollegaer på digitale samhandlingsflater de før ikke var like fortrolige med å bruke. Det ville ikke vært mulig hvis de ikke hadde kommet så langt med digitaliseringen i NAV.

Samtidig er det utfordrende å håndtere den kompleksiteten som ligger i rollen som mellomleder i NAV. Det oppleves også utfordrende å håndtere at kontoret styres av både kommunal og statlig linje, med ulike prioriteringer innenfor digitalisering. Det oppleves av mange som lite handlingsrom for utvikling i hverdagen, og mye av tiden går med til ordinær drift. Lederne forteller også at både de selv og noen i medarbeidergruppe mangler den tekniske grunnkompetansen. Det gjør det utfordrende å drive fram en helhetlig endringsprosess, men lederne er svært opptatt av viktigheten av å få med alle.

Vi mener at det er viktig at lederne får frigjort tid til å jobbe med utvikling og ikke bli slukt av driftsoppgaver. Hvis det legges til rette for mer støtte i den grunnleggende opplæringen mener vi det kan bidra til at de får større kapasitet til utvikling og refleksjon.

**Er det noe i måten de utøver denne rollen på som i større grad fremmer målet om innovasjon og digital transformasjon?**

I intervjuene har vi sett hvordan lederne legger til rette for et sterkt læringsklima for sine medarbeidere og sikrer at kunnskapsutvikling skjer på mange ulike plan, både uformelt og formelt, både taus og eksplisitt kunnskapsutvikling og -deling. De jobber aktivt med meningsskapingsprosessen i sitt kontor og er oppmerksomme på overløp. Som tidligere nevnt har ledernes ulike forståelse betydning for hvilket fokus de har i denne meningsskapingsprosessen.

Som vi har sett er digital transformasjon er noe annet, og mye mer omfattende, enn en ren digitaliseringsprosess. Transformasjonen handler om innovasjon, nye måter å jobbe på og nye tankesett. Hvis lederne mangler forståelse for omfanget av den digitale transformasjonen vil det være vanskelig å vise retning for sine medarbeidere. De lederne som viser tydelig at de har forstått oppdraget, har andre forutsetninger for å forklare hensikten og sikre at medarbeiderne er med på den omfattende endringen. Vi vet ikke om forskjellene vi har sett handler om ulike digital modenhet, eller om de har kommet ulike langt i en domestiseringsprosess. Vi mener at hvis det ble lagt til rette for mer refleksjon rundt den strategien som er valgt ville det bidratt til at lederne i sin egen meningskapingsprosess hadde fått forståelse for den omfattende transformasjonsprosessen NAV står i.

Dette ser vi også blant lederne som understreker at i smidig utviklingsmetodikk ligger muligheter for å påvirke utviklingen og innovasjonsprosessen for NAV. Andre ledere synes det er krevende å forholde seg til strategien som er valgt med å lansere verktøy og systemer som ikke er ferdig utviklet og ser ikke mulighetsrommet det kan gi på samme måte. Gjennom at det ikke gis tilbakemelding på løsningene mister NAV et kunnskapsgrunnlag for neste steg av utviklingen. Det ligger mye taus kunnskap om behovene til brukerne blant medarbeiderne på NAV-kontorene, og vi mener derfor at lederne må legge til rette for egne Ba for medarbeiderne. Det vil legge til rette for refleksjon-i-praksis som kan løfte denne kunnskapen opp til et organisatorisk nivå.

NAV som organisasjon har mange endringsprosesser som påvirker den digitale transformasjonen i organisasjonen. Lederne på kontornivå er en viktig brikke i den store digitaliseringsprosessen. Vi mener at i dette ligger et uutløst potensial. NAV kan oppnå en forsterket kraft gjennom å legge større vekt på hvordan lederne kan støttes i denne prosessen. En styrket utviklingskapasitet i NAV-kontorene vil derfor øke innovasjonskraften i NAV totalt sett, og dermed muligheter for å ta ut mer av sitt potensiale for transformasjon i digitaliseringsprosessen.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi belyst følgende problemstilling:

### **Hvordan forstår og utøver ledere i NAV Trøndelag sin rolle som oversetter i NAVs digitaliseringsprosess, og hvordan påvirker dette mulighetene for digital transformasjon?**

Vår konklusjon er at lederne vi har intervjuet forstår strategien ulikt. Noen jobber med digitalisering, andre med digital transformasjon.

Uansett hva som er årsaken til at det er ulik forståelse, mener vi at denne forskjellen i hvordan omfanget på prosessen oppfattes påvirker mulighetene for at NAV skal oppnå den digitale transformasjonen de så tydelig har som mål om. Lederne får mye informasjon om prosessen, men vi mener at det er viktig at lederne også får tid og rom til felles refleksjon sammen med lederkollegaer. Vi mener at dette kan bidra til å løfte deres forståelse av transformasjonsprosessen og samtidig legge til rette for bedre tilslutning til narrativet og økt kunnskapsdeling på ledernivå.

Mer rom for refleksjon og kunnskapsdeling for ledere i NAV Trøndelag kan også gi bedre forståelse for mulighetsrommet som ligger i NAVs digitale strategi om smidig utviklingsmetodikk. Det ligger mye taus kunnskap om behovene til brukerne hos medarbeiderne på NAV-kontorene, og vi mener derfor at lederne må legge til rette for egne Ba for medarbeiderne. Det vil kunne bidra til at nye arbeidsmetoder utvikles og gjennom det skape innovasjon og organisatorisk læring.

Lederne er en meget viktig brikke i NAVs totale transformasjonsprosess, og vi ser at lederne vi har intervjuet gjør veldig mange grep som legger til rette for læring, de jobber med trygge medarbeiderne sine i endringsprosessen, de involverer og er tålmodige og rause, skaper et godt ba i sine kontorer og reflekterer over sin egen og andres påvirkning på prosessen. Vi mener derfor at lederne jobber svært godt med digitalisering, uansett hvordan de har forstått omfanget av endringsprosessen.

Samtidig ser vi at lederne bruker de mye tid og ressurser på driftsoppgaver, heriblant grunnleggende digital opplæring for seg selv og sine medarbeidere. Hvis de får mer støtte til denne typen læring kan de i stedet fokusere på utviklingsprosesser og se hvordan nye teknologier gir muligheter for å jobbe annerledes. Vi mener at her ligger det et uutløst potensial for NAV. Innovasjonskraften i NAV kan økes totalt sett hvis lederne får mer støtte i å håndtere transformasjonsprosessen i sitt kontor.

Som vist til innledningsvis i oppgaven så er vi bevisst at en så omfattende endringsprosess krever virkemidler på mange områder, og at det ikke bare er ledernes oversettelse som er avgjørende for at NAV lykkes i sin transformasjonsprosess. Vi mener likevel at vår innfallsvinkel bidrar til kunnskap som



kan brukes i denne prosessen, og at vår konklusjon er godt begrunnet i våre funn og i vår teoribakgrunn.

Vi har studert en liten del av NAV, og med det søkt etter å forstå noen linjer som kan overføres til større deler av NAV, og kanskje også andre organisasjoner. Det er ambisiøst for en masteroppgave. Hvis vi skulle forsket videre på dette hadde det vært interessant å gjennomføre flere intervjuer for å se nærmere på om våre funn om ledernes ulike forståelse for digitalisering eller digital transformasjon støttes. Vi er også nysgjerrige på domestiseringsperspektivet, hva tidsdimensjonen i integrering av nye verktøy betyr for nye måter å jobbe på. I tillegg ville det vært svært interessant med vår bakgrunn å se mer på hvordan lederne ved NAV-kontorene bruker erfaringene fra koronasituasjonen til videre kunnskapsutvikling og innovasjon for å få ny arbeidsmetodikk, og gjennom det utvikle ny metodikk i møte med brukerne.

## 7 Referanser

- Aftenposten. (2020, mars 12). *Aftenposten om regjeringens korona-tiltak 12. Mars*.  
Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/article/ap-mR4pRL.html>
- Aftenposten. (2020, juni 24). *Nav-direktøren med bredside mot Stortinget for koronavedtakene*. Aftenposten. <https://www.aftenposten.no/article/ap-MRzg5r.html>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet* (Stortingsmelding Meld. St. 33 (2015–2016)). regjeringen.no.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>
- Atea. (2017, november 9). *Tok «Norges mest krevende IT-jobb» – nå får han digitaliseringspris* / Atea. NTB Kommunikasjon.  
<https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/tok-norges-mest-krevende-it-jobb-na-far-han-digitaliseringspris?publisherId=90242&releaseId=16176944>
- Bergum, S., Fugletveit, R., & Hermanrud, I. (2020, juni 29). *Digital ledelse for synergier mellom brukermøter og digitale kanaler*. NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/forskningsrapporter-og-evalueringer-finansiert-av-nav/navs-tiltak-og-virkemidler-rapportarkiv/digital-ledelse-for-synergier-mellom-brukermoter-og-digitale-kanaler>
- Byrkjeflot, H. (2002). *Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer?* (s. 41–60). Fagbokforl, cop2002.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10th ed., s. XXII, 810). Cengage Learning.
- difi.no. (2019, juni 11). *Digitaliseringsprisen 2019 til NAV* / Digitaliseringsdirektoratet.  
<https://www.difi.no/nyhet/2019/06/digitaliseringsprisen-2019-til-nav>

Digitalisering. (2019). I *Wikipedia*.

<https://no.wikipedia.org/w/index.php?title=Digitalisering&oldid=19414676>

*digitalisering*—*Google-søk*. (2020, juli 5). Google.

[https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA\\_enNO884NO884&sxsrf=ALeKk03AY1TtJLu1wiXfDWHerKrwrPLvUA%3A1593946433036&ei=QbEBX4TvAcb46ASrxrSAAQ&q=digitalisering](https://www.google.com/search?rlz=1C1GCEA_enNO884NO884&sxsrf=ALeKk03AY1TtJLu1wiXfDWHerKrwrPLvUA%3A1593946433036&ei=QbEBX4TvAcb46ASrxrSAAQ&q=digitalisering)

Digitaliseringsdirektoratet. (2017, juni 8). *NAV vart årets digitale suksesshistorie* /

*Digitaliseringsdirektoratet*. difi.no. <https://www.difi.no/nyhet/2017/06/nav-vart-arets-digitale-suksesshistorie>

*digitization*—*Google-søk*. (2020, juli 5). Google.

<https://www.google.com/search?q=digitization>

Elkjaer, B. (2004). Organizational Learning: The 'Third Way'. *Management Learning*, 35(4), 419–434. <https://doi.org/10.1177/1350507604048271>

Filstad, C. (2010). *Suksesskriterier for etablering av en sterk læringskultur*.

<http://hdl.handle.net/11250/93362>

Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Fagbokforl.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk.

Hernes, T., & Irgens, E. J. (2012). Keeping things mindfully on track: Organizational learning under continuity. *Management Learning*, 44(3), 253–266.

<https://doi.org/10.1177/1350507612445258>

Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (3rd ed.). University Press.

Hope, O. (2015). *Mellomlederen* (s. 139). Gyldendal akademisk.

Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. Hans Reitzels Forl.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, juni 11). *Én digital offentlig sektor—Regjeringen.no*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/en-digital-offentlig-sektor/id2653874/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet, K. (2016). *Digital agenda for Norge—IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (Stortingsmelding Meld. St. 27 (2015–2016)). [regjeringen.no. https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/)
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change* (s. X, 187). Harvard Business School Press.
- Kræmmergaard, P. (2018). *Digital transformation: 10 evner din organisation skal mestre*. Djøf Forlag.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217–231. <https://doi.org/10.1080/14697010600693731>
- Mueller, B., & Renken, U. (2017). *Helping Employees to Be Digital Transformers – the Olympus.Connect Case*. 38th International Conference on Information Systems (ICIS 2017). [https://www.rug.nl/research/portal/publications/helping-employees-to-be-digital-transformers--the-olympusconnect-case\(5b87a7c5-7bbc-4ffb-b39e-55aaa9d0e8a7\).html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/helping-employees-to-be-digital-transformers--the-olympusconnect-case(5b87a7c5-7bbc-4ffb-b39e-55aaa9d0e8a7).html)
- NAV. (2020, april 30). *NAVs årsrapport for 2019*. NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/a%CC%8Aarsrapport/navs-arsrapport-for-2019>

- NAV. (2020, juni 3). *NAV har utbetalt 8,5 mrd kroner i dagpenger under koronakrisen*.
- NAV. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/nav-har-utbetalt-8-5-mrd-kroner-i-dagpenger-under-koronakrisen>
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. *Tall, tolkning og tvil*, 245–279.
- Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.
- Schön, D. (2001). *Den reflekterende praktiker- Hvordan professionelle tenker, når de arbejder*. Klim.
- Sørensen, K. H. (2006). Domestication: The enactment of technology. I T. Berker (Red.), *Domestication of media and technology*. Open University Press.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2017). *Slik skapes kunnskap* (17. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Vågeng, S. (2018, mars 5). *NAV leder an i offentlig digitalisering*. MEMU.
- <https://memu.no/innspill/nav-leder-an-i-offentlig-digitalisering/>

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 16(4), 409–421.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Wennes, G., & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid: Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (s. 224). Fagbokforl.
- Westerman, G. (2018). Your Company Doesn't Need a Digital Strategy. *MIT Sloan Management Review; Cambridge*, 59(3), 1–5.
- Örtenblad, A. (2016). A Typology of the Idea of Learning Organization. *Management Learning*, 33(2), 213–230. <https://doi.org/10.1177/1350507602332004>

## Figurliste

Figur 1: En generell modell for planlagt endring, etter Cummings og Worley (2015, s. 28)

Figur 2: Meningsledelse, etter Hernes (2016, s. 78)

## Vedleggsliste

Vedlegg 1: NAV i endring, «Mange prosesser, ett mål». Versjon 4, 2019.

Vedlegg 2: NAVs Digitale Ambisjon, utskrift intranett til NAV tatt ut 2019, datert 2016

Vedlegg 3: Søknad NSD

Vedlegg 4: Godkjenning NSD

Vedlegg 5: Avtale NAV Trøndelag

Vedlegg 6: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vedlegg 7: Intervjuguide

Mange prosesser – ett mål

# NAV i endring

Versjon 4

---



## Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
1.1 Om dokumentet.....	4
1 NAV i endring .....	4
2.1 Overordnede budskap.....	4
2.2 NAV flytter ressurser mot bruker .....	5
3 NAV i samfunnet.....	5
3.1 De overordnede prioriteringene.....	5
3.2 Omverdensanalysen: Hvordan ser fremtiden ut? .....	7
3.3 «Samfunnsoppdraget» i kortversjon.....	8
4 NAV endres – hvordan snakker vi om endring? .....	8
4.1 Slik organiserer vi utviklingsarbeidet .....	9
4.2 Fra skranke til nett.....	11
4.3 Slik jobber vi med kunnskapsutvikling .....	11
5 Endringer i Arbeids- og tjenestelinjen .....	12
5.1 NAV-kontorene.....	12
5.2 Regioner .....	13
5.3 NAV Arbeidslivssenter .....	13
5.4 Hjelpemiddelområdet .....	14
5.5 NAV Kontaktsenter (NKS).....	14
6 Endringer i Ytelseslinjen .....	14
6.1 NAV Arbeid og ytelser .....	15
6.2 NAV Familie- og pensjonsytelser .....	15
6.3 NAV Kontroll .....	15
6.4 NAV Klageinstans .....	15
7 IT-avdelingen.....	16
8 Kunnskapsavdelingen .....	16
9 HR .....	17
9.1 PULS.....	17
10 Økonomi- og styringsavdelingen .....	18
11 Kommunikasjon .....	18
11.1 Nav.no – Norges største NAV-kontor .....	19
12 Program og prosjekter .....	19
12.1 Program for arbeidsrettede tjenester.....	19
12.2 Modernisering av IKT i Arbeids- og velferdsetaten.....	20
13 Ytre rammer - hva endres.....	21



## Forord

Kommunikasjon er et lederansvar. I endringsprosesser er målrettet bruk av kommunikasjonsvirkemiddelet helt nødvendig for å få til ønsket retningsdreining og ivareta medarbeidernes informasjonsbehov. Dette dokumentet er myntet på NAVs ledere, og dette er min fremstilling av endringene som pågår i NAV.

Ledere sitter tett på overordnet informasjon. Dere leser saksdokumenter, deltar på samlinger og diskuterer med hverandre. Dere kjenner det store bildet, og har derfor også forutsetninger for å forstå hvorfor retningsdreining er nødvendig.

Medarbeidere flest sitter lengre unna disse tankene. Behovet for kontinuerlig informasjon er stort, og folk får sjelden nok informasjon. Vi legger vekt på å gi informasjon i mange kanaler, men erfaringen tilsier at den aller viktigste kanalen er egne ledere som er tydelige, og i stand til å oversette overordnede budskap og gjøre dem relevante for sine medarbeidere.

Derfor har vi sammenfattet de store linjene og budskapene, og håper dette dokumentet hjelper dere når dere skal snakke med medarbeiderne om endringsprosessene i organisasjonen. Dere må selv spisse og tilpasse slik at det passer hos dere, men dette er det felles bakteppet jeg ønsker at dere skal ha med dere.

Dette dokumentet bygger på versjonen som første gang ble sendt ut til NAVs ledere høsten 2016, og som senere oppdatert flere ganger. Utviklingen i NAV går fort, og deler av dokumentet vil raskt være utdatert. (Når vi går over til nytt intranett, vil f.eks. noen av lenkene være utdaterte). Dette er et øyeblikksbilde, slik jeg ser det ved inngangen til 2019. Prosesser pågår og totalbildet endrer seg – sekretariatet og Kommunikasjonsavdelingen vil oppdatere dokumentet ved behov.

Hilsen

*Sigrun Vågeng, januar 2019*

*arbeids- og velferdsdirektør*

## 1.1 Om dokumentet

- Dette dokumentet bidrar forhåpentligvis til at dere som er ledere i NAV blir bedre rustet til å snakke med medarbeiderne om endringsprosessene.
- Denne utgaven (4/2019) er en oppdatert versjon av arbeids- og velferdsdirektørens budskap om endringsprosessene og relaterte temaer. Noen områder er bedre presisert enn tidligere, andre er kuttet ut, noe nytt er lagt til.
- Intensjonen er at dere tilpasser og baker informasjonen inn i egne innlegg og presentasjoner for medarbeiderne.
- Dokumentet er en del av underlaget til Kommunikasjonsavdelingens kurs i lederkommunikasjon og retorikk. Mer informasjon om kurset finner dere her: <https://navno.sharepoint.com/sites/intranett-kompetanse-og-laring/SitePages/Lederkommunikasjon.aspx?web=1>

## 1 NAV i endring

Fra NAVs årsrapport 2017 (levert våren 2018):

*«For 2018 er det klare politiske forventninger om en forsterket innsats for å inkludere og integrere utsatte grupper på arbeidsmarkedet, øke overgangen til arbeid ved å være «tettere på» både arbeidsgivere og personbrukere og å bidra til mer målrettede og effektive stønadsløp.*

*Samtidig er det i gang et stort endringsarbeid i NAV med økt digitalisering og omstilling, og arbeid knyttet til utvikling av NAV-kontor, kommunesammenslåinger og fremtidig regionalisering av fylkesleddet.»*

### 2.1 Overordnede budskap

- NAV er godt i gang med forbedring og effektivisering for å frigjøre ressurser til å klare prioriteringene i den nye virksomhetsstrategien: *Flere i arbeid, bedre brukermøter og pålitelig forvaltning.*
- Endringene i NAV handler overordnet om å flytte ressurser nærmere brukeren. Endringene er gjennomgripende, og handler både om digital innovasjon og organisasjonsendringer.
- Dette vil også påvirke store deler av NAV. Når vi løser oppgavene på nye måter, må organisasjonen justeres etter det.

## 2.2 NAV flytter ressurser mot bruker

Utdrag fra Årsrapporten 2017 (kap 2.3)

*Mange av de største utviklingsprosjektene i offentlig sektor pågår i NAV. Vi digitaliserer og automatiserer sentrale velferdsordninger, vi utvikler nye løsninger som gir brukerne mulighet til digital kontakt med oss, og vi bygger saksbehandlingsløsninger med høy grad av automatisering.*

*Utviklingsprosjektene våre handler i stor grad om å forenkle og effektivisere hverdagen til brukerne, både personbrukerne, samhandlere og arbeidsgivere. Det handler om å gi dem bedre hjelp. Det frigjør også krefter internt, slik at vi kan gi bedre hjelp til brukere som trenger mer støtte. Vi endrer organisasjonen for å flytte mer ressurser nærmere brukeren, samtidig som vi driver mest mulig effektivt og med god kvalitet. (...)*

## 3 NAV i samfunnet

### 3.1 De overordnede prioriteringene

I oppdatert virksomhetsstrategi (2018) er det tre hovedprioriteringer \*:

- **Flere i arbeid**
- **Bedre brukermøter**
- **Pålitelig forvaltning**



\*Langtidsplanen blir justert ihht virksomhetsstrategien

For å klare målene må vi flytte flere ressurser nærmere bruker, det er *det* omstillingsprosessene handler om. Tjenestene skal være bedre tilpasset brukerens

behov, vi skal ha enklere arbeidsprosesser internt og, ikke minst, tettere kontakt med arbeidsgiverne som sitter på jobbene.

Hvordan vi velger å løse oppgavene, har stor innvirkning på folks liv: Mer enn en tredel av statsbudsjettet fordeles av oss. Vi har 2,8 millioner brukere. Totalt har vi over 60 stønader og ytelser, og nettsidene våre har 62 millioner besøk hvert år. I den ferske virksomhetsstrategien understreker vi også at «pålitelig forvaltning» er et hovedmål.

Regjeringen Solberg hadde i januar 2018\* seks prioriterte områder i sin regjeringsplattform, og hele fire av dem berører NAVs virke:

- Skape et inkluderende arbeidsliv.
- Sikre gode velferdsordninger.
- Redusere fattigdom.
- Gjennomføre et integreringsløft. Skape et inkluderende arbeidsliv.

Regjeringens inkluderingsdugnad er en forlengelse av dette. Den ble lansert i juni 2018, og målet er å øke arbeidslivsdeltakelsen for personer med nedsatt funksjonsevne, enkelte innvandrergupper og unge som ikke har fullført videregående opplæring.

Det er også et mål at fem prosent av nyansatte i staten skal ha nedsatt funksjonsevne eller «hull i CV-en» («et hull i CV'en på minst 2 år der personen ikke har vært i arbeid, utdanning eller under opplæring»). Regjeringen appellerer særlig til innsats fra arbeidsgiverne.

<https://www.nav.no/no/Bedrift/Innhold+til+Bedrift-forside/Nyheter/veiviser-for-inkludering>

\* I skrivende stund pågår forhandlinger om ny regjeringsplattform mellom H, Frp, V og H. Dersom forhandlingene lykkes, vil det komme en ny regjeringsplattform.

IA-avtalen, som reforhandles hvert fjerde år, har som mål å redusere sykefraværet og få flere inn i arbeidslivet. Avtalen ble revidert på tampen av 2018.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ia-avtale-for-hele-arbeidslivet/id2622974/>

Partene er enige om to nasjonale målsettinger:

- sykefraværet skal reduseres med 10 prosent sammenlignet med årgjennomsnittet for 2018
- frafallet skal reduseres

Den nye avtalen skal gjelde for hele arbeidslivet. Dette betyr bl.a. at «hele arbeidslivet får tilgang på arbeidslivssentrenes ressurser. NAV Arbeidslivssenter og den enkelte virksomhet får også større handlingsrom til selv å bestemme hvordan de vil samarbeide.» Tidligere var det kun bedrifter med IA-avtaler som hadde denne muligheten.

Endringer i sykelønnen har ikke vært diskutert i forhandlingene nå, og blir først tema ved neste revidering.

### 3.2 Omverdensanalysen: Hvordan ser fremtiden ut?

Fram mot 2030 ventes noe svakere befolkningsvekst enn de siste 10–20 årene, men det blir fortsatt stor økning av eldre og innvandrere fra Afrika og Asia. Områdene alderspensjon og hjelpemidler vil dermed vokse.

Vi kan ikke forvente kompensasjon for befolkningsveksten, og det fordrer at vi lykkes med å utvikle og tilby bedre tjenester for mindre ressurser. Vi løser dette gjennom fornying, digitalisering, effektivisering og tøffere prioriteringer.

Omstillingstakten i arbeidslivet skjer raskere enn før, og vil øke som følge av teknologisk utvikling, globalisering og fallende olje- og gassproduksjon. Arbeidstakerne må trolig skifte jobb og oppdatere kompetansen sin oftere enn før. OECD anslår nå at 6 prosent av jobbene i Norge har høy risiko for å forsvinne helt som følge av automatisering, og at én av fire jobber vil få vesentlige endringer. Anslagene er imidlertid usikre og sprikende.

Arbeidsmarkedet vil trolig bli mer delt. Vi venter lav arbeidsledighet blant høyt utdannede og yrkesfagutdannede, og særlig stor mangel på fagarbeidere innen helsefag og håndverksfag.

1 av 4 fullfører ikke videregående skole, og ufaglært ungdom og innvandrere med lite skolegang vil bli særlig utsatt på arbeidsmarkedet. Mange har sammensatte problemer, og ingen sektor kan alene løse disse utfordringene. God samhandling med arbeidsgivere og utdannings- og helsesektoren vil være avgjørende.

Vi må både flytte arbeidskraft, re-kvalifisere arbeidstakerne og skape nye arbeidsplasser. Dette vil stille større krav til NAVs arbeidsmarkedskompetanse, og derfor har vi har intensivert vårt arbeid mot arbeidsgivere. Vi må kjenne dem og deres behov bedre for å kunne levere den arbeidskraften de trenger og bli en nyttig samarbeidspartner.

Ny teknologi og avansert analyse gjør at NAV kan utvikle bedre tjenester og målrette innsatsen dit den gir best resultat. Mange av prosessene i NAV er egnet for selvbetjening og automatisering, og dette gir et betydelig effektiviseringspotensial.

NAV digitaliseres, og det handler ikke utelukkende om teknologi; det krever også en samkjørt utvikling av regelverk, organisasjon og tjenestetilbud. Brukernes forventninger øker, og digitalisering av tjenestene og økt brukermedvirkning vil gi brukerne mer makt. Det vil påvirke tjenestene og endre organisasjonen. Raskere omstilling i arbeidsmarkedet vil også påvirke brukerne de neste årene, og NAV må møte de behovene og forventningene brukerne har i disse omstillingene.

Omverdensanalysen gir god innsikt, og en ny versjon ble lansert i januar 2019.

NAVs Omverdensanalyse:

<https://www.nav.no/omverdensanalyse-2019>

Regjeringens perspektivmelding (2017):

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-29-20162017/id2546674/sec1>

NHOs perspektivmelding for næringslivet (2018):

<https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/>

### 3.3 «Samfunnsoppdraget» i kortversjon

Ledere har ansvar for å løfte bevisstheten rundt NAVs samfunnsoppdrag og videreformidle overordnede tanker om rolle og oppdrag. Derfor er dette også jevnlig tema i den ukentlige spalten *God mandag* på Navet.

<https://navet.adeo.no/ansatt/Forsiden/Nyhetsarkiv?sectionId=805313152>

<https://navno.sharepoint.com/sites/intranett-god-mandag?e=1%3A0ccc3f1a2445ba8c591e65281af548>

Vi har hatt de samme målene siden NAV ble opprettet: Flere i arbeid og færre på trygd. Politikere, partene i arbeidslivet og offentligheten er alle opptatt av hvordan vi kan sikre velferdsstaten for fremtiden, og det er bred politisk enighet om at økt sysselsetting er svaret. Nøkkelen til velferdsstaten ligger i at flest mulig står i jobb, men sysselsettingsgraden er for lav. Det er færre jobber som ikke krever utdanning, og dermed er det flere som blir stående utenfor arbeidsmarkedet og derfor trenger økonomisk støtte fra staten.

De nye tidene gjenspeiler seg også i statsbudsjettet: Det er innført et avbyråkratiseringskutt, og overføringene til drift av NAV krymper.

## 4 NAV endres – hvordan snakker vi om endring?

Endringene i NAV er en følge av ekspertutvalgets rapport om oss (*Et NAV med muligheter*), den påfølgende Stortingsmeldingen (*St. meld. 33 NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet, 2015–2016*) og tildelingsbrevene fra Arbeids- og sosialdepartementet.

Endringene skjer i hele etaten, og det handler både om digital innovasjon og organisasjonsendringer. Vi er i endring, bildet utvikler seg fortløpende og det kan være vanskelig å kommunisere enhetlig.

Politikerne har bevilget mye penger til utvikling av nye tekniske løsninger, men de stiller også krav til oss. Vi fikk 3,3 milliarder til modernisering, men disse pengene er å betrakte som et lån. Det er dermed vår plikt å tilbakebetale dem. Det kalles gevinstrealisering, og i klartekst ligger gevinstene i færre ansatte og bedre og mer effektiv oppgaveløsning.



Vi kan ikke lenger si at alle ansatte vil ha en jobb etter omstillingen. Det vil bli tilfeller hvor enkelte medarbeidere hverken har, eller kan få, den kompetansen NAV trenger. Vi ønsker å si opp færrest mulig, og har ambisjoner om at lederne gjennomfører så gode prosesser at vi i størst mulig grad unngår det. Men vi må også være tydelige på at det er de overordnede målene for NAV som gir retningen.

Snakk om «omstilling», «nedbemanning» og «virkemidler» kan vekke usikkerhet hos mange medarbeidere, og det må vi tåle. Samtidig skal vi ikke overdramatisere situasjonen. Vi vil også i fremtiden ha bruk for dyktige, kunnskapsrike og ansvarsfulle medarbeidere med NAV-kompetanse, men hva denne kompetansen består i framover, vil endre seg. Vi må jobbe for å tilpasse kompetanse til behovet.

Dersom oppgavene man har forsvinner, er det i realiteten tre muligheter:

- Få en annen jobb i NAV
- Slutte, fordi man finner en ny jobb utenfor NAV
- Oppsigelse og sluttvederlag

Vi skal ta vare på medarbeiderne gjennom åpne omstillingsprosesser og legge til rette for intern mobilitet. Når det blir for mange medarbeidere ett sted, skal vi jobbe for å fylle behovene andre steder i organisasjonen. Vi utvikler nye, digitale løsninger som vil hjelpe oss i dette arbeidet.

Sentrale avtaler og retningslinjer for omstilling og endring finnes her:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Organisasjon+og+HR/Omstilling+i+NAV>

#### **4.1 Slik organiserer vi utviklingsarbeidet**

I Personbrukeranalysen for 2018 sier et flertall av brukerne at de helst vil ha digital kontakt med oss, og digitaliseringen av NAV handler nettopp om det: Økt brukerorientering. Vi automatiserer de prosessene som egner seg for det, vi automatiserer deler av saksbehandlingen og vi lager flere selvhjelpsløsninger. Vi forbedrer, endrer og leverer flere tjenester til brukeren, og tanken er at dette skal frigjøre ressurser til mer og bedre brukeroppfølgning.

Endringene i NAV startet med Moderniseringsprogrammet. Ambisjonene var høye, vi fikk kritikk og måtte i høring, men det ble også lagt mye godt grunnlag gjennom de første digitaliseringsårene. Nå er leveringstempoet høyt. De første årene var det Ytelseslinjen som ble mest berørt av nye løsninger, men nå leverer vi også tjenester som treffer brukeren direkte, og dermed også Arbeids- og tjenestelinjen og NAV-kontorene.

Tradisjonelt har utviklingsarbeidet vært organisert i store prosjekter, basert på analysearbeid, detaljerte gjennomføringsplaner og plandokumenter som fortløpende oppdateres. Fordelen er god kontroll over kostnader, mens ulempen er at tekniske

muligheter og behov endrer seg raskt, slik at vi risikerer at løsninger er utdaterte når de lanseres.

Nå må vi utvikle tjenestene raskere enn tidligere, både fordi samfunnet rundt oss endrer seg hurtig, og fordi vi må få mer ut av hver krone. Dette oppnår vi blant annet gjennom å ansette egne folk fremfor å gjøre oss avhengig av dyrere eksterne konsulenter.

Vi har vedtatt nye prinsipper som sier noe om hvordan vi skal jobbe fremover:

- **smidig utvikling** i tverrfaglige team, primært med egne ansatte
- de som bygger skal også forvalte systemene
- danne **produktområder** ut fra brukernes behov og livssituasjon, vi starter med området «helse»
- vi skal utvikle denne måten å jobbe på gradvis, basert på de erfaringene vi gjør oss

Den nye organiseringen skal knytte utviklingen tettere til fagmiljøene og gjøre den mer fagdrevet.

*Smidig utvikling* innebærer at utviklere og de som skal eie tjenestene sitter sammen og utvikler løsningene fortløpende. De utvikler, prøver, gjør feil, korrigerer og forbedrer. Lanseringen skjer skrittvis, noe som krever god kommunikasjon med de som skal ta tjenesten i bruk. Intensjonen er å bygge ned skillet mellom fag og IT, slik at fagsiden tar større eierskap til løsningene.

DigiSyfo var det første prosjektet som jobbet smidig, høsten 2018 hadde vi 30 team som jobber etter denne modellen.

Vi organiserer også arbeidet etter *produktområder*. Produktområdene går på tvers av de tre linjene for å sikre gode brukermøter, uavhengig av NAVs organisering.

*Helse* er eksempel på et produktområde definert etter en livshendelse. Her inngår tjenestene brukerne har behov for ved sykdom: sykefraværsoppfølging (ATA), saksbehandlingen for helseytelsen (Ytelse) og utbetalingen (ØSA). Organisering i produktområder etter brukerbehov og brukergrupper skal gi bedre brukeropplevelser, fordi ansvar og virkemidler blir tydelig plassert. De ulike produktområder ledes av en områdeleder, mens linjeorganisasjon beholder ansvaret de har i dag.

Det blir i fremtiden færre store IT-prosjekter, og mer forløpende utvikling av løsninger innenfor de tverrfaglige produktteamene. Fagsiden skal i langt større grad bestemme retning og prioritet i utviklingsarbeidet, og i de nye teamene vil hoveddelen av fagressursene komme fra NAV-enheter utenfor direktoratet. Dermed sikrer vi at de som skal bruke løsningene også har innflytelse på utviklingen.

Vi ser at den nye måten å jobbe på gjør at vi leverer bedre, raskere og rimeligere.

Du kan lese mer om smidig utvikling her:

<https://navet.adeo.no/Etatstjenester/prosjekter/Prosjekter+i+utviklingsportefoljen/Plattform+for+arbeidsmarkedet/se-navs-nye-film-om-smidig-utvikling>

Det ligger en oversikt over utviklingsaktiviteter i slutten av dette dokumentet.

## 4.2 Fra skranke til nett

Brukerne henvender seg til NAV på forskjellige måter, hvert år får vi om lag 127 millioner skriftlige og muntlige henvendelser. En stor del av henvendelsene handler om søknadsskjema, status i sak eller spørsmål om rettigheter og plikter. Dette gjenspeiles også i bruken av NAV-kontoret, der flertallet av henvendelsene har vært ad hoc og ofte handler om ytelser. De beste svarene om ytelser får brukerne på kontaktsentrene, hvor medarbeiderne er oppdaterte på endringer i regelverket.

Når vi bruker tid på å behandle disse henvendelsene på NAV-kontoret, spiser det av tiden vi kunne brukt på det planlagte oppfølgingsarbeidet. Derfor har vi en tid ønsket vi å flytte flere av henvendelsene over til nav.no. Vi jobber for bedre brukermøter, og i bestillingen fra eierne heter det at «brukere som ikke trenger personlig oppfølging, i størst mulig grad skal få behovene dekket gjennom selvbetjening og nettbaserte løsninger. Vi skal legge til rette for økt digital deltakelse».

Nå begynner vi også å se resultater av digitalisering og kanalstrategien:

I 2017 økte bruken av nav.no fra 59 millioner (2016) til 62 millioner besøk. En større andel enn tidligere logger seg inn for å benytte digitale tjenester, rundt halvparten. Vi fikk nærmere 700 000 digitale søknader i 2017.

NAVs førstelinjetjenester på telefon besvarte 5 millioner samtaler i 2017, nesten én million færre enn året før.

Noe av årsaker til endringen er flere og bedre tjenester. Vi er også tydeligere på hva vi gjør i hvilke kanaler. Vi sender mindre på papir enn før, og har flyttet mer av dialogen med brukerne til digitale kanaler. Det er fortsatt et stykke igjen før nav.no er en optimal kanal hvor brukerne klarer seg selv fra A til Å, men vi jobber videre med innholdet. Vi jobber også med brukerinnsikt, slik at vi øker forståelsen av hvor utfordringene ligger, det er blant annet laget en innsiktsrapport

<https://memu.no/artikler/brukerne-strever-med-nav-no/>

Omleggingen fra veiledning ved skranken til nav.no medfører stor endring for medarbeiderne. Det finnes god info og gode lederverktøy som bidrar til å holde oversikt over nye leveranser og lette overgangen – de ligger på disse sidene:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Fag/digital-hverdag>

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/Organisasjon+og+HR/Ledelse/Lederstotte/digital-ledelse>

## 4.3 Slik jobber vi med kunnskapsutvikling

Digitaliseringen vil gjøre mange løsninger mer effektive og brukervennlig. Men den største jobben, å få folk inn i arbeid, kan ikke løses med digitale løsninger alene. Her

trenger vi dyktige medarbeider som jobber kunnskapsbasert og har rett kompetanse for oppgaven de skal løse. Å sette medarbeiderne i stand til å levere, ved å løfte kompetansenivået, er like viktig som digitaliseringen. Kunnskapsavdelingen er sentral i dette arbeidet.

Mye kompetansebygging skjer gjennom daglig arbeid og gjennom ulike satsinger og prosjekter. Samtidig er et behov for å strukturere hvordan vi skal jobbe systematisk med kompetanseutvikling over tid. Her, som på mange andre områder, handler det om å finne effektive måter å jobbe på; å utvikle kompetanse som kommer brukerne til gode, uten å bruke unødig ressurser på interne utviklingsprosesser.

Et prosjekt jobber nå med å systematisere kunnskapsdeling og kompetansesatsingen ved hjelp av et rammeverk for hvordan vi jobber med kompetanseutvikling i NAV, og praktiske tiltak for daglig bruk i enhetene. Tre fylker bidrar i dette arbeidet. Det skal bli tydeligere hva direktoratet skal gjøre, hvilket ansvar som ligger på regioner/resultatenheter og hva operative enheter må ta ansvar for selv. Prosjektet skal bygge strukturer og nettverk som kan utvikle NAV til en lærende organisasjon. Etterhvert vil flere resultatområder/fylker trekkes inn.

## 5 Endringer i Arbeids- og tjenestelinjen

Alle enheter i linjen berøres av de digitale endringene – faglig, organisasjonsmessig eller begge deler.

Linjen er godt kjent med dette og er i endringsmodus. Endringene omfatter både NAV-kontorene, regionene, NAV Kontaktsenter, NAV hjelpemidler og direktoratet, i underkant av 14 000 stillinger.

ATA er i endring, og avdelingen skal nedbemannes for å flytte ressurser nærmere brukerne.

### 5.1 NAV-kontorene

I 2017 ble de første NAV-kontorene slått sammen som følge av en politisk besluttet kommunereform. Dette innebærer at Norge går fra 426 til 356 kommuner innen 1.1. 2020. I tillegg har flere kommuner (som ikke skal slås sammen) valgt å samarbeide om NAV-kontor i interkommunale løsninger. Dette kalles vertskommunesamarbeid. Vi har i dag 31 vertskommunesamarbeid om felles NAV-kontor. I løpet av de neste årene blir det færre NAV-kontor:

- Desember 2017: 416 NAV-kontor
- Desember 2018: 399 NAV-kontor
- Mai 2019: Forventet ca. 385 NAV-kontor
- Mai 2020: Forventet ca. 330-340 NAV-kontor \*

\*Noen NAV-kontor med vertskommunesamarbeid har flere lokasjoner/publikumsmottak, men telles her som ett kontor.

Vi ønsker å flytte ressurser fra regionene til NAV-kontorene, som i mange tilfeller også blir større. Det betyr blant annet at vi vil ha nok kunnskap og folk til å løse oppgavene, vi blir mindre sårbare og får større kompetansemiljøer. Større kontor gjør oss også mer attraktiv som arbeidsgiver.

NAV-kontoret får mer ansvar, og vi legger opp til mer lokal ledelse og mindre styring. Vi er opptatt av effekten av det vi gjør, men ønsker å legge mindre vekt på telling av tiltak og aktiviteter.

I tillegg innføres nye arbeidsmåter som følge av utviklingsprosjektene. Vi ønsker i større grad å benytte mobile arbeidsløsninger. Bærbare datamaskiner, mobiltelefoner og samhandlingsløsninger gjør det mulig å jobbe mer effektivt og ikke være bundet til kontorputen. Prosjektet har pågått en stund, løsningene tas gradvis i bruk og det er et lederansvar å se til at innføring av nye løsninger skjer på en god måte.

Det er for tiden mange endringer i hele Arbeids- og tjenestelinjen som følge av digitaliseringen. Direktoratet leverer nye løsninger og forbedringer fortløpende, og dette endrer også måten vi jobber på.

Det er mye begeistring og entusiasme over nye løsninger i ATA, men det er samtidig utfordrende for medarbeiderne. De skal levere og håndtere nye løsninger for brukerne, samtidig som de skal omstille seg selv i en periode hvor mye fortsatt er uavklart.

Derfor legges det vekt på å kurse linjens ledere i endringsledelse. Lederskap er viktig, det handler om å stå i – og formidle – hva endringene innebærer og hvorfor nye arbeidsmetoder fører til at vi også endrer organiseringen.

## 5.2 Regioner

Som følge av regionreformen, ble det besluttet at NAV skal gå fra 19 fylkesledd til 12 fylker/regioner innen 2020. Trøndelag ble opprettet 1.1.18, og de andre fylkene og regionene ble opprettet 1.1.2019.

Redusert bemanning og reduserte leieutgifter skal frigjøre 125 millioner kroner innen 2020. Regionenes budsjett skal fordeles 85/15 til NAV-kontor/region. Dette medfører en styrking av NAV-kontoret.

Regionalisering i ATA ivaretas av Etableringsstøtteprosjektet, som ble opprettet for å støtte de regionale reformprosjektene i sammenslåingsarbeidet. Prosjektet yter også støtte til sammenslåing av NAV-kontor og interkommunale samarbeid gjennom fylkesleddet.

## 5.3 NAV Arbeidslivssenter

Arbeidslivssentrene påvirkes også av organisasjonsendringene, men holdes budsjetteknisk utenfor, da de er en direkte følge av IA-avtalen. I ny IA-avtale presiseres det at «Hele arbeidslivet får tilgang på arbeidslivssentrenes ressurser.

NAV Arbeidslivssenter og den enkelte virksomhet får også større handlingsrom til selv å bestemme hvordan de vil samarbeide.» Tidligere var det kun IA-bedrifter som hadde denne muligheten.

#### 5.4 Hjelpemiddelområdet

NAV hjelpemidler og tilrettelegging får flere oppgaver i årene som kommer, bl.a. fordi det blir flere eldre brukere, flere digitaliserte tjenester, endrede forventinger blant brukerne og ny kommune- og regionstruktur.

I tillegg skal hjelpemiddelsentralene styrke sitt arbeid for inkludering av funksjonshemmede i arbeid og utdanning. Nytt målbilde er utarbeidet og enheten jobber med å konkretisere framtidens tjenester. Det vil bli endringer i organisasjonsstrukturen, og noen lokasjoner vil trolig bli slått sammen.

Nye tjenester til brukerne, selvbetjeningsløsninger, samhandling med kommunene og logistikk er stikkord.

Enhetene i Trøndelag og Agder er allerede enige om hvordan de skal være organisert (Trøndelag vil ha to lokasjoner, Agder samler seg i én).

Funksjonshemmedes organisasjoner, kommuner og medbestemmelsesapparatet har medvirket i prosessene så langt og vil bli involvert i fortsettelsen.

#### 5.5 NAV Kontaktsenter (NKS)

I dag jobber det nærmere 1000 medarbeiderne i NKS, tilknyttet 22 lokasjoner. Veiledning knyttet til arbeid og helse besvares alle steder, mens de øvrige fagområdene er spesialisert på ulike steder rundt i landet. Det samlede antall ansatte i NKS vil gå ned i årene fremover. Dette skyldes at NAV har gjennomført og fortsatt vil gjennomføre omfattende digitaliseringsprosjekter, med vekt på selvbetjening, automatisering, innsyn i egen sak, bedre dialog mellom bruker og veileder og videre satsning på chat/chatbot. NKS skal fortsatt gi god hjelp og veiledning til de brukerne som trenger det – ikke minst de ikke-digitale og de mest sårbare brukergруппene.

Gjennom den påbegynte omorganiseringen, skal færre og større enheter gjøre NKS mer robust til å møte fremtiden. Dette vil frigjøre tid og ressurser til å veilede bruker, mindre tid vil gå med til ledelse og drift.

### 6 Endringer i Ytelseslinjen

Linjen er delt inn i fire resultatområder: *Arbeid og ytelser, Familie og pensjon, Kontroll og Klageinstans*. Felles for resultatområdene er at de utvikles langs to gjensidig avhengige akser: Digitalisering av saksbehandlingen og omfattende modernisering av organisasjonen. Strukturelle endringer pågår for fullt. Arbeidsformene moderniseres, kompetansebehovet endres og behovet for ressurser reduseres.

Bærebjelken for endringene er bedre tjenester for brukerne, hvor god digital brukerdiallog står sentralt. De digitale løsningene gir god veiledning, med raske og

riktige svar - flertallet av brukerne blir tilnærmet selvhjulpne. Samtidig kan linjen frigjøre ressurser og kapasitet til behandling av de kompliserte og sammensatte sakene.

### **6.1 NAV Arbeid og ytelser**

Resultatområdet behandler søknader om arbeidsrettede ytelser: Dagpenger, sykepenger, AAP, uføretrygd og ytterligere syv ytelser. Området består i dag av 16 enheter lokalisert på 25 steder i landet, fra Vardø i nord til Kristiansand i sør. Som følge av digitalisering og modernisering av organisasjonen, er området i rask endring. Nye systemløsninger for sykepenger og dagpenger er under utvikling, ressursbehovet vil over tid bli betydelig redusert, og resultatområdet skal innen utgangen av 2022 bestå av 11 enheter fordelt på 17 lokasjoner.

### **6.2 NAV Familie- og pensjonsytelser**

Resultatområdet behandler pensjoner, foreldrepenger, yrkesskade/yrkessykdom og ytterligere ti familierelaterte stønadsordninger. Pensjoner håndteres i modernisert systemløsning, som videreutvikles for å håndtere kommende endringer i pensjonsordningen. Digital løsning for foreldrepenger ble satt på lufta ved årsskiftet 2018/2019. Som følge av dette reduseres ressursbehovet, samtidig som medarbeiderne kan konsentrere innsatsen om komplekse og sammensatte saker. Restrukturering pågår, med færre driftsenheter og medarbeidere enn i dag.

### **6.3 NAV Kontroll**

Resultatområdet avdekker, utreder og anmelder trygdesvindler. I tillegg er NAV Registerforvaltning, som blant annet drifter Aa-registret, og NAV Medlemskap og avgift, som behandler saker om medlemskap i folketrygden, organisert under NAV Kontroll. Området deltar sentralt i innsatsen mot arbeidslivskriminalitet, og deltar aktivt gjennom syv etablerte sentre i samarbeid med Skatt, Politi, Arbeidstilsyn og andre instanser.

### **6.4 NAV Klageinstans**

Resultatområdet behandler klagesaker, forbereder ankesaker for Trygderetten, behandler alle erstatningskrav mot NAV, gir faglig opplæring og veiledning, og er felles mottak for alle serviceklager for den statlige delen av NAV. Området er organisert i seks avdelingskontor rundt omkring i landet.

## 7 IT-avdelingen

NAV har en strategi for hvilke produkter og tjenester vi kjøper og hva vi utvikler selv (sourcing-strategien): Vi kjøper færre tjenester fra eksterne konsulenter og utvikler flere løsninger under eget tak. Vi ønsker også å benytte standard programvare eller kjøpe tjenester der dette er tilgjengelig og dekker våre behov. Dette medfører store endringer i IT-avdelingen, både i oppgavesammensetning og organisering.

Vi har tradisjonelt brukt mye ressurser på drift av NAVs store datasentre/maskinpark, men nå bygges denne delen av virksomheten gradvis ned, til fordel for eksterne skytjenester (eksterne serverløsninger, hvor dataprosessering, datalagring og programvare er tilgjengelig via internett). Dette er også i tråd med regjeringens anbefaling. I praksis vil f. eks de fleste standardprogrammer NAV bruker være skytjenester i løpet av noen år.

Alt dette betyr at mange arbeidsoppgaver i avdelingen forsvinner.

NAV har vært storinnkjøper av eksterne konsulenttjenester for utvikling tekniske løsninger. Nå skal vi bygge løsningene i eget hus, og dermed forsvinner mange av avdelingens tradisjonelle arbeidsoppgaver: Mange har arbeidet med anbudsrunder, koordinering og administrering av de eksterne konsulentene, disse oppgavene faller nå i stor grad bort.

Samtidig trenger avdelingen flere programmerere. Totalt vil NAV IT trolig ha rundt 700-750 medarbeidere når organisasjonen er på plass.

Arbeidsoppgavene i avdelingen endrer seg, og svært mange årsverk berøres.

## 8 Kunnskapsavdelingen

Kunnskapsavdelingen berøres av endringene som treffer resten av organisasjonen, og dette vil også påvirke intern organisering av oppgaver. Innføring av ny personvernforordning (GDPR) og utvikling av ny informasjonsplattform er to slike endringer.

Avdelingen vil i tiden fremover bruke mer tid og ressurser på å sikre at NAV behandler persondata i tråd med lover og forskrifter, og ivaretar personvern og informasjonssikkerhet på en god måte. Det er særlig viktig at dette bygges inn i NAVs nye systemløsninger.

Sammen med IT-avdelingen og Ytelsesavdelingen skal Kunnskapsavdelingen utvikle en moderne informasjonsplattform som legger til rette for mer fleksibel bruk av data. Dette vil gjøre det enklere å ta ut statistikk, resultatinfo og lokale målinger. Det blir også enklere å utføre avanserte analyse ved hjelp av stordata, f.eks. som beslutningsstøtte for saksbehandlere og brukere

Kunnskapsavdelingen skal jobbe tett og målbevisst med FoU-sektoren og andre direktorat og sektormyndigheter for å øke kunnskapsgrunnlag om hva som virker. I



følge Forskningsrådet, er arbeids- og velferdspolitikken et forskningssvakt område, og dette ønsker vi å endre.

## 9 HR

HR-avdelingen leder arbeidet med å organisere og videreutvikle de strategiske HR-tjenestene, og legger til rette for utvikling, omstilling og digitalisering i etaten. HR-avdelingen ivaretar det overordnede fagansvar for blant annet ledelsesutvikling, læring, ressursstyring, lønns- og personalpolitikk og HMS/IA for hele etaten. HR-avdelingen bidrar med strategisk rådgivning i spørsmål om organisasjonsutvikling og endring. HR-avdelingen ivaretar arenaer for medbestemmelse og samarbeid med de tillitsvalgte.

Basert på kartlegging av etatens behov for HR-tjenester, har avdelingen startet arbeidet med å digitalisere og forbedre HR-tjenestene. Avdelingen skal bla. utvikle og anskaffe digitale verktø.

. Dette påvirker både sammensetningen av HR-medarbeidere og kompetansebehov på HR-området i NAV.

Avdelingen består nå av:

- HR-partner, som skal utarbeide strategier, policy'er, retningslinjer og HR-rutiner. Digitalisering av HR-tjenestene ligger her.
- HR-juridisk, som skal gi arbeidsrettslig bistand til ledere med personalansvar.
- HR-service, som skal støtte lederne i direktoratet.

### 9.1 PULS

Lederutviklingsprogrammet PULS ble startet vinteren 2016, pågår fremdeles og utvikles videre. PULS som skal bidra til å nå NAVs hovedprioriteringer.

Mål:

- bidra til at lederne i NAV endrer organisasjonen i ønsket retning
- gjøre lederne i stand til å omstille mål og strategier til hensiktsmessige handlinger og resultater i egen enhet

PULS programmet er todelt, én fellesdel og én del med behovsrettede tiltak. Fellesdelen er obligatorisk, men linjedirektørene har stor frihetsgrad i hvordan og når linjene skal gjennomføre egen ledergruppeutvikling.

Tilbud innenfor PULS er: Ledergruppeutvikling, Ny som leder, Praktisk endringsledelse, Lederkommunikasjon og Talentprogrammet. Hensikten er å gjøre ledere bedre kjent med samfunnsoppdraget, utfordringsbildet i NAV og i egen enhet og hvordan ledere må involvere egne medarbeidere for å lykkes i endring og omstilling.

Hold deg oppdatert her:

<https://navet.adeo.no/Etatstjenester/Organisasjon+og+HR/Ledelse/Puls>

## 10 Økonomi- og styringsavdelingen

Økonomiområdet (ØSA, NØS, NØP, ØT) består av rundt 400 medarbeidere. Direktoratet skal effektivisere, og dette treffer også økonomiavdelingen. Avdelingens ramme kuttes årlig med rundt 10 %. Denne kostnadsreduksjonen tas ut gjennom løpende effektivisering. Mer effektive arbeidsprosesser og endret oppgavefordeling blir også nødvendig.

De siste årene har vi spesialisert økonomiforvaltningen, og økonomilinjen har nå tre spesialenheter; NAV Økonomi Pensjon, NAV Økonomi Stønad og NAV Økonomiteneste. Nytt veikart for økonomifunksjonen i NAV 2022 er vedtatt, og her ligger føringer for å utvikle mer automatiserte prosesser gjennom hele verdikjeden og ta i bruk standardløsninger i økonomiløsningene. Nå operasjonaliseres veikartet og tiltakene konkretiseres. Det vil bli færre manuelle operasjoner, mer sømløse verdikjeder, dreining mot ytterligere spesialisering og nye måter å jobbe på. Implementering av veikartet vil berøre alle enhetene i NAV.

Allerede i 2019 må økonomiområdet starte arbeidet med betydelige omstillinger. Trolig vil regnskap og økonomiområdet være blant områdene med raskest nedbygging av antall medarbeidere.

NAV Økonomi Stønad har fått ansvaret for det administrative arkivet i NAV.

Dokumentsenteret skal bygges gradvis opp til 46 årsverk i 2022

## 11 Kommunikasjon

NAV følger den statlige kommunikasjonspolitikken, som slår fast at den som har ansvar for å oppnå resultater på et område også har kommunikasjonsansvaret. Kommunikasjonsavdelingen er rådgiver og pådriver for at organisasjonen skal ta kommunikasjonsvirkemiddelet i bruk for å nå sine mål.

Kommunikasjonsavdelingen består av 38 medarbeidere fordelt på tre seksjoner. Avdelingen ble omorganisert i 2017 for å være bedre rustet til å møte organisasjonens og omverdenens behov for kommunikasjonstjenester og å levere mer for mindre i en tid hvor ressursene blir færre, samtidig som behovet for kommunikasjonsbistand fra prosjekter og linjer øker.

Avdelingen har mange medarbeidere utplassert i prosjekter, noen på heltid og fast basis, andre for perioder og i mindre stillingsprosenter. For å legge til rette for høy faglig kvalitet i rådgivningen, kompetanseoverføring, helhet og effektiv bruk av kommunikasjonsressursene i hele etaten, driver avdelingen flere faglige nettverk. Medarbeidere med kommunikasjonsoppgaver samles i kommunikasjonsnettverket, her deltar medarbeidere fra hele etaten. Kommunikasjonsrådgivere som arbeider i prosjekter samles i prosjektnettverket og det er etablert et eget nettverk for medarbeidere som arbeider med sosiale medier.

Avdelingens prioriterte oppgaver er å drive faglig utvikling og være kompetente kommunikasjonsrådgivere for avdelinger og linjer. Vi skal bidra til at NAV fremstår som en kunnskapsrik samfunnsaktør og at ledere settes i stand til å ta kommunikasjonsvirkemiddelet i bruk for å nå sine mål – ikke minst overfor egne ansatte. Avdelingen driver kurs i både medietrening og lederkommunikasjon, har redaksjonsansvar for Navet og nav.no, og jobber for at kommunikasjonen skal være koordinert, forståelig og tilpasset målgruppene slik at de kan ivareta sine plikter og rettigheter. Avdelingen har også redaktøransvaret for Memu og NAVs brukermelding.

Kommunikasjonsavdelingen prioriterer aktiviteter som kan tenkes å bidra til å få flere i arbeid. Vi prioriterer også lederkommunikasjonsoppgaver, i en tid hvor organisasjonen står i stor omstilling. Vi jobber med å bidra til bedre digitale brukermøter på eksterne og interne kommunikasjonsflater, og nytt intranett lanseres i januar 2019.

### 11.1 Nav.no – Norges største NAV-kontor

Som eiere av nav.no, vår største og viktigste kommunikasjonskanal, har vi i 2018 etablert den første rammen for et tverrfaglig team (Team personbruker). Teamet jobber med forbedring av brukeropplevelsen på nav.no. Innsiktsrapporten fra 2018 viser at brukerne ikke opplever tilstrekkelig trygghet på nav.no. Det er et mål at flere brukere kan finne, forstå og få til på nav.no, uten støtte i andre kommunikasjonskanaler. Det er den viktigste veien til bedre og mer forutsigbare brukermøter, både på NAV-kontor og på NAV Kontaktsenter. Avdelingen jobber aktivt opp mot alle andre team som skal levere på nav.no, både med vår felles brukerinnsett, med veivalg og med utarbeidelse av framtidig konsept for nav.no.

## 12 Program og prosjekter

### 12.1 Program for arbeidsrettede tjenester

I 2017 hadde vi to programmer og 15 prosjekter gående.

Fire av de arbeidsrettede prosjektene er samlet i et program. Leveransene herfra vil medføre en omfattende omstilling i arbeids- og tjenestelinjen.

Programmet består av fire prosjekter:

- **Forenklet oppfølging (FO):** Effektivisere og forenkle den arbeidsrettede oppfølgingen vi tilbyr brukerne
- **Plattform for arbeidsmarkedet (PAM):** Ny CV- og stillingsbase, søk og match som gjør det lettere for arbeidsgivere og -søkere å finne relevante kandidater og stillinger
- **Statistikk- og styringsinformasjon (SSI):** Leverer arbeidsmarkedsstatistikk og arbeidsrettet styringsinformasjon. Leverte i 2018 Ny ledighetsstatistikk og styringsinformasjon innenfor arbeidsrettet oppfølging (som er avgjørende for ledere i operative enheter)
- **Tjenester til arbeidsgivere (TAG):** NAV har i dag manuelle tjenester for arbeidsgivere på området inkludering, tilrettelegging og tiltak. Dette er tidkrevende for både arbeidsgiver og NAV. Prosjektet skal utvikle digitale løsninger.

I tillegg pågår flere utviklingsinitiativer som vil påvirke kontorene/linjen:

- **CRM:** NAV skal kjøpe et Customer Relationship Management-system. Målet er bedre oversikt over kontakt med arbeidsgivere og brukere.
- **Digitalisering av sykefraværsoppfølgingen:** Forvalter og videreutvikler den digitale sykefraværsoppfølging, forbedrer og forenkler prosesser og digitale løsninger.
- **Digisos:** Digital søknad om økonomisk sosialhjelp rulles ut i flere kommuner, og utvikling av innsyns- og dialogløsninger starter.
- **Digitalisering av hjelpemiddelområdet:** NAV utreder hvordan vi skal arbeide videre med å digitalisere hjelpemiddelområdet i årene som kommer.
- **Nytt system for tiltaksøkonomi:** Standard IT-system som erstatter dagens Excel-ark for styring av tiltaksøkonomi
- **Etableringsstøtteprosjektet:** Arvtakeren etter Kommunereformprosjektet. Støtter fylker og regioner i opprettelse av nye enheter. Yter støtte til sammenslåing av NAV-kontor og interkommunale samarbeid.
- **Digital og mobil arbeidsplass:** Bærbare datamaskiner, mobiltelefoner og samhandlingsløsninger i Office 365 som gjør det mulig å jobbe mer effektivt og ikke være bundet til kontorpulten. Prosjektet pågår.

Du kan følge med her:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Fag/digital-hverdag>

## 12.2 Modernisering av IKT i Arbeids- og velferdsetaten

Satsningen *Modernisering av IKT i Arbeids- og velferdsetaten* er en programsatsing som består av totalt tre hovedprosjekter. Prosjekt 1 ble avsluttet i 2015, Prosjekt 2 avsluttes sommeren 2019 og det tredje og siste, Prosjekt 3, startet i januar 2019.

Under Prosjekt 2-paraplyen finner vi tre prosjekter:

### 1. **Spesialiseringprosjektet:**

Prosjektet er avsluttet. Gjennomførte organisasjonsendringer og spesialiserte forvaltningsenhetene tilpasset en fremtidsrettet ytelsesforvaltning.

### 2. **Foreldrepengeprosjektet:**

Leverer en moderne saksbehandlingsløsning og nye digitale tjenester for brukere og arbeidsgivere, med vekt på forenkling, digitalisering og automatisering for ytelsene foreldrepenger og engangsstønad.

### 3. **Planlegge prosjekt 3:**

Har planlagt og forberedt for det siste av hovedprosjektene, Prosjekt 3, slik at Stortinget hadde grunnlag for å behandle prosjektet i statsbudsjettet for 2019.

Prosjekt 3 skal levere moderne saksbehandlingsløsninger og nye digitale tjenester for brukere, arbeidsgivere og samhandlere, med vekt på forenkling, digitalisering og automatisering for ytelsene:

1. *Sykepenger*
2. *Svangerskapspenger*
3. *Stønad ved pleie av syke barn*

4. *Stønad ved pleie av nærstående*
5. *Omsorgspenger*
6. *Opplæringspenger*

Du kan følge med her:

<https://navet.adeo.no/ansatt/Etatstjenester/prosjekter/Prosjekter+i+utviklingsportefoljen/prosjekt-2-i-moderniseringen-av-ikt-i-nav>

-

I tillegg pågår flere utviklingsinitiativer som legger til rette for endringer av arbeidet i linjen:

- *Modernisering av Folkeregisteret i NAV:* Modernisering av Folkeregisteret skjer i regi av Skatteetaten. NAV har fått ansvar for å utvikle og innføre en ny Persondataløsning som skal dekke grunnleggende personopplysninger og vil løpende ta imot personopplysninger fra flere aktører som blant annet trygdeinstitusjoner i EØS, UDI og bruker selv.
- *ESSI (Electronic Exchange of Social Security Information):* Prosjektet skal implementere løsning for utveksling av trygdeinformasjon mellom Norge og medlemsland i EU- og EØS.
- *Team Digitale Dagpenger:* Skal på kort sikt få dagpengeforvaltningen tilbake til en "normal-situasjon", slik at enhetene kan klare å levere "80% av vedtak innen 21 dager" uten bruk av ekstra mye overtid. På lang sikt skal flesteparten av søknader behandles fullautomatisert innen "0,21 sekunder". I løpet av året skal vi fullautomatisere noen type avslag.
- *Team Melosys:* Medlemskap i folketrygden er en forutsetning for rett ytelse fra NAV. Teamet bygger et nytt system for behandling av medlemskapsaker.

[Oversikt over andre utviklingsprosjekter, finner du på Confluence:](https://confluence.adeo.no/pages/viewpage.action?pageId=96166126)

<https://confluence.adeo.no/pages/viewpage.action?pageId=96166126>

### 13 Ytre rammer - hva endres

Flere utvalg arbeider også med problemstillinger som vil berøre NAVs områder i ulik grad:

#### *Sysselsettingsutvalget*

Startet sitt arbeid i januar 2018, leverer trolig i mars 2019. Ledes av professor Steinar Holden. Elisabeth Holen, tidl. fylkesdirektør for NAV Buskerud, deltar. De skal analysere utviklingen i sysselsettingen, og foreslå tiltak som kan bidra til at flere kommer i arbeid.

### ***Kompetansebehovsutvalget***

Opprettet i 2017. Også dette ledes av professor Steinar Holden. Johannes Sørbø fra Kunnskapsavdelingen i direktoratet deltar. Skal gi en faglig vurdering av hvilken kompetanse norsk arbeidsliv vil trenge i fremtiden. Skal levere årlige rapporter, har levert første delrapport.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2018-2/id2588070/>

### ***Utvalg om videregående opplæring***

Opprettet 1. september 2017. Ledes av Ragnhild Lied, rektor og leder i Unio. Skal beskrive styrker og svakheter ved dagens videregående opplæring, og foreslå endringer i for fremtidens vgs. Leverte et kunnskapsgrunnlag i desember 2018, hovedrapporten kommer i 2019:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/lite-valgfrihet-og-for-lik-ungdomsskolen/id2621763/>

### ***Ekspertutvalget for finansiering av livsopphold ved voksnes opplæring***

Ledet av Oddbjørn Raaum, Frischsenteret. Har vurdert finansieringsordningene og organiseringen av opplæring for voksne.

Leverte rapport i november 2018:

<https://www.regjeringen.no/no/dep/kd/org/styrer-rad-og-utvalg/Livsoppholdutvalget/id2556684/>

### ***Ekspertutvalg om tilbud og etterspørsel for fremtidens arbeidsliv***

Opprettet i 2018, ledes av seniorforsker Simen Marcussen, Frisch-sentret. Skal undersøke udekkede behov for etter- og videreutdanning. Leverer utredning innen 1. juni 2019.

# Virksomhetsstyring og utvikling

[< Forsiden](#)[Virksomhetsstyring og utvikling](#)[Mål, strategier og budsjett](#) • [Oppfølging og rapportering](#) • [Styringsmodell, metoder og rutiner](#) •



Følger ikke



Send via e-post

Publisert på nytt

## NAV's digitale ambisjon

[Digital agenda for Norge \(regjeringen.no\)](#) presenterer regjeringens hovedmål og hovedprioriteringer i IKT-politikken og [Digitaliseringsrundskrivet \(regjeringen.no\)](#) er en sammenstilling av pålegg og anbefalinger om digitalisering i offentlig sektor.

Arbeids- og velferdsdirektøren vedtok i oktober 2016 en digital ambisjon for NAV. Ambisjonen gir retning for arbeidet vi skal gjøre med digitalisering. Digitalisering er et viktig virkemiddel for å løse NAVs samfunnsoppdrag.

### Dette er ambisjonen

NAV gir mennesker muligheter ved å utnytte de mulighetene digitalisering gir oss.

Brukere som kan være digitale brukere er det, og de får en god brukeropplevelse med hjelp av selvbetjente, automatiserte og differensierte tjenester for alle NAVs virkemidler. Med brukere menes individer, arbeidsgivere, samhandlere og NAVs egne ansatte.

Alt vi gjør bygger på alt vi vet. Brukere tar bedre beslutninger fordi kunnskap og informasjon som brukere har behov for er lett tilgjengelig digitalt.

Digitale tjenester i NAV utvikles og forvaltes når det er hensiktsmessig med smidige[1]metoder, hvor fag og IT samarbeider godt. Vi legger til rette for eksperimentering og pilotering av nye løsninger og ideer, og har riktig kompetanse til å kunne lede og gjennomføre digitalisering.

### Attraktiv arbeidsgiver

Medarbeidere opplever NAV som en attraktiv arbeidsgiver med god systemstøtte i et moderne, mobilt og hensiktsmessig digitalt arbeidsmiljø. Medarbeidere bidrar med kombinert faglig og digital kompetanse. De digitale tjenestene legger til rette for god samhandling mellom brukergrupper.

Digitalisering av NAV skjer ved koordinert utvikling på alle områder - brukeropplevelse, regelverk, organisasjon, kultur, kompetanse, arbeidsprosesser, informasjonsforvaltning og teknologi. Samfunnsøkonomisk nytte legges til grunn for prioritering.

NAV tar en aktiv rolle i digitaliseringen av offentlig forvaltning og i å endre brukeradferd.

## Kontakt



Hjellet, Ina

IHC2821



Forslag til forbedringer?

## Digitalisering i NAV



Digital hverdag



4 personer likte dette



592 visninger



Lagre til senere



# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Meldeskjema 634546

### Sist oppdatert

27.03.2020

### Hvilke personopplysninger skal du behandle?

---

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

### Type opplysninger

---

#### Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertridelser?

Nei

### Prosjektinformasjon

---

#### Prosjekttittel

Mellomledere som oversettere og retningssskapere

#### Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Vi ønsker å ha lydopptak av intervjuene for å sikre at vi ikke går glipp av noen detaljer i intervjuene

#### Ekstern finansiering

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Cristina Krogh, cristina.krogh@gmail.com, tlf: 4748192391

### Behandlingsansvar

---

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Robert Bye, robert.bye@nord.no, tlf: 74112008

**Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?**

Nei

**Utvalg 1**

---

**Beskriv utvalget**

6-8 mellomledere ved NAV-kontorer i Trøndelag

**Rekruttering eller trekking av utvalget**

Rekruttering

**Alder**

25 - 65

**Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?**

Nei

**Personopplysninger for utvalg 1**

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bilder eller videoopptak av personer
- Lydopptak av personer

**Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?****Personlig intervju****Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger**

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

**Informasjon for utvalg 1****Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?**

Ja

**Hvordan?**

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

## Tredjepersoner

---

### Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

## Dokumentasjon

---

### Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)
- Muntlig
- Manuelt (papir)

### Beskriv

Samtykkeskjema sendes ut i forkant av intervjuene. Vi beskriver også samtykket muntlig før intervjuet starter.

### Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Ved å ta kontakt med oss, muntlig eller skriftlig

### Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Ved å ta kontakt med oss kan vi informere om innhentede opplysninger, eller slette eller endre opplysninger ved behov

### Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

## Tillatelser

---

### Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

## Behandling

---

### Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

### Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

### Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Nord Universitets Microsoft Office 365 brukes til lagring av lydopptak. Kun én person i gruppen vår (Cristina Krogh) har tilgang til kodenøkkel som kobler intervjutranskripsjon med intervjuobjekt. Microsoft er databehandler for Nord Universitet.

**Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?**

Nei

**Sikkerhet**

---

**Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?**

Ja

**Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?**

- Opplysningene anonymiseres
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning
- Endringslogg
- opplysningene krypteres under lagring
- Adgangslogg

**Varighet**

---

**Prosjektperiode**

01.01.2020 - 30.09.2020

**Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?**

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

**Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?**

- Koblingsnøkkelen slettes
- Lyd- eller bildeopptak slettes

**Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?**

Nei

**Tilleggsopplysninger**

---

Prosjektet er en videreføring av tidligere meldt prosjekt meldt med ID 498530.

Korrigeringer i skjema 27.03: På grunn av Corona-situasjonen kan ikke intervjuer gjennomføres med fysisk oppmøte. Vi gjennomfører derfor intervjuene ved hjelp av Microsoft Teams videokonferanse med opptak av intervjuet i møtet. Informantene er informert om dette og får også melding på sin egen skjerm om opptak.

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Mellomledere som oversettere og retningsskapere

### Referansenummer

634546

### Registrert

18.02.2020 av Cristina Maria Krogh - cristina.krogh@student.nord.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Robert Bye, robert.bye@nord.no, tlf: 74112008

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Cristina Krogh, cristina.krogh@gmail.com, tlf: 4748192391

### Prosjektperiode

01.01.2020 - 30.09.2020

### Status

27.03.2020 - Vurdert

## Vurdering (2)

---

### 27.03.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 27.03.2020.

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 27.03.2020. Behandlingen kan fortsette.

På grunn av Corona-situasjonen kan ikke intervjuer gjennomføres med fysisk oppmøte. Intervjuene gjennomføres derfor ved hjelp av Microsoft Teams videokonferanse med opptak av intervjuet i møtet. Informantene er informert om dette og får også melding på sin egen skjerm om opptak. Vi forutsetter at bruk av databehandler er klarert med institusjonen (din veileder).

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mirza Hodzic

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## 24.02.2020 - 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 24.02.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.09.2020.

## 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

NSD 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD 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

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

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



## STADARDAVTALE MED BACHELORSTUDENTER, MASTERSTUDENTER, PH.D. OG ANDRE STUDENTER SOM ØNSKER OG SKRIVE OPPGAVER I SAMARBEID MED NAV

Avtalen gjelder for skriving av studentoppgave i samarbeid med NAV.

Avtale mellom

Student: Karin Bele, Cristina Krogh og Linn M Remmem, studieprogram Master i kunnskapsledelse, Nord Universitet
Veileder ved institutt: Robert Bye ved Nord Universitet, fakultet for samfunnsvitenskap
NAV Trøndelag: Heidi Fossen, koordinator for forskning og utdanning

Opgave:

Type Oppgave: <i>Masteroppgave</i>	Navn på oppgaven (foreløpig navn): <i>Å være leder når man ikke vet hva som kommer?</i> <i>– viktigheten av rollen som oversetter og retningskaper</i>
---------------------------------------	--

Kort beskrivelse av oppgavens hovedproblemstilling og metode.

Nav har de siste årene satset stort på digitalisering både med de verktøy som brukes internt og på å digitalisere tjenestene til brukerne. Vångeng uttrykker i et internt dokument «Nav i endring» fra januar 2019 at digitaliseringen ikke er et mål i seg selv, men at det må sees på som en del av en helhetlig organisasjonsendring der mange endringsprosesser går parallelt. Vångeng er i dette dokumentet tydelig på sin forventning til lederne om at en av deres viktigste oppgave i endringsprosessen er å kommunisere det helhetlige målbildet til medarbeiderne. Spesielt viktig er dette fordi digitaliseringen gjennomføres med smidig metodikk, og dermed utvikles underveis som de er i bruk. Det er derfor ekstra krevende å se det totale bildet.

Våren 2019 skrev vi en prosjektoppgave hvor vi undersøkte hvordan ledere i Nav håndterer endringsprosessen de står i rundt den digitale transformasjonen. Et av hovedfunnene i prosjektoppgaven var at spesielt translatørkompetansen til lederne er viktig for å lykkes med endringsprosessene rundt digitaliseringen. Når endringene skjer gjennom smidig utvikling er det ekstra viktig at lederne klarer å formidle retningen og de overordnede målsettingene godt til de ansatte.

I masteroppgaven vil vi jobbe videre med disse funnene, og undersøke nærmere hvordan lederne utvikler rollen sin som translatører. Så langt ser dette ut til å være en vellykket omstilling/endring der andre virksomheter nå ser til NAV som eksempel på en vellykket digitaliseringsprosess. Med det om utgangspunkt er målet vårt for oppgaven å undersøke om det er noen suksesskriterier i

**NAV SØR-TRØNDELAG //**

Postadresse: Postboks 2954 Sluppen // 7438 TRONDHEIM

Besøksadresse: Bassengbakken 1 // Trondheim

Tel: 55 55 22 22 // Faks: 73 42 71 01



måten lederne i praksis utøver rollen som translatør på, og hvordan de i praksis jobber for å utøve denne rollen. Vi forventer også at undersøkelsen vil kunne si oss noe om hvordan denne rollen evt kan styrkes ytterligere for at de digitale løsningene skal integreres til å bli en i naturlig del av tjenesteutviklingen i Nav.

Vår foreløpige problemstilling for oppgaven er følgende:

***Hvordan kan ledere i NAV styrke sin translatørkompetanse for å lykkes med implementeringen av digitaliseringsstrategien?***

NAV har påtatt seg ansvar i forhold til nødvendig veiledning innenfor gitt område:

Kontaktperson fra NAV er: Heidi Fossen

NAV skal gi studenten tilstrekkelig veiledning innen:

Arbeids- og velferdsdirektoratet startet i 2018 et prosjekt inne Økt kompetanse. Ledelsesutvikling er ett av områdene som prosjektet ser nærmere på. NAV Trøndelag vil knytte kontakt mellom studentene og ansvarlige for ledelsesutviklingen i økt kompetanseprosjektet. I tillegg vil NAV Trøndelag si noe om fylkeskontorets rolle for å bistå lederne i NAV i Trøndelag, både innen oppfølging av enkeltledere og fagutviklingsprosesser.

NAV Trøndelag vil også være behjelpelig med kontakt inn mot aktuelle ledere i NAV dersom dette er ønskelig.

Dersom det er behov for uttak av statistikk og data som NAV Trøndelag har tilgang til, vil vi også bistå med å fremskaffe dette. Her er det studentene selv som i tilfelle må spesifisere ønske om datamateriale. Henvendelsen kan rettes direkte til [Eli.Sektnan@nav.no](mailto:Eli.Sektnan@nav.no)

Metoden som skal benyttes er:

Dokumentanalyse;

Vi ønsker å gjøre en dokumentanalyse på sentrale dokumenter i Nav. Overordnede strategier, mål og disponeringsbrev, og øvrige sentrale dokumenter som beskriver endringsprosessen og forventninger til lederne. Flere av disse ble brukt i prosjektoppgaven, og vi mener det er relevant å bruke disse videre.

Kvalitativ undersøkelse:

Individuelle intervju med 6-8 ledere eller avdelingsledere fra Nav-kontor.

Disse jobber tett med de medarbeiderne som jobber direkte i samhandlingen med brukerne, og har ansvar for å implementere endringen slik at de i praksis iverksettes og at tjenestene endres i takt med dette.

Utvalgmessig ønsker vi en avgrensning til Trøndelag av praktiske årsaker. Nav Trøndelag har også mange nok Nav-kontor til at vi klarer å ivareta anonymiteten til informantene. Rekrutteringen av informanter gjøres tilfeldig gjennom en generell forespørsel i ledernetverket i Nav Trøndelag, men med en fordeling både på små, mellomstore og store kontor.

**NAV skal i den forbindelse:**

- Bidra til å identifisere sentrale dokumenter for dokumentanalysen, og evt bidra med å klarere om interne dokumenter kan brukes.

**Studenten skal i den forbindelse:**

- Ivaretar rekrutteringen av informanter
- Ordner med intervjuavtaler

NAV skal ikke gi støtte innen veiledning på selve oppgaven, korrekturlesing e.l.

Opgaven utformes som en del av studiet og NAV skal ikke dekke lønn eller andre utgifter knyttet til utførelse av oppgaven.

Partenes rettigheter:

Studenten har opphavsrett til oppgaven ut fra skolens retningslinjer. Studenten har rett til å publisere oppgaven etter de avtaler han/hun har med Universitetet/Høgskolen.

Studenten skal ha underskrevet en taushetserklæring som omfatter eventuelle personopplysninger med mere han/hun har fått i forbindelse med sitt studium. Viser i den forbindelse til eget skriv undertegnet av studenten utstedt av NAV.

Studenten skal gi et eksemplar av oppgaven til NAV Trøndelag, enten som pdf fil eller i innbundet versjon.

NAV sine rettigheter:

Så fremt oppgaven ikke er restriksjoner fra skolen i forhold til offentlig publisering skal NAV fritt kunne publisere oppgaven på sine intranettsider og eventuelt på nav.no. NAV skal videre ha rett til å benytte oppgaven og de foreliggende resultatene i egen virksomhet såfremt det ikke foreligger restriksjoner fra skolen/studenten.

Dersom NAV ønsker en muntlig presentasjon av oppgaven på et internt møte i NAV skal dette etterkommes av studenten i størst mulig grad.

NAV har tillatelse til å benytte oppgaven i eksternt samarbeid.

Opgaven er ikke unntatt offentligheten.

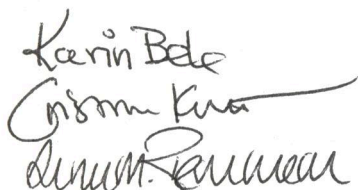
Denne avtalen er underskrevet i 2 eksemplarer av student og NAV Trøndelag.  
Ett eksemplar skal studenten beholde og ett beholdes av NAV.

Trondheim 20.01.2020

Karin Bele  
Cristina Krogh  
Linn M Remmem  
Studenter



Heidi Fossen  
Nav Trøndelag



## Vil du delta i forskningsprosjektet:

### *Å være leder når man ikke vet hva som kommer – viktigheten av rollen som oversetter og retningskaper*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan ledere i NAV Trøndelag i praksis utøver sin rolle som oversetter og retningskaper i arbeidet med å implementere NAVs strategi for digitalisering. Vi ønsker å identifisere om det er noen praktiske grep lederne gjør for å fylle denne lederrollen, og hva som eventuelt oppleves utfordrende? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Undersøkelsen er del av vår masterstudie ved Nord Universitet, studieretning Master i Kunnskapsledelse. Vi er tre studenter som gjør denne undersøkelsen sammen. En av oss jobber i NAV, mens de to andre er fra eksterne virksomheter. Felles for oss tre er at vi alle har en praktisk jobbhverdag der implementering av nye digitale verktøy og digitalisering står høyt på agendaen.

Vi har tidligere i studiet gjort en begrenset undersøkelse på hvordan lederne i NAV i praksis jobber med implementering av strategien for digitalisering. I denne undersøkelsen var et av hovedfunnene at ledernes rolle som oversetter og retningskaper er spesielt viktig for å realisere strategiene.

På bakgrunn av dette ønsker vi i denne masteroppgaven å se nærmere på hvordan lederne opplever rollen som oversetter og retningskaper i en tid hvor endringer skjer raskt og ikke alltid forutsigbart. Gjennom dette arbeidet ønsker vi også å identifisere hvilke grep lederne tar i praksis for å fylle denne rollen, og hva de opplever som utfordrende.

Undersøkelsen vil basere seg på 6-8 individuelle intervju.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Vi som samarbeider i denne oppgaven jobber til daglig i NAV, SINTEF og Bufetat.

#### **Hvem får spørsmål om å delta?**

Forespørselen er sendt ut til alle NAV-ledere og avdelingsledere i NAV-kontor i Trøndelag. Ved mange informanter vil vi gjøre et videre utvalg på kontorstørrelse slik at vi sikrer deltakelse både fra små, mellomstore og store kontor.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi vil gjennomføre intervjuet med deg i dine lokaler, og vi bruker lydopptak for å sikre at vi får med oss alle detaljene i det som blir sagt. Intervjuet vil vare i omtrent en time.

Lydopptaket vil ikke inneholde opplysninger om deg som person, vi kobler sammen lydopptak med navn via en kodenøkkel som bare en av oss har tilgang til.

#### **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Lydopptak og kodenøkkel vil oppbevares i Nord Universitets Office 365-løsning, og bare vi i prosjektgruppen vil ha tilgang til lydopptak og transkriberte opptak. Kodenøkkel som kobler intervju med ditt navn vil bare én av oss ha tilgang til. Dette oppbevares separat fra øvrige filer i prosjektet.

Du som informant vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven, vi vil anonymisere deltakerne i oppgaven.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes innen 1. oktober 2020. Lydopptak og transkriberte intervju vil da bli slettet.

## **Dine rettigheter**

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

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

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Nord Universitet ved Robert Bye, veileder for oppgaven, e-post [robert.bye@nord.no](mailto:robert.bye@nord.no) eller telefon 74 11 20 08
- Nord Universitet sitt personvernombud Toril Irene Kringen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
Robert Bye

Cristina Krogh, Linn M Remmem, Karin Bele (studenter)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Å være leder når man ikke vet hva som kommer – viktigheten av rollen som oversetter og retningsskaper», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til:

- at mine opplysninger behandles frem til oppgaven er avsluttet, ca 1. oktober 2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Intervjuguide

### Innledning:

NAV står i en omfattende endringsprosess med blant annet digitalisering av oppgaver som tidligere har vært utført manuelt, en endringsprosess som påvirker alle ansatte i NAV i tillegg til brukerne av NAVs tjenester. Ledelsen i NAV, med Sigrun Vågeng i spissen, har en tydelig forventning til at alle ledere i NAVs kontorer skal bidra for å formidle til sine medarbeidere hva som er de overordnede målene med denne endringsprosessen.

Utgangspunktet for masteroppgaven vår var undersøke hva du som leder gjør i din hverdag for å bidra til at medarbeiderne på ditt kontor forstår hensikten med endringene som skjer. Er det noen praktiske grep du tar, hvordan fyller du denne rollen som leder, hva er det som oppleves utfordrende? Vi ønsker å høre mer om hvordan du fyller rollen som oversetter og retningskaper i arbeidet med å implementere NAVs strategi for digitalisering. Nå er jo situasjonene endret. Med koronaviruset ser vi at hele Norge bruker digitale løsninger annerledes enn tidligere, og dette vil helt sikkert ha innvirkning på hvordan du som leder jobber videre med endringsprosessen i etterkant av denne situasjonen. Vi vil i intervjuet prøve å skille litt på hvordan du som leder tenkte og jobbet før koronasituasjonen, og på det du tenker om nå som har endret seg som en konsekvens av dette. Vi har derfor valgt å ha et eget spørsmål til slutt i intervjuet om dette.

I forkant fikk du informasjon om prosjektet med samtykkeerklæring som du har signert på, vi vil bare minne deg på om at du når som helst kan velge å trekke deg fra denne undersøkelsen hvis du skulle ønske det. Vi bruker lydopptak+filmopptak dersom det er Teamsintervju under intervjuet for å sikre at vi ikke går glipp av noe underveis. Dette lyd/filmopptaket sletter vi når vi er ferdige med oppgaven vår.

### Spørsmål:

Kan du starte med å **fortelle litt om deg selv**, din bakgrunn, hvor lenge du har vært leder, litt om kontoret – organisering, hvor mange som jobber her, mm?

**Digitaliseringen skjer som sagt raskt og det er mange tilhørende delprosesser i etaten. Hva er det vanskeligste med å stå i denne endringsprosessen? For deg og for dine ansatte?**

(fang opp kommentarer som gjelder endringsmotstand, maktforskyvninger. Er det noen som lar være å forholde seg til de nye verktøyene? Får lederen selv den støtten hen trenger? For mye ansvar på de enkelte kontor?)

- **Kan du fortelle litt om hvordan du opplever endringsprosessen?**
- Hva oppfatter du er det **viktigste som NAV kan oppnå med denne endringsprosessen?** (Forståelse av strategi og budskap. Gjentas ordene som ledelsen kommer med eller snakker de om å faktisk jobbe annerledes?)
- Hvordan påvirker det kontoret du er leder i?
- Gi gjerne eksempler i praksis.
- Hva har du bruk for støtte til for å kunne gjøre jobben med å skape forståelse og motivasjon for endringene?
- Har du tanker om noe burde vært gjort annerledes – hva/hvorfor?

## Hvordan skaffer du deg kunnskap og oversikt over strategier og planer fra overordnede ledd?

(Få frem om budskapsnotatet er lest/oppfattet blant annet)

- Dokumenter – intranett?
- Ledersamlinger
- Annet?

## Hvordan jobber du med å formidle dette budskapet til dine medarbeidere?

- Hva er **det viktigste dere oppnår** med disse endringene?  
(Få tak i om det er innovasjon, organisasjonsendringer og økt brukerorientering som er i fokus, som brukes som meningsskapning, eller om det er fokus på nye verktøy)
- Betyr innføringen av de nye verktøyene at **hverdagen endres** for deg og for dine folk her på kontoret?  
(Jobber de som før? Er det endringer i kompetansebehov? Tenker de på dette ved nyansettelser? Snakker hen om disse endringene med medarbeiderne hvis hen ser at det er transformasjon? Eller er det business as usual?)
- Hvordan **motiverer** du dine medarbeidere til å stå i denne endringsprosessen?
- Har du **et eksempel** på en situasjon der du tenkte at “der klarte jeg å få dem til å forstå”?

## Kan du si noe om hvordan du klarer å få tak i hvordan medarbeiderne forstår og håndterer endringene?

- De jobber jo nærmest brukeren – opplever du at de er enige i endringene som skjer?
- Hvordan løser du det når de er uenige? Gi eksempler.

## Nav har en bevisst strategi med den smidige utviklingen av nye verktøy. Hvordan synes du det fungerer?

(Hvilke formuleringer brukes, hvordan snakker vedkommende om dette, med oss og med medarbeiderne)

- **Hvordan jobber dere med innføringen av nye verktøyene og nye måter å jobbe på i eget kontor, sånn konkret? Fortell gjerne noen eksempler.**  
(fang opp kommunikasjon, hvilke kanaler som brukes, hvor mye snakker de om dette, evt. endringsagenter/ambassadører)
- Har du noen **konkrete tips** du synes fungerer her hos dere?
- Hva opplever du er vanskelig?
- Hvordan bringer du tilbake til direktoratet/fylket hva som evt ikke fungerer i de nye verktøyene/innspill til endringer?

**Vi er nå midt i en ekstraordinær situasjon pga koronaviruset der mange medarbeidere er på hjemmekontor og vi er tvunget til å kommunisere med brukere på andre måter. Statistikk fra etaten viser en enorm økning i bruk av team/chat mm. Temaet for undersøkelsen er som sakt di rolle som leder og hvordan du som leder klarer å formidle de overordnede målsettingene i endringsprosessene i Nav, spesielt knyttet til implementering av digitale løsninger.**

- Kan du reflektere litt over hva som har endret seg nå? Hvordan vil koronasituasjonen påvirke medarbeidere, ledere og brukere i etterkant?
- Hvilken betydning har dette for hvordan du løser lederrollen fremover i tid?

**Er det noe du føler du ikke har fått snakket om, som du gjerne vil dele med oss?**