

Endringsledelse i det offentlige

En casestudie av innføringen av et nytt IT-verktøy i NAV

Andreas Parslow



Masteroppgave Institutt for Informatikk
Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

14. august 2016

© Andreas Parslow

År: 2016

Tittel: Endringsledelse i det offentlige: En casestudie av innføringen av et nytt IT-verktøy i NAV.

Forfatter: Andreas Parslow

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Representralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Tema og problemområde

Denne studien omhandler endringer og endringsledelse ved innføring av et nytt IT-verktøy i Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV). Moderne organisasjoner kan sies å være kjennetegnet av endring fremfor stabilitet. Dette kan blant annet omfatte endring av oppgaver og teknologi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette gjelder også NAV, hvor en del ansatte har tatt i bruk Modia, et nytt IT-verktøy for blant annet registrering og behandling av henvendelser. Studiens problemstilling er knyttet til følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan har innføringen av Modia blitt gjennomført?*
2. *Hvordan har ulike aktører på direktorat, fylke, -og enhetsnivå opplevd innføringen?*
3. *Hvordan kan dette forklares ut fra forskningslitteratur om endringsledelse?*

Det teoretiske rammeverket for oppgaven er basert på både etablert litteratur som Lewin (1947) og Kotter (1995), og nyere forskning og litteratur om endringer og endringsledelse som Jacobsen (2012), Hennestad et al. (2012), og Jacobsen og Thorsvik (2013). I studien har jeg sett på endringer og endringsledelse, lederforankring, samt betydningen av involvering og opplæring av ansatte i endringsprosesser.

Metode

For å besvare forskningsspørsmålene har jeg gjort en kvalitativ casestudie, hvor informasjon er innhentet gjennom intervjuer av ansatte i NAV, og dokumentanalyse. Det ble gjennomført 14 intervjuer med ansatte som på ulike måter var involvert i eller berørt av innføringen. Dette inkluderte ansatte i direktoratet, to fylker, og to NAV-enheter. Jeg analyserte i tillegg dokumenter som blant annet beskrev bakgrunn for innføringen og rollene til de ulike aktørene. Analyseprosessen har vært kjennetegnet av at jeg gjentatte ganger gikk frem og tilbake mellom teori, data, og metode, slik at jeg bedre kunne forklare mine spørsmål. Studien er basert på et begrenset antall informanter, og er gjort i et lite utvalg enheter over en kort periode. Dette gjør at man i mindre grad kan generalisere om tid og til andre steder. Generalisering gjøres via analytisk generalisering gjennom å se mine funn opp mot tidligere forskning, og avhenger av i hvilken grad man sammenligner relevante trekk.

Resultater og konklusjon

Studien viser at innføringen av Modia har karakteristikk fra teori om endringer og endringsledelse, blant annet deler av Kotter (1995) sin endringsmodell, teori om radikale og inkrementelle endringer, samt planlagte, hierarkisk styrte prosesser og uplanlagte prosesser. Videre kan det hevdes at NAVs ansatte ikke var tilstrekkelig ”tint” i henhold til Lewin (1947) da Modia ble introdusert, og at det er et samsvar med elementer av innføringen og OU-tradisjonen.

Studien indikerer videre at det er rom for mer engasjering, støtte, og deltakelse i innføringsarbeidet i direktoratet fra toppledelsen i NAV. Samtidig hevder jeg at de har støttet innføringen av Modia på flere måter, som har økt sannsynligheten for at innføringsprosjektet blir gjennomført. Toppledelsens forankring og engasjement er ansett som avgjørende for suksess i endringsprosjekter, men studien indikerer at andre ledere i organisasjonen kan ha større betydning for endringsarbeidets suksess enn toppledelsen. Det ser dermed ut til at mine funn strider mot teori om at toppledelsens engasjement er avgjørende for suksess i endringsprosesser, og teori om at endringer har mindre effekt enn ønsket om ledelsen ikke aktivt deltar selv.

Funnene viser at ansatte er involvert på ulike måter i innføringen, blant annet ved å gi lokalt ansatte veiledere økt ansvar i innføringen i form av en superbrukerrolle, som kan samsvare med deler av endringsmodellen til Kotter (1995). Jeg har ikke funnet betydningsfull motstand mot innføringen av Modia, heller ikke hos toppledelsen. Dette kan skyldes at involveringen av ansatte i innføringen har vært god, og at de ansatte opplever det som riktig og godt å ta i bruk Modia.

Studien bidrar med innsikt i hvordan endringsprosesser kan fortone seg på flere ulike nivåer av organisasjonen. Den belyser også forhold som endringer og endringsledelse, lederforankring, og involvering og opplæring av ansatte i endringsprosesser. I tillegg viser den hvordan tidligere forskning kan være relevant også i denne konteksten. Studien bidrar også med praktiske implikasjoner. For NAV sin del kan studien brukes som innspill i fremtidig innføringsarbeid. Samtidig kan ser vi at begrepet *toppleidelse* kan forstås på ulike måter i en organisasjon som har flere nivåer med egen ledelse på hvert nivå. Mens tidligere forskning synes å ha fokusert på toppledelsen på det høyeste nivået i en organisasjon, stiller jeg spørsmål ved om også ledere på lavere nivåer kan inneha samme betydning. Dette kan tenkes å være verdt å undersøke nærmere i fremtidige studier.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av masterprogrammet IT og Ledelse ved Universitetet i Oslo. Arbeidet med denne oppgaven har vært krevende, men samtidig enormt lærerikt og givende. Min motivasjon for studien var å få innsikt i hvordan endringsledelse foregår i det offentlige, og å gi innspill til NAV sitt endringsarbeid.

Jeg vil begynne med å rette en stor takk til min hovedveileder Bjørn Erik Mørk, Programansvarlig for master i IT og Ledelse (UiO), for god veiledning og støtte gjennom arbeidet med oppgaven. Ikke minst setter jeg pris på at han hjalp meg med å knytte kontakt med sin kontakt i NAV slik at jeg fant en interessant case til studien.

En stor takk går også til biveileder Parastoo Mohagheghi, seniorrådgiver i NAV IKT, for å ha satt meg i kontakt med relevante personer i NAV og hjulpet til med å finne et aktuelt tema for masteroppgaven, samt gitt meg verdifull støtte som biveileder i arbeidet med denne oppgaven.

Jeg vil også takke informantene som har latt seg intervjuet i denne studien. Takket være dere har jeg fått et innblikk i hvordan endringsarbeid foregår i NAV, hvordan ulike ansatte jobber med det i praksis, og hvordan det påvirker ulike deler av organisasjonen. Jeg vil også rette en stor takk til Martin Steffensen i NAV, som hjalp meg med å få kontakt med informantene.

Jeg vil også takke min tidligere arbeidsgiver, Opera Software ASA, for å ha bidratt med delfinansiering av masterstudiene mine, samt mine nye kolleger i Skalar AS for oppmuntrende ord under arbeidet med denne oppgaven.

Til sist vil jeg rette en stor takk til både familie og venner, som har støttet meg gjennom hele masterstudiet. Jeg har nedprioritert mye sosialt samvær de siste årene, og gleder meg til å se dere litt oftere fremover!

Oslo, august 2016

Andreas

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon	1
1.2 Problemstilling og avgrensninger	4
1.3 Leserveiledning	5
2. Teoretiske perspektiver	6
2.1 Endringer og endringsledelse	6
2.1.1 Endringsledelse	8
2.1.2 Gjennomføring av endringer	9
2.1.3 Kritikk av teorier om endringsledelse	11
2.2 Lederforankring	14
2.3 Involvering og opplæring	16
2.3.1 Årsaker til motstand	17
2.3.2 Former for motstand	18
2.3.3. Reduksjon av motstand	18
2.4 Teoretisk rammeverk for oppgaven	20
3. Metode	22
3.1 Vitenskapelig ståsted	22
3.2 Valg av metodisk tilnærming	23
3.3 Valg av case	24
3.3.1 NAV	24
3.3.2 Prosjekt Brukerdialog og Modia	25
3.4 Datainnsamling	26
3.4.1 Intervjuer	26
3.4.2 Dokumenter	31
3.5 Analyseprosessen	31
3.6 Vurdering av kvaliteten	33
3.6.1 Utvalg	33
3.6.2 Intervjuer	34
3.6.3 Reliabilitet og validitet	35
3.7 Etikk	36
3.8 Oppsummering	37
4. Funn	39

4.1 Innføring av Modia	39
4.2 Lederforankring	44
4.2.1 Lederforankring i Direktoratet	44
4.2.2 Lederforankring i Fylke 1	44
4.2.3 Lederforankring i Fylke 2	46
4.2.4 Oppsummering av lederforankring	47
4.3 Involvering og opplæring.....	47
4.3.1 Involvering og opplæring i Fylke 1	48
4.3.2 Involvering og opplæring i Fylke 2	51
4.3.3 Oppsummering av involvering og opplæring av ansatte	55
4.4 Oppsummering.....	56
5. Diskusjon	57
5.1 Endringer og endringsledelse ved innføring av Modia.....	57
5.1.1 Modia	57
5.1.2 Innføring som endring.....	58
5.1.3 Endringsledelse	59
5.1.4 Oppsummering.....	63
5.2 Lederforankring	63
5.2.1 Direktorat	63
5.2.2 Fylker og enheter	65
5.2.3 Oppsummering.....	68
5.3 Involvering og opplæring.....	69
5.3.1 Oppsummering.....	72
6. Konklusjon.....	73
6.1 Hovedfunn.....	73
6.1.1 Endringer og endringsledelse.....	73
6.1.2 Lederforankring	73
6.1.3 Involvering og opplæring.....	74
6.2 Bidrag og implikasjoner.....	74
6.3 Begrensninger ved studien.....	75
6.4 Muligheter for videre forskning.....	76
Referanseliste	77
Vedlegg	80
Vedlegg 1: Forespørsel til NAV	80

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD.....	84
Vedlegg 3: Taushetserklæring, NAV.....	85
Vedlegg 4: Informert samtykke.....	86
Vedlegg 5: Intervjuguide – direktorat.....	88
Vedlegg 6: Intervjuguide – fylke.....	89
Vedlegg 7: Intervjuguide – enhet.....	90

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og motivasjon

Vi kan i dag se store endringer i enkelte deler av samfunnet, for eksempel norsk oljebransje. Et betydelig fall i oljeprisen kombinert med et fall i oljeproduksjon på norsk sokkel har skapt store ringvirkninger hos oljeselskaper og bedrifter som leverer varer og tjenester til oljeindustrien. Dette har igjen hatt stor effekt på spesielt utsatte områder som Stavanger-regionen, hvor hotellbransjen har opplevd stor nedgang i belegget (Stokka & Høyland, 2015), og hvor bolig- og arbeidsmarkedet har sett en betydelig nedgang (Havnes, 2016; Stavangerstatistikken, 2016). Vi kan eksempelvis se at boligprisindeksen for alle boligtyper i Stavanger nådde sitt toppnivå på 215 i andre kvartal 2013, og deretter har sunket gradvis til 187 i andre kvartal 2016, en nedgang på 13 prosent i løpet av tre år (SSB, 2016a). For arbeidsledigheten kan vi se en økning av fra 1341 registrerte arbeidsledige i november 2013 til 3245 registrerte arbeidsledige i november 2015 (siste tilgjengelige tall fra SSB), en økning på 142 prosent på to år (SSB, 2016b). Denne situasjonen førte i 2015 til at statsminister Erna Solberg uttalte «Vårt svar på utfordringene er omstilling» da hun presenterte hovedlinjene for statsbudsjettet for 2016 (Lund, 2015). Omstillinger kan i dag sies å være en vanlig del av arbeidslivet i alle bransjer, selv om det kanskje har vært størst fokus på oljebransjen de siste årene. Arbeidstakere kan også oppleve endringer som følge av at organisasjonen tar i bruk ny teknologi eller ansetter nye folk, som fører til at de må omstille seg og tilpasse seg en ny arbeidssituasjon. Det er nettopp slike endringsprosesser jeg ønsker å fokusere på i denne studien, hvor jeg undersøker innføringen av ny teknologi i en organisasjon.

Endringer er altså noe alle organisasjoner må forholde seg til i mer eller mindre grad (Jacobsen & Thorsvik, 2013:384), og endringsprosesser kan foregå på mange ulike måter. Ved å studere endringsprosesser kan man blant annet få innsikt i forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon, og i tillegg vil man kunne få innsikt i motstand ved endringer, noe som lett oppstår i endringsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ett av målene med endringsledelse er nettopp å minske motstand ved gjennomføring av endringer, og tradisjonelle studier har fokusert på tre faser organisasjonsendringer må gå igjennom om man skal overkomme motstand; opptiningsfasen, endringsfasen og nedfrysningsfasen (Lewin, 1947). Senere studier har på bakgrunn av denne teoriretningen utviklet en åttetrinnsmodell for suksessfull gjennomføring av endringer (Kotter, 1995).

I tillegg til disse klassiske og velkjente studiene om endringsledelse er det gjennomført flere nyere studier om innføring av IT-systemer i organisasjoner. Disse synes særlig å dreie seg om innføring av Enterprise Resource Planning (ERP) systemer, eksempelvis Shao et al. (2016), Somers og Nelson (2001), Chang et al. (2008), og Dong et al. (2009). ERP-systemer er store forretningsapplikasjoner for administrering og organisering av teknologi, tjenester, og HR-funksjoner. Disse studiene er gjennomført i utlandet, og i en norsk kontekst finner vi for eksempel Sundal (2012), Strømmland (2012), og Folke-Olsen (2012), som alle er masteroppgaver med innføring av ERP som tema. Det ser ut til å være manglende forskning på innføring av mindre omfattende IT-verktøy i norske organisasjoner, som gir dypere innsikt i én organisasjon fremfor mer overfladisk innsikt i flere ulike virksomheter.

Som nevnt må alle organisasjoner forholde seg til endringer i ulik grad, og dette gjelder ikke minst Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV), som har vært igjennom flere større endringer de senere årene. Slike endringer kan blant annet omfatte endring av oppgave og/eller teknologi, som kan innebære nye måter å utføre eksisterende oppgaver på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). NAV er en spesielt interessant organisasjon med tanke på endring, da det er en stor organisasjon med komplekse utfordringer knyttet til ulike velferdsordninger som dagpenger, arbeidsavklaringspenger, sykepenger, pensjon, barnetrygd og kontantstøtte. NAVs tjenester brukes av store deler av Norges befolkning, og det kan hevdes at NAVs brukere i økende grad forventer at tjenester og informasjon om disse er tilgjengelig via internettbaserte løsninger. Nettopp av denne grunn har jeg gjort en studie av endring i NAV. Dette er ikke den første studien av endringer i den organisasjonen, se eksempelvis Thilageswaran (2015), Vågen (2012) og Grung et al. (2014). Disse studiene handler om organisasjonsendringer i form av henholdsvis lederstruktur, innføring av styringsverktøy i form av målinger, og etablering av nye NAV-kontor. Jeg har derimot ikke funnet studier innen endringsledelse i NAV som omhandler innføring av nye IT-verktøy eller IT-baserte støtteverktøy for NAVs ansatte.

NAV ble etablert 1. juli 2006, og har omlag 19.000 ansatte (NAV, 2013a). Omtrent 14.000 er ansatt i den statlige delen, Arbeids- og velferdsetaten, mens de resterende 5.000 er ansatt i kommunene (NAV, 2013b). NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom nevnte velferdsordninger, og har som hovedmål å få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad, samtidig som de skal levere en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (NAV, 2013a). Arbeids- og velferdsetaten er delt inn i tjenestelinjen, ytelseslinjen og økonomilinen (NAV, 2013c). Tjenestelinjen i NAV ledes av tjenestedirektøren i Arbeids- og

velferdsdirektoratet, og er satt sammen av NAV sine fylkesledd, den statlige delen av NAV-kontorene rundt om i landet, og andre enheter som ligger i denne linjen (NAV, 2013b).

Til min studie om endringsledelse ønsket jeg å få tilgang til en organisasjon med en pågående endringsprosess, hvor det ville være mulig å få gjennomført innsamling av data innenfor rammene av en masteroppgave. I samtale med mine veiledere ved henholdsvis Universitetet i Oslo og i NAV IKT, har innføring av Modia i NAV dukket opp som et svært interessant tema. Modia er et IT-verktøy som skal dekke NAV-ansattes behov for å få oversikt over brukers tidligere henvendelser og andre forhold relatert til brukers saker, samt enkel arkivering av resultatet av ny dialog med brukere.

Innføringen av Modia er en del av Prosjekt Brukerdialog, hvor et overordnet mål er å gi brukere bedre tilgang til NAVs tjenester, samt å gi NAVs ansatte effektive verktøy for å besvare ad-hoc brukerhenvendelser. Ad-hoc henvendelser er uplanlagte henvendelser fra brukere, for eksempel når en bruker går inn på et NAV-kontor for å søke om dagpenger eller ringer NAV for å få informasjon om søknaden sin. Prosjektet ble igangsatt etter at NAVs egne ansatte opplevde det som krevende å finne frem til korrekt informasjon ved slike henvendelser, da de måtte inn i flere ulike IT-verktøy og lete etter informasjon. Med Modia har de i større grad ett system å forholde seg til, og kan finne nødvendig informasjon på ett sted.



Bilde 1.1: Illustrasjon

I denne studien ønsker jeg å studere aspekter ved innføringen av Modia i NAV med fokus på endringsledelse. Utgangspunktet for problemstillingen er å forsøke å forstå hvordan innføringen har blitt gjennomført, hvordan ulike aktører på direktorat, fylke -og enhetsnivå har opplevd det, og hvordan det kan forklares i lys av teori om endringsarbeid og endringsledelse.

Jeg vil også understreke at hensikten med studien ikke er å rette et kritisk søkeblikk på NAV eller arbeidet som utføres med Modia, men heller å kunne tilby innspill til videre arbeid med Modia, og andre endringsprosesser. Ved å studere endringsledelse i tilknytning til Modia-prosjektet og se dette i lys av teori om endringsarbeid og endringsledelse kan det tenkes at det er dimensjoner rundt de pågående prosessene som de involverte parter ikke er klar over selv, og som jeg kan bidra med å belyse.

Jeg begynte på utdanningen i IT og Ledelse med et mål om å øke min generelle kompetanse innen både IT og ledelse, samt kombinasjonen av disse. I løpet av utdanningen har jeg i økende grad blitt interessert i endringsledelse, spesielt etter å ha vært involvert i flere endringsprosesser ved min egen arbeidsplass. I mine roller som henholdsvis utvikler og prosjektleder for ulike web-prosjekter har jeg måttet ta hensyn til varierende brukerbehov, samtidig som forretningsbehov og økonomiske rammebetingelser har endret seg. Jeg har derfor opplevd det som viktig å være åpen for endringer, enten det gjelder endring av arbeidsoppgaver, ansvarsområder, rutiner, bruk av IT-verktøy, eller endring av generell arbeidssituasjon. I min rolle som prosjektleder har jeg opplevd endringsprosesser som et kontinuerlig arbeid, og har hatt ulike roller i disse prosessene.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Utgangspunktet for problemstillingen er å forsøke å forstå hvordan innføringen av Modia har blitt gjennomført, hvordan ulike aktører på direktorat, fylke -og enhetsnivå har opplevd det, og hvordan det kan forklares ut fra forskningslitteraturen. Jeg har dermed følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har innføringen av Modia blitt gjennomført?*
- 2. Hvordan har ulike aktører på direktorat, fylke, -og enhetsnivå opplevd innføringen?*
- 3. Hvordan kan dette forklares ut fra forskningslitteratur om endringsledelse?*

For å undersøke dette har jeg fått hjelp av en kontaktperson i NAV til å identifisere to fylker med hver sin tilhørende enhet som har tatt i bruk Modia. Ved *enhet* forstås et lokalt NAV-kontor med publikumsmottak, saksbehandling og veiledning. Ved å undersøke gjennomføringen av innføringen av Modia i de to casene kan eventuelle forskjeller i både innføringsarbeidet og bruk av Modia belyses med teori om endringsledelse. Jeg valgte å begrense studien til å omfatte to fylker og én enhet i hvert fylke, da studien ville blitt for omfattende med ytterligere fylker og enheter. Jeg vil understreke at til tross for at jeg har fått hjelp til studien av kontaktpersoner i NAV, er det jeg selv som har stått for gjennomføring av intervjuer, beskrivelse av funn, tolkninger av funn i lys av teori, samt konklusjonene mine tolkninger har ført til.

1.3 Leserveiledning

I kapittel to vil jeg gjennomgå aktuelle teorier om endringsarbeid og endringsledelse, samt motstand, konflikt og oppslutning ved gjennomføring av endringer. Deretter vil kapittel tre forklare forskningskonteksten, samt gjennomgå den metodiske tilnærmingen som jeg brukte i studien. I kapittel fire presenterer jeg mine funn, og i kapittel fem vil jeg diskutere funnene i lys av tidligere gjennomgått litteratur før jeg avslutter med en konklusjon i kapittel seks.

2. Teoretiske perspektiver

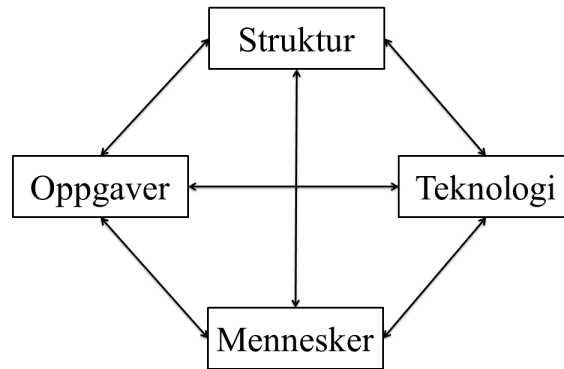
Dette kapittelet er organisert som følger: Del 2.1 omhandler endringer og endringsledelse. Deretter følger del 2.2 om lederforankring, som viser betydningen av at endringsprosjekter er forankret i toppledelsen. Deretter del 2.3 som omhandler involvering og opplæring av ansatte, og hvordan dette kan redusere motstand mot endringer. Jeg avslutter så kapittelet med et teoretisk rammeverk for oppgaven i del 2.4.

2.1 Endringer og endringsledelse

Mens organisasjoner tidligere kunne være stabile og forutsigbare, kan moderne organisasjoner sies å være kjennetegnet av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I dagens globaliserte marked er det raskere flyt av varer, kapital, arbeidskraft og informasjon over landegrenser, og økende internasjonal konkurranse, som fører til hyppigere endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013:384). Hyppigere endringer kan også være som følge av interne forhold i en organisasjon, som at man tar i bruk ny teknologi, ansetter nye folk, samt andre eksterne forhold som endringer i bransjens struktur eller lovverk (Hennestad et al., 2012:82).

Endringer er altså vanlig i alle organisasjoner, og finner sted i alle sektorer og bransjer (Jacobsen, 2012:22). En definisjon av endring i organisasjoner er «*en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjonell enhet*» (Ven & Poole, 1995:512). En enhet kan i denne konteksten være en persons jobb, en arbeidsgruppe, en organisasjonell strategi, et produkt, eller hele organisasjonen (ibid.).

Leavitt (1965, gjengitt av Jacobsen (2012:65)) hevdet at alle organisasjoner består av fire grunnelementer: oppgaver, mennesker, teknologi og struktur, hvorav de tre første utgjør produksjonskjernen i enhver organisasjon. Nyere organisasjonsteori inkluderer ofte også mål og strategi, formell struktur, organisasjonskultur, og maktrelasjoner, i tillegg til det Leavitt kalte struktur. Det er også en utbredt oppfatning av at disse elementene henger sammen, som betyr at en endring i ett element vil føre til endringer i de andre elementene (Jacobsen, 2012:66). Om man for eksempel endrer teknologi i en organisasjon, vil det kunne føre til endringer i struktur, oppgaver og krav til kompetanse (ibid.), og maktrelasjoner vil kunne endres om teknologien for eksempel gjør ansatte mindre avhengige av sine overordnede. Dette kan illustreres med den såkalte *Leavitt's diamant*:



Figur 2.1: Leavitt's diamant

I overnevnte definisjon av endring er tid sentralt, da man sammenligner en organisasjon på to ulike tidspunkt. Om det er forskjeller i organisasjonen mellom disse to tidspunktene har det skjedd en endring. Samtidig må endringen kunne knyttes til *et objekt, et fenomen eller en tilstand* (Jacobsen, 2012:23), og i denne studien er altså objektet eller fenomenet en organisasjon.

For å kunne fastslå at noe har endret seg i en organisasjon, er vi avhengige av å kunne beskrive organisasjonen på ett tidspunkt, for så å beskrive den samme organisasjonen på et senere tidspunkt. For «kun gjennom en slik sammenligning kan vi slå fast om det er forskjeller, og dermed om endring har funnet sted eller ikke» (Jacobsen, 2012:23). Samtidig kan vi ikke kun se på endring som forskjell mellom to tilstander; all endring innebærer «en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand» (Jacobsen, 2012:25). Denne bevegelsen kan vi se på som en prosess som fører organisasjonen fra den ene tilstanden til den andre (ibid.).

Å si at organisasjoner endres ved å gå fra en tilstand til en annen blir en nokså generell beskrivelse av endringer. Man må derfor presisere innholdet i endringen, altså beskrive hva slags trekk som er forskjellige på de ulike tidspunkt (Jacobsen & Thorsvik, 2013:385). Dette kan blant annet dreie seg om endring av teknologi som innebærer at en organisasjon kan finne nye måter å utføre eksisterende oppgaver på (ibid.).

Endring kan variere i omfang, og kan deles inn i *radikal og inkrementell endring* (Jacobsen & Thorsvik, 2013:386). Radikal endring innebærer et klart brudd med tidligere praksis, mens inkrementell endring skjer ved at organisasjonen forbedrer og raffinerer det man allerede har på en stegvis måte (ibid.).

Vi kan også si at endringer kan deles inn i de endringer som er *planlagte og hierarkisk styrte* prosesser, og de som ikke er det (Poole & Ven, 2004:4). Planlagte endringer er bevisst initiert og gjennomført av kunnskapsrike aktører, og disse aktørene kan kalles endringsagenter (Jacobsen, 2012:28). Uplanlagte endringer ikke nødvendigvis er initiert og drevet av menneskelige valg, eksempelvis kan dette dreie seg om eksterne forhold som en organisasjon ikke har kontroll over. Slike endringer kan bevege organisasjonen i enten ønskelige eller uønskede retninger (Poole & Ven, 2004:4).

2.1.1 Endringsledelse

Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagentene utøver, og endringsagentene kan være andre personer enn de som har formelle lederposisjoner i en bedrift (Jacobsen, 2012:182). Altså er det ikke slik at endringer alltid ledes av ledelsen i en organisasjon, det kan være «vanlige» ansatte som har fått i oppgave å foreta endringer.

I teorier om ledelse skilles det mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013:418; Zaleznik, 1977); administrasjon dreier seg om å få det eksisterende til å fungere godt, mens ledelse dreier seg om å endre det bestående (Jacobsen, 2012:183). Å endre det bestående kan bety brudd på stabile og forutsigbare rutiner og prosesser, og maktforhold kan endres. I en endringsprosess vil det være behov for noen som «kan fatte ikke-rutiniserte beslutninger, som kan trekke opp visjoner for fremtiden og som kan skape orden i et tilsynelatende kaos» (ibid.), og dette kan være i form av en endringsagent som leder prosessen fra start til slutt. Endringsledelse «dreier seg altså om de handlinger endringsagenter utfører for å øke sannsynligheten for en vellykket gjennomføring av endring» (ibid.).

Begrepet endringsagent synes å være sammenfallende med det mer vanlige begrepet *endringsleder*. I følge Hennestad et al. (2012) handler endringsledelse om «å ha modeller for hva en skal gjøre i nåsituasjonen og underveis (som blir nåsituasjonen senere) for å realisere ønsket situasjon», og «å skape tilslutning i hverdagsvirkeligheten om kursen mot den ønskede situasjonen og et momentum i bestrebelsene på å komme dit» (Hennestad et al., 2012:141). Den som utøver endringsledelse etter disse definisjonene vil dermed kunne omtales som en endringsleder, og det er dette begrepet jeg vil bruke videre i studien.

Verken Hennestad et al. (2012) eller Jacobsen (2012) ser ut til å fokusere nevneverdig på at en endringsleder kan operere i en organisasjon med flere parallelle endringsprosjekter. I følge Herold et al. (2007:949) bør dog en endringsleder se endringsprosjekter i en større kontekst, da frekvensen og størrelsen av de ulike endringene har en kumulativ effekt på ansatte i

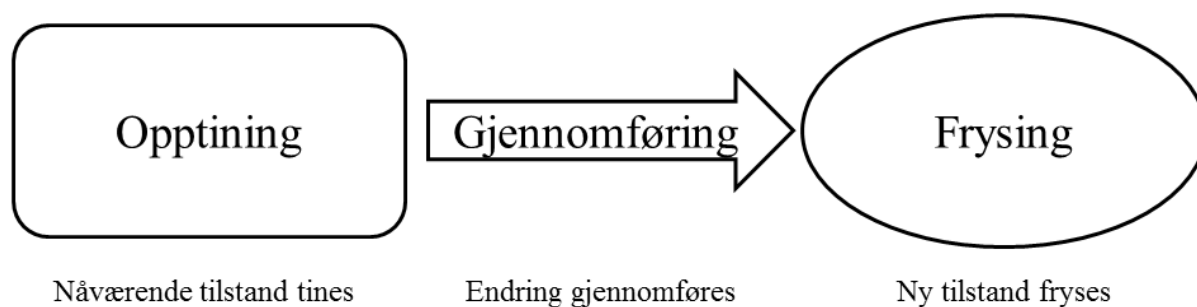
organisasjonen. Endringsledelse kan derfor handle like mye om planlegging, prioritering, og sekvensering av endringer som det handler om gjennomføring av enkeltendringer.

Jeg vil i neste del gjennomgå teori om hvordan organisasjoner og endringsledere kan gjennomføre endringer.

2.1.2 Gjennomføring av endringer

Organisasjonsutvikling (OU) «omfatter metoder for planlagt endring som legger vekt på demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeiderne i endringsprosesser» (Jacobsen & Thorsvik, 2013:401). Fokuset i OU settes først på å endre holdninger og oppfatninger, og OU-tradisjonen fremhever at en effektiv organisasjonsendring starter med en kulturendring (Jacobsen & Thorsvik, 2013:402). Grunnleggeren av OU-tradisjonen, Kurt Lewin, skisserte tre faser alle organisasjonsendringer må gå igjennom; opptiningsfasen, endringsfasen og nedfrysningsfasen (ibid.).

Kurt Lewin publiserte i 1947 artikkelen *Frontiers in Group Dynamics - Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Her introduserte han en teori om «sosiale kraftfelt» som består av både drivkrefter for endring og motkrefter mot endring (Lewin, 1947). For å overkomme motkreftene mot endring, må man introdusere en annen kraft; «an additional force seems to be required, a force sufficient to 'break the habit', to 'unfreeze' the custom» (Lewin, 1947:32). Her ser vi at konseptet «unfreeze» introduseres, altså at man skal «tine» den nåværende tilstanden. Lewin går videre med dette, og introduserer en endringsmodell som består av tre steg; opptining, endring, frysing: «A successful change includes therefore three aspects: unfreezing (if necessary), the present level L^1 , moving to a new level, L^2 , and freezing group life on the new level» (Lewin, 1947:35). Denne endringsmodellen baserer seg på at man må kvitte seg med gammel praksis, eksempelvis oppførsel, strukturer, prosesser og kultur, før man suksessfullt kan oppta en ny praksis (Bamford & Forrester, 2003:547; By, 2005:373). Svært mye av det som er skrevet om planlagt endring er basert på teorier utviklet av Lewin (Jacobsen, 2012:183), og hans teorier vil derfor være et sentralt utgangspunkt for å forstå annen teori innen endring og endringsledelse.



Figur 2.2: Illustrasjon av Lewins endringsmodell

Det kan dog hevdes at Lewin's endringsmodell er for vid, og flere forfattere har bygget videre på Lewin's ideer for å gjøre det mer anvendbart (By, 2005:374). Samtidig er det kritikere av planlagt endring, som i stedet ser på endringer som noe framvoksende (emergent) i organisasjoner (By, 2005:375). Denne teoriretningen ser på endringer som en "fra bunnen og opp" prosess, fremfor en "fra toppen og ned" prosess (Bamford & Forrester, 2003:548). Tanken bak dette er at endringstakten er så rask og kompleks, at når endring først skjer er det umulig for toppledelsen å identifisere, planlegge og gjennomføre alle nødvendige endringstiltak. Ansvaret for håndtering av endringer er derfor mer delegert til de lavere organisasjonsnivåene, og som et resultat av dette går toppledelsen fra å være en kontrollerer til en fasilitator (ibid.).

Selv om det kan hevdes at det ikke er noen universelle regler for ledelse og håndtering av endringer, er det enkelte som har forsøkt å definere sekvensielle handlinger man kan gjennomføre i endringsprosesser (By, 2005:375). Dessverre er mange av disse noe abstrakte og vanskelig å bruke i praksis (ibid.), og som et tilsvarende svar til dette har enkelte forfattere forsøkt å gi mer praktisk anvendbare veiledninger for gjennomføring av endring. En av disse er Kotter (1995), som presenterer han åtte feil han mener folk gjør i prosesser for planlagt endring, som han adresserer i sin mye brukte endringsmodell (Jacobsen, 2012:185) kalt «Eight Steps to Transforming Your Organization» (Kotter, 1995:61). Disse trinnene er, oversatt av Jacobsen (2012:222), som følger:

1. Skap en sterk opplevelse av at endring er viktig («urgency»).
2. Få på beina en styringsdyktig organisasjon.
3. Utvikle visjon og formuler en klar, men fleksibel strategi for å nå den.
4. Kommuniser visjonen og strategien på mange måter og i mange kanaler.
5. Bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening.

6. Identifiser tidlige og «små» seire, bygg videre på disse.
7. Konsolider oppnådde endringer, og foreta nye tilpasninger for å bringe endringen enda et skritt videre.
8. Forankre nye normer, verdier og oppfatninger i en ny kultur.

Denne endringsmodellen kan sies å kombinere tre ulike tilnærminger til endring (Buono & Kerber, 2010:7):

1. Toppstyrt endring hvor man har klare mål som ikke endres, og en definert prosess hvor man har store og raske endringer.
2. Planlagt endring hvor man har klare mål, med åpning for justeringer om det trengs, og en fleksibel, rask og deltakende prosess etter å ha brukt mye tid på planlegging.
3. Guidet endring hvor ledelsen utpeker en løst definert retning, og man beveger seg i denne retningen gjennom rask eksperimentering, improvisering, samarbeid og læring.

Kotter's endringsmodell inneholder både elementer av planlegging og gjennomføring, samtidig som den er sterkt inspirert av Lewins ideer om opptining, endring og nedfrysing (Jacobsen, 2012:223). Her legges det blant annet vekt på toppledelsens rolle, og at det må være en sterk og mektig koalisjon, samtidig som det legges vekt på inkrementalisme, visjoner, delegering og bemyndigelse (ibid.). Vi ser altså at Kotter viderefører en del av tankesettet i OU-tradisjonen i form av at ledelsen anses som den sentrale part i en endringsprosess, ledelsen skaper koalisjoner, og styrer informasjonen og endringsarbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013:405). Samtidig ser vi innslag av «mykere» strategier, blant annet større grad av involvering av ansatte, visjoner og inkrementalisme, som kan anses for å være en mer demokratisk måte å gjennomføre endringer på enn OU-tradisjonen står for (Jacobsen, 2012:223).

En slik blanding av både den «harde» linjen i OU-tradisjonen og innslag av mer «myke» demokratiske metoder for endringsgjennomføring ser vi igjen i de fleste anbefalte endringsstrategier, og ledere må dermed beherske begge typer lederstiler (Jacobsen, 2012:223). Med en slik blanding av strategier vil man kunne belønne de som er med på endring, samtidig som man straffer de som ikke vil endre seg. Man bruker de «myke» metodene så langt man kan, men er samtidig ikke redd for å bruke de «harde» metodene mot de som ikke vil være med på endringen.

2.1.3 Kritikk av teorier om endringsledelse

Til tross for at mye av det som er skrevet om planlagt endring er bygget på teorier utviklet av

Lewin, bør man samtidig være klar over at OU-tradisjonen er basert på en del grunnleggende forutsetninger, og kun kan anses som en vellykket strategi når disse forutsetningene er oppfylt (Jacobsen & Thorsvik, 2013:403). Lewins teorier om planlagt endring, og påfølgende endringsteori basert på disse, har også fått kritikk for å presentere sine metoder for endringgjennomføring som ”den beste metoden”, og at andre metoder derfor måtte være suboptimale (Burnes, 1996).

OU antar at det er mulig å komme til en felles enighet i organisasjonen, og at alle parter i et endringsprosjekt har interesse i at endringen blir gjennomført, og er villige til å implementere endringene (Burnes, 1996). Det vil med andre ord ikke være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, og bedre forhold for arbeidstakere vil kunne føre til bedre resultater for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013:403). Dette synet kan hevdes å være nokså naivt, da man eksempelvis i Norge ser årlige forhandlinger mellom arbeidstakere og arbeidsgivere som utløser konflikter og streiker.

Samtidig er det en underliggende antakelse om at organisasjoner opererer under stabile forhold, og kan bevege seg fra en stabil tilstand til en annen (By, 2005:374). Dette ser vi for eksempel i Lewins modell for tining av en stabil tilstand, og nedfrysning av en ny stabil tilstand. Dette samsvarer trolig ikke med de hyppige endringene organisasjoner står ovenfor i dag, som beskrevet i del 2.1.1. Burnes (1996) påpeker at en slik antakelse om stabile forhold er mindre og mindre holdbar grunnet disse hyppige endringene, og at organisasjonsendring er mer en kontinuerlig prosess uten en klar slutt, enn et sett av selvstendige hendelser slik som Burnes mener OU-tradisjonen ser ut til å beskrive.

Dette ser dog ut til å stå i motsetning til Jacobsen og Thorsvik (2013:404) sine beskrivelser av OU-tradisjonen, hvor det heter at OU-tradisjonen heller ikke ser på endring på som noe tidsavgrenset, men som en kontinuerlig prosess, og en måte å organisere organisasjonen på. Sentralt i dette er det en ide om relativt flate strukturer, med bred deltakelse fra flere grupper og nivåer i organisasjonen (ibid.). Mine egne tolkninger samsvarer i dette tilfellet med Jacobsen og Thorsvik (2013) sine beskrivelser av OU-tradisjonen, slik at jeg her velger å se bort i fra Burnes (1996) sin tolkning. Jeg er dog enig med Burnes (1996) når han påpeker at modeller for planlagt endring ikke tar hensyn til situasjoner hvor ledelsen må skjære igjennom for å gjennomføre endringer, uten å ta kunne hensyn til relativt flate strukturer og bred deltakelse fra flere grupper og nivåer i organisasjonen.

Samtidig kan vi se at annen teori synes å støtte Jacobsen og Thorsvik (2013) sine beskrivelser

av OU-tradisjonen, eksempelvis Lyngdal (1992), som også mener OU-tradisjonen har en ide om bred deltakelse i organisasjonen. Med en bred deltakelse satser man på de kunnskaper, erfaringer og ideer som ligger til dels ubrukt i organisasjonen (Lyngdal, 1992:22), og man vil dermed kunne øke muligheten for å få frem mange synspunkter, som vil gi god kvalitet på beslutningene som tas (Jacobsen & Thorsvik, 2013:403). Grupperes deltakelse i konkrete avgjørelser vil videre kunne gi et eierskap til endringsforslag og avgjørelser, som vil gi en bedre såkalt *funksjonell effektivitet* (Mosher (1968), gjengitt i Dolan og Rosenbloom (2003:28)). Det betyr at det er en antakelse om at eierskap øker muligheten for å få gjennomført en endring når den først er besluttet, og dermed forkastes prinsippet om forandring som utelukkende baseres på en leders motivasjon, evne og vilje (Lyngdal, 1992:22).

I følge Gustavsen (1990:60) bygger OU-tradisjonen på en visjon av «den gode bedrift» som man synes å strebe mot. I en slik bedrift henger kompetanse og beslutningsrett nært sammen, og det legges stor vekt på fornyelse og rask omstilling. Dette ser dog ikke ut til å samsvare med Burnes (1996), som hevder at teorier om planlagt endring fokuserer på små, inkrementelle endringer og ikke kan brukes i situasjoner som krever rask og radikal endring.

På mellomnivåene i «den gode bedrift» finner man i følge Gustavsen (1990:60) relativt få, men høyt kvalifiserte medarbeidere som er ressurser i en endringssammenheng snarere enn opptatt av å styre hverandre og andre. De lavere ansatte er jevnt over uorganiserte, og initiativ, utspill og tiltak for å forme bedriften ligger hos ledelsen. De ansatte har verdier, preferanser og evne til oppslutning, men er i utgangspunktet selv passive. Ledelsen er det eneste tydelige rasjonelle subjekt, og de ansatte blir subjekter bare i den utstrekning de tar del i ledelsens forretningside og positivt trer inn i den kultur som ledelsen legger opp til (Gustavsen, 1990)

OU-tradisjonen bygger også på et grunnleggende positivt menneskesyn, hvor det tas for gitt at mennesker ønsker å utvikle seg og lære. Det anses heller ikke å være noen konflikt mellom det at enkeltpersoner utvikler seg, og at grupper og organisasjoner utvikler seg. Utvikling kan kun skje gjennom en fri og åpen dialog mellom mennesker og mellom grupper; OU legger altså mye vekt på å legge til rette for dialog og diskusjon som en måte å komme frem til enighet om løsninger på (Jacobsen & Thorsvik, 2013:403).

Til tross for kritikken peker litteraturen etter min oppfatning i retning av at OU-tradisjonen og særlig Kotter's modell for gjennomføring av endringer er aktuelle rammeverk for

endringsarbeid, så lenge man tilpasser endringsarbeidet til konteksten det gjennomføres i. Jeg vil hevde at vi i Norge stort sett har et godt samarbeid mellom ledere og ansatte på ulike nivåer, også når det gjelder ulike typer endringer. Dette passer i så fall godt med Kotter's mykere strategier, som både kombinerer og bygger videre på de mer "harde" strategiene man finner i OU-tradisjonen.

2.2 Lederforankring

Mye av forskningsteorien som omhandler lederforankring i endringsprosesser er basert på endringer ved innføring og implementering av nye ERP-systemer i organisasjoner. Til tross for at dette er omfattende systemer som gjerne omfavner store deler av organisasjonene som tar dem i bruk, vil jeg hevde at denne teorien kan brukes i studier av lederforankring i endringsprosesser som involverer mindre omfattende IT-systemer. Jeg vil derfor bruke denne forskningslitteraturen sammen med annen litteratur om emnet i denne delen.

En engasjert toppledelse er ansett som avgjørende for suksess ved gjennomføring av endringer, og viktigheten av topplederforankring er blitt diskutert i mange ulike studier, som omfatter ulike domener (Srikantia & Pasmore, 1996). Om ansatte opplever at lederne i organisasjonen ikke har tro på endringsarbeidet, kan man spørre hvorfor de ansatte skulle ha troen på det (Hennestad et al., 2012:187).

Samtidig må det påpekes at ikke er tilstrekkelig for en toppleder å uttale støtte til en implementering for å påvirke utfallet, men at det er de faktiske handlingene til topplederen som påvirker utfallet (Dong et al., 2009:74). Dette ser vi i studier som hevder at ledelsen må være tydelig engasjert i endringsprosjekter for at de skal lykkes, og at ledelsen bør være synlig i prosjektet (Oakland & Tanner, 2007:3). Ledelsens engasjement og deltakelse i innføring av IT-systemer kan i følge Shao et al. (2016:135) ha en positiv effekt på ansattes syn på teknologiens nytteverdi og brukervennlighet, noe som også kan øke sannsynligheten for at prosjektet blir vellykket. Samtidig kan det påpekes at det ikke kun er toppledelsen som ser ut til å ha en avgjørende rolle, men at også engasjement og deltakelse fra ledere på ulike nivåer i en organisasjon kan ha en positiv effekt (Oakland & Tanner, 2007:3). Dette ser vi igjen hos Sirkin et al. (2005:102) som mener organisasjoner må øke engasjementet fra to ulike grupper mennesker om de ønsker at endringsprosjekter skal slå rot: de må få tydelig støtte fra de mest innflytelsesrike lederne, som ikke nødvendigvis er de som innehar de øverste lederstillingene, samtidig som de må ta hensyn til entusiasmen, eller den manglende

entusiasmen, til de som skal bruke de nye systemene, prosessene, eller arbeidsmetodene.

Vi ser også at toppledere i følge Dong et al. (2009:72) kan støtte innføring av IT-systemer på tre ulike måter, med ulike effekter i innføringen: Ved å gi tilgang til ressurser som finansielle midler, teknologier, personell, og opplæringsprogrammer, kan ledelsen øke sannsynligheten for at innføringsprosjektet blir gjennomført, mens ved å utøve endringsledelse i form av tiltak knyttet til å fremme organisasjons mottakelighet av et nytt system kan dannelsen av brukeres ferdigheter og holdninger påvirkes. Ved å gjennomføre tiltak knyttet til å sikre at ledere på lavere nivåer utvikler en felles forståelse av hovedmålene og idealene for det nye systemet kan man øke støtten og aksepten for det nye IT-systemet hos disse lederne (Dong et al., 2009:72). Sistnevnte vil da kunne være en måte å få ledere på flere nivåer i organisasjonen engasjerte og deltakende i et endringsprosjekt slik Oakland og Tanner (2007:3) og Sirkin et al. (2005:102) indikerer at har en positiv effekt på endringsprosjekter.

At deltakelse fra toppledelsen i endringsprosesser ser ut til å øke produktiviteten ser vi igjen i studier av «Management By Objectives», eller målstyrt ledelse, hvor man har sett at endringsprosesser ikke bare krever støtte fra toppledelsen for å øke produktiviteten, men også deltakelse. Om toppledelsen gir sterk støtte uten å aktivt delta selv, vil endringene ha mindre effekt på produktiviteten enn ønsket (Rodgers & Hunter, 1991).

Andre studier av målstyrt ledelse viser at denne typen endringsprogram ikke fungerer om de ikke er ledet fra toppen og ned, med entusiastisk støtte fra toppledelsen (Rodgers et al., 1993). Samme studie viser at graden av involvering fra ledelsen kan ha en direkte påvirkning på tilfredsheten ansatte opplever på jobb, hvor høy grad av lederinvolvering øker tilfredsheten, mens moderat eller lav involvering senker den (Rodgers et al., 1993).

Behovet for ledelsens involvering i endringsarbeid ser i stor grad ut til å bekrefte tankesettet i OU-tradisjonen, hvor ledelsen anses som den sentrale part i en endringsprosess. Samtidig kan man påpeke at behovet for topplederforankring ved gjennomføring av endringer ikke er ensidig positivt. Et behov for en engasjert toppledelse for å skape et trygt miljø for endring kan fremme en avhengighet av de øvre lag i organisasjonen som pådriver av endringsinitiativer, slik at en engasjert toppledelse kan bli en forutsetning for at ansatte gir sin personlige støtte til et endringsinitiativ. I tillegg kan det føre til at ansatte lærer å plassere ansvaret for eventuelle feil som oppstår helt og holdent på den øverste ledelsen (Srikantia & Pasmore, 1996).

Det kan hevdes at mye av forskningen på innføring av IT-systemer stort sett har vært basert på

et enkeltprosjekt-perspektiv, altså at de har studert ett innføringsprosjekt i en organisasjon, til tross for at moderne organisasjoner i økende grad har involvert flere parallelle prosjektløp. (Elbanna, 2013:278). Dette kan tenkes å ha betydning for toppledelsens involvering og engasjement i innføringsprosesser, da toppledelsen vil kunne måtte prioritere hvilke prosjekter som skal få oppmerksomhet når. Det er sannsynlig at toppledelsens støtte går fra ett prosjekt til et annet, blant annet som følge av konkurransepress og markedsendringer, og en vellykket rekruttering av toppledelsen i ett prosjekt kan bety tilbaketrekking av støtte fra et annet prosjekt (Elbanna, 2013:290). Om man har en avhengighet av de øvre lag i organisasjonen for at ansatte gir sin personlige støtte til et endringsinitiativ, slik Srikantia og Pasmore (1996) beskriver, vil man altså kunne miste ansattes støtte også. Dette kan indikere at organisasjoner ikke kun bør fokusere på toppledelsens rolle i endrings –og innføringsprosjekter, men at ledere på lavere nivåer kan spille en større rolle ved manglende involvering av toppledelsen.

Det ser altså ut til å være bred enighet om toppledelsens rolle i innførings –og endringsprosjekter. Det er dog studier som indikerer at topplederforankring ikke er så viktig for suksess ved gjennomføring av endringer og innføring av IT-systemer. Somers og Nelson (2001:7) observerte at oppfatningen av viktigheten av toppledelsens støtte blant prosjektmedlemmer sank jo lenger ut i prosjektgjennomføringen man kom. Altså oppfattet deltakerne i studien at toppledelsen var viktig i de første fasene av prosjektet, og mindre viktig mot slutten.

Dette leder meg tilbake til rollen ledere på lavere nivåer i organisasjonen kan spille, hvor det ser ut til at en mobilisering av et lokalt nettverk av ansatte og mellomledere kan kompensere for at et prosjekt mister støtte fra toppledelsen (Elbanna, 2013:291). Dette kan i følge Elbanna (2013) forklare hvorfor enkelte synes at mellomledere og andre ansatte er like viktige som toppledelsen i innførings –og endringsprosjekter.

2.3 Involvering og opplæring

I denne delen vil jeg se nærmere på motstand mot endring og hvordan slik motstand kan reduseres, blant annet ved involvering –og opplæring av ansatte i endringsarbeid. Motstand mot endring er et velkjent fenomen, og ledere som ikke tenker på potensiell motstand i endringsprosesser kan raskt erfare at ting ikke går som smurt (Hennestad et al., 2012:178). Samtidig er det viktig å ta inn over seg at motstand kan være en viktig del av en endringsprosess, da motstand også kan føre til konstruktive retningsendringer (Hennestad et

al., 2012:182). Mye motstand arter seg i form av kritiske innvendinger til behovet for endring og til om løsningen er den rette, og kan bunne i at endringsinitiativet er lite fornuftig, basert på manglende kunnskap, eller dårlig begrunnet (Jacobsen, 2012:141). Dermed kan motstand også ses på som en kontinuerlig debatt om hva som er den riktige beskrivelsen av dagens tilstand, og hva som eventuelt er gode og dårlige løsninger (Jacobsen, 2012:142).

2.3.1 Årsaker til motstand

Det er mange årsaker til at endringer møter motstand. For å forstå disse årsakene må vi forstå hvordan endring «påvirker enkeltmennesker, sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker i og utenfor organisasjonen» (Jacobsen, 2012:144).

Den enkleste forklaringen på motstand er at folk flest misliker endringer (Hennestad et al., 2012:183), men det er naturligvis gjerne dypere årsaker til dette. I mange tilfeller handler motstanden om et forsvar av det man kjenner, noe man mener er «godt og riktig» (Jacobsen & Thorsvik, 2013:392), mot det ukjente. Ved endringer vil man gå fra en sikker tilstand, for eksempel i form av en oppgave man vet godt hvordan man skal utføre, til en situasjon preget av usikkerhet (ibid.). Resultatet av usikkerheten knyttet til dette kan være psykisk stress, og for å redusere stressnivået kan man forsøke å opprettholde dagens situasjon fremfor å gjennomføre endringer (Jacobsen, 2012:134).

En annen årsak er en form for endringstretthet, som oppstår når nye endringer etterfølges av flere endringer. Effekten av gjentatte endringer «er stress og frustrasjon som svekker oppslutningen om endringene» (Jacobsen & Thorsvik, 2013:391). Dette ser vi også ved gjennomføring av flere parallelle endringsprosjekter i en organisasjon, hvor det viser seg at disse ikke kan anses som separate prosjektløp som hver kan følge en ”oppskrift” på suksessfull endring. I stedet hevder (Herold et al., 2007:949) at man må se endringsprosjekter i en større kontekst, da frekvensen og størrelsen av de ulike endringene har en kumulativ effekt på ansatte i organisasjonen. Endringsledelse kan derfor handle like mye om planlegging, prioritering, og sekvensering av endringer som det handler om gjennomføring av enkeltendringer.

Folk kan også ha bygget opp sin profesjonelle identitet i organisasjonen rundt det å mestre arbeidet sitt, og ha opparbeidet seg en følelse av at «det jeg gjør, er viktig for organisasjonen». (Jacobsen & Thorsvik, 2013:393). Dette kan for eksempel knyttes til at man er godt kjent med eksisterende IT-systemer, og andre personer i organisasjonen ser på en som en sentral ressurs og støtte i bruken av disse.

Motstand mot endring kan også være aldersbetinget, da yngre mennesker kan være mer villige til å initiere og akseptere endringer enn eldre mennesker, samt til å ta risikoer og prøve nye ting (Furnham, 2005:680). I tillegg kan man hevde at nye ansatte, eller ansatte med lav rang i organisasjonen, ofte er yngre og har lite å tape på endringer. Eldre ansatte er gjerne mer «satt» i sine vaner, har en større interesse av å beholde status quo, og er derfor gjerne mer bekymret for endringer (ibid.).

2.3.2 Former for motstand

Motstand kan komme til uttrykk i flere former; noen er veldig tydelige, mens andre har mer form av «skjult» motstand. Det er lett å tro at det bare er ansatte som blir berørt av endringer som kan yte motstand mot disse, men også ledelsen kan motsette seg endringer, eller på andre måter være til hinder for endringsarbeid. Toppledelsen kan eksempelvis innta en passiv holdning til endringsarbeidet, en form for abdisering, noe som fører til at resten av ledelsen blir lite engasjert i endringsprosessen (Hennestad et al., 2012:182). Ledelsen kan også utøve en form for dobbeltkommunikasjon ved å omtale endringer som viktige i generelle vendinger, men nedprioritere endringsarbeid i praktiske situasjoner (ibid.). Eksempelvis kan ledelsen si at man skal bruke tid på å lære nye rutiner eller IT-verktøy, uten å legge til rette for det rent praktisk ved å avsette tid til dette siden det vil gå på bekostning av annet arbeid.

Motstand kan ifølge Jacobsen (2012:130) sies å gå igjennom ulike faser, med ulik intensitet som økes fra fase til fase. I den første fasen finner vi en relativt mild motstand i form av apati eller likegyldighet, som kommer til uttrykk ved manglende interesse eller fravær av positive eller negative følelser (ibid.). Den neste fasen er en noe mer synlig form for passiv motstand i form av negative oppfatninger og holdninger, og verbale uttrykk for negative og kritiske synspunkter på endringen (ibid.). Først i den tredje fasen ser vi en tydeligere aktiv motstand, med sterke kritiske ytringer eller fredelige protester, gå-sakte-aksjoner eller lignende (Jacobsen, 2012:131). I den fjerde og siste fasen finner vi en aggressiv form for motstand, hvor man bedriver aktiv spredning av negative rykter, nekting av iverksetting av endringstiltak, mer voldsomme streiker og aksjoner, direkte undergraving og sabotasje, og direkte ødeleggelse og «terrorisme» (Jacobsen, 2012:130). Den siste fasen kan dog også ha en mer politisk art, ved at motstandere knytter kontakter med beslutningstakere og forsøker å overbevise dem om at endringen ikke er riktig (Jacobsen, 2012:131).

2.3.3. Reduksjon av motstand

Som jeg har vært inne på kan motstand mot endringsarbeid ha ulik form og intensitet, og selv

om motstand kan ha sine positive sider i en endringsprosess vil det være naturlig at man forsøker å redusere graden av motstand i planlegging og gjennomføring av endringsprosesser.

Forskning omkring motstand mot endring kan ledes tilbake til tidlige klassikere som Lewin (Jacobsen, 2012:128). Som jeg var inne på i del 2.1.2 mente Lewin at det finnes «sosiale kraftfelt», med drivkrefter som påskynder endring og motkrefter som forsøker å opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2012:183). Gjennomføring av endringer gjøres ved å enten forsterke kreftene som trekker i retning av endring, eller ved å dempe de kreftene som trekker i retning av stabilitet (Jacobsen, 2012:184). Lewin's teorier om opptining handler altså om å skape et klima for endring «hvor sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg» (ibid.). Dette er arbeid som må gjennomføres *før* endringene iverksettes, noe vi ser igjen de fire første stegene i Kotter's (1995:61) endringsmodell, gjengitt i del 2.1.2. Her ser vi blant annet at man må «få på beina en styringsdyktig organisasjon» (Jacobsen, 2012:222), som i følge Kotter (1995) innebærer at man bør sette sammen en gruppe med nok makt til å lede endringsarbeidet, samt oppmuntre gruppen til å jobbe sammen som et team. Dette kan for eksempel være ansatte og ledere på ulike nivåer som involveres i endringsarbeidet. Samtidig sier endringsmodellen at man bør oppnå en «bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening» (Jacobsen, 2012:222). Dette kan tolkes dithen at man bør gi de ansatte en større grad av makt i endringsprosesser, men jeg tolker dette også slik at man skal gi ansatte en mestringsfølelse. En slik mestringsfølelse kan eksempelvis oppnås gjennom opplæring og trening i nye måter å utføre sitt arbeid på.

I sammenheng med at man ønsker at sentrale aktører opplever det som viktig, riktig og godt å endre seg kan *viktig* forstås som en opplevelse av det å ikke gjennomføre en endring vil ha negative konsekvenser (Jacobsen, 2012:186). At endringen er *riktig* kan forstås som en opplevelse at endringen representerer en løsning på problemene organisasjonen står overfor (ibid.), for eksempel en ny IT-løsning som lover raskere saksbehandling enn den nåværende løsningen. At endringen er *god* handler om å skape en oppfatning av at endringen er god for både organisasjonen og for den enkelte som berøres av endringen (ibid.).

Denne teoriretningen synes å ta utgangspunkt i at endringen som skal finne sted er initiert av andre enn de menneskene som skal igjennom en endring, for eksempel ledere som skal endre ansatte. Resultatet er at ledere må jobbe med «opptining» av ansatte for å få gjennomført endringen. Det er dog mer uklart for meg hvordan gjennomgått endringsteori forholder seg til endringer som ikke kun er initiert av ledelse, men hvor ansatte enten har uttrykt ønske om

endringen, eller har vært med på endringsinitiativet fra begynnelsen.

Det har også vist seg at ansatte også kan påvirkes av sine kollegers oppfatninger; om en kollega er positiv til innføring av et nytt IT-system vil dette kunne føre til at man endrer sin egen oppfatning om kostnaden og fordelene ved å ta i bruk systemet (Kim & Kankanhalli, 2009:578). Slike sosiale faktorer ser vi igjen hos Chang et al. (2008:936), som fant at ansatte kan utøve en form for sosialt press på sine kolleger for å påvirke dem til å ta i bruk nye IT-systemer. Dermed kan det hevdes at ansatte kan involveres i endringsprosesser på en mindre direkte måte, for eksempel ved at ansatte med stor innflytelse i en organisasjon påvirkes i tilstrekkelig positiv retning til at vedkommende uttaler seg positivt om endringsarbeidet til sine kolleger.

2.4 Teoretisk rammeverk for oppgaven

Jeg vil avslutte kapittelet med å vise hvordan de gjennomgåtte teoriene kan danne et rammeverk for diskusjonen av mine funn. Dette velger jeg å gjøre med en tabell som kort beskriver de sentrale elementene jeg skal ta med meg i det videre.

Område	Hovedpoeng	Relevans for forskningsspørsmål
<i>Endringer og endringsledelse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Endringens omfang kan skilles mellom radikal og inkrementell • Endringer kan være planlagte og hierarkisk styret eller spontane • I OU-tradisjonen anses ledelsen som den sentrale part i en endringsprosess • I følge OU-tradisjonen vil det ikke være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere • Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagentene utøver. • Man må «tine» den nåværende tilstanden før man kan gjennomføre en endring, og for å gjøre dette må man blant annet få på beina en styringsdyktig organisasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Studiens første forskningsspørsmål tar for seg hvordan innføringen av Modia er blitt gjennomført, og jeg har derfor funnet det relevant å gjøre rede for teori om endringer og endringsledelse.
<i>Lederforankring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledelsens forankring og engasjement er avgjørende • Engasjement fra ledere og 	<ul style="list-style-type: none"> • I besvarelsen av de to siste forskningsspørsmålene vil jeg blant annet fokusere på

	<p>ansatte på lavere nivåer vil kunne ha en positiv effekt</p> <ul style="list-style-type: none"> • En engasjert toppledelse kan bli en forutsetning for at ansatte gir sin personlige støtte til endring • Toppledelsens involvering kan føre til at ansatte lærer å plassere ansvaret for feil som oppstår på den øverste ledelsen • Topplederere vil måtte prioritere hvilke prosjekter som skal få oppmerksomhet og støtte når. 	<p>lederforankring. Jeg har derfor gjort rede for teori om lederforankring -og toppleres rolle i endringsprosesser</p>
<i>Involvering og opplæring</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I mange tilfeller handler motstand om et forsvar av det eksisterende • Flere parallelle endringsprosjekter har en kumulativ effekt på ansatte • Motstand kan reduseres ved bemyndigelse av ansatte • Yngre mennesker kan være mer villige til å initiere og akseptere endringer enn eldre mennesker. 	<ul style="list-style-type: none"> • I besvarelsen av de to siste forskningsspørsmålene vil jeg også fokusere på involvering og opplæring av ansatte, og hvordan dette kan redusere motstand i endringsprosesser. Jeg har derfor gjort rede for teori om årsaker til at motstand oppstå, og hvordan motstand kan reduseres ved involvering og opplæring av ansatte.

Tabell 2.4.1: Teoretisk rammeverk for oppgaven

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere de ulike vitenskapelige ståstedene innen forskning, hvilken metodisk tilnærming jeg har valgt for å utføre studien, samt mitt valg av case til studien. Jeg vil også gjennomgå hvordan både datainnsamlingen og dataanalysen har foregått, og gi en vurdering av datakvaliteten. Jeg avslutter kapittelet med en gjennomgang av etiske aspekter ved studien, etterfulgt av en oppsummering av metodekapittelet.

3.1 Vitenskapelig ståsted

En måte å klassifisere forskningsmetodikk er å skille mellom de underliggende filosofiske antagelsene som ligger til grunn for forskningen. Tanken er at all forskning er basert på noen underliggende antagelser om hva som er «gyldig» forskning, og hvilke forskningsmetoder som er passende (Myers, 2013:36). Guba og Lincoln (1994, ref. i Myers (2013:36)), foreslår fire kategorier, eller underliggende «paradigmer» for kvalitativ forskning: 1. positivisme, 2. post-positivisme, 3. kritisk forskning og 4. konstruktivisme. Myers (2013) forholder seg dog til Orlikowski og Baroudi (1991, ref. i Myers (2013:36)), som foreslår tre kategorier: positivisme, fortolkende forskning, og kritisk forskning. Jeg vil her presentere disse tre sistnevnte sentrale filosofiske grunnsynene innen forskning, og i kapittel 3.2 vil jeg si mer om hvilke som ligger til grunn for min studie.

Forskning kan i følge Orlikowski og Baroudi (1991, ref. i Myers (2013:38)) klassifiseres som positivistisk om den inneholder formelle proposisjoner, kvantifiserbar måling av variabler, testing av hypotese(r), og om man trekker slutninger om et fenomen fra et utvalg til en beskrevet populasjon.

I fortolkende forskning på den annen side fokuseres det på kompleksiteten av menneskelig meningsskaping i sosiale settinger (Kaplan & Maxwell, 1994, ref. i Myers (2013:39)), og fortolkende forskere forsøker å forstå fenomen gjennom betydningene folk tildeler dem (Boland, 1991; Orlikowski & Baroudi, 1991, ref. i Myers (2013:39)). Ulike mennesker vil ha ulike subjektive meninger om fenomener, og meningene vil være avhengige av konteksten (Myers, 2013:39).

Forskere innen kritisk forskning vil ikke kun beskrive de ulike sosiale, kulturelle og politiske faktorer som forskeren antar begrenser subjektets evne til å endre sine omgivelser, men vil i stedet forsøke å utfordre de rådende oppfatningene, verdiene og antagelsene som subjektene

tar for gitt (Myers, 2013:43).

3.2 Valg av metodisk tilnærming

Det kan skilles mellom to metodiske tilnærminger til forskning; kvantitativ metode som beskriver virkeligheten i tall og tabeller, og kvalitativ metode som gir tekstlige beskrivelser (Ringdal, 2013:24) og brukes for å studere sosiale og kulturelle fenomen (Myers, 2013:8). Hvilken metode som er best til en studie avhenger altså av forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmål som kan peke mot kvalitativ metode, begynner gjerne med hva eller hvordan, der formålet er å beskrive, mens spørsmål om forklaringer (hvorfor) trekker i en retning av en kvantitativ forskningsstrategi (Ringdal, 2013:25).

Kvantitativ metode er generelt sett best om man ønsker et stort utvalg i studien, og om man ønsker å kunne generalisere til en større populasjon (Myers, 2013:8), mens kvalitativ metode passer godt til eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold det i liten grad er forsket på (Ringdal, 2013:24), og anses for å være den beste metodikken når man skal gå dypere inn i ett emne i én bedrift eller organisasjon (Myers, 2013:9).

Jeg har valgt å gjennomføre kvalitativ datainnsamling i form av intervjuer og dokumentanalyse, da samtlige forskningsspørsmål i studien er *hvordan*-spørsmål. Jeg gjennomfører en eksplorerende undersøkelse av sosiale, kulturelle og politiske aspekter ved mennesker i en organisasjon, med fokus på endringsledelse. Det er allerede gjort en del forskning på endringsledelse, og i tillegg er det skrevet flere masteroppgaver om endringsledelse i NAV, blant annet Vågen (2012) og Thilageswaran (2015). Samtidig er det ikke meg kjent at det er gjort studier på endringsledelse i tilknytning til innføring av nye IT-verktøy i NAV, og jeg vil derfor hevde at fenomenene og forholdene jeg undersøker i liten grad er blitt forsket på tidligere. En kvalitativ datainnsamling ser derfor ut til å være passende for denne studien, i tråd med Ringdal (2013) og Myers (2013) sine teorier om hvilke typer forskningsmetodikk som passer til ulike typer studier.

Vi ser at kvalitativ forskningsmetodikk har flere trekk fra fortolkende forskning. Da jeg forsøker å få svar på mine forskningsspørsmål gjennom å forstå ulike menneskers subjektive meninger om innføringen av Modia i ulike kontekster (stilling i NAV og sted), vil jeg si at det er fortolkende forskning som ligger til grunn for denne studien.

3.3 Valg av case

En case kan beskrives som en *analyseenhet*, som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land (Ringdal, 2013:107). En studie av en slik analyseenhet omtales som en casestudie. Casestudier bygger på et lite antall caser, og blir først og fremst benyttet i en kvalitativ forskningsstrategi (ibid.)

I mitt valg av case hadde jeg som kriterier at jeg skulle kunne studere en pågående endringsprosess, og at det ville være mulig å gjennomføre innsamling av data til studien. Samtidig ønsket jeg å ha en fast kontaktperson i en organisasjon som kunne avse tid til å hjelpe meg med gjennomføring av studien i sin egen organisasjon. I tillegg var det et kriterium at organisasjonen var interessant nok til at jeg skulle ønske å gjennomføre en studie i organisasjonen, samt at potensielle lesere skulle kunne synes mitt valg av case var interessant. NAV er en stor organisasjon med komplekse utfordringer knyttet til ulike velferdsordninger, og det kan hevdes at NAVs brukere i økende grad forventer at NAVs tjenester og informasjon om disse er tilgjengelig via internettbaserte løsninger. Dette gjør NAV til en spesielt interessant organisasjon med tanke på endringer og bruk av nye IT-verktøy, og valget falt derfor på NAV som case i denne studien. I de følgende underkapitlene vil jeg presentere NAV som organisasjon, Prosjekt Brukerdialog, samt Modia og hvordan Modia passer inn i organisasjonen.

3.3.1 NAV

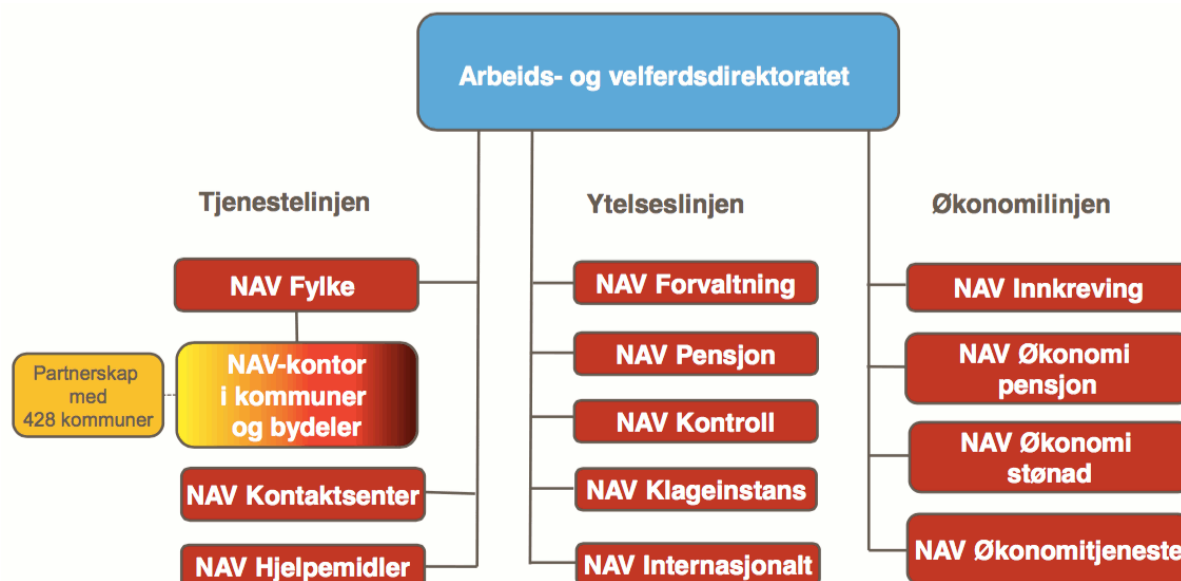
NAVs tjenestelinje er som nevnt i kapittel 1.1 fordelt på tre nivåer, med ulike oppgaver og ulikt ansvar:

1. Arbeids- og velferdsdirektoratet er det øverste nivået, og har ansvar for å styre, lede og utvikle etaten, og har det overordnede ansvaret for at NAV når de målene og resultatene som er satt, og omsetter politiske føringer til handling (NAV, 2013b).

2. NAV Fylke omfatter nitten fylkeskontor, med hver sin fylkesdirektør i ledelsen. Fylkeskontorene følger opp, koordinerer og støtter lokalkontorene som fylket har ansvaret for, gjennom resultatmåling, opplæring og kompetansedeling (NAV, 2013c).

3. NAV-kontor (også kalt enheter) er de fysiske kontorene hvor brukere av NAV sine tjenester kan oppsøke NAV, og få tilgang til arbeids- og velferdstjenester i stat og kommune (NAV, 2013c). De enkelte kontorene har to eiere, stat og kommune, og de har dermed en kommunal

og en statlig styringslinje å forholde seg til (NAV, 2013d). Det er 456 NAV-kontor, og hvilke kommunale tjenester som tilbys varierer fra kommune til kommune (NAV, 2013a).



Figur 3.1. Organisasjonskart (NAV, 2016)

I tjenestelinjen finner vi også NAV Kontaktsenter som er telefonisk førstelinje for de fleste tjenester i NAV, og NAV Hjelpemidler som håndterer hjelpemidler for NAVs brukere.

Det er i hovedsak Arbeids- og velferdsdirektoratet, NAV Fylke, og NAV-kontorene som jobber med -og er berørt av- innføringen av Modia, og det er derfor disse delene av tjenestelinjen jeg vil fokusere på i studien.

3.3.2 Prosjekt Brukerdialog og Modia

I 2011 og 2012 planla NAV en modernisering av IKT i NAV, og det ble besluttet å gjennomføre moderniseringen som tre prosjekter. I 2012 ble det bevilget penger fra Stortinget til å starte Prosjekt 1, og Moderniseringsprogrammet (MOD) som organisatorisk enhet ble etablert. Planen for MOD var å «modernisere en rekke tjenester til brukere og systemer for ansatte, blant annet nye løsninger for ny uføretrygd» (NAV, 2015c). I 2013 ble MOD som organisatorisk enhet i NAV avviklet, og Prosjekt 1 ble omorganisert til å bestå av Uføreforprosjektet, Prosjekt Brukerdialog, og forberedelser til Prosjekt 2 (NAV, 2015c).

Prosjekt Brukerdialog er et samlet forslag til videreføring av moderniseringsaktiviteter i 2014 som i hovedsak var planlagt i Prosjekt 1 fra MOD (NAV, 2014b:3). Formålet med prosjektet er å bidra til at brukere får enklere tilgang til NAVs tjenester via NAV.no, få brukere til å bruke digitale kanaler til kontakt med NAV, samt gi NAVs veiledere effektiv systemstøtte for

å besvare brukerhenvendelser (NAV, 2014b:3). Veiledere i NAV har først og fremst behov for å få oversikt over brukers tidligere henvendelser og andre forhold relatert til brukeres saker, samt enkel arkivering av resultatet av ny dialog med brukere. Modia er ment å dekke dette behovet, og «å forenkle hverdagen for NAV sine medarbeidere på dette området, samtidig som vi trykker kvaliteten i brukerdialogen» (NAV, 2014b:6).

3.4 Datainnsamling

I dette underkapittelet presenterer jeg hvilke metoder jeg brukte for å gjennomføre studien.

De første ukene i prosessen dreide seg om å få oversikt over NAV-systemet, finne et passende tema og avgrense dette. Dette ble gjort ved å møte min kontaktperson i NAV IKT for et innledende møte sammen med min veileder fra Universitetet, hvor vi diskuterte overordnede temaer. Dette ble fulgt opp med et nytt møte et par uker senere, med kontaktpersonen og en annen NAV-ansatt. Denne ansatte viste seg å være feil person for deltakelse i studien, så vi gjennomførte et nytt møte et par uker senere med en prosjektleder i Prosjekt Brukerdialog. Her ble temaet diskutert, samtidig som vi diskuterte hvilken informasjon jeg kunne få tilgang til fra prosjektet. Det ble gjennomført et nytt møte med samme personer et par uker senere hvor temaet ble spesifisert ytterligere, etter forslag fra prosjektlederen. Kort tid etter snakket jeg med to nye NAV-ansatte; en som jobbet overordnet med endringsarbeid i NAV og en som jobber med kontinuerlig forbedring og LEAN. Disse samtalene ga en del overordnet informasjon om hvordan NAV jobber med endringer generelt, samt en oversikt over forholdet mellom NAV på direktorat, fylke, -og enhetsnivå. Jeg har underveis fått tilsendt dokumentasjon om de ulike temaene av de jeg har snakket med, som oftest via min kontaktperson.

Jeg har parallelt med møtene med NAV hatt jevn kontakt med veileder for avklaring av videre fremdrift i studien.

3.4.1 Intervjuer

Som forklart i del 3.2 gjennomførte jeg en kvalitativ studie i form av intervjuer. I arbeidet med å identifisere roller/stillinger som var aktuelle intervjukandidater brukte jeg «Håndbok – helhetlig innføringsmetode» (NAV, 2015b), som ga en oversikt over de ulike rollene i NAVs innføringsmetodikk. Jeg hadde i tillegg et møte med prosjektlederen for innføring i Prosjekt Brukerdialog, som ga innspill til hvilke roller som ville være aktuelle og gode kilder til

informasjon. Da jeg hadde en ferdig utarbeidet liste over de ulike rollene og stillingene jeg ønsket å intervju, fordelt på direktorat, fylke og enhetsnivå, sendte jeg denne til prosjektlederen og min kontaktperson sammen med et utkast til en intervjuforespørsel. Etter å ha endret denne noe basert på innspill fra kontaktperson, sendte prosjektlederen denne intervjuforespørselen til innføringskoordinatorer i to fylker. I denne første runden gikk en av innføringskoordinatorerne med på å delta i studien, mens den andre avslo, og prosjektlederen sendte da forespørselen til et annet fylke, som gikk med på å delta i studien. Innføringskoordinatorerne sendte så intervjuforespørselen videre til en NAV-enhet i hvert sitt fylke, som begge gikk med på å delta i studien. Intervjuavtaler ble gjort fortløpende etter hvert som jeg fikk kontakt med intervjukandidatene. På direktoratnivå gjorde jeg intervjuavtaler direkte via prosjektlederen.

Jeg gjennomførte først to intervjuer på fylkesnivå i ett fylke, og fire dager etter gjennomførte jeg tre intervjuer i direktoratet. De to neste dagene intervjuet jeg fire ansatte ved en enhet i det første fylket, fordelt på to ansatte per dag. Det gikk så om lag tre uker før jeg fikk intervjuet ansatte i enheten i det andre fylket, og ytterligere en uke før jeg fikk intervjuet ansatte på fylkesnivå i det fylket. Videre i oppgaven vil jeg referere til det første fylket som F1, og det andre fylket refereres til som F2. Jeg vil nå gjennomgå mine erfaringer fra gjennomføringen av intervjuene.

Direktorat

På direktoratnivå ønsket jeg å intervju en innføringskoordinator, som har overordnet ansvar for «å sikre at innføringsløpet ledes og koordineres effektivt, der de involverte har tydelige roller og ansvar» (NAV, 2015b:9). Vedkommende har også ansvar for å bistå og følge opp fylker i innføringsløpet ved å gi informasjon, være en ambassadør for endringene, bidra til riktig fokus, ha oversikt over milepæler og aktiviteter, oppfølging og rapportering, og skal koordinere og involvere innføringskoordinatorer i fylkesområder (ibid.). Det fremstår som noe uklart om dette prosjektet har en egen innføringskoordinator på direktoratnivå, som beskrevet i NAVs håndbok for innføringer (ibid.). Jeg fikk kun tilgang til å intervju tre ansatte med stillingstittel «prosjektmedarbeider» i innføringsprosjektet for Prosjekt Brukerdialog. Innføringsprosjektet skal «være tett på utviklingen i fylker/resultatområder, gjennomføre analyser, planlegge informasjonsaktiviteter, utarbeide støttemateriell, forberede og følge opp aktivitet i gjennomføringen av nye tjenester og løsninger, herunder arbeidsprosesser og oppgavestyring» (ibid.). Samtidig skal prosjektet sikre «et involvert og operativt direktorat gjennom informasjon, statusoppdateringer og ansvarliggjøring» (ibid.).

Intervjuene med prosjektmedarbeiderne i direktoratet ble gjennomført i NAVs lokaler i Oslo, og varte i omlag tre timer totalt. Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, da jeg hadde en intervjuguide med predefinerte spørsmål med til intervjuene. Denne form for intervju tillater at intervjuene tar andre retninger om det faller seg naturlig, og man kan gjøre nye oppdagelser gjennom dette (Myers, 2013:122). Det ble gjort lydopptak av alle tre intervjuene, og jeg fulgte stort sett intervjuguiden. I to av intervjuene (Prosjektmedarbeider 2 og 3 i Direktoratet) var det i tillegg økt fokus på lederforankring som tema, da intervjuobjektene hadde mye på hjertet om dette. Ett av disse hadde en noe bestemt, nesten aggressiv tone, og dette gjorde at jeg i det intervjuet forsøkte å trå mer forsiktig og ikke grave for mye, selv om det kunne vært interessant.

Fylker

På fylkesnivå gjennomførte jeg intervjuer i to fylker (F1, F2), og intervjuet to personer i hvert fylke. Også på fylkesnivå har man innføringskoordinatorer, med tilsvarende overordnet ansvar som innføringskoordinator i direktoratet, men da på fylkesnivå. Innføringskoordinatorene i fylkene er hovedkontakter mot både egen ledelse og ut mot de lokale NAV-enhetene i fylket. De er hovedkontakter og koordinatore for innføringsprosessen lokalt, og skal bidra til å sikre at nødvendige forberedende aktiviteter gjennomføres i alle berørte enheter, og skal inspirere, involvere og mobilisere til aktivitet (NAV, 2015b:10). De har ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging av innførings- og omstillingsaktiviteter, og skal gi faglig støtte til lokale ledere i forbindelse med ulike innføringsaktiviteter (NAV, 2014b:9). Jeg intervjuet én innføringskoordinator i hvert fylke, og vil omtale disse som henholdsvis F1-Innføringskoordinator for F1 og F2-Innføringskoordinator for F2.

I fylkene ønsket jeg også å intervju fylkesdirektørene, som er de øverste lederne i sine fylker. I det ene fylket fikk jeg dog ikke tilgang til fylkesdirektøren, men i stedet en annen ansatt på direktørnivå med større grad av involvering i innføringsprosjekter i sitt fylke. Videre i oppgaven vil jeg referere til disse som F1-Direktør og F2-Direktør.

Intervjuene på fylkesnivå ble gjennomført i de to fylkenes fylkeskontorer, og hvert intervju varte i om lag en time. Også her var intervjuene semistrukturerte, og jeg fulgte stort sett intervjuguiden. Det ble gjort lydopptak av alle fire intervjuene. Intervjuene i F2 var de aller siste intervjuene jeg gjennomførte for denne studien, og jeg hadde dermed mer informasjon om ulike synspunkter og problemstillinger enn jeg hadde ved gjennomføring av intervjuer i F1. Dette gjorde at jeg kunne stille mer relevante oppfølgingsspørsmål enn tidligere, så selv om jeg forholdt meg til intervjuguiden spurte jeg nok litt flere og bedre spørsmål i F2. Det er

også verdt å nevne at F1-Direktør ikke selv var direkte involvert i innføringsarbeidet i like stor grad som F2-Direktør, da de hadde ulike ansvarsområder i sine fylker. Selv om både F1-Direktør og F2-Direktør hadde delegert mye av innføringsarbeidet til hver sin innføringskoordinator, opplevde jeg at F2-Direktør hadde større grad av innsikt i arbeidet til sin innføringskoordinator og bidro med mer relevant informasjon i intervjuet.

Enheter

I hvert av de to fylkene i studien besøkte jeg en NAV-enhet, hvor jeg intervjuet ulike ansatte. I begge enhetene intervjuet jeg først enhetslederen, som er den første i sin enhet som får beskjed om nye aktiviteter, deriblant innføring av nye IT-verktøy. Enhetslederen har det lokale ansvaret for at innføringen følger planene som er satt på fylke- og direktoratnivå, og vil være den som fordeler ansvar og oppgaver knyttet til innføringen lokalt. Videre i oppgaven vil jeg referere til enhetslederne som F1-Enhetsleder og F2-Enhetsleder.

Ved begge enhetene gjorde jeg lydopptak av intervjuene. Det ene intervjuet varte i om lag en time, mens det andre varte i en halv time. Temaene i begge intervjuene var i hovedsak lederens involvering og prioritering av innføringsarbeidet knyttet til Modia, samt kontakt med fylkesnivået. F1-Enhetsleder hadde generelt mange tanker om endringsarbeidet i sin egen enhet, og var involvert i dette i større grad enn F2-Enhetsleder var ved sin enhet. Samtidig kan det påpekes at enheten i F1 hadde dobbelt så mange ansatte som enheten i F2, og endringsarbeid da kan bli mer omfattende, som igjen gir mer å snakke om under et intervju. Min opplevelse med F2-Enhetsleder var i tillegg at vedkommende hadde delegert bort mye av innføringsarbeidet, og dermed ikke hadde like mye relevant informasjon som F1-Enhetsleder.

Jeg har også intervjuet en såkalt «superbruker» i hver enhet, som er de som kan mest om Modia ved sin enhet. Superbrukere skal delta på opplæring i regi av NAV fylke, planlegge og gjennomføre opplæring av kolleger i egen enhet, være tilgjengelig for kollegers spørsmål og avklaringer i det daglige, og ha solid og oppdatert IKT-kompetanse (NAV, 2015b:11). Begge superbrukerne var i tillegg veiledere, og hadde superbrukerrollen som en ekstra arbeidsoppgave. Ved en enhet intervjuet jeg også en avdelingsleder som hadde en superbrukerrolle, slik at den enheten hadde to superbrukere. Disse intervjuene varte i 30-60 minutter, og det ble gjort lydopptak ved samtlige. Dessverre ble opptaket av intervjuet med en av superbrukerne slettet som følge av en teknisk glipp rett etter at intervjuet var over. Til tross for et iherdig forsøk på å notere hovedpunktene fra dette intervjuet, var tiden for knapp før neste intervju begynte, slik at dette intervjuet anses som tapt. Jeg sitter da igjen med intervjumateriale fra ett intervju med en avdelingsleder/superbruker, og en

veileder/superbruker. Jeg vil referere til disse som henholdsvis F1-Superbruker og F2-Superbruker.

Det kan her diskuteres om informasjonen jeg fikk i det tapte intervjuet sammenfaller med intervjuet av F1-Superbruker. Jeg husker det tapte intervjuet som noe kort (ca 30 minutter), og at jeg ble noe frustrert over korte svar som ikke gikk i dybden på mine spørsmål. Slik sett fikk jeg ingen ny, relevant informasjon i dette intervjuet, og anser intervjuet med F1-Superbruker som mer givende selv om også dette kun varte i overkant av 30 minutter. Det vil dog kunne bli en annen vinkling på superbrukerrollen til F1-Superbruker, da vedkommende også er avdelingsleder og dermed har et annet forhold til både innføringsarbeid og bruk av Modia enn veiledere.

I enhetene har man også rene veiledere, som arbeider med å veilede brukere av NAVs tjenester. Veiledere bruker Modia aktivt i det daglige til oppslag av informasjon om brukere, utveksling av meldinger med brukere, og notering av status i saker. Det er i hovedsak veiledere som har opplevd innføringen av Modia i det daglige, da det er de som har tatt i bruk Modia, og deres arbeidsrutiner er blitt endret ved innføring av verktøyet. Jeg har intervjuet en veileder ved hver enhet, heretter omtalt som F1-Veileder og F2-Veileder. Disse intervjuene varte i henholdsvis 63 og 29 minutter. Forskjellen i lengden kan her forklares med at intervjuet med F2-Veileder ble et nokså overfladisk intervju, hvor intervjuobjektet hadde svært korte og lite informative svar på spørsmålene mine. Til tross for flere oppfølgingsspørsmål i et forsøk på å få mer informasjon om de ulike temaene, var det lite ny informasjon å hente i dette intervjuet.

Oppsummering av intervjuer

Jeg så opprinnelig for meg at det ville være aktuelt å intervju 10-15 personer, hvorav hvert intervju ville vare i om lag én time. Jeg har endt opp med å gjennomføre tre intervjuer i direktoratet, to intervjuer i to fylker, og tre til fire intervjuer per NAV-enhet i hvert av de to fylkene, hvorav ett intervju ble tapt. Totalt antall intervjuer er da 13. I henhold til Myers (2013:123) bør antall intervjuer sørge for at ulike stemmer blir hørt, og intervjuene kan avsluttes når man ikke lenger får ny innsikt i temaet fra intervjuene. Til tross for at det kunne vært aktuelt å intervju flere personer, for eksempel ytterligere veiledere ved hver enhet, opplever jeg at jeg har intervjuet et tilstrekkelig utvalg av interessenter i innføringsarbeidet knyttet til Modia i henhold til denne teorien. Se tabell 3.4.1 for en oversikt over informantene.

Informantkode	Rolleforklaring
Prosjektmedarbeider 1 i Direktoratet	Prosjektmedarbeider i innføringsteamet i Prosjekt Brukerdialog
Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet	Prosjektmedarbeider i innføringsteamet i Prosjekt Brukerdialog
Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet	Prosjektmedarbeider i innføringsteamet i Prosjekt Brukerdialog
F1-Direktør	Fylkesdirektør i Fylke 1
F1-Innføringskoordinator	Innføringskoordinator i Fylke 1
F1-Enhetsleder	Enhetsleder i deltakende enhet i Fylke 1
F1-Superbruker	Superbruker i deltakende enhet i Fylke 1
F1-Veileder	Veileder i deltakende enhet i Fylke 1
F2-Direktør	Direktør i Fylke 2 (ansatt på direktørnivå)
F2-Innføringskoordinator	Innføringskoordinator i Fylke 2
F2-Enhetsleder	Enhetsleder i deltakende enhet i Fylke 2
F2-Superbruker	Superbruker i deltakende enhet i Fylke 2
F2-Veileder	Veileder i deltakende enhet i Fylke 2

Tabell 3.4.1: Oversikt over informantene.

3.4.2 Dokumenter

Jeg har fått tilgang til en del tekstlig dokumentasjon av Modia, innføringen av Modia, og arbeidsprosessene knyttet til systemet og innføringen av det, samt noe statistikk og tallmateriale. Dette for å få en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, som vil kunne gi meg ulike perspektiver på prosjektet. Eksempelvis vil intervjuer kunne dreie seg om ulike oppfatninger om gjennomføring av endringer, mens tekstlig dokumentasjon vil kunne vise hvordan endringer er blitt dokumentert eller planlagt.

Jeg fikk tilgang til følgende dokumenter:

- Håndbok – helhetlig innføringsmetode (NAV, 2015b)
- Prosjektbeskrivelse for Prosjekt Brukerdialog (NAV, 2014b)
- Gevinstrealiseringsplan Prosjekt Brukerdialog (NAV, 2014a)
- Brukerdialog i flere kanaler (presentasjon om Modia)
- Generelle funksjoner i Modia (presentasjon) (NAV, 2015a)
- Kanalstrategi (presentasjon om strategi for kontakt med brukere i ulike kanaler)
- Om NAV og NAV IKT (presentasjon om NAV og NAV IKT)

3.5 Analyseprosessen

Intervjuene ble planlagt og utført med analyseprosessen i bakhodet, slik at analysen av intervjuene skulle bære så enkel som mulig. Dette innebar blant annet å gruppere spørsmålene i intervjuguidene etter tema, for å lettere holde orden på temaene ved bearbeiding av

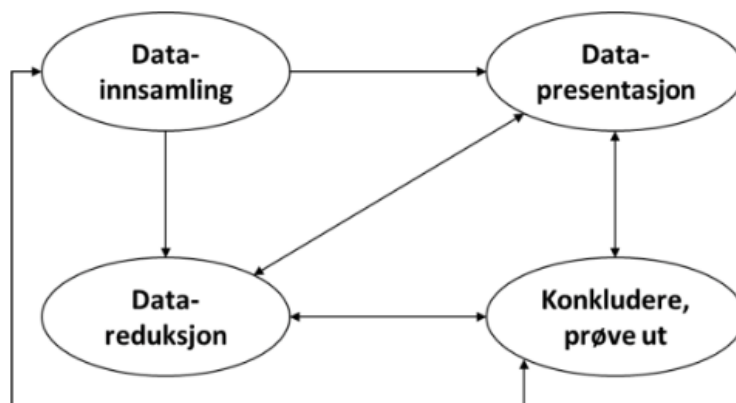
transkripsjonene. Intervjuspørsmålene tok utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål, og ble utformet slik at de kunne gi indirekte svar på disse.

Intervjuene ble transkribert fortløpende, og var stort sett ferdig transkribert innen en uke etter gjennomført intervju. Transkribering innebærer at datamaterialet struktureres i tekstform, som gjør at det blir lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2009:188).

Etter at samtlige intervjuer var ferdig transkribert var det første steget å kode dataene. Dette «innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse» (Kvale & Brinkmann, 2009:208). Med denne metoden kan man summere tekstblokker med ord som «positive holdninger», «liten tillit», eller «kritikk», som gjør det lettere å finne temaer i teksten som kan grupperes sammen. Disse kodene ble registrert i et såkalt «kodememo» der jeg registrerte navnene på de forskjellige kodene, dato for kodingen, definisjoner av kodene og notater angående mine tanker om koden (Kvale & Brinkmann, 2009:209). Til dette brukte jeg et Excel-ark hvor kodene ble kryssset med tekstblokker sammen med identifikasjonskoden til personen som kom med sitatet.

Kodingen var stort sett i form av korte ord og uttrykk, men jeg benyttet meg også av såkalt meningsfortetting der det var lengre, komplekse tekstblokker som var vanskelige å oppsummere med en enkel kode. Dette innebar å lete etter naturlige meningsenheter og uttrykke deres hovedtema (Kvale & Brinkmann, 2009:212) ved hjelp av en kort oppsummering av tekstblokken.

I dette arbeidet skilte jeg altså ut sitater fra transkripsjonene, og reduserte mengden data til det som var relevant for forskningsspørsmålene. En modell for denne analysemetoden er gjengitt i figur 3.2, som viser hvordan dataanalysen består av datareduksjon, datarepresentasjon og konkludering. Dette er en iterativ prosess der man er innom konkluderingsfasen flere ganger, og konklusjonene kan lede til innsamling av mer data fra transkripsjonene for å stadfeste det en har funnet, eller for å undersøke et nytt forskningsspørsmål (Ringdal, 2013:249).



Figur 3.2. Miles & Huberman's modell for dataanalyse, som gjengitt i Ringdal (2013:250)

Ved både kodingen og meningsfortettingen noterte jeg hvordan utsagn kunne lenkes til ulike rammeverk for tolkning, og da dette var gjort forsøkte jeg å identifisere temaer og trender som gikk igjen i intervjuene som helhet, for så å forsøke å utarbeide et forklarende rammeverk, som beskrevet av Miles & Huberman (1994):

«You begin with a text, trying out coding categories on it, then moving to identify themes and trends, and then to testing hunches and findings, aiming first to delineate the "deep structure" and then to integrate the data into an explanatory framework.» (Miles & Huberman, 1994:91).

Det finnes selvsagt andre måter å analysere intervjuer, som memoer, analytisk induksjon, liste serier med hendelser, diskusjon av kritiske hendelser, hermeneutikk, semiotikk, innholdsanalyse, konversasjonsanalyse, diskursanalyse, narrativ analyse, og metaforisk analyse (Myers, 2013:168-174). Alle metodene har sine fordeler og ulemper, og i følge Myers (2013:175) er det ingen metode som er bedre enn de andre.

3.6 Vurdering av kvaliteten

I dette kapitlet vil jeg vurdere kvaliteten på datainnsamlingen, og ta i betraktning hvordan respondenter til intervjuundersøkelser er blitt utvalgt, samt hvordan min egen rolle kan ha påvirket datainnsamlingen. Videre vil jeg gjøre en vurdering av reliabiliteten og validiteten til oppgaven.

3.6.1 Utvalg

Som nevnt i del 3.4 har jeg fått hjelp fra en prosjektleder til å identifisere fylker og NAV-

enheter som er relevante for studien. I dette arbeidet har jeg kun lagt to føringer. Den første føringen var at jeg ville se på ett fylke hvor Modia brukes slik det er ment å brukes, og ett fylke hvor enkelte av Modias funksjoner ikke er tatt i bruk slik de er ment. Dette var for eksempel Modias epostfunksjon for utveksling av meldinger, som sørget for sikker kommunikasjon mellom brukere og saksbehandlere. Tanken var å se på forskjeller i bruken av Modia mellom to fylker, og undersøke om det var forskjeller i innføringen av Modia som kunne forklare dette.

Den andre føringen var å se på fylker i nærheten av Oslo, da reise- og overnattingsbudsjettet har vært noe trangt. Dette utelukket for eksempel de nordligste fylkene, og har dermed begrenset aktuelle fylker og enheter noe. Det kan nok diskuteres om sistnevnte føring har påvirket studien, da eventuelle større geografiske eller kulturelle skiller kunne vært en del av studien, og kunne vært en del av forklaringen på eventuelle forskjeller i innføringen av Modia.

Etter at intervjuforespørsler var blitt sendt ut til to fylker, intervjuer avtalt i ett av fylkene med tilhørende enhet, og det andre fylket hadde svart positivt, oppdaget jeg at prosjektlederen trolig hadde glemt den første føringen ved valg av fylker. Ved spørsmål om dette svarte han at det ingen av de to fylkene skiller seg ut hverken den ene eller andre veien med hensyn til bruk av Modia. Dermed er begge fylkene med tilhørende enheter noe tilfeldig valgt, og ikke basert på eventuelle forskjeller i bruk av Modia. Fokuset i studien blir da som beskrevet i del 1.2.

Som vi ser har jeg ikke selv vært direkte involvert i valg av hverken fylke eller enheter, men har kun oppgitt hvilke roller jeg har ønsket å intervju. På fylkesnivå har prosjektlederen tatt kontakt med innføringskoordinator i begge fylkene, som selv har takket ja til intervju, og som har invitert andre representanter for fylket til intervju. NAV-enhetene og intervjukandidatene i disse er også valgt av innføringskoordinatorene i de to fylkene, og jeg har også her kun angitt hvilke roller jeg ønsker å intervju. Selv om jeg har intervjuet ønskede roller, er det noe tilfeldig hvilke personer med disse rollene jeg har intervjuet. Det kan tenkes at det er store forskjeller mellom hvordan de ulike rollene arbeider i de ulike enhetene i et fylke, og denne studien er dermed nokså begrenset i omfang. Ideelt sett kunne jeg ha intervjuet alle innehavere av de ulike rollene i samtlige enheter i hvert fylke jeg har inkludert i studien, men dette ville vært en alt for omfattende oppgave i denne studien.

3.6.2 Intervjuer

Kvale og Brinkmann (2009:177) skisserer en liste med kvalifikasjoner en intervjuer bør

inneha for å gi gode intervjuer som produserer rikholdig kunnskap og etisk sett skaper en positiv intervjusituasjon for respondentene. En intervjuer bør være kunnskapsrik om intervjuemnet, være strukturert, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, erindrende og tolkende under intervjuet (ibid.). Jeg har etter beste evne forsøkt å inneha disse kvalifikasjonene ved gjennomføring av intervjuer, og opplever selv at de fleste som ble intervjuet hadde en positiv holdning til intervjuet både før, under og etter. Samtidig er det klart at intervju kvalitet vil påvirkes av kvaliteten på min egen håndverksmessige dyktighet som intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009:180). Jeg har begrenset erfaring som intervjuer, og dette kan ha bidratt til at jeg ikke har fått kritiske opplysninger fra intervjuobjektene.

Jeg har ved enkelte anledninger brukt ledende spørsmål, både for å få en person til å utdype sitt svar etter gjentatte mislykkede forsøk, og for å sjekke personens reliabilitet og verifisere mine egne fortolkninger underveis i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009:183). Det kan naturligvis hevdes at jeg har påvirket intervjuet negativt ved bruk av ledende spørsmål, og dette er noe jeg har tatt i betraktning ved analysing av dataene.

3.6.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre, og handler om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitative studier har dette å gjøre med om intervjuobjektet ville gitt samme svar i intervju med en annen forsker, og om intervju, transkribering og analyse er gjennomført på en pålitelig måte (ibid.). Reliabiliteten til min studie vil blant annet være avhengig av gjennomføringen av intervjuer, som jeg har vært inne på i 3.6.2. Her kan det også påpekes at reliabiliteten vil være påvirket av intervjuobjektene hukommelse, da deler av informasjonen er retrospektiv. Videre vil også analysen av intervjuene påvirke reliabiliteten, og ulike forskere vil kunne tolke samme informasjon på ulike måter. Jeg har transkribert intervjuene kort tid etter gjennomføring, slik at transkripsjonene ble mest mulig korrekte og analysearbeidet ikke ble gjort på feil grunnlag.

Jeg har i dette metodekapittelet vært åpen om hvordan informantene ble valgt ut, og hvordan intervjuene foregikk. Jeg har lagt ved intervjuguidene og beskrevet analysearbeidet, slik at studiens reliabilitet kan etterprøves. Det vil dog være vanskelig å gjenskape resultatene fra min studie, da de belyste prosessene allerede vil kunne ha endret seg. En ny studie ville i større grad vært retrospektiv, eller ha et annet grunnlag enn min studie. Videre har jeg stilt oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene, som ikke finnes i intervjuguiden. Hvilke

oppfølgingsspørsmål som er aktuelle avhenger av intervjuobjektets svar på spørsmålene i intervjuguiden, og det kan derfor tenkes at nye intervjuer vil avdekke annen informasjon enn mine intervjuer.

Validitet handler i følge Kvale og Brinkmann (2009) om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke, og en vanlig kritikk av intervjuer er at intervjuobjektene kan gi usann informasjon. I del 3.4.1 har jeg gitt en grundig gjennomgang av intervjuprosessen, og i del 3.6.2 har jeg vurdert kvaliteten. Jeg har ikke opplevd indikasjoner på at informantene har snakket usant. Det kan dog tenkes at informanter holdt tilbake informasjon. Videre ser vi at intervjuobjektene har ikke blitt valgt tilfeldig, men i stedet ble valgt på bakgrunn av lokasjon, tilgjengelighet, og eventuelle andre kriterier min kontaktperson i NAV brukte. Det er også gjennomført en begrenset mengde intervjuer, og intervjuer og dokumentanalyse er ikke kombinert med observasjon slik at jeg fikk en metodetriangulering.

En vanlig innvending mot intervjubasert forskning er at det er for få intervjuobjekter til at resultatene kan generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vil være vanskelig å argumentere for at studiens intervjuer gir et godt grunnlag for å generalisere resultatene til hele NAV med sine 19.000 ansatte, eller andre organisasjoner. I kvalitative studier gjør man imidlertid ikke statistiske generaliseringer der man med en gitt grad av sannsynlighet kan si noe om resultatene skyldes tilfeldigheter eller ikke. Man kan imidlertid gjøre analytiske generaliseringer gjennom å se ens funn opp mot tidligere forskning. Generaliseringen avhenger av i hvilken grad man sammenligner relevante trekk, og at det er mottaker av informasjon som bestemmer hvorvidt funnene kan overføres til en ny situasjon (Kvale & Brinkmann, 2009:267).

3.7 Etikk

Etiske problemstillinger ved intervjuforskning «oppstår spesielt på grunn av de komplekse forholdene som er forbundet med å utforske menneskers privatliv og legge beskrivelsene ut i det offentlige» (Kvale & Brinkmann, 2009:80). Ved utførelse av kvalitative studier som involverer intervjuer vil man måtte ta hensyn til intervjuobjektens interesser både ved utførelse av intervjuene, bearbeiding av intervjuene, og presentasjon av resultatene.

I denne undersøkelsen har jeg intervjuet personer med ulikt ansvar i innføringen av Modia i NAV, i tillegg til «vanlige» brukere av Modia ved enkelte NAV-enheter. Ved innledning av

intervju har jeg innhentet informert samtykke til å delta i studien ved å forklare hva studien handler om på et overordnet nivå, hva formålet er, og hvordan intervjudataene behandles.

Ved utførelse av intervjuene har jeg bedt om å få gjøre lydopptak, og gjort det klart at jeg ikke vil dele dette råmaterialet med andre. Råmaterialet er konfidensielt, og behandles deretter. Dette gjelder også transkripsjoner av intervjuene, hvor jeg i tillegg forsøkt å sørge for intervjuobjektens anonymitet ved å skjule deres virkelige navn, samt «hendelser og personer som nevnes i intervjuet og som lett kan kjennes igjen» (Kvale & Brinkmann, 2009:195). For å sikre intervjuobjektens anonymitet har jeg heller ikke oppgitt hvilke fylker eller NAV-enheter som er med i studien.

Ved planlegging av studien har det vært en del usikkerhetsområder når det gjelder etikk i oppgaven, som følge av at vi ikke kan avgjøre alle etiske spørsmål en gang for alle forut for forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2009:87). Jeg har i oppgaven forsøkt å være åpen om valg, dilemmaer, ambivalenser og konflikter som har oppstått i løpet av forskningsprosessen, og på denne måten forsøkt å reflektere over de etiske problemstillingene underveis (ibid.).

Tekstlig dokumentasjon, lydopptak, andre datafiler, samt avhandlingen er blitt lagret på min egen passordbeskyttede datamaskin, og det er blitt tatt sikkerhetskopier av dette på en ekstern harddisk.

3.8 Oppsummering

I denne studien har jeg vært ute etter å belyse spørsmål om hvordan og hvorfor innføringen av et nytt IT-verktøy i NAV har foregått, samt hvordan ansatte i NAV har opplevd innføringen og hvorfor de har opplevd den slik de har. Dette taler for en kvalitativ og eksplorerende tilnærming til studien. Den mest sentrale metoden for å forstå prosessen har vært gjennomføring av intervjuer. Dette for at informantene selv skulle få en ”stemme i teksten”, og for at jeg gjennom å få ulike perspektiver representert kunne bedre forstå hvordan ulike deler av organisasjonen opplevde innføringen. I tillegg analyserte jeg dokumenter som kunne beskrive bakgrunn for innføringen og rollene til de ulike aktørene.

Casen jeg har valgt til studien er relevant da det er en stor organisasjon med komplekse utfordringer knyttet til ulike velferdsordninger, og det kan hevdes at NAVs brukere i økende grad forventer at NAVs tjenester og informasjon om disse er tilgjengelig via internettbaserte

løsninger. Dette gjør NAV til en spesielt interessant organisasjon med tanke på endringer og bruk av nye IT-verktøy. Videre har valget av NAV som case latt meg studere en pågående endringsprosess, og det har vært mulig å gjennomføre innsamling av data mens endringsprosessen har pågått.

Analyseprosessen har vært kjennetegnet av at jeg gjentatte ganger gikk frem og tilbake mellom teori, data, og metode, slik at jeg bedre kunne forklare mine spørsmål. Jeg har i dette kapittelet gitt en grundig forklaring av hvordan prosessen var. Gjennom bevisst strukturering av intervjuene i forkant ble bearbeiding av transkripsjonene i form av koding, meningsfortetting, og datareduksjon gjort lettere.

Studien har noen styrker og svakheter. En av de største styrkene er at jeg har fått gjennomført intervjuer i både direktorat, fylker, og enheter, og dermed fått frem ulike stemmer i ulike deler av organisasjonen. Videre har jeg gjort et grundig arbeid med analyse av innsamlet informasjon. Av svakheter kan jeg trekke frem forhold som manglende kontroll over valg av deltagende fylker og enheter i studien, og min begrensede erfaring som intervjuer. Dette har jeg søkt å ta tak i ved å avsette god tid i forkant av intervjuene til innledende møter med ansatte i NAV for å bli bedre kjent med NAV og hvordan endringsarbeid foregår i organisasjonen.

Jeg har etter beste evne forsøkt å ta hensyn til intervjuobjektens og andre bidragsyteres interesser både ved utførelse av intervjuer, bearbeiding av intervjuer, samt presentasjon av resultatene i oppgaven.

4. Funn

I dette kapittelet presenterer jeg funn fra intervjuer og dokumentanalyse, som belyser hvordan innføringen av Modia har foregått, og hvordan de ulike informantene har opplevd innføringen.

NAV anslår selv at innføring av de nye løsningene i Prosjekt Brukerdialog vil gi et «moderat» behov for omstilling for medarbeidere i NAV, og i sammenheng med Modia innebærer dette at Modia benyttes som førstevalg ved oppslag av brukeres saker, og til håndtering av ad-hoc spørsmål fra brukere (NAV, 2014b:8). I tillegg forutsettes det at NAVs medarbeidere bruker elektronisk kommunikasjon som foretrukket kanal for dialog med bruker (NAV, 2014b:8), noe Modia-systemet tilrettelegger for.

4.1 Innføring av Modia

I arbeidet med Moderniseringsprogrammet (MOD) ble det kartlagt eksterne og interne brukerbehov, og disse kartleggingene ligger også til grunn for de foreslåtte leveransene i Prosjekt Brukerdialog. Her ble det tydelig at NAV-veiledere som håndterte brukerhenvendelser måtte bruke flere ulike systemer for å skaffe oversikt over brukernes saker og annen relevant brukerinformasjon, noe som var både tid- og kompetansekrevende (NAV, 2014b:6).

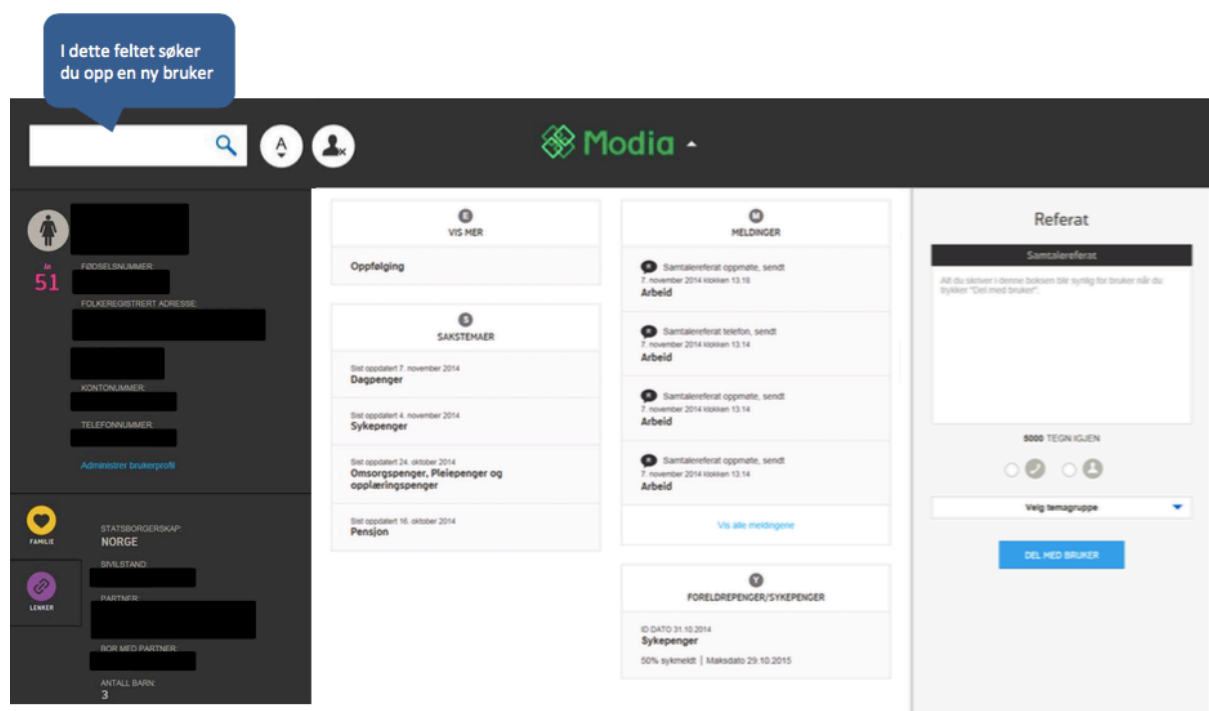
Veiledere i NAV har først og fremst behov for å få oversikt over brukeres tidligere henvendelser og andre forhold relatert til brukers saker, samt enkel arkivering av resultatet av ny dialog med brukeren. Formålet med Modia er i prosjektbeskrivelsen beskrevet som «å forenkle hverdagen for NAV sine medarbeidere på dette området, samtidig som vi trykker kvaliteten i brukerdialogen» (NAV, 2014b:6). Dette ser vi igjen i gevinstrealiseringsplanen for Prosjekt Brukerdialog (NAV, 2014a), hvor det i tillegg er et fokus på å effektivisere NAV ved å gi medarbeidere mer tid på oppfølging av brukere fremfor purring av saksopplysninger og tidkrevende rutiner.

Informantene i studien ser ut til å være enige om at Modia er et kommunikasjonssystem, hvor kontakt med brukere dokumenteres slik at det også kan brukes for å finne «*ut av når brukeren har vært i kontakt med oss, hva de har snakka om, hva han lurer på.*» (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet). Samtidig har enkelte informanter uttrykt et større fokus på at Modia frigjør ressurser i NAV ved å være et selvbetjeningsystem, hvor brukere kan få hjelp uten å møte

opp på et NAV-kontor:

«for meg så er jo det et kommunikasjonssystem, et selvbetjeningssystem, som gjør det enklere å operere og gjøre deg bruk av tjenester uten at du.. ja, helt på egenhånd» (F1-Direktør)

For veiledere ser det dog ut til at Modia er det første stedet de søker informasjon om brukere og saker, og at Modia «samler all dialog med bruker på ett sted» (F2-Veileder).



Bilde 4.1: Skjerm bilde av Modia (NAV, 2015a)

Modia er en del av Prosjekt Brukerdialog, hvor et eget innføringsteam jobber med innføring av de ulike leveransene i prosjektet. Modia er altså en del av et større prosjekt, med leveranser som omhandler andre systemer i tillegg til Modia. Innføringsteamet er organisert i Direktoratet, og jobber blant annet med å spre informasjon om Modia via NAVs intranett og informasjons-eposter, med planlegging av milepæler, samt analyser av hvordan leveranser vil treffe organisasjonen og tiltak knyttet til dette (Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet). Slike tiltak er blant annet ulike former for opplæring:

«vi vurderer hvor det [som leveres] råker hen og hva slags opplæringsbehov som trengs, så lager vi en opplæringsplan der vi da bestemmer oss for hva slags opplæring som skal gis, hvem som skal få hva og når det skal skje, og så lager vi opplæringsmateriellet.» (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet)

Innføringsteamet jobber også med å få innføringen forankret hos ledelsen sentralt i NAV, i tillegg til formidling av informasjon mellom ledelsen og medarbeiderne i innføringsprosjektet.

Hvert fylke har en innføringskoordinator, og deres rolle beskrives av Prosjektmedarbeider 1 i Direktoratet som deres pådrivere til lederne i enheter, og deres kontaktpersoner ut til de enkelte enhetene. Innføringsteamet har tett kontakt med innføringskoordinatorerne, og dette innebærer blant annet daglig kommunikasjon, ukentlige videomøter, og samlinger to-tre ganger i året (Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet).

Innføringskoordinatorerne er altså innføringsteamets hovedkontakter ut mot de enkelte enhetene, slik at de har én kontaktperson å forholde seg til for hvert fylke. Deres oppgave beskrives per 1.9.2014 formelt som «å bistå ledelsen i resultatområdene med innføringsaktiviteter, og i tillegg støtte innførings- og omstillingsprosessene i operative enheter» (NAV, 2014b:9), samtidig som de «har ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging av innførings- og omstillingsaktiviteter» (ibid.). I dette ligger det at de blant annet skal:

- Gi faglig støtte til direktør og lokale ledere i forbindelse med ulike innføringsaktiviteter
- Være kontaktperson mellom resultatområdet og sentralt prosjekt i direktoratet
- Være kontaktperson mellom resultatområdet og operative enheter
- Analysere behov og utarbeide planer for lokale innførings-, opplærings- og omstillingsaktiviteter
- Koordinere arbeidet med gjennomføring av alle planlagte aktiviteter og tiltak

(NAV, 2014b:10)

Innføringskoordinatoren i Fylke 1 beskriver selv sin rolle som å være et slags bindeledd mellom Prosjekt Brukerdialog og fylkesdirektøren i Fylke 1, samtidig får hun informasjon fra ledelsen i direktoratet via fylkesdirektøren. Innføringskoordinatoren mottar også innføringsmateriell direkte fra direktoratet:

«så får vi sånn anbefalte pakker, da, på opplæringsmateriell blant annet, og så lager de også sånn lederstøttmateriell, som er sånn type samtalepakker som vi sender ut til NAV-lederne, som det er meningen at de skal ta med sitt kontor» (F1-Innføringskoordinator)

I de ulike enhetene ser innføringskoordinatorerne ut til å ha mest kontakt med såkalte superbrukere, blant annet for å forberede dem på nye leveranser i Modia. Dette gjøres gjerne via videokonferanse i forbindelse med hver nye leveranse, i tillegg til at de har noen erfaringsutvekslinger underveis (F1-Innføringskoordinator). Dette sammenfaller med F2-Innføringskoordinator sin beskrivelse av sin egen rolle:

«å være støtte for lederne her, og tilrettelegge for innføringa, og ha kontakten mellom direktorat og linja.. og grasrota, kan du si» (F2-Innføringskoordinator).

Direktøren i Fylke 1 ser ikke ut til å være spesielt involvert i innføringsarbeidet selv, men får overordnet informasjon om innføringen fra sin tjenstedirektør i direktoratet. F1-direktør oppga at det først og fremst er innføringskoordinatoren som har oversikt over innføringen i fylket:

«det er jo først og fremst via min koordinator, og det er jo henne som har oversikt over dette, og ikke jeg altså, det må jeg bare si» (F1-Direktør)

Samtidig har F1-Direktør kontakt ut mot ledere i de enkelte enhetene på ledersamlinger, som gjennomføres seks ganger i året. Disse ledersamlingene omtales som *«det ene organet hvor vi har en dialog»* (F1-Direktør), og det ser dermed ut til at det ikke er annen form for dialog om innføringen mellom direktøren og lederne i enhetene. Direktøren oppga at også i ledersamlingene brukes innføringskoordinatoren til å informere om innføringen:

«selv om ikke jeg da tar på meg å informere om det, fordi jeg bruker min ekspertise, innføringskoordinatoren, så er jo jeg med på hele diskusjonen hvis det kommer noe. Så sjekker vi ut, via det, hva de hører fra sine superbrukere ute, om det fungerer som det skal, om det er noe som må forbedres» (F1-Direktør)

Direktøren i Fylke 2 er ikke fylkesdirektør, men har i stedet en rolle i å bidra til endring av kultur, adferd, og alt som ligger under HR-funksjoner (F2-Direktør). I innføringen av Modia har F2-Direktør det endelige ansvaret, men også her ser det ut til at det er innføringskoordinatoren som gjør det praktiske arbeidet med innføringen fra fylkets side, da direktøren beskriver innføringskoordinatoren i fylket som:

«linken opp mot direktoratet i forhold til å fange de tingene som foregår, de planer for nye løsninger som det jobbes med, og koordinere innføring av det ut mot kontorene.» (F2-Direktør)

Samtidig oppga F2-Direktør at han ser på seg selv som en potensiell propp i systemet, og mener det er en fordel at informasjon kan gå direkte fra direktoratet til innføringskoordinatoren og videre til enhetene, uten å involvere lederne i fylket.

De enkelte enhetsledernes involvering i innføringen ser ut til å være en støttende rolle til både superbruker og innføringskoordinator, ved å sette fokus på innføringsarbeidet og avsette tid til deling av informasjon og til opplæring. Det kan dog se ut til at det varierer hvor stort fokus enhetslederne har hatt på innføringsarbeidet. Enhetslederen i Fylke 1 uttalte:

«jeg har vært opptatt av at det skal ha stor fokus i min ledelse av kontoret, at vi bruker det, at vi får med oss alle. Så jeg har brukt ganske mye tid på det i fellesmøter» (F1-Enhetsleder)

Samtidig ser det ut til at enhetslederen i Fylke 2 ikke har et like stort fokus på innføringsarbeidet:

«i et lokalkontor med en travel hverdag, så er det klart at det med opplæring og sette av tid til ting som for eksempel dette her er, det skal vi nok innrømme at vi har kanskje ikke tatt alt, men vi tenker at vi har tatt det vesentligste» (F2-Enhetsleder)

Det kan tenkes størrelsen på de to ulike enhetene har betydning for hvor mye tid og ressurser som avsettes til opplæring og annet innføringsarbeid. Mens enheten i Fylke 1 har om lag 40 ansatte, hvor om lag ti av dem jobber deltid, har enheten i det andre fylket 22 ansatte. Vi ser da at enheten med flest ansatte har størst fokus på innføringsarbeidet, mens enheten med om lag halvparten så mange ansatte kun har gjennomført de viktigste delene av opplæring og innføringsaktiviteter.

Superbrukerne i enhetene ser ut til å være de som har hovedansvaret for den praktiske gjennomføringen av innføringsaktiviteter i sine enheter. F1-Superbruker ser ut til å ha et stort fokus på opplæringsdelen av innføringsløpet, da hun ga uttrykk for at opplæring og informasjon er suksesskriterier i innføring av ethvert system (F1-Superbruker).

Superbruker i Fylke 2 jobber som veileder og superbruker, og innføringsarbeidet hennes ser i hovedsak ut til å dreie seg om opplæring av de ansatte i enheten. Opplæringen foregår i hovedsak i to ukentlige møter hvor alle ansatte er til stede:

«Sist opplæring nå, så hadde jeg en opplæring da på kontormøte og en på fagmøte. (...) det er sånn jeg egentlig gjør det. Og så tar vi gjerne en erfaringsprat et par uker etter innføringen, så spør jeg, er det noe dere lurer på, er det noe som er vanskelig, og det tar jeg også i et fagmøte (...) for der er jo veilederne.» (F2-Superbruker)

Veilederne i Fylke 1 og Fylke 2 oppgir begge å ha mottatt dokumentasjon om Modia, og at de har deltatt på opplæring slik F2-Veileder beskriver:

«Det er en her på kontoret som er superbruker, alle superbrukere har fått opplæring, og vi har [fått det] videreformidlet på fagmøte. Og satt i gang samme dag.» (F2-Veileder)

Begge veilederne bruker også Modia som et av hovedsystemene i sitt daglige arbeid, og at de opplever at systemet fungerer greit i arbeidet deres.

I de neste underkapitlene vil jeg gå nærmere inn på temaet lederforankring, før jeg ser nærmere på hvordan opplæringen har foregått.

4.2 Lederforankring

I løpet av gjennomføringen av intervjuene fikk jeg inntrykk av at det var visse utfordringer i innføringsarbeidet knyttet til lederforankring, da spesielt i direktoratet. Jeg vil i denne delen se nærmere på hvordan de ulike informantene har opplevd sin egen leders støtte i innføringsarbeidet.

4.2.1 Lederforankring i Direktoratet

De ulike prosjektmedarbeiderne i direktoratet ser ut til å være nokså samstemte i at ledelsen i direktoratet bør være mer involvert i innføringsarbeidet. Prosjektmedarbeiderne oppfatter situasjonen slik at de mangler ledelsen i ryggen når de driver innføringsarbeid, slik en av informantene beskrev det:

«Det er ikke en lederdrevet prosess, det er vi som prosjekt som kommer og pusher dette her på folk, uten at vi egentlig har mandat til å si "du skal".. (...) det oppfatter jeg som at mange synes er veldig problematisk.» (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet)

Forståelsen fra ledelsen sin side om viktigheten av både innføringsarbeid og prosjektleveranser oppfattes som dårligere jo høyere opp i organisasjonen man kommer. Prosjektmedarbeiderne opplever at de *«må jobbe veldig for å forankre mye hos toppledelsen»* (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet), og at de *«får dem liksom ikke på banen»* (Prosjektmedarbeider 1 i Direktoratet).

Idealet synes å være større grad av eierskap til innføringene fra ledelsens side, og at *«det må være noe som drives, det må være en del av strategien til toppledelsen at dette her skal gjennomføres for å oppnå noe»* (Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet).

Det ser ut til å være en forståelse av at ledere i direktoratet ikke kan ha detaljkunnskap om Prosjekt Brukerdialog og innføringsarbeidet i prosjektet, men samtidig er det en forventning om at de er involvert i større grad enn i dag, og at prosjektet ikke bare er *«noe som skjer på siden, og at man ikke forholder seg til og regner med går bra»* (Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet). Jeg tolker dette som en opplevelse av at ledelsen er distansert med hensyn til prosjektet og spesielt innføringsarbeidet, og ikke aktivt deltakende.

4.2.2 Lederforankring i Fylke 1

F1-Direktør oppga at hennes leder, tjenestedirektøren i direktoratet, ikke er involvert i innføringsarbeidet på fylkesnivå, og at dette i stedet er noe F1-Direktør selv må velge om hun

skal prioritere å sette av tid til. Samtidig oppfattet hun at tjenstedirektøren er tilstrekkelig involvert, og sørger for at fylkesdirektørene får informasjon om innføring *«for å gjøre oss engasjerte, for å liksom gjøre oss informert, og sånn at vi kan ta med oss budskapet hjem igjen.»* (F1-Direktør). Dette kan tyde på at tjenstedirektøren allikevel er noe involvert i innføringsarbeidet, til tross for at prosjektmedarbeiderne i direktoratet opplever manglende topplederinvolvering i sitt innføringsarbeid.

Innføringskoordinatoren i Fylke 1 opplever på sin side at F1-Direktør *«er veldig åpen for innspill, og at når vi sier det er viktig og hva hun skal ta tak i, så gjør hun det»* (F1-Innføringskoordinator), og ser ut til å være fornøyd med direktøren i innføringsarbeidet. Det kan derfor se ut til at F1-Innføringskoordinator ikke opplever manglende topplederforankring som et problem, ei heller at hun har noe å utsette på sin lokale direktør når det gjelder forankring av innføringsarbeid og støtte.

F1-Enhetsleder opplever at F1-Direktør har stort fokus på innføringsarbeid, og uttalte at direktøren har *«satt dette veldig godt på dagsorden når vi har våre enhetsledermøter. Tror modernisering har vært på agendaen omtrent hver gang»* (F1-Enhetsleder). Dette kan være en årsak til at F1-Superbruker opplever at innføringsarbeidet er forankret i ledelsen i enheten, og oppga at F1-Enhetsleder har vært en form for pådriver for innføring:

«Hun har jo tatt opp tingene med Modia, og hun har vært igjennom det samme som oss andre. Så ja, absolutt positivt der, det er forankra på toppen, for å si det sånn! Det er det ikke noe tvil om, altså» (F1-Superbruker).

Det ser altså ut til at både F1-Enhetsleder og F1-Superbruker opplever innføringsarbeidet som godt forankret, og at de har støtte fra sine ledere i arbeidet. I intervjuene ble det ikke nevnt manglende lederforankring fra direktoratets side, og det kan derfor hevdes at dette ikke er noe savn hos hverken F1-Enhetsleder eller F1-Superbruker.

Samtidig ser det ut til at F1-Veileder opplever at det mangler en del støtte fra sin avdelingsleder, og at oppfølgingen fra avdelingslederen kunne vært litt tettere når det gjelder ansatte med *«litt mer vegring til nye datasystemer. Der kunne det vært gitt mye mer støtte, og i og med at hun kan dette selv»* (F1-Veileder). Det er her uklart om den omtalte avdelingslederen er samme person som F1-Superbruker, som altså er en avdelingsleder i tillegg til rollen som superbruker, som nevnt i del 3.4.1. Det kan uansett tyde på at F1-Veileder savner mer støtte fra sin nærmeste leder i det å ta i bruk Modia, og dette ser jeg mer på som manglende oppfølging, og ikke manglende lederforankring hos nærmeste leder.

4.2.3 Lederforankring i Fylke 2

F2-Direktør ser ikke ut til å ha noe kontakt med direktoratet når det gjelder innføringsarbeid, og på spørsmål om innføringsarbeidet er godt nok forankret i direktoratet uttalte han at «*Det vet jeg ikke noe om, hvordan direktoratet tenker*» (F2-Direktør). En årsak til dette kan være at han ikke har «*vært tett nok på, det er innføringskoordinatoren, (...) hun har vært linken mellom [Fylke 2] og direktoratet i forhold til dette*» (F2-Direktør). Altså ser det ut til at F2-Direktør har delegert ansvaret for kontakten med direktoratet til F2-Innføringskoordinator.

Innføringskoordinatoren oppga selv at hun jobber tett med innføringsapparatet i direktoratet, og at hun «*opplever definitivt at linken inn til direktoratet har vært god*» (F2-Innføringskoordinator). Hun opplever dog at det er en utfordring å «*få den plassen og oppmerksomheten modernisering trenger i ledergruppen*» (ibid.), men samtidig oppga hun at hun får oppmerksomhet fra F2-Direktør når hun trenger det. Jeg tolker dette dithen at innføringskoordinatoren er fornøyd med F2-Direktør sin involvering i innføringsarbeidet, men at det er andre deler av fylkesledelsen som kunne gitt det større fokus. Det kan i det tilfellet hevdes at det kan være en manglende lederforankring av moderniseringsarbeidet, som Modia er en del av, i ledergruppen i Fylke 2. Det er dog uklart om dette kan skyldes manglende involvering fra F2-Direktør sin side, eller om det er ledere i direktoratet som kunne bidratt til å gi større plass og mer oppmerksomhet til modernisering i fylkets ledergruppe, i den grad det er behov for dette.

F2-Enhetsleder oppga at hennes ledere, kommunalsjefen og fylkesdirektøren, ikke er direkte involvert i innføringsarbeidet i hennes enhet, og at hun ikke søker deres støtte til innføringsaktiviteter i enheten. Det er i stedet «*den koordinatoren som har drevet denne prosessen frem*» (F2-Enhetsleder) i hennes enhet, i samarbeid med F2-Superbruker.

F2-Superbruker ser ut til å være fornøyd med sine ledere, F2-Enhetsleder og en avdelingsleder, når det gjelder støtte i innføringsarbeidet ved enheten. F2-Superbruker oppga at «*De skjønner at dette må gjøres, de skjønner viktigheten av det.. de står ved siden av meg hvis det er noe*» (F2-Superbruker), og at siden hun selv ikke har mandat til å beordre kolleger til å arbeide annerledes, kan hun trekke inn sine ledere som gjør det for henne. Det ser dermed ut til at innføringsarbeidet har god forankring i ledelsen ved enheten, og dette gjenspeiles hos F2-Veileder som uttalte at ledelsen «*har jo vært i samme lag, de har jo vært i samme båt, ikke sant, like spent og ville lære systemet*» (F2-Veileder). Dette kan tolkes som at hun anser ledelsen som likestilt i det å ta i bruk Modia, og at innføringen av Modia ikke er noe som

ledelsen i enheten ikke forholder seg til selv. Dette kan være en medvirkende årsak til at veilederen er positivt innstilt til Modia, og ser på det som «*et veldig fint verktøy, for både ansatte og bruker*» (F2-Veileder).

4.2.4 Oppsummering av lederforankring

Rolle	Direktorat	Fylke 1	Fylke 2
Prosjektmedarbeidere	Opplever at de ikke har ledelsen i ryggen, og må jobbe veldig for å forankre arbeidet hos toppledelsen. Opplever at ledelsen er distansert med hensyn til prosjektet og spesielt innføringsarbeidet, og ikke aktivt deltakende.		
Direktør		Oppga at Tjenestedirektøren i direktoratet ikke er involvert i innføringsarbeidet i fylket, annet enn ved å informere og engasjere.	Har ikke selv kontakt med sin ledelse i direktoratet om innføringsarbeidet.
Innføringskoordinator		Opplever ikke manglende topplederforankring som et problem.	Driver innføringen i enheten. Jobber tett med innføringsteamet i direktoratet, men opplever at det er en utfordring å få nok plass og oppmerksomhet i ledergruppen i fylket.
Enhetsleder		Opplever at Direktøren har et stort fokus på innføring.	Hverken søker eller får støtte fra Direktøren.
Superbruker		Opplever at Enhetsleder er en pådriver for innføring i enheten.	Driver innføringen i enheten. Får god støtte av F2-Enhetsleder og en avdelingsleder ved behov.
Veileder		Oppga å mangle noe oppfølging i det daglige, men bruker Modia i det daglige, og det fungerer greit.	Bruker Modia i det daglige, og ser på det som et veldig fint verktøy.

Tabell 4.2.1: Oppsummering av lederforankring

4.3 Involvering og opplæring

Opplæringsmateriell er blitt utarbeidet av innføringsteamet i direktoratet, som har delt det med innføringskoordinatorerne i de ulike resultatområdene, som også inkluderer fylkene. Innføringskoordinatorerne skal som nevnt i del 4.1 bistå ledelsen i sine resultatområder med innføringsaktiviteter, støtte innførings- og omstillingsprosessene i operative enheter, samtidig

som de har ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging av innførings- og omstillingsaktiviteter (NAV, 2014b:9)

Gjennomføring av opplæring ved de enkelte enhetene ser dog ut til å være superbrukernes formelle ansvar. Superbrukerne i studien har hatt superbrukerrollen som et tillegg til sin vanlige jobb, og dette kan anses som en form for involvering av lokalt ansatte ved de enkelte enhetene ved innføringen av Modia. I NAVs håndbok for innføring står det at superbrukere:

- Skal delta på opplæring i regi av NAV fylke, eventuelt sentralt initierte tiltak.
- Skal planlegge og gjennomføre opplæring av kolleger i egen enhet/tjenesteområde hvor systemforståelse, fagdiskusjon og faglig utvikling er målet.
- Skal være tilgjengelig for sine kollegers spørsmål og avklaringer i det daglige
- Har solid og oppdatert IKT-kompetanse.
- Har evne til å formidle og overføre kunnskap til andre

(NAV, 2015b:11)

Jeg vil nå gjennomgå hvordan opplæringen er blitt gjennomført i praksis i de to fylkene og enhetene, og hvordan de ulike informantene har opplevd opplæringen.

4.3.1 Involvering og opplæring i Fylke 1

Direktør

Direktøren i Fylke 1 ser ikke ut til å delta i opplæringsaktiviteter selv, men får overordnet informasjon om innføringen fra sin ledelse i direktoratet, samt fra sin innføringskoordinator. Direktøren ser ut til å ha et godt inntrykk av opplæringsarbeidet innføringskoordinatoren gjør i fylket:

«Hun er ihvertfall veldig flink til å følge opp etter fremdriftsplan som settes opp sentralt, i forhold til å ta for seg de nye tingene som kommer, få det ut, ha videokonferanser med kontorene, så det er jo veldig mye opplæring det, og det har jo skjedd jevnlig og hele tiden. Jeg tror det er bra.» (F1-Direktør)

Utover dette hadde hun en oppfatning av at et nettverk av superbrukere som innføringskoordinatoren har kontakt med har vært viktig i arbeidet med formidling av informasjon og gjennomføring av opplæring.

Innføringskoordinator

Innføringskoordinatoren i Fylke 1 oppgir å motta opplæringsmateriell fra innføringsteamet i Prosjekt Brukerdialog, samt lederstøttmateriell *«som er sånn type samtalepakker som vi sender ut til NAV-lederne, som det er meningen at de skal ta med sitt kontor»* (F1-

Innføringskoordinator). Innføringskoordinatoren oppgir å være fornøyd med opplæringsmateriellet hun har fått. Opplæringen i enhetene ser ut til å foregå i samarbeid med superbrukerne i enhetene, som kan velge om de vil gjennomføre opplæringen på egenhånd, eller om de ønsker at innføringskoordinatoren skal komme til enheten:

«de superbrukerne ute på hvert kontor, de blir enige om de vil ta opplæringa sjøl, eller om de ønsker at jeg skal komme» (F1-Innføringskoordinator)

Selv om innføringskoordinator er tilgjengelig for å gjennomføre opplæring i enhetene, ser det stort sett ut til at innføringskoordinator lærer opp superbrukerne i fylket, og at superbrukerne da gjennomfører opplæringen videre i sitt kontor. Innføringskoordinatoren har et inntrykk av at mange har en positiv opplevelse av opplæringen, men tror samtidig at en del synes de har fått for lite opplæring, og at utviklingen av Modia går for raskt til at de klarer å henge med:

«fire leveranser er ganske mye på et år, og man er veldig glad for den utviklingen, at det kan brukes til mer, men samtidig så er det en utfordring å få det under huden, da, og ta det i bruk, så jeg tror nok at en del ville sagt at de har fått for liten opplæring» (F1-Innføringskoordinator).

Enhetsleder

I NAV-enheten i Fylke 1 ser det ut til å være to superbrukere, hvorav en er veileder og en er avdelingsleder, i tillegg til sine roller som superbrukere. Superbrukeren jeg intervjuet i denne enheten, F1-Superbruker, ser ut til å være et supplement til personen som anses for å være hoved-superbrukeren. Enhetslederen i Fylke 1 oppga at hoved-superbrukeren i sin enhet er *«litt beskjeden av seg, og synes at folk kunne lest litt selv»* (F1-Enhetsleder), og enhetslederen bestiller derfor F1-Innføringskoordinator av og til for å gjennomføre opplæring i enheten.

Denne opplæringen foregår stort sett via videokonferanser med alle enhetene i fylket, hvor innføringskoordinatoren informerer om leveranser av ny funksjonalitet i Modia. Her forsøker ledelsen ved enheten å delta, i tillegg til at veiledere som vil få informasjon direkte fra innføringskoordinatoren også har anledning til å være med. Samtidig har enhetslederen anledning til å vurdere om innføringskoordinatoren trenger å besøke enheten for å drive opplæring, og oppgir at innføringskoordinatoren *«har stilt en del ute, både felles i kontormøte, og i teamet»* (F1-Enhetsleder).

Opplæringsmaterieill oppgis av F1-Enhetsleder å være lett tilgjengelig, og materieill innføringskoordinatoren bruker i sin opplæring er også spredt til veiledere etter gjennomførte opplæringsaktiviteter. Dette gir veilederne anledning til å repetere opplæringsmaterialet på

egenhånd, eller bruke det til å gi ytterligere opplæring til kolleger som trenger det.

Superbruker

F1-Superbruker oppgir å ha fått nok opplæring selv, men tror samtidig dette varierer blant sine kolleger i enheten ettersom *«det er litt med hva man prioriterer, og for mye av det går også på egenlæring»* (F1-Superbruker). Det ble i denne sammenhengen også nevnt at de savnet en form for øvelsesdatabase i Modia, hvor de kunne prøve systemet med fiktive brukere for å gjøre seg tryggere på systemet:

«Det er det eneste som har vært egentlig klagen, tror jeg, på det. Fordi de syns det er litt skummelt at hvis de skriver.. i begynnelsen de skrev noe, og det.. "del det med bruker", ikke sant, du får ikke retta det» (F1-Superbruker)

Jeg tolker dette som et behov for økt mestringsfølelse ved bruk av systemet, da de per i dag ikke tør prøve seg frem eller eksperimentere i systemet siden de i så fall må gjøre dette med reelle brukere. Superbrukeren oppgir at det går nokså kort tid fra enheten blir informert om endringer som kommer i Modia, til endringene er implementert hos dem. Dette innebærer også at opplæring i ny funksjonalitet gis kort tid før funksjonaliteten skal tas i bruk av veiledere. Dette oppleves av henne som positivt, da hun mener at *«hvis man først begynner med noe, så bør det heller være sånn at det går slag i slag, og det går kjapt, enn at man skal tvære ut og det tar lang tid»* (F1-Superbruker).

F1-Superbruker kunne også fortelle at en av veilederne i enheten hadde vært ute i permisjon mens Modia ble innført og tatt i bruk:

“Hun kom tilbake etter en permisjon, og kom rett inn i Modia uten noe forvarsel, så hun satte seg veldig kjapt inn i det. Og da slukte hu all informasjon og alt av opplæringsmoduler. Så hun også er jo sånn sett en ressursperson for de andre” (F1-Superbruker)

Dette kan indikere at det er nok informasjon og opplæringsmaterieell tilgjengelig for veiledere til at de kan bli en form for ressurspersoner eller superbrukere på eget initiativ, og støtte andre kolleger som trenger hjelp. Jeg tolker dette som at flere ansatte utover superbrukere er involvert i opplæringsaktiviteter, da jeg også vil kalle støtte og hjelp i det daglige arbeidet en form for opplæringsaktivitet.

Veileder

Veilederen i Fylke 1 er en av de som har vært mest kritisk til opplæringsløpet i studien, og oppga at det ikke har vært noen systematisk opplæring. Her vil jeg nevne at veilederen også fortalte at hun jobbet deltid i sin enhet da hun er halvt pensjonist, og manglende systematisk

opplæring kan skyldes at hun ikke har vært tilstede i enheten mens enkelte deler av opplæringen har foregått. Samtidig er det tydelig at hun ikke er fornøyd med opplæring via kontormøter, *«for en orientering på et kontormøte med 30-40 stykker, altså det er ikke opplæring i min forstand»* (F1-Veileder). I tillegg uttrykte veilederen også et savn etter en form for øvelsesdatabase hvor hun kunne øve seg på saksbehandling uten å gjøre det med reelle saker:

«du har ikke kunnet tatt noen og vist de, det har en kunnet gjort før (...) altså hvis en skulle lære opp en kollega, så må de ha en sak, og så gå de sånn trinnvis. Så det har vært et veldig savn.» (F1-Veileder)

Dette kan sees i sammenheng med at veilederen uttrykte et ønske om mer individuell opplæring med veilederne *«sånn at de gjorde de trygge på dette»* (F1-Veileder). I stedet oppga veilederen at hun tok mye av opplæringen på egenhånd, da i form av opplæringsmateriell som enhetens hoved-superbruker videresender, samt at hun bruker NAVs intranett hvor alt av opplæringsmateriell og informasjon om Modia ligger. Dette kan indikere at ledelsen i enheten gir de ansatte en større grad av ansvar for egen opplæring, og på den måten øker de ansattes involvering i opplæringsaktiviteter. Denne formen for opplæring i egen regi ser ut til å samsvare noe med eksempelet om veilederen som på eget initiativ gikk igjennom opplæringsmateriellet og ble en ressursperson, slik F1-Superbruker fortalte om.

Selv om veilederen mener hun får støtte av sin ledelse til å bruke tid på egen opplæring, påpeker hun at *«det har vært mangler i forhold til både informasjon og støtte til de ansatte»* (F1-Veileder). Jeg tolker dette som en understreking av manglende individuell opplæring, og at støtten hun savner er støtte i form av tettere oppfølging *«av de som har litt vegring for nye datasystemer»* (F1-Veileder). Her kan det tenkes at enkelte ansatte har økt behov for andre typer opplæring enn egenlæring, da det ser ut til å være ulikt hva de ulike ansatte får ut av det samme opplæringsmaterialet de har tilgjengelig, samt felles opplæring på kontormøter.

4.3.2 Involvering og opplæring i Fylke 2

Direktør

Direktøren i Fylke 2 ser i likhet med F1-Direktør ut til å ikke være direkte involvert i opplæringsaktiviteter selv, men har også en innføringskoordinator i sitt fylke som rapporterer til ham. Direktøren er dog tilgjengelig om innføringskoordinatoren trenger hjelp med å få enhetsledere med på laget i innføringsarbeidet, ved å bidra i *«den kommunikasjonsmessige biten, i enten disse utviklingsdialogene vi har med kontorene, eller at vi tar en prat om hva som er viktig»* (F2-Direktør).

Direktøren uttrykte at det har vært en utfordring at det i noen leveranser har vært kort tid fra noe er planlagt implementert til det faktisk skal fungere ute i enhetene, og «*at veilederne som skal oppføre seg på en annen måte faktisk får nødvendig opplæring tidsnok til å ta det i bruk*» (F2-Direktør). Han setter dette blant annet i sammenheng med Moderniseringsprogrammet, hvor leveranser ble lovet levert og deretter avlyst. Dette skapte en troverdighetsutfordring, som ifølge direktøren ser ut til å være forsøkt løst ved å holde igjen informasjon om leveranser inntil man er trygge på at leveransene kan rulles ut. Dermed blir det kort tid mellom informasjon og opplæring, og leveranser av ny funksjonalitet i Modia. Direktøren ser dog ut til å være klar over at dette ikke er uproblematisk:

«om det er et resultat av at man har gått fra en grøftkant til en annen, det vet jeg ikke, men det er noe av kompleksiteten i det som har bidratt til det tror jeg.» (F2-Direktør)

Altså gir han uttrykk for at man enten må risikere å love noe som kanskje ikke blir levert, eller må ha kort tid til opplæringsaktiviteter. F2-Direktør ser med dette ut til å være den eneste som har reflektert nevneverdig over *hvorfor* det går kort tid mellom opplæring og leveranser av ny funksjonalitet i Modia, og det kan stilles spørsmål ved om begrunnelsen er blitt kommunisert til andre deler av organisasjonen.

Innføringskoordinator

F2-Innføringskoordinator opplever å ikke ha nok tid til å forberede seg på hver nye leveranse i Modia, og at hun kan ha så lite som en uke på seg fra hun får opplæringsmateriell fra direktoratet, til leveransen skal ut til enhetene. Hun ga uttrykk for at dette ikke var uproblematisk:

«Så alt er å snuble seg til.. jeg vet ikke om jeg skal bruke det uttrykket, om det er bra å bruke, men av og til så har jeg følt at vi har snublet oss inn i en ny leveranse, og så er det bare å ta den i bruk» (F2-Innføringskoordinator)

Dette gir meg et inntrykk av at innføringskoordinatoren ikke alltid opplever å ha tilstrekkelig kontroll på innføringsarbeidet, derav uttrykket «*snublet oss inn i en ny leveranse*». Samtidig påpekte hun at «*svært mange av leveransene som leveres er enkle, intuitive, visuelt forståelige*» (F2-Innføringskoordinator), og at til tross for knapp tid til opplæring gir leveransene allikevel gevinster for NAV. Det kan dog stilles spørsmål ved om gevinstene kunne vært større om F2-Innføringskoordinator hadde hatt mer tid til planlegging og gjennomføring av opplæringsaktiviteter.

Enhetsleder

F2-Enhetsleder ser ikke ut til å ha vært direkte involvert i opplæringen i sin enhet, men fortalte at «vi har jo innføringsansvarlig på det, som har drevet opplæring på det» (F2-Enhetsleder). Enhetslederen svarte bekreftende på mitt spørsmål om *innføringsansvarlig* var samme person som *superbruker*, og det ser da ut til at superbrukeren i denne enheten er blitt delegert ansvaret for innføringen av Modia i enheten. Videre ser det ut til at hun prioriterer å avsette tid til opplæringsaktiviteter:

«det er litt viktig tenker jeg, når ting blir innført, at vi bruker den tiden det tar, sånn at folk blir trygg på det. (...) Og det er kontinuerlig opplæring av ansatte.» (F2-Enhetsleder)

Samtidig ga hun uttrykk for «det ble litt voldsomt det som vi fikk presentert ifra fylkesnivået» (F2-Enhetsleder) når det gjelder opplæringsmateriell, altså at det var for mye og for omfattende. Samtidig ser hun dette i sammenheng med at hun leder en relativt liten enhet, og dermed ikke har like stort behov for opplæringsmateriell som større enheter har:

«De er jo veldig grundig, og det er jo greit å gjøre ting riktig med en gang, (...) så det er jo kanskje en nødvendighet, og det er jo klart vi er et lite kontor, så for oss så.. Vi greier å fange fort opp mange, men større kontor, så kan det kanskje være vanskeligere, jeg vet ikke» (F2-Enhetsleder)

Enhetslederen ser altså ikke ut til å se at hennes enhet har behov for alt opplæringsmaterialet som mottas fra fylkesnivå gjennom innføringskoordinatoren, men setter allikevel av tid til opplæring gjennom superbruker.

Superbruker

F2-Superbruker jobber som veileder, men har også flere verv i enheten, i tillegg til å inneha rollen som superbruker for gjennomføring av moderniseringen i enheten. Som superbruker har hun ansvar for gjennomføring av opplæring av ansatte i Modia, og har hatt det helt siden den første innføringen av systemet. Modia ble først innført i enheten før jul i 2014, og F2-Superbruker ga uttrykk for at hun opplevde innføringsarbeidet med Modia som problematisk:

«Det ble jo kasta på oss, for å si det mildt. Vi fikk jo nesten bare en uke på oss, "værsågod" liksom, "her har dere et system". Jeg visste jo ikke hva det var, jeg hadde ikke vært på noe opplæring, vi fikk en innføring på at dette kommer og sånn skal det se ut, men vi visste jo veldig lite om det. (...) Og jeg tenkte bare "hjelp, hva gjør jeg nå?"» (F2-Superbruker)

Det ser altså ut til at superbrukeren ved denne enheten ikke følte seg tilstrekkelig opplært selv, og manglet både informasjon om, og rutiner på hvordan innføringsarbeidet skulle

gjennomføres. Samtidig fortalte hun at «*det skjer litt sånn her, da er det sånn at vi river av plasteret og vær så god*» (F2-Superbruker), og jeg tolker dette slik at innføringer gjerne går litt raskt, med enkelte negative konsekvenser. Hun fortalte dog at hun trodde dette kanskje var noe som ble gjort bevisst av innføringsapparatet i fylket og direktoratet:

«Jeg tror de tenkte at det skulle være så brukervennlig, da, at de på en måte skulle sjekke av at de hadde rett på det. Og det er derfor vi ikke fikk en mer grundigere opplæring, for det har vi fått på alle de andre systemene» (F2-Superbruker)

Samtidig hadde hun inntrykk av at innføringskoordinatorene ikke hadde forutsett hvordan en slik innføring ville gi negative konsekvenser for superbrukere i de ulike enhetene, men oppga også at innføringsarbeidet hadde blitt mye bedre. Det ser dog ut til at opplæringen av både innføringskoordinatorene og superbrukerne fortsatt kan være mangelfull, da F2-Superbruker svarte følgende på mitt spørsmål om graden av egen opplæring i Modia:

«jeg kan jo bare si hvilken opplæring, da, fordi at de stakkars innføringskoordinatorene på fylket, de er jo ikke opplært noe annet enn at de har vært på en samling på direktoratet, og fått vite hva som kommer, vær så god, nå skal dere gå til superbrukerne. De har jo ikke blitt så veldig mye opplært selv.» (F2-Superbruker)

Dette samsvarer godt med inntrykket jeg fikk fra F2-Innføringskoordinator når det gjaldt opplæring, da innføringskoordinatoren oppga at hun kan ha så lite som en uke på seg fra hun får opplæringsmateriell fra direktoratet, til leveransen skal ut til enhetene.

F2-Superbruker oppga å ha god støtte fra sine ledere, slik at hun får innpass i ulike fellesmøter for å gjennomføre opplæring, samt at hun får satt av tid til andre opplæringsaktiviteter. Dette fortalte hun at var fordi «*de skjønner at dette må gjøres, de skjønner viktigheten av det*» (F2-Superbruker), og denne lederstøtten gjorde rollen som superbruker lettere.

Veileder

F2-Veileder oppga å bruke Modia som et av hovedverktøyene i sitt daglige arbeid som veileder i enheten. På spørsmål om hvordan opplæringen i Modia har foregått fortalte hun:

«Det er en her på kontoret som er superbruker, alle superbrukere har fått opplæring, og vi har fått det videreformidlet på fagmøte. Og satt i gang samme dag.» (F2-Veileder)

Altså ser det ut til at hun opplever at det går kort tid fra opplæringen er gjennomført, til hun kan eller må ta i bruk funksjonalitet hun er blitt opplært i. Det kan dog se ut som om opplæringen suppleres av et godt forhold til hennes kolleger, som hun kan spørre om avklaringer i det daglige i tillegg til at superbruker er tilgjengelig for spørsmål:

«det er et veldig lite kontor, så er det spørsmål, så er det bare å spørre. Og her er det den gode kommunikasjonen med kollegaene som gjør at man gruer seg ikke for å gå og spørre.» (F2-Veileder)

Det ser altså ut til at det i denne enheten er en ytterligere involvering av ansatte, i form av avklaringer og mindre omfattende opplæringsaktiviteter når behov oppstår i det daglige arbeidet. Behovet for slik hjelp virker å være noe begrenset for veilederen, da hun oppga at «det har vært ganske tydelig opplæring vi fikk på fagmøte, så det [Modia] har ikke vært så veldig komplisert» (F2-Veileder). Dette står i skarp kontrast til F1-Veilederens uttalelse om at «en orientering på et kontormøte med 30-40 stykker, altså det er ikke opplæring i min forstand» (F1-Veileder). Her kan dog alder være en faktor i hvor lett veilederne har tatt til seg opplæringen, da F1-Veileder er i 60-årene, mens F2-Veileder så ut til å være i slutten av 30-årene. I tillegg kan det tenkes antall deltakere i opplærings situasjonene spiller en rolle, da enheten i Fylke 1 er omtrent dobbelt så stor som enheten i Fylke 2.

4.3.3 Oppsummering av involvering og opplæring av ansatte

Rolle	Fylke 1	Fylke 2
Direktør	Ser ikke ut til å delta i opplæringsaktiviteter selv. Ser ut til å ha et godt inntrykk av opplæringsarbeidet innføringskoordinatoren gjør	Ser ikke ut til å delta i opplæringsaktiviteter selv. Uttrykte at det har vært en utfordring at nødvendig opplæring blir gitt tidsnok.
Innføringskoordinator	Ser ut til å være fornøyd med opplæringsmaterialet fra direktoratet, men ga uttrykk for at en del kan synes de får for lite opplæring, og at utviklingen går for raskt.	Oppløper å ikke ha nok tid til å forberede seg på hver nye leveranse i Modia, og at det går kort tid fra opplæringsmateriell blir tilgjengelig, til ny leveranse kommer. Ga uttrykk for at dette ikke var uproblematisk.
Enhetsleder	Oppga at opplæringsmateriell er lett tilgjengelig. Bruker innføringskoordinatoren til opplæring, i samarbeid med superbruker.	Prioriterer å sette av tid til opplæringsaktiviteter, men ser ikke ut til å ha vært direkte involvert i opplæringen i sin enhet. Ga uttrykk for at opplæringsmaterialet var for mye og for omfattende.
Superbruker	Oppga å ha fått nok opplæring selv, men at de savnet en form for øvelsesdatabase. Oppløper at opplæring gis kort tid før man skal ta i bruk ny funksjonalitet, men ser positivt på dette.	Oppga at innføringsarbeidet begynte problematisk, da hun ikke fikk noen opplæring. Oppløper fortsatt å ikke få tilstrekkelig opplæring. Oppløper å ha god støtte fra sine ledere for å gjennomføre opplæring, samt at hun får satt av tid til andre opplæringsaktiviteter.
Veileder	Oppløper opplæringen som mangelfull, da hun savner mer individuell opplæring, en øvelsesdatabase, samt informasjon og støtte til de ansatte. Anser ikke opplæring i fagmøter som opplæring.	Oppløper at det går kort tid fra opplæringen er gjennomført, til hun tar i bruk funksjonalitet hun er blitt opplært i. Fornøyd med opplæringen hun har fått i fagmøter.

Tabell 4.3.1: Oppsummering av opplæring

4.4 Oppsummering

I oppgavens kapittel 1 stilte jeg to forskningsspørsmål som jeg skulle belyse gjennom empirien:

1. *Hvordan har innføringen av Modia blitt gjennomført?*
2. *Hvordan har ulike aktører på direktorat, fylke, -og enhetsnivå opplevd innføringen?*

Hovedfunnene var da som følger:

Innføringen av Modia har vært preget av at NAV er en stor organisasjon, hvor mange ansatte i ulike ledd har samarbeidet om innføringen. Innføringen ledes sentralt av innføringsteamet i direktoratet, mens innføringskoordinatorene tilpasser innføringsteamets planer til sine behov og gjennomfører dem. Superbrukerne gjennomfører opplæring i sine enheter, men enhetslederne ser ut til å ha ulikt fokus på innføringsarbeidet, noe som kan påvirke hvor mye tid og ressurser som avsettes til opplæring. Dette kan ha en sammenheng med størrelsen på de ulike enhetene. Den første versjonen av systemet ble innført på kort tid, og med utilstrekkelig opplæring, men dette har blitt bedre i senere leveranser. Modia har gradvis blitt forbedret og raffinert gjennom nye leveranser av funksjonalitet, og innføringskoordinatorene jobber blant annet med å forberede superbrukerne på disse leveransene.

Aktørene på direktorat, fylke- og enhetsnivå har hatt en relativt lik opplevelse av innføringen av Modia. Flere prosjektmedarbeidere i direktoratet opplever manglende lederstøtte som problematisk, og savner større grad av eierskap og involvering fra ledelsen. Dette kommer tydeligst frem hos Prosjektmedarbeider 1 i Direktoratet, som oppga at de «*får dem liksom ikke på banen*». Samtidig ser det ikke ut til at den manglende lederstøtten som oppleves i direktoratet har stor innvirkning på innføringsarbeidet nedover i organisasjonen, da særlig blant veilederne som bruker Modia i det daglige. Det er gitt uttrykk for utfordringer med at det tar kort tid fra opplæringsmateriell blir tilgjengelig og opplæring gjennomføres, til ny funksjonalitet skal tas i bruk. Funnene ser ikke ut til å indikere at ulike forhold rundt opplæring og opplæringsmateriell i direktoratet og fylkene har en direkte innvirkning på veilederes oppfatning av opplæringen, men at de ulike oppfatningene i stedet kan forklares med aldersforskjell, konteksten opplæringen blir gitt i, og eventuelle andre ulikheter ved arbeidsstedene deres.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg vise hvordan mine forskningsspørsmål kan besvares ut fra funnene jeg har presentert i kapittel 4, sett i lys av den tidligere forskningen jeg presenterte i kapittel 2.

Studiens forskningsspørsmål er:

1. *Hvordan har innføringen av Modia blitt gjennomført?*
2. *Hvordan har ulike aktører på direktorat, fylke, -og enhetsnivå opplevd innføringen?*
3. *Hvordan kan dette forklares med hensyn til endringsledelse?*

Jeg vil fokusere på innføringsarbeidet, lederforankring, og involvering -og opplæring av ansatte.

5.1 Endringer og endringsledelse ved innføring av Modia

5.1.1 Modia

Det ser ut til å være generell enighet blant informantene når det gjelder hva Modia er, og hva dets formål er. Det er allikevel et lite skille, hvor noen synes å ha et mer strategisk forhold til Modia som et verktøy som frigjør ressurser i NAV ved å gjøre det enklere for NAVs brukere å benytte seg av NAVs tjenester helt på egenhånd. Dette står i kontrast til veilederne, som fokuserte på hvor Modia passet inn i deres eget arbeid som et kommunikasjonsverktøy, og et system som samler all dialog med brukere på ett sted.

Her kan det tenkes at det kunne vært fokusert mer på den strategiske delen av Modia i innføringsarbeidet, ved å aktivt formidle at Modia er med på å frigjøre ressurser for NAV, og bruke dette som en del av en visjon om «fremtidens NAV» hvor brukere i større grad kan betjene seg selv. Å utvikle en visjon og strategi for å nå den, samt kommunisering av disse i mange kanaler er to av trinnene i endringsmodellen til Kotter (1995). Man kan se konturene av en slik visjon i de ulike prosjektplanene for Prosjekt Brukerdialog (NAV, 2014a, 2014b), hvor det er beskrevet hvordan Modia skal bidra til å effektivisere NAV, og gi medarbeidere mer tid på oppfølging av brukere fremfor purring av saksopplysninger og tidkrevende rutiner. Det er dog uklart i hvor stor grad dette blir formidlet og brukt som en del av innføringsarbeidet. Under intervjuene med veiledere har det ikke kommet frem *hvorfor* man skal ta i bruk Modia, utover at det er ment å samle all dialog med bruker på ett sted. I den grad

dette ikke er god nok begrunnelse, kan det vurderes ytterligere formidling av Modias strategiske rolle i NAV.

5.1.2 Innføring som endring

Innføringen av Modia fører til at NAV-ansatte har et nytt IT-verktøy å bruke i sitt arbeid; i noen tilfeller erstatter Modia andre systemer helt, mens for andre ansatte er det et verktøy som må brukes i tillegg til andre verktøy. I begge tilfellene fører Modia til at arbeidsrutiner endres som følge av at ny teknologi innføres i organisasjonen, og vi kan da hevde at dette kan kalles en *organisasjonsendring* i henhold til Ven og Poole (1995:512) sin definisjon: «*en empirisk observasjon av forskjell i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjonell enhet*» (Ven & Poole, 1995:512)

I denne konteksten kan *organisasjonell enhet* være en NAV-ansatts jobb, men også NAV sin organisasjonelle strategi, da Modia er ment å passe inn i NAVs strategi for å effektivisere organisasjonen ved å gi medarbeidere mer tid på oppfølging av brukere fremfor purring av saksopplysninger og tidkrevende rutiner. Samtidig ser vi at *tid* er sentralt i denne definisjonen, da man sammenligner en organisasjon på to ulike tidspunkt, og ser om det er forskjeller mellom disse to tidspunktene (Jacobsen, 2012:25). Samtidig kan det påpekes at all endring innebærer «en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand til en annen relativt stabil tilstand» (ibid.), og denne bevegelsen kan vi se på som en prosess som fører organisasjonen fra den ene tilstanden til den andre (ibid.). Det er nettopp denne prosessen som belyses i denne studien, fremfor å forsøke å sammenligne NAV før og etter innføringen av Modia.

I følge Leavitt (1965, gjengitt av Jacobsen (2012)) består alle organisasjoner av fire grunnelementer: oppgaver, mennesker, teknologi og struktur, hvorav de tre første utgjør produksjonskjernen i enhver organisasjon. Vi ser altså at ansatte i NAV, oppgavene de utfører, og teknologien de bruker for å utføre oppgavene sine kan defineres som produksjonskjernen i NAV. Ved innføring av Modia er det en endring i teknologi, og samtidig en endring i hvordan ansatte i NAV, da spesielt veiledere og saksbehandlere, utfører sine arbeidsoppgaver. Dette fører igjen til endringer i ansattes oppgaver, eksempelvis i form av at saksbehandlere bruker mindre tid på innhenting av saksopplysninger og andre tidkrevende rutiner, slik at de får mer tid til oppfølging av brukere. Samtidig stiller det andre krav til ansattes kompetanse, og jeg vil hevde at den nye kompetansen som kreves handler om kunnskap om bruk av Modia. Ansatte som er godt kjent med andre, eldre IT-systemer i NAV vil kunne oppleve at deres kompetanse på disse systemene ikke lenger er like etterspurt, etter

hvert som Modia får mer funksjonalitet og på sikt kan tenkes å erstatte de eldre systemene. Dette kan også føre til endrede maktrelasjoner blant ansatte i NAV, i den grad ansatte har tilegnet seg en form for makt ved å være en ressursperson/superbruker på de eldre systemene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med disse endringene ser vi at de ulike komponentene i Leavitt's diamant påvirker hverandre, slik at endringer i ett element fører til endringer i de andre elementene (Jacobsen, 2012).

Innføringen av Modia kan hevdes å både være en radikal og inkrementell endring, i henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013) sine definisjoner. Det kan være en radikal endring fordi den første versjonen av systemet ble innført på kort tid, med utilstrekkelig opplæring, og med en forventning om at det skulle bli tatt i bruk (F2-Superbruker). Samtidig ser vi at det skjer en inkrementell endring ved at det kommer nye leveranser med ny funksjonalitet i Modia, altså at NAV forbedrer og raffinerer Modia på en stegvis måte.

Innføringen av Modia kan også sies å være en planlagt og hierarkisk styrt prosess, da innføringen er en bevisst initiert og gjennomført prosess, med kunnskapsrike aktører (Poole & Ven, 2004). Samtidig kan det hevdes at enkelte ansatte vil kunne se på det som en uplanlagt prosess, for eksempel ansatte i de enkelte NAV-enhetene som får beskjed om at Modia, eller ny funksjonalitet i Modia, skal innføres. Disse ansatte kan oppleve at de ikke har noe valg, og at det er aktører utenfor deres egen arbeidssituasjon som har initiert endringen. For disse ansatte vil endringen kunne oppleves som en endring de ikke har kontroll over, som er blitt initiert av en ekstern aktør. Jeg vil dog tro at dette vil være et mindretall blant NAVs ansatte, da innføringsapparatet i NAV ser ut til å forsøke å dempe følelsen av manglende kontroll ved hjelp av ressurspersoner i form av superbrukere ved de ulike enhetene. Disse kan man se på som en form for lokale endringsledere i henhold til Jacobsen (2012) sine definisjoner, da det er de som initierer endringsprosessene i sine respektive enheter. Deres kolleger vil dermed kunne se på endringene som noe som initieres internt i enheten, til tross for at superbrukeren vil kunne se på endringene som noe som kommer utenfra. I neste del vil jeg se nærmere på endringsledelse i innføringsarbeidet.

5.1.3 Endringsledelse

I innføringsarbeidet ser det ut til å være flere endringsledere i henhold til Jacobsen (2012) sin definisjon, som sier at endringsledelse er de aktiviteter som endringsagentene utøver, og endringsagentene kan være andre personer enn de som har formelle lederposisjoner i en bedrift (Jacobsen, 2012). Etter denne definisjonen vil jeg hevde at både

innføringskoordinatorene og superbrukerne er endringsledere, med dels overlappende ansvar i innføringen av Modia. Innføringskoordinatorene ser ut til å ha en mer overordnet rolle i innføringen, samtidig som de ved behov kan gjennomføre opplæring i ulike enheter. Superbrukere har lokalt ansvar for innføring i sine enheter, da mest i form av opplæring og å være ressurspersoner i det daglige.

Samtidig kan det hevdes at innføringskoordinatorene har et større ansvar for *ledelsen* i endringsledelsen, da de ser ut til å ha et større ansvar for å fatte ikke-rutiniserte beslutninger, og kan trekke opp visjoner for fremtiden og «skape orden i et tilsynelatende kaos» (Jacobsen, 2012). Dette ser vi blant annet ved at deres formelle ansvar beskrives som «*ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging av innførings- og omstillingsaktiviteter*» (NAV, 2014b:9). Superbrukerne, på sin side, har ansvar for gjennomføring av opplæringsaktiviteter, etter å selv ha blitt opplært av innføringskoordinator.

I teorier om ledelse skilles det mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Zaleznik, 1977); administrasjon dreier seg om å få det eksisterende til å fungere godt, mens ledelse dreier seg om å endre det bestående (Jacobsen, 2012). I følge disse definisjonene vil jeg hevde at både innføringskoordinatorene og superbrukerne jobber med ledelse. Det kan dog påpekes at det ser ut til å være innføringsteamet i direktoratet og innføringskoordinatorene som lager «modeller for hva en skal gjøre i nåsituasjonen og underveis (som blir nåsituasjonen senere) for å realisere ønsket situasjon» (Hennestad et al., 2012), samt lager planer for hvordan man skal «skape tilslutning i hverdagsvirkeligheten om kursen mot den ønskede situasjonen og et momentum i bestrebelsene på å komme dit» (ibid.). Innføringsteamet utarbeider planer, mens innføringskoordinatorene tilpasser planene til sine behov og gjennomfører dem, mens superbrukerne i større grad kun ser ut til å gjennomføre planene.

Det er uklart i hvilken grad innføringskoordinatorene og superbrukerne tar hensyn til eventuelle andre pågående endringsprosjekter ved planlegging og gjennomføring av innføringsaktiviteter. I den grad innføringen av Modia er en av mange parallelle endringsprosjekter kan det tenkes at de bør se innføringsarbeidet i en større kontekst, da frekvensen og størrelsen av ulike endringer har en kumulativ effekt på ansatte i organisasjonen (Herold et al., 2007). Deres arbeid i innføringen kan derfor handle like mye om planlegging, prioritering, og sekvensering av endringer som det handler om gjennomføring av enkeltendringer. Det kan dog diskuteres om ansvaret for dette bør ligge på et høyere nivå i organisasjonen, for eksempel hos innføringsteamet i direktoratet.

Som oppgitt i kapittel 4 er et innføringsteam i direktoratet som er en del av Prosjekt Brukerdialog. Dette teamet jobber blant annet med planlegging av milepæler, analyser av hvordan leveranser vil treffe organisasjonen og tiltak knyttet til dette, samt alt som har med innføringskoordinatorerne ute i ytre etat å gjøre (Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet). Hvert fylke og resultatområde har en innføringskoordinator, som er innføringsteamets hovedkontakter ut mot de enkelte enhetene, slik at de har én person å forholde seg til for hvert fylke og resultatområde. Innføringskoordinatorernes oppgaver beskrives per 1.9.2014 formelt som «å bistå ledelsen i resultatområdene med innføringsaktiviteter, og i tillegg støtte innførings- og omstillingsprosessene i operative enheter» (NAV, 2014b), samtidig som de «har ansvar for planlegging, gjennomføring og oppfølging av innførings- og omstillingsaktiviteter» (ibid.). I realiteten ser det ut til at innføringskoordinatorerne får ansvaret for alt av praktisk innføringsarbeid i begge fylkene studien omfatter. Innføringskoordinatorerne har i dette arbeidet mye kontakt med superbrukere i NAV-enhetene i sine fylker, blant annet for å forberede dem på nye leveranser. Superbrukerne har på sin side ansvar for å bedrive opplæring i sine egne enheter, og å være ressurspersoner for hjelp og støtte i det daglige arbeidet med Modia.

Vi kan altså se konturene av en *styringsdyktig organisasjon*, som i følge Kotter (1995) er noe man må få på plass for å gjennomføre endringer i en organisasjon. Til tross for dette ser det ikke ut til at NAVs ansatte var godt forberedt da Modia ble innført første gang, i følge F2-Superbruker sine utsagn gjengitt i del 4.3.2, hvor hun ga uttrykk for at Modia ble kastet på dem uten tilstrekkelig opplæring.

Det kan da hevdes at de ansatte ikke var tilstrekkelig ”tint” ved den første innføringen av Modia, i henhold til Lewin (1947) sine teorier om opptining av den nåværende tilstanden før gjennomføring av endringer. En annen form for ”tining” ser vi igjen i Kotter (1995) sin endringsmodell, hvor de fire første trinnene kan hevdes å dreie seg om en form for ”tining”. Basert på utsagnet til F2-Superbruker kan det stilles spørsmål om det for eksempel var skapt en sterk opplevelse av at endring var viktig, og om det var utviklet og kommunisert en visjon og strategi til de lavere nivåene i organisasjonen.

Det ser dog ut til at påfølgende leveranser av ny funksjonalitet i Modia håndteres på en noe annerledes måte, da F2-Superbruker har oppgitt at innføringsarbeidet hadde blitt mye bedre. Allikevel ser jeg tegn på at det fortsatt ikke er viet nok tid til forarbeid før nye leveranser, da F2-Superbruker oppga at innføringskoordinatorerne ikke hadde fått nok opplæring. Dette synet synes å støttes av F2-Innføringskoordinator, som opplevde at hun ”snublet” seg inn i nye

leveranser. Jeg tolker dette slik at leveransene kan komme brått på, og at det ikke er tilstrekkelig tid til forberedelser før leveranser. Jeg vil derfor hevde at endringsarbeidet styres i tråd med Kotters endringsmodell og tankesettet i OU-tradisjonen, da det ser ut til å være styrt av ledelsen på høyere nivåer enn hos innføringskoordinatorene, og at det er ledelsen som styrer informasjonen og endringsarbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Innføringskoordinatorene mangler dermed en viss grad av kontroll over hva som kommer når, og opplæringsmateriell kommer senere enn ønsket.

Som jeg har vært inne på tidligere er formålet med Modia blant annet «å forenkle hverdagen for NAV sine medarbeidere» (NAV, 2014b), samt å effektivisere NAV ved å gi medarbeidere mer tid på oppfølging av brukere fremfor purring av saksopplysninger og tidkrevende rutiner (NAV, 2014a). Altså kan man si at bedre forhold for arbeidstakerne, altså veiledere i NAV, vil kunne føre til bedre resultater for organisasjonen i form av effektivisering. Dette synes å samsvare godt med Jacobsen og Thorsvik (2013) sin beskrivelse av OU-tradisjonen, hvor det heter at det ikke vil være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, og bedre forhold for arbeidstakere vil kunne føre til bedre resultater for organisasjonen. Det kan i dette tilfellet tenkes at alle parter i organisasjonen har interesse for at endringen blir gjennomført, og er villige til å implementere endringene i samsvar med OU-tradisjonen slik Burnes (1996) beskriver den.

Samtidig kan det se ut til at også de mykere delene av Kotter's endringsmodell er en del av innføringsarbeidet i NAV, da man kan hevde at bruk av innføringskoordinatorer og superbrukere innebærer en involvering av ansatte i form av delegering og bemyndigelse, i tillegg til at hyppige leveranser av ny funksjonalitet kan anses som en form for inkrementalisme (Jacobsen, 2012).

Videre kan det se ut til at endringsarbeidet i ulik grad kombinerer de tre ulike tilnærmingene Buono og Kerber (2010) mener Kotter's endringsmodell kombinerer. Jeg vil hevde at det er ledelsen i direktoratet som styrer endringene, og at det dermed er en toppstyrt endring hvor man har klare, overordnede mål som ikke endres (se del 3.3.2 for beskrivelse av målene). Samtidig er det en åpning for justeringer om det trengs, da innføringskoordinatorene ser ut til å ha høy grad av selvbestemmelse over hvordan de utfører arbeidet sitt, og det er en fleksibel, rask og deltakende prosess, som gjennomføres etter at innføringsteamet i direktoratet har brukt mye tid på planlegging. Til slutt ser det ut til å være en del samarbeid og læring, samtidig som det ser ut til å være innslag av rask eksperimentering og improvisering når det gjelder opplæringsaktiviteter.

5.1.4 Oppsummering

Tema	Teori	Funn
Modia	Å utvikle en visjon og strategi for å nå den, samt kommunisering av dem er viktig.	Man kan se konturene av en slik visjon i de ulike prosjektplanene for Prosjekt Brukerdialog.
Innføring som endring	Endringer kan være radikale eller inkrementelle.	Innføringen av Modia kan være både en radikal endring og en inkrementell endring.
	Endringer kan deles inn i planlagte og hierarkisk styrte prosesser, og de som ikke er det.	Innføringen av Modia kan sies å være en planlagt og hierarkisk styrt prosess, samtidig som enkelte ansatte vil kunne se på det som en uplanlagt prosess. Ansatte i enhetene vil kunne se på Superbrukerne som endringsagenter, til tross for at superbrukerne vil kunne se på endringene som noe som kommer utenfra.
Endringsledelse	Endringsledelse er de aktiviteter som endringsagentene utøver.	Både innførings-koordinatorene og superbrukerne kan hevdes å være endringsledere.
	Man må «tine» den nåværende tilstanden før man kan gjennomføre en endring, og for å gjøre dette må man blant annet få på beina en styringsdyktig organisasjon.	Det kan hevdes at de ansatte ikke var tilstrekkelig ”tint” ved den første innføringen av Modia. Innføringsteamet i Direktoratet, innføringskoordinatorene, samt superbrukerne kan sies å danne en styringsdyktig organisasjon.
	I OU-tradisjonen anses ledelsen som den sentrale part i en endringsprosess.	Endringsarbeidet ser ut til å være styrt i tråd med OU-tradisjonen.
	Det vil i følge OU-tradisjonen ikke være noen grunnleggende konflikt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere, og bedre forhold for arbeidstakere vil kunne føre til bedre resultater for organisasjonen.	Modia vil kunne gi bedre forhold for ansatte i NAV, og vil kunne føre til bedre resultater for organisasjonen i form av effektivisering.

Tabell 5.1.1: Oppsummering av kapittel 5.1

5.2 Lederforankring

5.2.1 Direktorat

Det ser ut til at prosjektmedarbeidere i innføringsteamet i direktoratet opplever manglende lederstøtte i innføringsarbeidet, og at de anser dette for å være problematisk. Prosjektmedarbeiderne gir uttrykk for at de ønsker større involvering i innføringsarbeidet fra ledelsens side, og at prosjektet må være noe som drives av ledelsen. I tillegg til å gi mer støtte

til innføringsarbeidet, kan det hevdes at toppledelsen bør være mer aktivt deltakende i innføringsarbeidet, om det skal ha ønsket effekt på produktiviteten (Rodgers & Hunter, 1991). Det kan dog hevdes at toppledelsen i NAV ikke kan forventes å ha detaljkunnskap om innføringsarbeidet i prosjektet, og dette ser det ut til å være en forståelse for blant prosjektmedarbeiderne. Samtidig ser det ut til at toppledelsen i følge Prosjektmedarbeider 3 i Direktoratet behandler prosjektet som noe som skjer på siden som de ikke aktivt forholder seg til, men i stedet regner med at går bra.

En engasjert toppledelse er ansett som avgjørende for suksess ved gjennomføring av endringer, og viktigheten av topplederforankring er blitt diskutert i mange ulike studier, som omfatter ulike domener (Srikantia & Pasmore, 1996). Dette ser vi også i studier av målstyrt ledelse, hvor man har sett at endringsprosesser ikke bare krever støtte fra toppledelsen for å øke produktiviteten, men også deltakelse (Rodgers & Hunter, 1991). Det ser ut til å være rom for en større grad av engasjering, støtte og deltakelse i innføringsarbeidet fra toppledelsen i NAV, da prosjektmedarbeiderne opplever at de må jobbe veldig for å forankre mye av innføringsarbeidet hos toppledelsen (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet), og at de ikke får dem på banen i innføringsarbeidet (Prosjektmedarbeider 1 i Direktoratet).

Prosjektmedarbeiderne ser også ut til å oppleve det som problematisk at de nærmest dytter Modia på sine kolleger i andre deler av NAV, uten at de har mandat til å beordre dem til å gjennomføre innføringsaktiviteter (Prosjektmedarbeider 2 i Direktoratet). Dette kan tolkes som at de mangler ledelsen i ryggen, og at det er åpent for at ansatte nedover i organisasjonen kan nekte å gjennomføre innføringsaktiviteter som innføringsteamet har lagt til rette for, uten at prosjektmedarbeiderne har muligheter for å forfølge dette videre. Studier av målstyrt ledelse viser at denne typen endringsprogram ikke fungerer om de ikke er ledet fra toppen og ned, med entusiastisk støtte fra toppledelsen (Rodgers et al., 1993). I den grad disse studiene også kan gjelde innføringsarbeidet i NAV kan det hevdes at toppledelsen i NAV bør være mer aktivt deltakende i å forankre innføringsarbeidet, uten at dette nødvendigvis innebærer å være aktivt deltakende i innføringsarbeidet selv. Det kan dog tas i betraktning at graden av involvering fra ledelsen kan ha en direkte påvirkning på tilfredsheten ansatte opplever på jobb, hvor høy grad av lederinvolvering øker tilfredsheten, mens moderat eller lav involvering senker den (Rodgers et al., 1993). På bakgrunn av dette kan det hevdes at tilfredsheten blant prosjektmedarbeiderne i innføringsteamet kan økes ved hjelp av større involvering fra ledelsen, uavhengig av et eventuelt behov for større topplederinvolvering videre nedover i organisasjonen.

Det kan samtidig påpekes at det ikke nødvendigvis er positivt at toppledelsen er de som skaper et trygt miljø for endring nedover i organisasjonen, og er aktive som pådrivere av endringsinitiativer, da en engasjert toppledelse kan bli en forutsetning for at ansatte gir sin personlige støtte til et endringsinitiativ (Srikantia & Pasmore, 1996). Det kan derfor diskuteres om det på lengre sikt vil kunne gjøre mer skade enn nytte at toppledelsen er sterkt involvert i innføringsarbeidet, da man ved senere innføringer av andre prosjekter vil kunne oppleve et sterkere behov for topplederforankring av endringsarbeidet. Om det skulle oppstå feil i en topplederdrevet endringsprosess, kan toppledelsens involvering også føre til at ansatte lærer å plassere ansvaret for eventuelle feil som oppstår helt og holdent på den øverste ledelsen (Srikantia & Pasmore, 1996). Dette kan tenkes å gjøre det vanskelig å få ansatte til å identifisere feilsteg andre steder i organisasjonen, og ikke minst hos seg selv, og dermed hindre arbeid med å forhindre at samme type feil gjøres igjen.

Jeg vil også stille spørsmål ved om toppledelsen ikke støtter innføringsarbeidet, i den grad manglende opplevd topplederforankring i direktoratet indikerer manglende støtte. Toppledere kan i følge Dong et al. (2009) støtte innføring av IT-systemer på flere måter, med ulike effekter. Jeg vil hevde at toppledelsen har gitt innføringsapparatet tilgang til ressurser som finansielle midler, teknologier, og opplæringsprogrammer, som øker sannsynligheten for at innføringsprosjektet blir gjennomført (Dong et al., 2009). Samtidig ser det ut til at det blir gjennomført tiltak i form av ledersamlinger for å sikre at ledere på lavere nivåer utvikler en felles forståelse av hovedmålene og idealene for det nye systemet, som vil kunne øke støtten og aksepten for Modia hos disse lederne (Dong et al., 2009). Videre vil dette kunne være en måte å få ledere på flere nivåer i organisasjonen engasjerte og deltakende i et endringsprosjekt slik Oakland og Tanner (2007) og Sirkin et al. (2005) indikerer at har en positiv effekt på endringsprosjekter.

Det kan stilles spørsmål om hvorvidt manglende topplederforankring er noe som stort sett oppleves som et problem blant prosjektmedarbeiderne i direktoratet, eller om det er flere nedover i organisasjonen som opplever dette som et problem. Jeg vil nå belyse opplevd topplederforankring og lederforankring på fylkes- og enhetsnivå.

5.2.2 Fylker og enheter

I Fylke 1 ser det ut til at det er en tilstrekkelig stor grad av lederforankring av innføringsarbeidet; F1-Superbruker opplever at F1-Enhetsleder er en pådriver for innføring i enheten, og F1-Enhetsleder opplever at F1-Direktør har et stort fokus på innføring. Samtidig

ser det ut til at F1-Innføringskoordinator ikke opplever manglende topplederforankring som et problem. F1-Direktør oppga også at tjenestedirektøren i direktoratet er ikke involvert i innføringsarbeidet i fylket, annet enn ved å informere og engasjere.

F1-Veileder oppga å mangle noe oppfølging i det daglige, men oppga også at hun bruker Modia i det daglige, og at det fungerer greit.

I Fylke 2 ser det ut til at det er F2-Superbruker og F2-Innføringskoordinator som driver innføringen i enheten, men samtidig oppga F2-Superbruker å få god støtte av F2-Enhetsleder og en avdelingsleder ved behov. F2-Enhetsleder hverken søker eller får støtte fra F2-Direktør, og F2-Direktør har ikke selv kontakt med sin ledelse i direktoratet om innføringsarbeidet. Samtidig jobber F2-Innføringskoordinator tett med innføringsteamet i direktoratet, men opplever at det er en utfordring å få nok plass og oppmerksomhet i ledergruppen i fylket.

F2-Veileder oppga at hun bruker Modia i det daglige, og at hun ser på det som et veldig fint verktøy. Vi ser altså at til tross for at det er varierende grad av opplevd lederforankring fra fylkesnivå til enhetsnivå, bruker både F1-Veileder og F2-Veileder Modia i det daglige, og stiller seg positive til systemet. På bakgrunn av dette kan det diskuteres hvorvidt topplederforankring og lederforankring har hatt en påvirkning i innføringsarbeidet fra direktoratet og nedover i organisasjonen.

Selv om innføringsteamet i direktoratet opplever en manglende topplederforankring, kan det hevdes at informasjonen innføringsteamet sprer allikevel gir inntrykk av at innføringen er forankret hos toppledelsen. Innføringsteamet kan sies å jobbe med flere av Kotter (1995) sine steg for suksessfull endring, ved at de jobber med å utvikle en visjon og formulerer en klar, men fleksibel strategi for å nå den, og kommuniserer visjonen og strategien i mange kanaler (opplæringsmateriale, intranett, innføringskoordinatorer, superbrukere). Ansatte i enhetene vil kunne se på dette som informasjon fra «direktoratet», uten at de nødvendigvis reflekterer over om det er toppledelsen i direktoratet som kommer med informasjonen.

Det kan i stedet tenkes at det er veilederens nærmeste leder, eventuelt enhetslederen, som er av avgjørende betydning for om veiledere stiller seg positive til Modia. Nærmeste leder og enhetsleder kan i det tilfellet hevdes å være en form for «lokale» toppledere, og det kan dermed samsvare med tidligere forskning som viser at en engasjert toppledelse er avgjørende for suksess ved gjennomføring av endringer (Srikantia & Pasmore, 1996). Dong et al. (2009) påpeker at det ikke er tilstrekkelig for en toppleder å uttale støtte til en implementering for å påvirke utfallet, men at det er de faktiske handlingene til topplederen som påvirker utfallet.

Dette kan være med på å forklare graden av positivitet hos veilederne, da F1-Superbruker opplever at F1-Enhetsleder er en pådriver for innføring, og F2-Superbruker opplever at F2-Enhetsleder gir god støtte i innføringsarbeidet. Basert på uttalelsene til F2-Enhetsleder og F2-Superbruker ser det dog ikke ut til at F2-Enhetsleder er synlig og tydelig engasjert i innføringen slik Oakland og Tanner (2007) mener ledelsen må være for at endringsprosjekter skal lykkes. Det ser i stedet ut til at dette er delegert til F2-Superbruker. At F2-Veileder allikevel ser ut til å være positivt innstilt til bruken av Modia ser dermed ikke ut til å samsvare med Oakland og Tanner (2007) sine funn, eller teori om at endringer vil ha mindre effekt på produktiviteten enn ønsket om toppledelsen bare gir sterk støtte i endringsprosesser uten å aktivt delta selv (Rodgers & Hunter, 1991). Videre ser vi at Rodgers et al. (1993) hevder endringsprogram innen målstyrt ledelse ikke fungerer om de ikke er ledet fra toppen og ned, med entusiastisk støtte fra toppledelsen, samt at graden av involvering fra ledelsen kan ha en direkte påvirkning på tilfredsheten ansatte opplever på jobb, hvor høy grad av lederinvolvering øker tilfredsheten, mens moderat eller lav involvering senker den. I enheten i Fylke 2 ser jeg ingen tydelig sammenheng mellom F2-Enhetsleder sin grad av involvering i innføringen og F2-Veileder sin grad av aksept for Modia eller innføringsaktivitetene.

Shao et al. (2016) mener ledelsens engasjement og deltakelse i innføring av IT-systemer kan ha en positiv effekt på ansattes syn på teknologiens nytteverdi og brukervennlighet, noe som også kan øke sannsynligheten for at prosjektet blir vellykket. Her opplever jeg det som uklart om ledelsen ved enhetene er engasjert og deltakende i tilstrekkelig grad til å ha en effekt på veilederens syn på teknologiens nytteverdi og brukervennlighet. I stedet kan det tenkes at det er innføringskoordinatorene og superbrukerne som står for engasjement og deltakelse i innføringsarbeidet.

I følge Elbanna (2013) er det sannsynlig at toppledelsens støtte går fra ett prosjekt til et annet, da moderne organisasjoner i økende grad har flere parallelle prosjektløp, og ledere vil måtte prioritere hvilke prosjekter som skal få oppmerksomhet når. Dette vil etter min oppfatning kunne videreføres til NAV-enhetene, hvor begge enhetslederene trolig må forholde seg til flere ulike prosjekter, hvor innføringen av Modia er én av disse. Deres oppmerksomhet og støtte vil da kunne variere, og som jeg har vært inne på tidligere vil det da være uheldig om man har en avhengighet av de øvre lag i organisasjonen for at ansatte gir sin personlige støtte til endringer slik Srikantia og Pasmore (1996) beskriver. Det kan også være at innføringen av Modia har vart lenge nok til at støtte fra toppledelsen ved enhetene ikke oppfattes som like viktig som i de tidligste fasene, i samsvar med Somers og Nelson (2001). I det tilfellet kan det tenkes et

lokalt nettverk av innføringskoordinatorer og superbrukere kan kompensere for at innføringen ikke får nok støtte fra enhetslederne, i tråd med Elbanna (2013) sine funn. Jeg vil derfor ikke anse eventuelt manglende engasjement og deltakelse fra F2-Enhetsleder som noe ensidig negativt.

Som jeg var inne på i del 5.1.3 kan det hevdes at innføringskoordinatorerne og superbrukerne er endringsledere, hvor innføringskoordinatorerne kan sies å ha et større ansvar for ledelsen av endringene med tanke på stillingsbeskrivelsen delvis gjengitt i del 4.1 (NAV, 2014b). Sirkin et al. (2005) mener organisasjoner må få tydelig støtte fra de mest innflytelsesrike lederne om de ønsker at endringsprosjekter skal slå rot, samtidig som de må ta hensyn til entusiasmen, eller den manglende entusiasmen, til de som skal bruke de nye systemene. Her kan det tenkes at både innføringskoordinatorer og superbrukere som rekrutteres til disse rollene er innflytelsesrike, da kanskje spesielt superbrukerne som rekrutteres blant veilederne (og i F1-Superbrukers tilfelle blant avdelingslederne). Disse vil også kunne ha god kjennskap til eventuell entusiasme eller manglende entusiasme til nye IT-verktøy blant sine kolleger, og vil da kunne justere innføringsaktivitetene deretter. Engasjement og deltakelse i innføringsaktiviteter fra innføringskoordinatorer og superbrukere kan også ha hatt en positiv effekt i samsvar med Oakland og Tanner (2007) som fant at også engasjement og deltakelse fra ledere på ulike nivåer i en organisasjon kan ha en positiv effekt. Dette kan stemme i den grad dette kan videreføres til endringsledere, og ikke bare de i formelle lederposisjoner.

5.2.3 Oppsummering

	Teori	Funn
Direktorat	Toppledelsens forankring og engasjement er avgjørende for suksess i endringsprosjekter.	Engasjering, støtte og deltakelse i innføringsarbeidet fra toppledelsen i NAV ser ut til å være utilstrekkelig, eller manglende.
	Toppledere kan støtte innføring av IT-systemer på flere måter, med ulike effekter.	Jeg vil hevde at toppledelsen har støttet innføringen av Modia på flere måter, som har økt sannsynligheten for at innføringsprosjektet blir gjennomført.
Fylker og enheter	Å utvikle en visjon og strategi for å nå den, samt kommunisering av den er viktig.	Ansatte i enhetene vil kunne få inntrykk av at innføringen er forankret hos toppledelsen, da kommuniseringen kommer fra ”direktoratet”.
	Toppledelsens forankring og engasjement er avgjørende for suksess i endringsprosjekter.	Jeg stiller spørsmål ved om det er veileders nærmeste leder, eventuelt enhetslederen, som er av betydning for endringsarbeidets suksess.

	Det er de faktiske handlingene til topplederen som påvirker utfallet av en implementering.	Enhetsledernes engasjement og støtte kan være med på å forklare graden av positivitet hos veilederne.
	Ledelsen må være tydelig engasjert i endringsprosjekter for at de skal lykkes, og ledelsen bør være synlig i prosjektet.	F2-Enhetsleder ser ikke ut til å være synlig og tydelig engasjert i innføringen. At F2-Veileder allikevel ser ut til å være positivt innstilt til bruken av Modia ser ikke ut til å samsvare med teori om effekten av synlig og engasjert ledelse i endringsprosesser.
	Toppledere vil måtte prioritere hvilke prosjekter som skal få oppmerksomhet og støtte når.	Et lokalt nettverk av innføringskoordinatorer og superbrukere kan kompensere for at innføringen ikke får nok støtte fra enhetslederne,.
	Engasjement fra ledere og ansatte på lavere nivåer vil kunne ha en positiv effekt.	Engasjement fra innføringskoordinatorer og superbrukere kan ha en positiv effekt.

Tabell 5.2.1: Oppsummering av kapittel 5.2

5.3 Involvering og opplæring

Ved de ulike enhetene ser det ut til å være superbrukerne og innføringskoordinatorene som står for den formelle opplæringen av ansatte. Som nevnt i del 4.3 har superbrukerne i studien hatt superbrukerrollen som et tillegg til sin vanlige jobb, og dette kan anses som en form for involvering av lokalt ansatte ved de enkelte enhetene ved innføringen av Modia. I endringsmodellen til Kotter (1995), gjengitt i del 2.1.2, ser vi blant annet at man bør oppnå en «bemyndigelse av ansatte gjennom å fjerne strukturelle barrierer, og gjennom opplæring og trening» (Jacobsen, 2012:222) noe jeg tolker dithen at man blant annet bør gi de ansatte en større grad av makt eller kontroll i endringsprosesser. Dette vil jeg anse som gjennomført ved å gi en lokalt ansatt veileder økt ansvar i form av en superbrukerrolle, da dette gir økt grad av makt eller kontroll over gjennomføringen av opplæringsaktiviteter. Det kan også tenkes at superbrukernes kolleger vil kunne oppleve en økt opplevelse av kontroll ved å se en kollega gjennomføre opplæringen, da det vil kunne være større sannsynlighet for at det er noen de kjenner, og dette kan senke terskelen for å stille spørsmål underveis. Videre kan det å ha en lokalt ansatt i en superbrukerrolle tenkes å påvirke andre ansattes oppfatninger om Modia, da en kollegas positive holdninger til innføring av et nytt IT-system kan føre til at man selv endrer sin egen oppfatning om kostnaden og fordelene ved å ta i bruk systemet (Kim & Kankanhalli, 2009).

Også vanlige ansatte uten superbrukerrolle ser ut til å bidra i endringsarbeidet ved å

gjennomføre ad-hoc opplæring av andre ansatte, og være rollemodeller for bruk av Modia. Dette kom tydeligst frem i uttalelsen til F1-Superbruker (gjengitt i del 4.3.1) om at en av veilederne satte seg så grundig inn i Modia da hun kom tilbake fra permisjon at hun ble en ressursperson for sine kolleger i bruken av systemet. Dette kan indikere at det er nok informasjon og opplæringsmateriell tilgjengelig for veiledere til at de kan bli en form for ressurspersoner eller superbrukere på eget initiativ, og støtte andre kolleger som trenger hjelp. Samtidig kan en slik innsats tenkes å føre til en form for sosialt press blant andre ansatte til å ta i bruk Modia (Chang et al., 2008), slik at det å få én ansatt til å bli en ressursperson på eget initiativ vil kunne få flere til å gå igjennom opplæringsmateriell på egenhånd i en form for selv-involvering i innføringsarbeidet.

I den grad jeg har funnet indikasjoner på motstand mot innføringen av Modia synes dette å ha vært i form av misnøye med opplæringen. Dette var tydeligst hos F1-Veileder, som oppga at hun ikke var fornøyd med opplæring via kontormøter, da hun ikke anså orienteringer i kontormøter for å være opplæring. Hun savnet mer individuell opplæring, og tettere oppfølging av de som har noe mer vegring for nye systemer. En potensiell forklaring på behovet for dette er at hun nærmet seg pensjonsalder, og er dermed noe eldre enn de andre deltakerne i studien. I følge Furnham (2005) kan yngre mennesker være mer villige til å initiere og akseptere endringer enn eldre mennesker, samt til å ta risikoer og prøve nye ting. Dermed vil det kunne være en større terskel for F1-Veileder å prøve seg frem på egenhånd, og hun vil i det tilfellet kunne ha et større behov for oppfølging enn sine yngre kolleger.

Til tross for at flere oppga å være misfornøyd med tiden de fikk fra opplæringsmateriell ble tilgjengelig til opplæring ble gjennomført og ny funksjonalitet skulle tas i bruk, vil jeg ikke anse dette for en form for motstand mot endringen i seg selv. Denne mangelen på tid kunne muligens tenkes å være en form for motstand fra de delene av NAV som kontrollerer når ny funksjonalitet skal lanseres og når opplæringsmateriell blir tilgjengelig. I det tilfellet kunne det være skjult motstand i form av dobbeltkommunikasjon i henhold til Hennestad et al. (2012); man omtaler endringene som viktige, men nedprioriterer endringsarbeid i praktiske situasjoner. Samtidig kan man peke på den opplevde mangelen på topplederforankring i direktoratet som en indikasjon på en passiv holdning til endringsarbeidet, eller en form for abdisering, fra toppledelsen i henhold til Hennestad et al. (2012). Jeg vil i denne sammenhengen trekke frem F2-Direktør sine uttalelser om at det er tatt et bevisst valg om å holde igjen informasjon om leveranser inntil man er trygge på at leveransene kan rulles ut, hvor konsekvensen er at det blir kort tid mellom informasjon og opplæring, og leveranser av

ny funksjonalitet i Modia. Dette indikerer at mangelen på tid ikke er forårsaket av skjult motstand, men heller et valg mellom å risikere å love noe som kanskje ikke blir levert, eller å ha kort tid til opplæringsaktiviteter. Videre vil den opplevde mangelen på topplederforankring i direktoratet kunne være et resultat av at toppledelsen har dårlige erfaringer med Moderniseringsprogrammet, hvor leveranser i følge F2-Direktør ble lovet og deretter avlyst, med troverdighetsutfordringer som resultat. Det kan muligens hevdes at dette er en form for passiv motstand i henhold til Hennestad et al. (2012), men jeg vil anse det som mer sannsynlig at dette er et resultat av at toppledelsens støtte går fra ett prosjekt til et annet i samsvar med Elbanna (2013).

I studien har jeg ikke sett indikasjoner på de ulike fasene av motstand slik Jacobsen (2012) beskriver; relativt mild motstand i form av apati eller likegyldighet, passiv motstand i form av negative oppfatninger og holdninger, aktiv motstand med sterke kritiske ytringer eller fredelige protester, eller en aggressiv form for motstand med aktiv spredning av negative rykter, nekting av iverksetting av endringstiltak, med mer. Mangelen på disse motstandsfasene kan tenkes å være et resultat av at de ansatte i NAV opplever det som viktig, riktig og godt å gjennomføre endringene tilknyttet Modia, i henhold til Jacobsen (2012) sine beskrivelser. I dette tilfellet vil jeg spesielt trekke frem at de ansatte kan oppleve det som *riktig og godt* å ta i bruk Modia, da Modia i følge prosjektbeskrivelsen har som formål «å forenkle hverdagen for NAV sine medarbeidere på dette området, samtidig som vi trygger kvaliteten i brukerdialogen» (NAV, 2014b:6), og dermed vil kunne være godt for både organisasjonen og veilederne.

Med dette som bakgrunn vil jeg hevde at involveringen av ansatte i innføringen av Modia har vært god, og at dette er hovedårsaken til at jeg ikke har funnet motstand av betydningsfull karakter.

5.3.1 Oppsummering

Tema	Teori	Funn
Bemyndigelse	I endringsmodellen til Kotter (1995) ser vi blant annet at man bør oppnå en bemyndigelse av ansatte.	Jeg anser dette som gjennomført ved å gi en lokalt ansatt veileder økt ansvar i form av en superbrukerrolle.
Positive holdninger	En kollegas positive holdninger kan føre til at man selv endrer sin egen oppfatning om kostnaden og fordelene ved å ta i bruk et IT-system.	Å ha en lokalt ansatt i en superbrukerrolle kan tenkes å påvirke andre ansattes oppfatninger om Modia i positiv retning.
Sosialt press	Ansatte kan utøve en form for sosialt press på sine kolleger for å påvirke dem til å ta i bruk nye IT-systemer.	Veiledere kan bli en form for ressurspersoner på eget initiativ, som kan føre til en form for sosialt press blant andre ansatte til å ta i bruk Modia.
Alder	Yngre mennesker kan være mer villige til å initiere og akseptere endringer enn eldre mennesker, samt til å ta risikoer og prøve nye ting.	Alder kan være en årsak til at F1-Veileder uttrykte misnøye med opplæringen.
Motstandsformer	Motstand kan blant annet komme i form av dobbeltkommunikasjon, passiv holdning til endringsarbeid, eller abdisering.	Mangelen på tid mellom tilgjengeliggjort opplæringsmaterieil og lansering av ny funksjonalitet ser ikke ut til å være resultat av motstand. Opplevd mangel på topplerforankring kan være begrunnet i at topplerforankring går fra ett prosjekt til et annet.
Motstandsfaser	Motstand kommer i ulike faser.	Mangelen på disse motstandsfasene kan være et resultat av at de ansatte opplever det som riktig og godt å ta i bruk Modia.

Tabell 5.3.1: Oppsummering av kapittel 5.3

6. Konklusjon

6.1 Hovedfunn

Etter å ha presentert en rekke funn som jeg har satt opp mot oppgavens teoretiske rammeverk, ønsker jeg nå å kort oppsummere studiens hovedfunn.

6.1.1 Endringer og endringsledelse

Studien indikerer at innføringen av Modia har karakteristikk fra teori om endringer og endringsledelse: Man kan se konturene av en visjon som vi ser i det tredje steget i Kotter (1995) sin endringsmodell. Innføringen kan videre anses for å ha vært en radikal endring i den første perioden av innføringen, mens det nå skjer inkrementelle endringer. Innføringen fremstår som en planlagt og hierarkisk styrt prosess, samtidig som enkelte ansatte vil kunne se på det som en uplanlagt prosess. Ansatte i enhetene vil videre kunne se på endringer som initiert av superbrukerne, mens superbrukerne selv vil kunne se på endringene som noe som kommer utenfra. Både innføringskoordinatorerne og superbrukerne ligner på det Jacobsen (2012) omtaler som endringsagenter og endringsledere.

Mye endringsteori er basert på Lewin (1947) sin teori om «tining» av den nåværende tilstanden før man kan gjennomføre en endring. Det kan hevdes at de ansatte ikke var tilstrekkelig tint da Modia ble introdusert. Aktørene som jobber med innføringen kan sies å danne en styringsdyktig organisasjon, i henhold til det andre steget i Kotter (1995) sin endringsmodell. Videre ser vi et samsvar mellom det at innføringen styres fra Direktoratet, og OU-tradisjonen hvor ledelsen anses som den sentrale part i en endringsprosess, samt at Modia vil kunne gi bedre forhold for ansatte i NAV og samtidig føre til bedre resultater for organisasjonen.

6.1.2 Lederforankring

Toppledelsens forankring og engasjement er avgjørende for suksess i endringsprosjekter, og studien indikerer at det er rom for mer engasjering, støtte, og deltakelse i innføringsarbeidet i direktoratet fra toppledelsen i NAV. Samtidig kan det påpekes at ansatte i enhetene allikevel vil kunne ha et inntrykk av at innføringen er forankret hos toppledelsen. Jeg vil også hevde at toppledelsen har støttet innføringen av Modia på flere måter, som har økt sannsynligheten for at innføringsprosjektet blir gjennomført.

Jeg stiller spørsmål ved om det er veileders nærmeste leder, eventuelt enhetslederen, som er

av betydning for endringsarbeidets suksess fremfor ledelsen i direktoratet. Videre ser vi at det er handlingene til topplederen som påvirker utfallet av en implementering, og enhetsledernes engasjement og støtte kan være med på å forklare graden av positivitet hos veilederne. Det ser ut til å være rom for at F2-Enhetsleder er mer synlig og engasjert i innføringen. At F2-Veileder allikevel ser ut til å være positivt innstilt til bruken av Modia samsvarer ikke med teori om at ledelsen må være synlig og engasjert for at endringsprosjekter skal lykkes. Det kan dog tenkes at engasjement fra innføringskoordinatorer og superbrukere kan ha en positiv effekt på innføringen, i samsvar med teori om at engasjement fra ledere og ansatte på lavere nivåer vil kunne ha en positiv effekt.

6.1.3 Involvering og opplæring

Funnene viser at ansatte er involvert på ulike måter i innføringen, og at dette kan ha hatt ulike effekter. Den for meg mest tydelige involveringen av ansatte er gjort ved å gi lokalt ansatte veiledere økt ansvar i innføringen i form av en superbrukerrolle. Dette kan sies å samsvare med det femte steget i endringsmodellen til Kotter (1995). Superbrukerrollen kan også tenkes å påvirke andre ansattes oppfatninger om Modia i positiv retning, samtidig som veiledere kan bli ressurspersoner for systemet og på den måten føre til en form for sosialt press blant andre ansatte til å ta det i bruk.

Det var kun en av veilederne som uttrykte misnøye med selve gjennomføringen av opplæringen, og dette kan tenkes å være på bakgrunn av at hun var betydelig eldre enn de andre informantene. Utover dette tolker jeg ikke mine funn i retning av at det er motstand mot innføringen av Modia, heller ikke hos toppledelsen. Mangelen på motstand kan være et resultat av at involveringen av ansatte i innføringen har vært god, og at de ansatte opplever det som riktig og godt å ta i bruk Modia.

6.2 Bidrag og implikasjoner

Som jeg var inne på i del 3.2 passer kvalitativ forskningsmetodikk godt til eksplorerende undersøkelser av fenomener og forhold det i liten grad er forsket på (Ringdal, 2013), og anses for å være den beste metodikken når man skal gå dypere inn i ett emne i én bedrift eller organisasjon (Myers, 2013). Selv om det allerede er gjort en del forskning på endringsledelse (Chang et al., 2008; Dong et al., 2009; Shao et al., 2016; Somers & Nelson, 2001), og det i tillegg er skrevet flere norske masteroppgaver om endringsledelse (Folke-Olsen, 2012;

Strømmland, 2012; Sundal, 2012), ser det ut til å være manglende forskning på innføring av mindre omfattende IT-verktøy i norske organisasjoner. Min studie bidrar i så henseende gjennom å gi en dypere innsikt om endringsarbeid på flere nivåer i en norsk organisasjon, med fokus på endringer og endringsledelse, lederforankring, samt involvering og opplæring av ansatte i endringsprosesser.

Studien bidrar også til teori om endringer og endringsledelse ved å vise relevansen av tidligere forskning i en ny kontekst. Jeg finner likheter mellom tidligere forskning og gjeldende praksis på noen områder, samtidig som jeg påpeker manglende samsvar mellom teori og funn på andre områder.

Studien bidrar også med praktiske implikasjoner. For NAV sin del ser det ut til å kunne være verdifullt å spørre om lederne i direktoratet er involvert i innføringsprosessen i stor nok grad, og om det kan være måter å lette frustrasjonene forbundet med den korte tiden mellom tilgjengeliggjøring av opplæringsmateriell og leveranser av ny funksjonalitet. Studien kan da brukes som innspill til fremtidig innføringsarbeid i NAV. Samtidig kan man heve blikket noe og se studien i en større kontekst. Vi ser for eksempel at begrepet *toppledelse* i en organisasjon som har flere nivåer med egen ledelse på hvert nivå, kan forstås på ulike måter. Mens tidligere forskning synes å ha fokusert på toppledelsen på det høyeste nivået i en organisasjon, kan det tenkes at også ledere på lavere nivåer kan inneha samme rolle, og dermed effekt, som toppledelsen i endringsprosesser. Videre ser studien ut til å bekrefte innsikt fra teorier om involvering av ansatte i endringsprosesser som et middel for reduksjon av motstand.

6.3 Begrensninger ved studien

I kapittel 3 har jeg gjort en del refleksjoner rundt gjennomføring av oppgaven, valgene som er gjort underveis, samt kvaliteten på oppgaven og dens begrensninger. Studien har enkelte begrensninger som er verdt å nevne her. Det er gjennomført relativt få intervjuer, og foruten dokumentanalyse er ikke intervjuene kombinert med andre metoder, eksempelvis observasjon. Videre er datainnsamlingen gjennomført over en periode på kun en måned, samtidig som den er delvis retrospektiv. Datainnsamlingen gir dermed et begrenset innblikk i endringsprosessen. Det var også andre forhold i organisasjonen som kan tenkes å ha hatt en effekt på resultatene som jeg ikke har kunnet problematisere grunnet oppgavens begrensede omfang. Samtidig kan disse begrensningene danne grunnlaget for videre studier som jeg vil gi innspill til i del 6.4.

6.4 Muligheter for videre forskning

I en ny studie er det mange forhold som kunne vært sett på. En ny studie kunne sammenlignet flere NAV-enheter i hvert fylke, fremfor å kun se på to enheter per fylke. Her kunne man også utvidet en slik studie med flere fylker, spredt over et større område. Det kunne vært interessant å studere en endringsprosess over lengre tid enn jeg har kunnet i min studie, og en ny studie kunne derfor sett på en endringsprosess fra planleggingsstadiet til endringen er gjennomført. En ny studie kunne kombinert kvalitativ metode med kvantitativ metode, ved å for eksempel la kvantitative data underbygge data innhentet med kvalitative metoder. Videre kunne det vært interessant å se grundigere på hvilken rolle lokal lederforankring i endringsprosesser har, sammenlignet med rollen forankring hos toppledelsen har. En ny studie kunne også sett nærmere på andre måter ansatte involveres i endringsprosesser, og effekten av ulike former for involvering.

Referanseliste

- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564. doi:10.1108/01443570310471857
- Buono, A. F., & Kerber, K. W. (2010). Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 75(2), 4-21.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11-18.
- By, R. T. (2005). Organisational change management - A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380. doi:10.1080/14697010500359250
- Chang, M.-K., Cheung, W., Cheng, C.-H., & Yeung, J. H. Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 928-942. doi:10.1016/j.ijpe.2007.08.011
- Dolan, J. A., & Rosenbloom, D. H. (2003). *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies*: M.E. Sharpe.
- Dong, L., Neufeld, D., & Higgins, C. (2009). Top management support of enterprise systems implementations. *Journal of Information Technology*, 24, 55-80. doi:10.1057/jit.2008.21
- Elbanna, A. (2013). Top management support in multiple-project environments: an in-practice view. *European Journal of Information Systems*, 22, 278-294. doi:10.1057/ejis.2012.16
- Folke-Olsen, R. (2012). *Hvordan driftssette et ERP-prosjekt? En casestudie i Forsvaret*. Universitetet i Agder, 2012, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work* (2 ed.). East Sussex: Psychology Press.
- Grung, C., Johnsen, I., Hansen, H.-T., Lundberg, K., & Syltevik, L. J. (2014). *Implementering av Nav-reformen ved to lokale Nav-kontorer sett fra ansattes perspektiv*. Bergen: Uni Research Rokkansenteret.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: TANO.
- Havnes, H. (2016, 06.02.2016). Normalt ville denne boligen blitt solgt «etter en visning eller to». Retrieved from <http://www.dn.no/privat/eiendom/2016/02/06/1301/Boligpriser/normalt-ville-denne-boligen-blitt-solgt-etter-en-visning-eller-to>
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. H. (2012). *Endringsledelse og ledelsesendring* (2 ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond Change Management: A Multilevel Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951. doi:10.1037/0021-9010.92.4.942
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2 ed.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan Organisasjoner Fungerer* (4 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582/.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 59-67.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 ed.). Oslo: Gyldendal

- Norsk Forlag AS.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics - Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. *Human Relations*, 1(1), 5-41. doi:doi:10.1177/001872674700100103
- Lund, J. (2015, 14.9.2015). Omstilling til hva da? Retrieved from <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/Omstilling-til-hva-da-8161112.html>
- Lyngdal, L. E. (1992). *Organisasjonsutvikling i teori og praksis* (2 ed.). Oslo: TANO.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*: SAGE Publications.
- Mosher, F. C. (1968). *Democracy and the Public Service* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business & Management* (2 ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- NAV. (2013a, 12.08.2015). Kva er NAV? Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Hva+er+NAV>
- NAV. (2013b, 18.09.2015). Organisering av NAV. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Hva+er+NAV/Organisering+av+NAV>
- NAV. (2013c, 29.11.2014). Tjenestelinjen. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/Tjenestelinjen.355312.cms>
- NAV. (2013d, 09.06.2015). To styringslinjer. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/To+styringslinjer.356398.cms>
- NAV. (2014a). Gevinstrealiseringsplan Prosjekt Brukerdialog (09.04.2014 ed., Vol. 080).
- NAV. (2014b). Prosjektbeskrivelse for Prosjekt Brukerdialog (Revidert budsjett og plan pr januar 2015) (299 ed.). Tjenesteavdelingen / Analyseseksjonen: NAV.
- NAV. (2015a). Generelle funksjoner i Modia.
- NAV. (2015b). *Håndbok - helhetlig innføringsmetode*. NAV.
- NAV. (2015c, 10.09.2015). IKT-modernisering i NAV - tidslinje. Retrieved from <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Relatert+informasjon/IKT-modernisering+i+NAV+-+tidslinje.414247.cms>
- NAV. (2016). Hvordan er NAV organisert?
- Oakland, J. S., & Tanner, S. (2007). Successful Change Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18. doi:10.1080/14783360601042890
- Poole, M. S., & Ven, A. H. V. d. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold - Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3 ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322-336.
- Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of Top Management Commitment on Management Program Success. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 151-155.
- Shao, Z., Feng, Y., & Hu, Q. (2016). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153. doi:10.1057/ejis.2015.6
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management. *Harvard Business Review*, 83(10).
- Somers, T. M., & Nelson, K. (2001). *The impact of critical success factors across the stages*

- of enterprise resource planning implementations*. Paper presented at the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Srikantia, P., & Pasmore, W. (1996). Conviction and doubt in organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 42-53.
- SSB. (2016a). Boligprisindeksen. Retrieved from <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=bpi&checked=true>
- SSB. (2016b). Registrerte arbeidsledige. Retrieved from <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selecttable/hovedtabellHjem.asp?KortNavnWeb=regledig>
- Stavanger-statistikken. (2016). Stavanger-statistikken. Retrieved from <http://regionstatistikk.stavanger.kommune.no/-arbeidsloshet>
- Stokka, M., & Høyland, H. (2015, 16.07.2015). Halvparten av hotellrommene står tomme. Retrieved from <http://www.nrk.no/rogaland/rode-tall-for-hotellene-1.12458982>
- Strømmland, F. E. (2012). *ERP-implementering: Shakedown-fasen*. Universitetet i Agder, Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap.
- Sundal, S. (2012). *Endringsledelse ved implementering av Enterprise Resource Planning systemer: En casestudie av praksis i ulike bedrifter*. (Master), Universitetet i Agder, Institutt for informasjonssystemer.
- Thilageswaran, S. (2015). *Endringsledelse: Omstilling til Enhetlig ledelse i NAV Alna/Oslo*. (Master), Diakonhjemmet Høgskole, Oslo. Retrieved from <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/296181>
- Vågen, L. E. (2012). *Mål og resultatstyring i NAV. En casestudie av målekortet*. (Master), Universitetet i Stavanger, Stavanger. Retrieved from <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/184644>
- Ven, A. H. v. d., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510-540.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard Business Review*(55), 67-78.

Alle bilder og illustrasjoner uten kildehenvisning er enten laget selv, eller hentet fra pexels.com under Creative Commons Zero (CC0) lisens.

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel til NAV

PROSJEKTBEKRIVELSE FOR MASTEROPPGAVE ANDREAS PARSLOW

Mitt navn er Andreas Parslow, og jeg går på masterstudiet i IT og Ledelse ved Universitetet i Oslo. De siste syv årene har jeg jobbet med utvikling av websider i Opera Software, samtidig som jeg de siste årene har hatt en rolle som prosjektleder for to utviklingsprosjekter knyttet til nedstenging av ett nettsted og lansering av et annet. Masterstudiene er hittil blitt gjennomført på deltid ved siden av full jobb, men grunnet en nedbemanning i Opera Software våren 2015 har jeg nå muligheten til å gjennomføre masteroppgaven på heltid i noen måneder fremover. I fagene jeg har tatt som en del av masterutdanningen har jeg lært om ledelse, endringsledelse, prosjektledelse, organisasjonsteori, IT-strategi, prosessledelse, prosessforbedring, smidig utviklingsmetodikk, og kravspesifisering. I løpet av utdanningen har jeg i økende grad blitt interessert i endringsledelse, spesielt etter å ha vært involvert i flere endringsprosesser ved min egen arbeidsplass. Ved utvikling av Opera Software's ulike nettsider har jeg måttet ta hensyn til varierende brukerbehov, samtidig som forretningsbehov og økonomiske rammebetingelser har endret seg. Jeg har derfor opplevd endringsprosesser som et kontinuerlig arbeid, og har hatt ulike roller i disse prosessene.

De aller fleste organisasjoner gjennomgår endringer, ikke minst NAV som har vært igjennom flere større endringer de senere årene, hvorav noen av disse er pågående endringsprosesser. Slike endringer kan blant annet omfatte endring av oppgave og/eller teknologi, som kan innebære nye måter å utføre eksisterende oppgaver på (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Her ser jeg på NAV som en spesielt interessant organisasjon, da det er en stor organisasjon med komplekse utfordringer, og IT-tjenestene brukes av store deler av Norges befolkning.

Ved å studere endringsprosesser kan man blant annet få innsikt i forbedring og effektivisering av eksisterende produksjon, og i tillegg vil man kunne få innsikt i motstand og konflikt ved endringer, noe som lett oppstår i endringsprosesser (ibid). Et av målene med endringsledelse er å minske motstand og konflikt ved gjennomføring av endringer, og tradisjonelle studier har fokusert på tre faser organisasjonsendringer må gå igjennom om man skal overkomme motstand; opptinningsfasen, endringsfasen og nedfrysingsfasen (Lewin, 1947). Senere studier har på bakgrunn av denne teoriretningen utviklet en åttetrinnsmodell for suksessfull gjennomføring av endringer (Kotter, 1995). I en eventuell studie av endringsprosesser i NAV vil jeg ta i bruk disse tradisjonelle teoriene, men også støtte meg til nyere studier om endringsledelse.

Case

I samtale med medkonstituert fagansvarlig for master i IT og ledelse ved UiO, Bjørn Erik Mørk, samt seniorrådgiver i NAV IKT, Parastoo Mohagheghi, har innføring av Modia i NAV dukket opp som et svært attraktivt case. Innføringen av Modia er en del av Brukerdialog-prosjektet, hvor et overordnet mål er å gi brukere bedre tilgang til NAV's tjenester, samt å gi NAV's ansatte effektive verktøy for å besvare ad-hoc brukerhenvendelser. Prosjektet ble igangsatt etter at NAV's egne ansatte opplevde det som krevende å finne frem til korrekt informasjon ved slike henvendelser, da de måtte inn i ulike IT-verktøy og lete etter informasjon. Med Modia har de ett system å forholde seg til, og kan finne nødvendig informasjon på ett sted. Jeg ønsker å studere aspekter ved utviklingen og innføringen av Modia i NAV med fokus på endringsledelse. Den spesifikke problemstillingen for masteroppgaven vil bli til etterhvert som jeg får snakket med relevant parter i organisasjonen, men det er allerede nå mulig å se interessante aspekter ved Modia som jeg kunne tenke meg å se nærmere på. Som et utgangspunkt for problemstillingen nå ser jeg for meg at det jeg søker å forstå er hvordan innføringen har blitt gjennomført, hvordan ulike aktører har opplevd det, og hvordan det kan forklares. Jeg kan også se nærmere på

gevinstplanen for prosjektet, og hvordan dette samsvarer med den nåværende graden av gevinstrealisering. Her kan jeg for eksempel se på hvordan endringsledelse har bidratt til gevinstrealiseringen.

Modia-prosjektet oppfyller i tillegg mine krav til en prosess som egner seg til studiet da det er et case som kan studeres mens det pågår, det er en endringsprosess, og det vil forhåpentligvis være relativt enkelt å gjennomføre innsamling av data til videre analyser.

Jeg vil også understreke at hensikten med studien ikke er å rette et kritisk søkeblkk på NAV eller arbeidet som utføres med Modia, men heller å kunne tilby innspill til videre arbeid med Modia. Ved å studere endringsledelse i tilknytning til Modia-prosjektet og se dette i lys av teori om endringsledelse kan det tenkes at det er dimensjoner rundt de pågående prosessene som de involverte parter ikke er klar over selv, og som jeg kan bidra med å belyse.

Metodisk tilnærming og estimert ressursbruk fra NAV

Den første fasen i studien vil dreie seg om formaliteter; å få istand en avtale med veileder og biveileder, og i samarbeid med disse avgrense tema og danne ett eller flere forskningsspørsmål til masteroppgaven. På grunnlag av dette vil man kunne identifisere hvilke NAV-ansatte som kan tenkes å inneha relevant informasjon, og som dermed er aktuelle kandidater til intervjuer. Sammen med kontaktperson i NAV vil jeg da sende ut forespørsler til kandidatene og avtale tidspunkt for intervjuer.

Jeg ser for meg at det være aktuelt å intervju 10-15 personer, hvorav hvert intervju vil vare i omlag én time. Det vil på forhånd bli utarbeidet en intervjuguide til bruk i intervjuene, og vår kontaktperson i NAV kan om ønskelig kvalitetssikre denne i forkant av gjennomføringen. For å kunne være så presis som mulig i bearbeiding av intervjumaterialet, samt for å sikre at sitater blir gjengitt korrekt, ønsker jeg å gjøre lydopptak i tillegg til at jeg tar notater under intervjuene. Dette råmaterialet vil bli behandlet som strengt konfidensielt, se egen kommentar om dette under «etikk» nedenfor. Dersom noen av informantene sier nei til at intervjuet skal tas opp, så vil jeg naturligvis respektere det.

Om mulig ønsker jeg å delta som observatør på inntil seks møter hvor arbeidet med Modia diskuteres. Hensikten med dette er å kunne se hvilke problemstillinger som dukker opp under arbeidet, og hvordan disse håndteres. Ved å delta på møter vil jeg også kunne bli bedre kjent med de ulike aktørene i prosjektet, og observere hvordan de jobber sammen. Det kan også tenkes at det vil være ulikheter mellom det som blir sagt i møtene og hvordan arbeidet utføres i praksis, og dette kan best oppdages ved observasjon. I møtene vil det ikke bli gjort lydopptak, men jeg vil notere hvem som deltar og ta notater underveis. Dette materialet vil bli behandlet på samme måte som lydopptakene når det gjelder anonymisering av personer.

Jeg ønsker også tilgang til eventuell tekstlig dokumentasjon av Modia, innføringen av Modia, og arbeidsprosessene knyttet til systemet og innføringen av det, samt eventuell statistikk og tallmateriale. Dette for å få en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ datainnsamling, som vil kunne gi meg ulike perspektiver på prosjektet. Eksempelvis vil intervjuer kunne dreie seg om ulike oppfatninger om gjennomføring av endringer, mens tekstlig dokumentasjon vil kunne vise hvordan endringer er dokumentert eller planlagt.

Det kan stilles spørsmål om hvorvidt det er nødvendig å få tilgang til såpass mye informasjon, både i form av dokumentasjon, tallmateriale, observasjon og gjennom intervjuer. Bakgrunnen for en slik omfattende datainnsamling er at jeg ønsker å fordype meg grundig i emnet, for å sikre en god kvalitet på studien. Ved å foreta en metodetriangulering i form av dokumentanalyse, intervjuer og observasjon vil jeg kunne belyse temaet på ulike måter og få frem ulike synspunkter blant ulike medarbeidere i prosessen. For å få tilgang til de rette personene og riktig dokumentasjon vil det være nødvendig med hjelp fra NAV. Da vi allerede har god kontakt med seniorrådgiver Parastoo Mohagheghi vil det kunne være naturlig med et videre samarbeid med henne. Jeg vil også gjøre det klart at jeg er åpen for innspill om både planleggingen og utførelsen av studien, og er fleksibel med hensyn til når, hvor og hvor

lenge eventuelle intervjuer uføres da jeg har stor forståelse for at deltakere i studien har begrenset med tid.

Etikk

Jeg er inneforstått med at NAV og arbeidsprosesser i NAV kan være et sensitivt tema å skrive om i en masteroppgave. Jeg vil behandle alt innsamlet materiale konfidensielt, og vil avtale denne behandlingen med både kontaktperson/veileder i NAV samt veileder ved Universitetet. Jeg ser for meg at intervjuede personer vil anonymiseres allerede ved transkribering av intervjuene, for eksempel ved bruk av koder istedetfor navn. I den grad andre personer omtales i intervjuene vil også disse anonymiseres, og i avhandlingen omtales på en ikke-identifiserbar måte. I den grad dette ikke er mulig vil hensynet til den intervjuede og eventuelle omtalte personer komme foran hensynet til avhandlingen.

Tekstlig dokumentasjon, lydopptak, andre datafiler, samt avhandlingen vil bli lagret på min egen passordbeskyttede datamaskin, og -om det er godkjent- vil det bli foretatt backup av dette i Dropbox. Da jeg har to-faktor autentisering for innlogging i Dropbox føler jeg meg trygg på at uvedkommende ikke får logget inn på kontoen min og får tilgang til materialet.

Tidsplan

Jeg ser for meg å begynne med intervjuer av relevante NAV-ansatte i midten av september, og at intervjuene vil være gjennomført innen utgangen av oktober. Dette avhenger dog av tilgjengeligheten til de jeg ønsker å intervju. Parallellt med gjennomføring av intervjuer vil jeg transkribere disse, slik at analyse av intervjuer og annet datamateriale kan gjennomføres i oktober og november. Jeg håper dermed at jeg kan begynne å skrive om relevant teori, funn, og diskusjon i desember. Både innledning, bakgrunn og metode vil jeg kunne skrive noe om allerede i august, men jeg ser for meg at hoveddelen av dette vil bli skrevet i januar og februar.

Jeg vil sannsynligvis være tilbake i jobb i januar, og resten av masteroppgaven vil dermed bli utført på deltid fra og med da. Jeg håper dog at jeg vil ha kommet såpass langt med oppgaven innen den tid at det resterende arbeidet kan fullføres innen april 2016. Se figur 1 nedenfor for overordnet prosjektplan.

	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar
Planlegging								
Godkjenning av tema								
Avtale veiledere								
Godkjenning fra NSD								
Danne forskningsspørsmål								
Utarbeide intervjuguide								
Datainnsamling								
Intervjuer								
Tallmateriale								
Dokumentasjon								
Transkribering								
Dataanalyse								
Intervjuer								
Dokumentasjon								
Tallmateriale								
Skrivearbeid								
Innledning								
Bakgrunn								
Metode								
Teori								
Funn								
Diskusjon								

Figur 1

Jeg håper dere stiller dere positive til å delta i denne studien, da jeg håper å kunne bidra positivt til NAVs videre arbeid med endringsprosesser. Dersom det skulle være noen spørsmål om studien kan undertegnede kontaktes på andrepar@ifi.uio.no.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Andreas Parslow

Referanser

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013): "*Hvordan organisasjoner fungerer*". 4. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Kotter, John P (1995): "*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*". Harvard Business Review, Mars-April 1995:59-56.

Lewin, Kurt (1947): "*Frontiers in Group Dynamics - Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*". Human Relations, 1947, Vol.1(1), pp.5-41.

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Bjørn Erik Mørk
Institutt for informatikk Universitetet i Oslo
Postboks 1080 Blindern
0316 OSLO

Vår dato: 10.11.2015

Vår ref: 45383 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.10.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45383	<i>Endringsledelse i NAV: En case studie av innføringen et nytt IT-verktøy i NAV</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Bjørn Erik Mørk</i>
<i>Student</i>	<i>Andreas Parslow</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstillende kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.08.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svtuit.no

Vedlegg 3: Taushetserklæring, NAV



Taushetsplikt

Forvaltningsloven, arbeids- og velferdsforvaltningsloven og lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen inneholder strenge regler om taushetsplikt. Det skal bevares taushet om alle opplysninger en i medfør av arbeid for NAV får om noens personlige forhold. Taushetsplikten gjelder også opplysninger som fødested, fødselsdato, personnummer, statsborgerforhold, sivilstand, yrke, bosted og arbeidssted. I tillegg vil taushetsplikten kunne omfatte opplysninger om drifts- eller forretningsforhold som det vil være av konkurransemessig betydning å hemmeligholde av hensyn til den opplysningen gjelder.

Taushetsplikten innebærer både at man skal unnlate å avsløre opplysninger for andre og aktivt hindre at uvedkommende får tilgang eller kjennskap til taushetsbelagte opplysninger. Taushetsplikten gjelder også overfor andre som utfører arbeid for NAV med mindre det foreligger tjenstlige behov.

Taushetsplikten gjelder både i arbeidet og i fritiden. Taushetsplikten består også etter at arbeidsforholdet eller tilknytningsforholdet til NAV er avsluttet. Opplysninger som er underlagt taushetsplikt kan heller ikke utnyttes i egen virksomhet eller i tjeneste eller arbeid for andre.

Reglene om taushetsplikt gjelder alle som utfører arbeid for NAV. Alle plikter derfor å sette seg inn i reglene om taushetsplikt.

Alle som utfører arbeid for NAV skal videre hindre at opplysninger om sikkerhetsrutiner og sikkerhetsinstruksjoner som regulerer NAVs sikkerhet gjøres kjent for uvedkommende.

Brudd på taushetsplikten kan medføre konsekvenser for arbeidsforholdet og straffeansvar etter straffeloven § 121.

Denne erklæringen undertegnes i to eksemplarer, med ett eksemplar til hver av partene.

Ved signatur bekrefter jeg å ha lest og forstått min taushetsplikt og har gjort meg kjent med de lovbestemmelsene som er sitert på de neste sidene.

Sted og dato
OSLO 5.8.2015
Arbeidstaker
Andreas Perator

Vedlegg 4: Informert samtykke

FORESPØRSEL OM Å DELTA I INTERVJU I FORBINDELSE MED STUDIE OM ENDRINGSLEDELSE

Årsaken til min forespørsel om et intervju er at jeg for tiden jobber med en masteroppgave om endringsledelse, hvor jeg fokuserer på endringsprosesser tilknyttet innføring av Modia i NAV. Studien er en del av en mastergrad i IT og Ledelse ved institutt for informatikk på Universitetet i Oslo. Ved å studere endringsledelse i tilknytning til Modia håper jeg å bidra til en bedre forståelse av hvordan endringsledelse utføres i NAV, samt å kunne bidra med innspill til videre arbeid med endringsprosesser i Modia prosjektet.

For å få til dette vil jeg benytte meg av intervjuer, observasjon og dokumentstudier. Formålet med intervjuene er å få en bedre forståelse av hvordan NAV's ansatte med tilknytning til Modia prosjektet jobber, og hvordan de opplever ulike sider av pågående endringsprosesser tilknyttet prosjektet. Fokuset i intervjuene vil være på innføringen av Modia i NAV, og eventuell bruk av Modia. Intervjuet vil vare i cirka en time, avhengig av hva som er avtalt på forhånd med informanten.

Jeg ønsker å gjøre notater mens vi snakker, samt å gjøre lydopptak slik at jeg i etterkant kan transkribere alt som blir sagt og sikre at sitater blir gjengitt korrekt. Lydfiler, transkripsjoner og notater vil lagres på min egen passordbeskyttede datamaskin, samt en ekstern harddisk for backup. Filene vil lagres med datoangivelse som filnavn, for eksempel «150911_intervju».

Informasjonen vil anonymiseres, og kun oppbevares så lenge det er behov for å få brukt det i studien. Studien er estimert å vare til april 2016, men det vil kunne være behov for å oppbevare dataene i ytterligere noen måneder inntil masteroppgaven er godkjent. Filene vil deretter slettes.

Der er frivillig å la seg intervju, og du kan når som helst i intervjuet trekke deg uten at dette er noe som trengs å begrunnes nærmere.

Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i denne studien

(Signert av informant, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

(Signert av forsker(e))

Vedlegg 5: Intervjuguide – direktorat

Intervjuguide – ansatt ved NAV på direktoratsnivå

Introduksjon

- Fortell kort om studien
 - Dette intervjuet er i forbindelse med en masteroppgave om endringsledelse i NAV, som er en del av et masterstudie i IT og Ledelse ved UiO.
 - Jeg ønsker å forstå hvordan innføringen av Modia har foregått og hvordan ulike personer i NAV har opplevd dette.
 - Jeg vil så forsøke å forklare dette i lys av tidligere forskning om endringer og endringsledelse.
 - Hensikten er å kunne tilby innspill til videre arbeid med Modia.
- Fortell om behandling av lydopptak og transkripsjon.
 - Lydopptak gjøres for å kunne være så presis som mulig i bearbeiding av intervjumaterialet, og for å sikre at sitater blir gjengitt korrekt.
 - Lydopptakene vil behandles konfidensielt, og vil kun bli brukt til transkribering.
- Presenter samtykkeerklæring og presiser at man når som helst kan trekke seg uten å måtte oppgi grunn.

Skru på lydopptak!

Rolle i organisasjonen

- Hva er din rolle i NAV og hvor lenge har du hatt denne rollen?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?

Tanker om Modia og innføringen

- Når fikk du høre om Modia for første gang?
 - Hvem fikk du høre om det av?
 - Hva tenkte du da?
 - Hvordan opplevde du systemene før Modia?
- I hvilken grad bruker du Modia i ditt daglige arbeid?
- Dersom dere fikk en nyansatt her; hvordan vil du forklare hva Modia er og hvordan det skal brukes for han/hun?
- I hvilken grad har du vært involvert i innføringen av Modia?
- Hvilke tanker gjør du deg om innføringen av Modia?
- Hva har andre sagt om den prosessen?
- I hvilken grad har det vært noen større problemer knyttet til innføringen av Modia?
- Hvordan var innføringen av Modia sammenlignet med de erfaringene dere har gjort dere fra tilsvarende endringer?
 - Hva tror du dette skyldes?
- Hvordan har samarbeidet med aktører på fylkesnivå vært?

Tanker om leders rolle ved innføring av Modia

- Hvilken rolle har din nærmeste leder hatt med hensyn til innføring av Modia?
- I hvilken grad har leder fungert som en «lagspiller» i innføringen av Modia?
- Hvilken holdning opplever du at lederen hadde til innføringen? Hvordan kom det til uttrykk?
- Dersom du skulle oppsummere direktoratets erfaringer med Modia så langt; hvordan ville du beskrevet det?
- Har dere diskutert erfaringene med personer fra andre deler av NAV? Hva har i så tilfelle de sagt?
- Avslutningsvis
 - Hva mener du er største styrken med Modia?
 - Hva er største begrensningene med Modia?
- Er det noe annet vi ikke har gått inn på som du ønsker å formidle?
- Takk for at du stilte opp på intervjuet!

Vedlegg 6: Intervjuguide – fylke

Intervjuguide – ansatt ved NAV på fylkesnivå

Introduksjon

- Fortell kort om studien
 - Dette intervjuet er i forbindelse med en masteroppgave om endringsledelse i NAV, som er en del av et masterstudie i IT og Ledelse ved UiO.
 - Jeg ønsker å forstå hvordan innføringen av Modia har foregått og hvordan ulike personer i NAV har opplevd dette.
 - Jeg vil så forsøke å forklare dette i lys av tidligere forskning om endringer og endringsledelse.
 - Hensikten er å kunne tilby innspill til videre arbeid med Modia.
- Fortell om behandling av lydopptak og transkripsjon.
 - Lydopptak gjøres for å kunne være så presis som mulig i bearbeiding av intervjumaterialet, og for å sikre at sitater blir gjengitt korrekt.
 - Lydopptakene vil behandles konfidensielt, og vil kun bli brukt til transkribering.
- Presenter samtykkeerklæring og presiser at man når som helst kan trekke seg uten å måtte oppgi grunn.

Skru på lydopptak!

Rolle i organisasjonen

- Hva er din rolle i NAV og hvor lenge har du hatt denne rollen?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- Hvordan vil du beskrive denne arbeidsplassen?
 - Antall ansatte, ansvarsområder, ressursbruk

Tanker om Modia og innføringen

- Når fikk du høre om Modia for første gang?
 - Hvem fikk du høre om det av?
 - Hva tenkte du da?
 - Hvordan opplevde du systemene før Modia?
- Dersom dere fikk en nyansatt på kontoret; hvordan vil du forklare hva Modia er og hvordan det skal brukes for han/hun?
- I hvilken grad bruker du Modia i ditt daglige arbeid?

- I hvilken grad har du vært involvert i innføringen av Modia?
- Hvilke tanker gjør du deg om innføringen av Modia?
- Hva har andre sagt om den prosessen?
- I hvilken grad har det vært noen større problemer knyttet til innføringen av Modia?
- Hvordan var innføringen av Modia sammenlignet med de erfaringene dere har gjort dere fra tilsvarende endringer?
 - Hva tror du dette skyldes?

- Hvordan har samarbeidet med aktører på direktoratsnivå vært?
- Hvordan har samarbeidet med aktører på enhetsnivå vært?

Tanker om leders rolle ved innføring av Modia

- Hvilken stillingstittel har din nærmeste leder?
- Hvilken rolle har din nærmeste leder hatt med hensyn til innføring av Modia?
- I hvilken grad har leder fungert som en «lagspiller» i innføringen av Modia?
- Hvilken holdning opplever du at lederen hadde til innføringen? Hvordan kom det til uttrykk?

- Dersom du skulle oppsummere fylkets erfaringer med Modia så langt; hvordan ville du beskrevet det?
- Har dere diskutert erfaringene med personer fra andre deler av NAV? Hva har i så tilfelle de sagt?

- Avslutningsvis
 - Hva mener du er største styrken med Modia?
 - Hva er største begrensningene med Modia?
- Er det noe annet vi ikke har gått inn på som du ønsker å formidle?
- Takk for at du stilte opp på intervjuet!

Vedlegg 7: Intervjuguide – enhet

Intervjuguide – ansatt ved NAV-enhet

Introduksjon

- Fortell kort om studien
 - Dette intervjuet er i forbindelse med en masteroppgave om endringsledelse i NAV, som er en del av et masterstudie i IT og Ledelse ved UiO.
 - Jeg ønsker å forstå hvordan innføringen av Modia har foregått og hvordan ulike personer i NAV har opplevd dette.
 - Jeg vil så forsøke å forklare dette i lys av tidligere forskning om endringer og endringsledelse.
 - Hensikten er å kunne tilby innspill til videre arbeid med Modia.
- Fortell om behandling av lydopptak og transkripsjon
 - Lydopptak gjøres for å kunne være så presis som mulig i bearbeiding av intervjumaterialet, og for å sikre at sitater blir gjengitt korrekt.
 - Lydopptakene vil behandles konfidensielt, og vil kun bli brukt til transkribering.
- Presenter samtykkeerklæring og presiser at man når som helst kan trekkes seg uten å måtte oppgi grunn

Skrupå lydopptak!

Rolle i organisasjonen

- Hva er din rolle i NAV og hvor lenge har du hatt denne rollen?
- Hvilke arbeidsoppgaver har du?
- Hvordan vil du beskrive dette NAV-kontoret?
 - Antall ansatte, antall brukere, ressursbruk, typiske problemstillinger for brukere

Tanker om Modia

- Når fikk du høre om Modia for første gang?
 - Hvem fikk du høre om det av?
 - Hva tenkte du da?
 - Hvordan opplevde du systemene før Modia?
- I hvilken grad bruker du Modia i ditt daglige arbeid?
- Dersom dere fikk en nyansatt på kontoret; hvordan vil du forklare hva Modia er og hvordan det skal brukes?

- Hvilke tanker gjør du deg om innføringen av Modia?
- Hva har andre sagt om den prosessen?
- I hvilken grad har det vært noen større problemer knyttet til innføringen av Modia?
- Hvordan var innføringen av Modia sammenlignet med de erfaringene dere har gjort dere fra tilsvarende endringer?
 - Hva tror du dette skyldes?

- I hvilken grad har Modia endret arbeidshverdagen din? Hva har du ev. hørt andre si om deres opplevelser?
- I hvilken grad har Modia ført til merarbeid?
- Hvordan opplever du at fungerer Modia for deg nå?
- Hvordan opplevde du graden av opplæring i Modia?
- Opplever du at du får tilstrekkelig støtte for bruk av Modia? Hva tenker du om det?
- Hvordan har samarbeidet med aktører på fylkesnivå vært?

Tanker om leders rolle ved innføring av Modia

- Hvilken stillingstittel har din nærmeste leder?
- Hvilken rolle har din nærmeste leder hatt med hensyn til innføring av Modia?
- I hvilken grad har leder fungert som en «lagspiller» i innføringen av Modia?
- Hvilken holdning opplever du at lederen hadde til innføringen? Hvordan kom det til uttrykk?

- Dersom du skulle oppsummere erfaringene her på kontoret med Modia så langt; hvordan ville du beskrevet det?
- Har dere diskutert erfaringene med personer fra andre kontorer? Hva har i så tilfelle de sagt?
- Hvordan har dialogen med NAV sentralt vært?

- Avslutningsvis
 - Hva mener du er største styrken med Modia?
 - Hva er største begrensningene med Modia?
- Er det noe annet vi ikke har gått inn på som du ønsker å formidle?
- Takk for at du stilte opp på intervjuet!