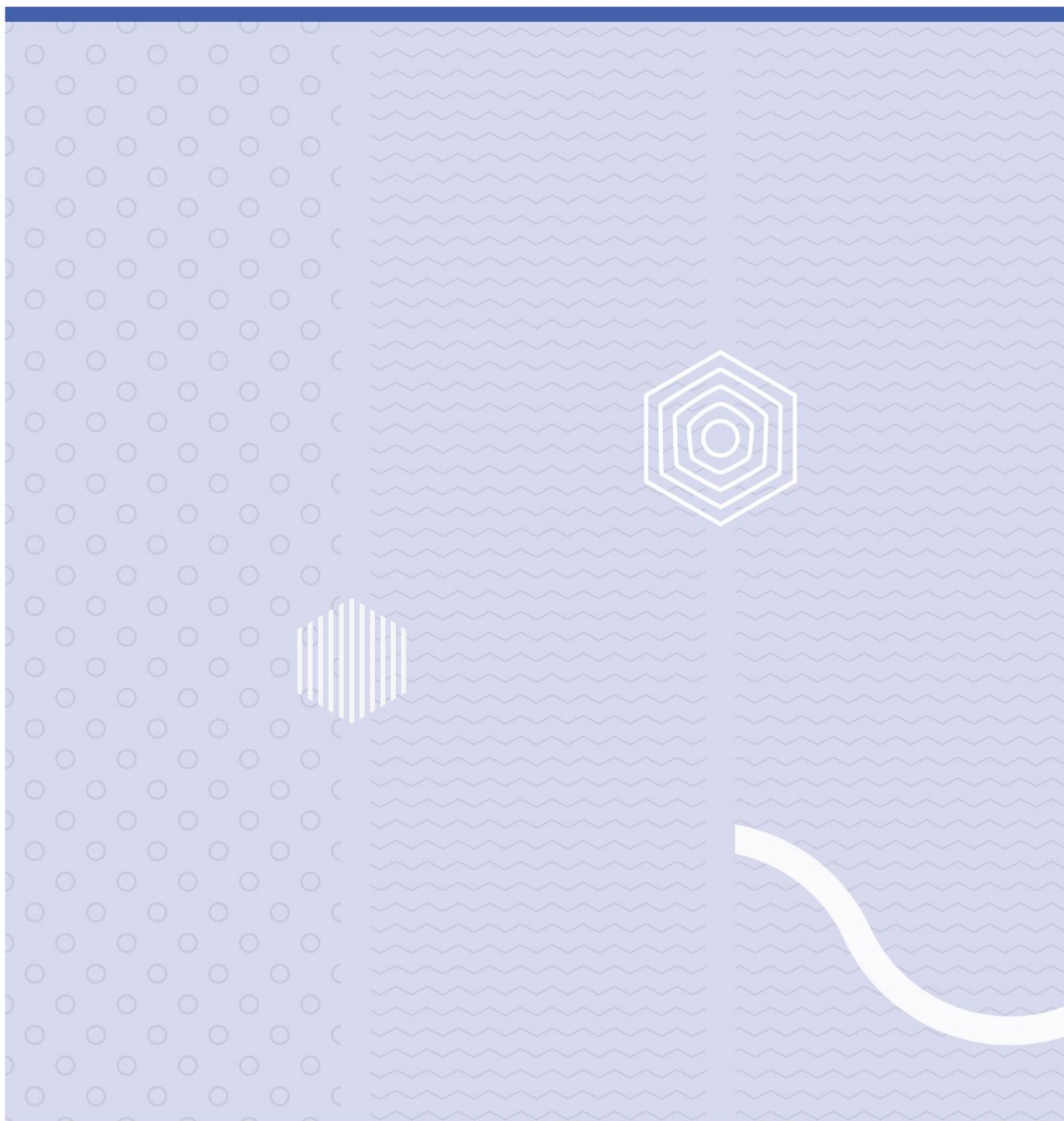


Linda Børseth og Heidi Jøndahl Nilsen

Når meningen ble avgjørende

En studie innen meningsledelse og hvordan ledere i politiet og NAV ivaretar samfunnsoppdraget under omorganisering



Abstract

The aim of this thesis is to contribute to the insight and knowledge of change-processes in large public organisations. This is done by, among other things, answering the thesis question:

“The Police and the Norwegian Labour and Welfare Administration (NAV) have been or are undergoing extensive reorganization. How do the leaders in these organisations maintain their societal mission during the reorganization process?”

The study is based on these two organisations and examines management of meaning in a change-process with an emphasis on the societal mission. The police and NAV are both big organisations that receive extensive media coverage. The former has received a lot of criticism from its own employees and from the public who feel that its reorganisation has had the opposite effect than was intended. NAV is not under reform but faces regionalisation as Norway’s municipalities and provinces merge. When this study was undertaken, NAV had not come as far in its change-process as the Police have, but it is expected that NAV’s reorganisation will have far-reaching consequences for many and thus it will receive more attention in the future. Similarly, these organisations have an important societal mission which should be maintained during their reorganisation and the consequences for society can be severe should they fail. This statement makes the aim of this study relevant to the situation organisations find themselves in today and we believe that leaders have an important role in such change-processes. We have chosen to investigate management of meaning before and during the change-process and how they maintain their societal mission during this process.

We have mainly collected our data through in-depth interviews. The interviewees are leaders who come from various departments and some of these became leaders while the change-process was underway. Our findings show that crucial to the change-process is sensemaking and management of meaning so that the change can be balanced with the daily work tasks. When these are lacking from the change-process, we see competent leaders seeking other opportunities and necessary skills disappear. One of our findings also show that the consequences could have been far worse had it not been for leaders having such a high degree of loyalty to their senior managers and/or a keen responsibility to their duties.

Keywords: *societal mission, change, narrative, adherence, interaction and opinion management.*

Innholdsfortegnelse

Abstract	2
Innholdsfortegnelse	3
Forord.....	5
1. Introduksjon.....	6
2. Bakgrunn og problemstilling	8
3. Filosofisk fundament.....	9
3.1 Samfunnsoppdraget.....	11
3.1.1 Politiet	12
3.1.2 NAV	14
4. Teori	15
4.1.Begrepsforklaringer.....	16
4.2 Meningsskaping.....	17
4.3 Samhandling og samhandlingsmønstre	18
4.4 Tilslutning.....	19
4.5 Narrativ.....	21
4.6 Meningsledelse.....	25
4.7 Oppsummering av vår teoretiske tilnærming	29
5 Metode.....	30
5.1 Forskningsmetode	30
5.2 Forskningsdesign.....	31
5.2.1 Datakilder og innsamling av data.....	33
5.2.2 Intervjuer	34
5.2.3 Analytisk tilnærming	36
5.2.4 Etske vurderinger	36

5.3.5 Samarbeid	39
5.2.6 Undersøkelsens overførbarhet	39
6. Analyse	40
6.1 Introduksjon	40
6.2 Analysens første trinn	43
6.2.1 Forberedelser	44
6.3 Analysens andre trinn	52
6.3.1 Hvordan skapes mening omkring omorganiseringen i politiet?	53
6.3.2 Hvordan skapes mening omkring samfunnsoppdraget i politiet?	55
6.3.3 Hvordan skapes mening under omorganiseringen i NAV?	60
6.3.4 Hvordan skapes mening omkring samfunnsoppdraget i NAV?	63
6.4 Analysens tredje trinn	66
6.4.1 Hvilke skjæringspunkter finnes det mellom meningskaping i forhold til	67
omorganiseringen og meningskaping i forhold til samfunnsoppdraget i politiet og NAV?	
.....	67
6.4.1.1 Skjæringspunkter mellom politi og NAV i forberedende fase mot endring.....	67
6.4.1.2 Skjæringspunkt mellom politiet og NAV, innramning av meningskaping rundt	
samfunnsoppdraget.....	69
6.4.2 Skjæringspunkter mellom det kortvarige- og langvarige narrative	70
7. Oppsummering	73
8. Konklusjon	77
9. Litteraturliste	78
Vedlegg 1- Vurdering fra NSD	81
Vedlegg 2- Intervjuguide	83
Vedlegg 3- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	85
Vedlegg 4- Oversikt over figurer og tabeller	88

Forord

Denne masteroppgaven representerer avslutningen av vår masterstudie i Innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Det er ikke gjort i en håndvending – hverken å skrive masteroppgave eller å gjennomføre studieprogrammet. Det siste halvåret har vært preget av både oppturer og nedturer. Samtidig ville vi ikke vært foruten det. Tiden på Bakkenteigen har vært et fristed for oss begge. Her har vi ved siden av full jobb latt oss inspirere og prege på en god og utviklende måte. Vi har fått lov til å dyrke våre egne interesser gjennom å tilegne oss mer kunnskap fra dyktige forelesere, og vi har stiftet nye og berikende bekjenskaper.

Vi har valgt å skrive om endringsprosesser, og på bakgrunn av det er det nærliggende å tenke over sin egen endringsprosess. Her kan vi konkludere med at læringskurven har vært bratt. Vi har lært enormt mye av andre medstudenter, men også av hverandre under selve skriveprosessen. Dette er noe vi tar med oss videre og kan bruke i fremtidig samarbeid med andre personer.

I tillegg til vår egen innsats har flere andre mennesker rundt oss bidratt til at denne masteroppgaven har blitt til. Vi ønsker først å takke våre egne arbeidsgivere i politiet og NAV for å la oss bruke dem som case.

Vi ønsker også å takke vår veileder Tor Hernes for gode, presise og støttende tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Takk for din tålmodighet, og for at du har stilt krav når det har vært nødvendig, noe som har vært helt avgjørende for utfallet.

Takk til venner, familie og kolleger som har heiet på oss gjennom hele prosessen, og for at dere har lyttet når vi har hatt behov for å ventilere ut vår frustrasjon. Uten dere ville ikke denne prosessen vært like positiv.

Drammen/Eidsvoll, 15.mai 2019,

Heidi Jøndahl Nilsen og Linda Iren Børseth

1. Introduksjon

1.1 Inntreden til forskningsfeltet

Fellesnevneren vår er at vi begge jobber i offentlig sektor og har mange års arbeidserfaring, hvor vi har sett og opplevd opp og nedturen i arbeidslivet og sett konsekvensen av hva dette kan gjøre med de ansatte. Vi har også gjennom studiene blitt mer bevisst på meningsskapning og hva effekten av dette kan være. Det hele startet med en kommentar vi hadde i forbindelse med dette temaet. "...jeg lurer på om lederne i det offentlige har like mye fokus på meningsledelse? Bransjer som politi og sosialt arbeid anses ofte som et meningsfylt arbeid og mennesker som søker seg til denne typer jobber, kan nok ofte være mennesker som ønsker å gjøre en forskjell i samfunnet og for andre mennesker- et ønske om å gjøre noe meningsfullt. Vi undrer oss over om det at jobben i seg selv er meningsfull gjør noe med hvordan ledere tenker meningskapning i disse yrkene? Er dette et forsømt lederområde i offentlig sektor? Vi begynte å søke og lese om blant annet meningsledelse og endringsledelse. Vi jobber for to ulike etater hvor arbeidsoppgavene i høy grad gjør en forskjell for de vi jobber for. Samtidig vet vi at dette er yrker hvor den menneskelige slitasjen er stor og mange opplever "å møte veggen" eller å bli utbrente. Dette sett i et større samfunnsperspektiv hvor vi ser at oljepengene er i ferd med å ta slutt og det vil stilles større krav til at vi jobber mer innovativt og effektivt. Med dette som bakteppe ønsker vi forhåpentligvis å kunne bidra med ny kunnskap hva gjelder meningskapning i offentlig sektor hvor arbeidsoppgavene i seg gir mening og gjør en forskjell.

Vi har begge vært ledere, hvorav den ene har lederansvar nå. Undervisning i organisering, spesielt innen meningskapning og meningsledelse, trigget noe i oss. Dette kan nok ha en sammenheng med at den ene av oss var ansatt i en organisasjon som var under en stor omorganisering, mens den andre var i startfasen av en slik prosess. Begge hadde behov for å forstå dynamikken som skjedde under omorganiseringen og etterhvert som vi diskuterte faget i pauser og ved samkjøring til og fra USN merket vi begge engasjementet for dette. Vi hadde et behov for å forstå hvorfor ledere handlet som de gjorde og hvordan dette hang sammen i et større perspektiv.

Utfordringer vår var å skrive en oppgave som sier noe interessant og som kan være til nytte for andre og ikke minst de organisasjonen vi ønsker å undersøke. En annen utfordring var å skaffe relevant teori og ikke minst hvordan vi skulle knytte denne til våre observasjoner. Med dette som

bakteppe ønsket vi å benytte politiet og NAV for å danne en bredere forståelse for samfunnsoppdraget og hvordan dette utvikler seg under en omorganiseringsprosess.

Vi fant vi ut at det kunne være lurt å undersøke våre egne organisasjoner som vi kjente godt slik at vi kunne frigjøre kapasitet til å kun ha fokus på å utforske problemstilling vår.

Vi hadde på forhånd lest at det kunne medføre ulike komplikasjoner ved å forske på egen arbeidsplass, blant annet at det kunne det bli for nært. Vi tenkte at dette var noe vi hele tiden skulle ha stort fokus på under prosessen, ved hele tiden å stille oss kritiske spørsmål.

Vi har ved flere anledninger i faglige diskusjoner undret oss over hvorfor erfarne ledere ikke visste hva begrepet meningsledelse innebar. Under utarbeidelsen av intervjuguiden gjorde vi gode oppdagelser som berørte dette tema. Hovedfunnet var at vi ikke kunne bruke selve ordet «meningsledelse». Vi opplevde at respondentene brukte mer tid på å forstå begrepet enn å svare på forskningsspørsmålene våre. Vi fant også støtte i teorien som underbygget oppdagelsene disse oppdagelsene. Dette fikk konsekvenser for videre arbeid i undersøkelsene våre og vi måtte utarbeide nye forskningsspørsmål.

Vi ønsker å undersøke hvordan ledere klarer å skape mening gjennom handling og hvordan de rammer dette inn, gjennom organisering og ledelse.

2. Bakgrunn og problemstilling

Vårt forskningsprosjekt tar utgangspunkt i hvordan ledere i offentlig sektor klarer å opprettholde fokus på samfunnsoppdraget under endrings- og omorganiseringsprosesser. Vi ønsker å søke kunnskap om hvordan ledere forbereder både seg selv og de ansatte på de endringene som skal skje, og hvordan de kommuniserer og leder sine ansatte gjennom prosessen, parallelt med at de skal opprettholde drift og levere like gode tjenester til innbyggerne. I denne studien har vi valgt å se nærmere på to ulike virksomheter, politiet og NAV, som begge har vært eller er under store omorganiseringsprosesser. Vi ønsker å se på disse prosessene i lys av teorier som omhandler meningsledelse og meningsskaping. Som tilnærming har vi valgt å ta et prosessperspektiv, med fokus på bevegelse, aktører, handlinger og prosessens fremvekst. Vi vil også se nærmere på narrativet. Vår problemstilling er som følger:

“Politiet og NAV har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i politiet og NAV samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen?”

For å besvare problemstillingen søker vi dypere kunnskap om hvordan ledere opplever sin rolle i endrings- og omorganisering og hvordan disse erfaringene de har kan knyttes opp mot forskning om meningsledelse og meningsskaping. Vi antar at sentralt i prosessene har lederne benyttet ulike strategier og virkemidler for å få tilslutning til endringene de står overfor. I vårt forskningsprosjekt inntar vi derfor som sagt et prosessorientert perspektiv. Vi vil særlig se nærmere på tilslutning, samhandling og samhandlingsmønstre, samt meningsskaping. Vi vil også se nærmere på narrativet som en driver for meningsskappingsprosesser, og hvordan fortellinger om det nye politiet, og det nye NAV, har gitt mening og innhold til hvorfor disse endringene er nødvendige og viktige.

For å finne svar på problemstillingen har vi arbeidet ut fra følgende fire forskningsspørsmål:

1. Omorganiseringen har vært planlagt i lengre tid. Hvilke planer/tiltak ble lagt i forkant, slik at samfunnsoppdraget skulle ivaretas under omorganiseringen?
2. Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?
3. Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?
4. Hva har det gjort med organisasjonene at dere har/ikke har hatt fokus på samfunnsoppdraget?

Ved å stille disse fire forskningsspørsmålene ønsker vi rike beskrivelser om hvordan ledere skaper mening rundt endrings- og omstillingsprosesser, og hvordan prosessen med å skape tilslutning til endringene har utviklet seg.

3. Filosofisk fundament

I håp om å skape en bedre forståelse av hvordan ledere i politiet og NAV ivaretar samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen har vi valgt å ta utgangspunkt i prosessperspektivet. Dette er et perspektiv som vi mener er et godt utgangspunkt da det impliserer fokus på bevegelse, aktører, handlinger og prosessens fremvekst. Prosessperspektivet har røtter tilbake til filosofen Whitehead. Han videreførte og tydeliggjorde senere forskjellen på å forstå fenomenet som noe fremvoksende (philosophy of becoming), versus det å ha fokus på det som noe bestående (philosophy of being) (Hernes 2014, 2016). Ved å innta et prosessperspektiv ønsker vi å være åpen for å følge ulike planer, men også være klar over at det ikke alltid behøver å gå slik vi har planlagt og at det også er en del av planen.

For å tydeliggjøre prosessen ønsker vi å bruke metaforen rhizom som filosofisk fundament. Rhizom fremstår som en enkel plante på oversiden av jorda, men som består av horisontale og kompliserte underjordiske røtter som kalles stengler. Den avgir nye røtter/stengler og skudd, samtidig som planten vokser på overflaten. Røttene vokser ut fra hovedroten i alle retninger. Den kan forveksles med andre planter, men den skiller seg ut spesielt med tanke på prosessen som skjer under jorden. Hernes beskriver metaforen i boken «Organisering i en verden i bevegelse» (2016), og forklarer at rhizomet er en plante som alltid kan bli annerledes gjennom å hele tiden skape og skyte nye knopper. Denne prosessen skjer gjennom hovedroten som skudd vokser ut fra. Et skudd kan bli til en ny rot/stengel, men skuddet er avhengig av den stengelen det vokser ut fra.



Figur 1. Bildet viser planten Rhizomet, som benyttes som en metafor for organisering

I følge Chia (1999) beskrives rhizomet som en «åpen plante» ved at man ikke kan si hvordan den vokser, men at formen blir til underveis ved at plantens inntreden i en prosess har betydning for den videre prosessen. Planten beskrives også som flerfoldig ved at den utvikler knopper og stengler. Det som er interessant er at man ikke vet på forhånd om et skudd blir til en stengel, men det som er sikkert er at man ikke kan forvente bare en knopp eller stengel.

I følge Hernes kan vi sammenlikne prosessene til rhizomet med den prosessen som skjer i den sosiale verden av organisering. Knoppene kan representere innovasjon, muligheter, dilemmaer og forandring. Den komplekse prosessen med røttene/stenglene og skuddene skjer under jorda og representerer normer, regler, tradisjoner og makt, alt det som gjør at organisasjonen skiller seg fra andre organisasjoner og gjør den unik.

Ved å benytte rhizomet som metafor blir det tydelig at alle skudd starter et sted, og et lite skudd i form av en liten spire kan være starten på noe nytt i en organisasjon. Videre er det viktig å merke seg at stengelen i planten ikke kan starte fra toppen av planten, men må vokse fra noe som allerede finnes fra før av. På denne måten kan rhizomet være et bilde på organisasjonens mulighet til utvikling, samtidig som det blir tydelig at det er behov for kontinuitet i form av den gamle strukturen.

De handlingene ledere i politiet og NAV foretar seg for å opprettholde samfunnsoppdraget under omorganiseringen, kan sees på som nye skudd i form av forandringer, muligheter, innovasjon og ikke minst dilemmaer. Vi vet ikke hva utfallet av disse handlingen blir, om det blir en ny stengel

eller knopp, men samfunnsoppdraget i seg selv kan sees på som en stengel ved at den opprettholder kontinuitet i prosessen. Å ivareta samfunnsoppdraget under omorganiseringen, handler om at innbyggerne eller publikum ikke skal bli skadelidende under omstillingsprosessen, men at de skal oppleve å få like gode tjenester hele veien. Dette gjøres ved at de ivaretar rutiner, normer, regler og tradisjoner. Etter iverksettelse av omorganiseringen kan man se at skuddene vokser og forandrer rhizomet som helhet. Gjennomføringen av omorganiseringen krever nye rutiner, tilpassing til hvordan man samarbeider, deler informasjon over hele organisasjonen og ikke minst hvordan ivaretar kontinuitet ved ivaretagelse av samfunnsoppdraget. Prosessen er ikke avsluttet og nye skudd kan fortsette å vokse, som for eksempel behovet for å se på tiltak i forhold til narrativet til politiet og NAV. Det betyr at rhizomet vokser videre og bare tiden kan vise hvordan prosessen utvikler seg. Dette er en dynamisk utvikling hvor det nye påvirker det gamle, og gjennom at det gamle er påvirket, utvikles det igjen nye skudd. Det er ikke sikkert at omorganiseringen vil føre til at arbeidet utføres bedre, sett opp mot hva samfunnet forventer av disse to organisasjonene.

Vi har med denne beskrivelsen forsøkt å beskrive kompleksiteten som ledere i politiet og NAV står overfor i en omorganiseringsprosess sett opp mot det store samfunnsoppdraget de har. Rhizomet i seg selv er ikke dekkende nok. På bakgrunn av dette trenger vi mer teori for å forstå bredden i det som skjer gjennom utvelgelse av ulike teorier. Vi har valgt meningsskaping som overordnet teoretisk rammeverk med hovedvekt på narrativet og meningsledelse. Før vi starter med teorien ønsker vi å beskrive samfunnsoppdraget til organisasjonene.

3.1 Samfunnsoppdraget

Vi har ved hjelp av rhizomet sett på de komplekse prosessene som kan være i en organisasjon og ikke minst under en omorganiseringsprosess. Sett i lys av rhizomet kan samfunnsoppdraget ses på som en stengel som opprettholder kontinuitet i prosessen og organisasjonen. En annen betraktning av samfunnsoppdraget beskrives i fremmedordboka (2010) at et samfunnsoppdrag er et oppdrag eller verv som utføres til gode for samfunnet. Siden politiet og NAV utgjør den empiriske konteksten for utforskningen av problemstillingen, ønsker vi å se nærmere på samfunnsoppdraget til disse to organisasjonene.

3.1.1 Politiet

Vi begynner med politiet som organisasjon, og i følge Thomassen og Kääriäinen (2016) er et godt politi og et godt samfunn to sider av samme sak. Videre beskriver de at når noen mener at Norden har verdens beste politi, mener de at det er de velordnede samfunnsforholdene som de egentlig uttaler seg om. Ved å innta dette perspektivet forstår vi at det er store forventninger knyttet til politiets rolle og oppgaver i samfunnet. På bakgrunn av dette ønsker vi å se nærmere på de ulike oppgavene de har, sett opp mot samfunnet og hvordan de er organisert for å utføre disse. Vi ønsker å belyse sistnevnte først. Politi- og lensmannsetaten i Norge består av Politidirektoratet, tolv politidistrikter og seks særorganer: Kripos, Politihøgskolen (PHS), Politiets Utlendingsenhet (PU), Utrykningspolitiet (UP), Økokrim og Grensekommisæreren for den norsk-russiske grensen. Politiets sikkerhetstjeneste (PST) kalles også et særorgan, men er direkte underlagt Justis- og beredskapsdepartementet i motsetning til de andre særorganene som hører inn under Politidirektoratet. Videre er politidistriktene organisert i hovedområder som operativ tjeneste, forebygging, etterretning og forvaltning, samt sivil rettspleie. I tillegg er det enheter som gir administrativ støtte, og politistasjoner og lensmannskontorer som tilhører det enkelte politidistrikt. Det er ca. 17 000 ansatte i politiet, og ca. 10 000 av dem er politiutdannet. Det er ca. 1000 politijurister og rundt 6000 er ansatt i sivile stillinger (Synstad, 2018:14).

Vi har nå beskrevet kort hvordan politiet er organisert og beveger oss over til hvilke samfunnsoppgaver organisasjonen innehar. Det overordnede målet for politiets virksomhet fremkommer i politiloven § 1 annet ledd:

«Politiet skal gjennom forebyggende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig.» Det vil si at politiets hovedoppgaver er å opprettholde alminnelig orden, forebygge og forhindre straffbare handlinger, beskytte borgerne og deres lovlige virksomhet samt å etterforske lovbrudd. «Det tilligger også politiet å iverksette og organisere redningsinnsats der menneskers liv eller helse er truet med tiltak som er nødvendig for å avverge fare og begrense skade», jamfør politilovens § 27.

Politiet utfører også flere spesialoppgaver, som utstedelse av pass, fremmedkontroll, trafiksikkerhetsarbeid og kontroll med våpentillatelse. Videre står det at «Politiet forvalter statens voldsmonopol, og embetsmenn og tjenestemenn med politigrader har politimyndighet i kraft av sin

stilling. Departementet kan tildele også andre ansatte politimyndighet» (Politi- og lensmannsetatens kapasitet- og kompetansebehov de kommende ti-årene, 2017). Samfunnsoppdraget som er beskrevet ovenfor kan sees på som organisasjonens stengel i form av tradisjoner, regler og makt som er med på å oppretthold kontinuitet i prosessen. Det kan også være viktig å ha kunnskap om ansvaret som ledere i politiet har, og på denne måten kan det bli enklere å forstå de ulike prioriteringer som blir gjort.

Målet med omorganiseringen er å sikre tilstedeværelse av kompetent og effektivt lokalt nærpoliti, der befolkningen bor, og samtidig utvikle gode fagmiljøer som kan ta hånd om kriminaliteten som skjer i samfunnet (Justis- og beredskapsdepartementet). Siden undersøkelsen vår handler om omorganisering og endring er det naturlig å nevne noe om årsaken til dette. Grunnet teknologisk utvikling, globalisering og endrede befolkningsmønstre og ikke minst at kriminaliteten endrer karakter, er det viktig at politiet henger med i utviklingen. På bakgrunn av dette måtte politiet utvikle seg, spesielt innen fagkompetanse og spesialisering. Regjeringens forslag til reformen av politiet ble fremmet for Stortinget 6.mars 2015 i Proposisjon 61LS (2014-2015)- Endringer i politiloven mv. (trygghet i hverdagen - nærpolitireformen). Stortinget fattet vedtak om iverksetting av reformen 10. juni 2015. Nærpolitireformen ble utarbeidet som hovedgrepet for å modernisere politiet og trådte i kraft 1.januar 2016. Det er viktig å påpeke at alle endringene og implementeringen pågår fortsatt. Politiet gikk fra 27 politidistrikter til 12. Årsaken til denne reduksjonen var blant annet store forskjeller mellom de ulike politidistriktene i størrelse, volum og kriminalitets omfang som hindret spesialistfunksjoner og kapasiteter til å håndtere større og alvorlige saker. Denne reformen utfordrer ledere i politiet på flere plan. Selve omorganiseringsprosessen og hvordan ledere i politiet har manøvrert i denne prosessen er det vi er opptatt av å studere nærmere.

Vi har nå beskrevet årsaken til omorganiseringen i politiet, og sett i lys av rhizomet kan dette ses på som et nytt skudd i form av forandringer, muligheter, innovasjon og ikke minst dilemmaer. I vår undersøkelse danner dette grunnlaget for å se på sammenhengen mellom samfunnsoppdraget som vi har beskrevet tidligere i oppgaven og hvordan ledere balanserer dette med omorganiseringen.

3.1.2 NAV

NAV er underlagt Arbeids- og sosialdepartementet og er en av de største offentlige etatene i Norge med ca. 19 000 ansatte, hvorav ca. 14 000 er ansatte i staten og ca. 5000 er ansatte i kommunene. Navs hovedansvar er å finansiere og organisere tjenester innenfor arbeidsmarkedstiltak, trygdeytelser og sosialhjelp. Det finnes i dag 457 NAV kontor som tilsammen forvalter en tredjedel av statsbudsjettet. Organiseringen av NAV ble startet i 2006 og pågikk frem til 2013. I denne reformen, som anses for å være en av Norges største reformer ble Aetat og trygdeetaten slått sammen, samtidig som de overtok ansvaret for økonomisk sosialhjelp. I tillegg til de 457 lokale NAV kontorene finnes det over hundre spesialenheter, hvor man har sentralisert oppgaver det ikke er hensiktsmessig å utføre ved lokalkontorene.

Siden undersøkelsen vår handler om omorganisering og endring er det naturlig å nevne noe om årsaken til at NAV, i likhet med politiet, er i endring og omstilling. Det er mye de samme utviklingstrekkene i samfunnet som bidratt til at både politiet og NAV er i endring. For å vite noe om utvikling, trender og konsekvenser for samfunnet mot 2030, har NAV utarbeidet en omverdensanalyse, som ble publisert i 2019 (NAV 2019). Analysen peker på tre hovedtrekk ved samfunnsutviklingen som gir grunnlag for at NAV må omstille seg og tenke annerledes for å sikre gode velferdsordninger også i fremtiden. De største utfordringene velferdsstaten står overfor er i følge omverdensanalysen: 1) svakere befolkningsvekst og flere eldre, 2) Raskere omstillingstakt i arbeidslivet, med digitalisering, globalisering og det grønne skifte, 3) Digitalisering skaper nye forventninger og muligheter (Omverdensanalysen, 2019). Disse trendene tydeliggjør behovet for et taktskifte, også for NAV.

Digitaliseringen er et av de områdene som har bidratt og som fortsatt bidrar til store endringer i hvordan NAV møter sine brukere. Digitaliseringen påvirker hvordan NAV som organisasjon tilpasser sine tjenester til å møte befolkningens behov for å kunne løse flere oppgaver digitalt. Digitaliseringen fører til at noen tjenester forsvinner ved de lokale kontorene og at noen oppgaver kan løses ved at man slår sammen til større enheter, mens andre oppgaver desentraliseres. Flere fylkesledd i NAV ble 1.1.2019, slått sammen til større regionskontoret og flere kommuner er nå i prosess med å slås sammen. Dette får store konsekvenser ikke bare for de kommunale tjenestene i et NAV kontor, men også for de statlige, da også de statlige tjenestene tilbys til innbyggere i en kommune. Et uttalt mål for kommunene som slås sammen i vårt forskningsprosjekt, er at tjenestene skal i størst mulig grad gis i nærhet til innbyggerne. I tillegg skal man realisere et

innsparingspotensial som er beregnet til 5%. Dette skal man hente inn ved å redusere på administrasjon og antall ledere. Alle ansatte har fått lovnad om at de får beholde sin ansettelse, men flere vil kunne måtte påregne å endre arbeidssted og noen vil også måtte påregne å endre arbeidsoppgaver. I vår studie ønsker vi å se nærmere på hvordan prosessen med å slå sammen tre kommuner til én ledes, og hvilke strategier topplederne benytter for å skape mening i dette endringsarbeidet.

4. Teori

Til nå har vi brukt rhizomet som filosofisk fundament og vi har beskrevet samfunnsoppdraget til de to organisasjonene. Som skissert tidligere ligger det til dels store utfordringer knyttet til endringsoppdraget både i politiet og i NAV. I dette kapitlet ønsker vi å gjøre rede for masteroppgavens teoretiske perspektiv. Sammen med empirien vi har samlet inn, vil dette danne en plattform for forskningen vår og grunnlaget for funnene som vi har gjort i drøftingen vår. Vi tar utgangspunkt i Weick sitt arbeide innen meningsledelse, og bygger videre på med Hernes, Hendrup og Schäffners rammeverk for meningsskapelse. Å lede meningsskaping handler om å skape sammenheng mellom alle de små fortellingene som sirkulerer i en organisasjon og rette disse mot en «større fortelling». En større fortelling som gir overordnet mening, også kalt narrativet (Hernes 2016). Både i politiet og NAV er narrativet viktige, da de er med på å sette retning for arbeidet og bidra til at medarbeiderne slutter seg til samfunnsoppdraget, og at de også slutter seg til omorganiseringen. Vi vil i teoridelen beskrive narrativet og dets betydning mer inngående. Men i korte trekk kan vi si at narrativet fungerer som en driver for meningsskappingsprosesser hvor fortellinger om det nye politiet, og det nye NAV, bidrar til å gi mening og innhold til hvorfor disse endringene er nødvendige og viktige.

Vi har valgt denne teorien for å skape dypere innsikt i hva som skjer i omorganiseringsprosessen til politiet og NAV, sett opp mot meningsskaping og meningsledelse. Vi beskriver først meningsskaping som prosess, deretter beskriver vi de enkle delene slik som samhandling og samhandlingsmønstre, tilslutning og narrativet, før vi avslutter det hele med å sette disse sammen til en helhet. Til slutt vil vi beskrive hvordan ledere kan ramme inn disse faktorene i sitt lederskap.

4.1.Begrepsforklaringer

Begrep	Forklaring
Arbeidspakker	Konkrete oppgaver fra POD
Arbeidsverksted	Arena for informasjon og innspill til organisering
Brukerreiser	En måte å beskrive hvordan en brukers reise i tjenesteapparatet kan foregå.
Kontormøter	NAV leder holder møte en gang pr uke for alle ansatte
NAV	Ny arbeids- og velferdsforvaltning
Parole	Felles informasjonsmøter i politiet
Partnerskap	NAV har to eiere, kommune og stat, disse inngår i partnerskapet
Personas	Fiktive brukerhistorier
POD	Politidirektoratet
Tjenstedesign	En måte å designe tjenestetilbudet til innbyggerne på, med brukerreiser som utgangspunkt.
Toppledelse i kommunen	Prosjektrådmann og direktører
Toppledelse i politiet	Øverste ledelse i virksomheten
Workplace	Digital plattform

4.2 Meningsskaping

Ved å bruke rhizomet som metafor ser vi at prosesser i organisasjoner kan være komplekse, alt er under endring og kan bli annerledes, men ikke tilfeldig. Dette betyr at endringen kan føre til nye løsninger og måter å organisere tjenestene på, men at endringen er ikke løsrevet fra å være en del av organisasjonen. Den nye tilstanden vil være ny, men ikke uavhengig eller løsrevet fra organisasjonen den har sitt utspring fra. Meningsskaping skjer ubevisst og kontinuerlig. Når vi opplever noe, forsøker vi å gjøre det meningsfullt for oss selv og vi mennesker er hele tiden på jakt etter å finne mening i det som skjer rundt oss (Weick i Hammer & Høpner 2015). Meningsskaping er en sosial aktivitet og vi interagerer med andre gjennom vår skapelse av mening. Meningsskaping kompliseres av at verden omkring oss hele tiden er i bevegelse, slik at vårt forsøk på å gjengi verden kun blir et bilde eller en beskrivelse av øyeblikket, her og nå (Ibid). Hernes (2016) forklarer at meningsskaping tar utgangspunkt i at vi handler på en spesiell måte fordi det gir mening for oss. Hvordan ledere legger til rette for at meningsskaping skjer, vil derfor være sentralt for at endringsprosessen skal lykkes.

Å skape mening er en «driver» for kollektiv handling og krever både forståelse av hva som skal til, og tilslutning til å oppnå dette (Weick i Hammer og Høpner 2015:89). Når det gjelder organisasjonsendringen i politiet og NAV ønsker vi nettopp å studere dette nærmere. Vi ønsker å utforske hva ledere gjør i forkant av endringsprosessen og hva de har gjort underveis, for at prosessene skal oppleves som meningsfulle for de ansatte. Det å skape mening er å se «det større bildet», finne plass i det og handle ut ifra denne forståelsen. Hvordan ledere planlegger og jobber aktivt med å skape eller å synliggjøre «det større bildet» for sine medarbeidere, er dermed et viktig element av det vi ønsker å se nærmere på.

Meningsskaping kan også ses som en todelt prosess, hvor «sensemaking» / meningsskaping og «sensegiving»/meningsgiving foregår i samspill med hverandre. I Gioia og Chittipeddi (1991), leser vi om «sensemaking» som meningsskaping, og «sensegiving» som i meningsgiving, som to sentrale begrep innen organisasjonsendring. Vi velger heretter å benytte de engelske betegnelsene på begrepene «sensemaking» og «sensegiving». De beskriver også prosessen med «sensemaking» og «sensegiving» som en sekvensiell prosess som handler om hvordan øverste leder progressivt søker å finne ny retning og visjon for den nye ønskede tilstanden og hvordan leder påvirker og utvider sitt publikum i det strategiske endringsarbeidet.

For vår studie innebærer dette skille en mulighet til å se på hvilken lederaktivitet som handler om hvordan leder planlegger endringen («sensemaking»), hvordan ledelsen påvirker og formidler denne nye ønskede situasjonen til de ansatte («sensegiving»). Teori om «sensemaking» og «sensegiving» viser til hvilken aktivitet og hvordan ledere planlegger, forbereder og jobber suksessivt få skape mening i organisasjonen. I vår studie intervjuer vi ledere om hvordan de planlegger og gjennomfører endringer parallelt med at de skal opprettholde fokus på samfunnsoppdraget. Fasene mellom «sensemaking» og «sensegiving», bidrar til å etablere sammenheng mellom den tidlige utviklingen av de strategiske forandringene Gioia og Chittipeddi (1991). Som nevnt er altså sammenheng og forståelse viktige deler av meningsskaping, hvilket leder oss over i samhandling og samhandlingsmønstre.

4.3 Samhandling og samhandlingsmønstre

Politiet og NAV er to store organisasjoner hvor interaksjoner mellom en eller flere aktører skjer hele tiden. Det er viktig å merke seg at aktører ikke behøver å være mennesker, det kan være en ny metodikk, system eller teknologi. Samhandling er det vi gjør i forhold til hverandre som individer, men det vi foretar oss hver for oss, er handling. «*Mens vi handler, vet vi ikke helt hva som skal komme ut av vår handling*» (Hernes 2016:48). Det er først etter vår handling at vi er klar over hva vi gjør (Hernes 2016, Mead, 1939:203). Dette kan forstås som at en handling i seg selv i en organisasjon ikke er en del av meningsskapingsprosessen med mindre de inngår i en samhandling. Disse interaksjonene er viktig for å kunne samhandle og igjen skape felles mening. Vi kan se samhandling som en handling etterfulgt av respons, som igjen åpner for ny handling. Handlingsverden er kompleks så samhandling kan være svært komplisert. Når man samhandler med andre mennesker opplever man en følelse av et felleskap og utvikler en ide om hvem de er sammen. Vi kan se på denne prosessen som interaksjonsprosess. Wadel (2012) har valgt å studere samhandling som finner sted i ledelsesprosesser, og analyserer samhandling blant medarbeidere i et selvstyrt team. Han beskriver samhandling som en form for ledelse som en relasjonell ferdighet. Han ser på leders evne til å la seg lede og følge opp andres initiativ. Ved å se på responsen på ledelsesinitiativ mener han å få kunnskap om ledelse som interaksjon. Vi har nå sett på ulike teorier knyttet til samhandling i en organisasjon, og ved å se på samhandlingsmønstre kan man få informasjon om hva som skjer i en organisasjon.

Samhandlingsmønstre kan hjelpe oss til å se om det er en samhandlingsprosess på gang ved at man ser på gjentagende mønstre. «*At noe blir gjentatt, gjør at det holdes i oppmerksomheten. Det kan*

også gjøre at tilslutningen blant medarbeiderne blir styrket» (Hernes 2016:50). Mønstre av samhandling preges av at samhandlinger gjentas, slik at man kan holde oppmerksomheten på noe. Et eksempel på dette kan være at leder innfører 15 minutter til felles morgenmøte, som en innsjekk for dagen. Et annet mønster kan være rutiner og prosedyrer, slik som ukentlige fagmøter hvor man diskuterer utviklingen i omorganiseringsprosessen og hva de eventuelt har fått til i løpet av uka som var. Det som kjennetegner disse er at mønstrene består av samhandlinger som er gjensidig avhengighet av hverandre.

Et annet perspektiv i forbindelse med samhandling får vi fra Arnulf (2012) som beskriver at ledelse handler om å få enkeltpersoner til å forstå sine roller innenfor samarbeidet i en organisasjon. En hjørnestein i vellykket ledelse, springer derfor ut fra kommunikasjon og språklig samhandling. Språket beskrives som et spill inne i organisasjoner, der deltakerne lager seg sine egne meningsfellesskap, Weick tok i sin tid Wittgensteins ideer inn i organisasjonspsykologien ved å beskrive hvordan folk deler erfaringer i en prosess. Denne prosessen er det vi kjenner som «sensemaking» Arnulf (2012).

Vi har nå sett på samhandling og samhandlingsmønstre, men det er flere elementer i meningsskapingprosessen vi ønsker å se nærmere på. I vår studie ser vi at samhandling og samhandlingsmønstre er elementer som spiller en sentral rolle i meningsskapingprosessen. Som beskrevet innledningsvis er både politiet og NAV store organisasjoner som kontinuerlig interagerer med andre aktører og som skal levere viktige tjenester til innbyggerne. Samhandling og samhandlingsmønstre handler om hvordan enkeltpersoner forstår sin rolle innenfor samarbeidet i en organisasjon. Hvordan politiet og NAV forstår sitt oppdrag vil være avgjørende for om de lykkes. Men er det slik at man alltid må være enig for at prosessen skal føles meningsfull for de ulike aktørene? Dette spørsmålet fører oss videre til tilslutning.

4.4 Tilslutning

Samhandling og tilslutning er nært knyttet opp mot hverandre. Der samhandling er interaksjonen som bidrar til meningsskaping er tilslutning det som gjør at man handler. Er det slik at mange er uenige og ikke handler, vil tilslutning mangle og det vil kunne være vanskelig å gå videre sammen. Ser vi på politiet og NAV er dette tjenester hvor tilslutning er svært viktig, for at man skal kunne levere på samfunnsoppdraget. Tilslutning til samfunnsoppdraget, men også til omorganiseringen. Tilslutning er en handling som virkeliggjør omstillingsprosessen gjennom konkrete handlinger

(Hernes, 2016). Det kan også være i form av ord eller støtte til handlinger. Tilslutningen er først reel når vi handler, og handlingen ikke kan kalles tilbake og den er offentlig.

Salancik (1977) beskriver fire faktorer som påvirker hvordan individer knytter seg til sine handlinger på. Det ene er entydighet, det vil si at handling er mer bindende jo tydeligere den er. Det andre er reversibilitet, altså i hvor stor grad en handling kan trekkes tilbake eller gjøres om. Det tredje er friheten til å treffe egne beslutninger. Hvis vi velger selv binder vi oss mer til handlingen. Offentlighet er det siste. Hvor viktig er de som har opplevd handlingen for det som skjer videre? Tilslutning kan også være selvforsterkende. Et eksempel på dette kan være bruken av et nytt system eller en rutine. Den kan være selvforsterkende ved at den er akseptert og tatt i bruk, slik at det vil være vanskelig å snu og ikke bruke den. «*I en omorganiseringsprosess vil en viktig form for tilslutning være å sette til side ressurser, som tid, penger eller personale, som støtte for et initiativ. Dette kaller Branstad og Hernes (2016) ressurs basert tilslutning*» (Hernes, 2016:54).

Et viktig element i arbeidet med å skape tilslutning er følge O' Reilly (2001) å være klar over at det kan være en vesentlig forskjell mellom den overbevisningen eller visjonen toppledere har og de daglige overbevisninger og normer de ansatte på lavere nivå har. Hva som er sosialt akseptert i en organisasjon er sterkt knyttet til kulturen og normene i organisasjonen. Sett fra et lederperspektiv kan det sies at kultur er de delte forventningene, som ofte blir ansett som et sosialt kontrollsystem. Kultur er ifølge Schwartz og Davies (1981) et mønster av meninger og forventninger, som er delt av organisasjonens medlemmer. Disse meningene og forventningene produserer normer som former oppførselen til individer og grupper på en kraftig måte O'Reilly (2001). O'Reilly sier videre at normer er forventninger om hva som er passende holdninger og oppførsel og ikke. Normer utgjør de sosiale standardene som hjelper oss i å tolke og evaluere situasjoner.

Når det gjelder tilslutning beskriver O'Reilly (2001) tre stadier. Det første stadiet er «compliance» eller samsvar. Med dette mener han at medarbeidere aksepterer påvirkningen fra andre da de opplever å ha utbytte av dette selv, i form av for eksempel lønn. Det andre er «identification», eller identifikasjon. Her vil medarbeidere gi sin tilslutning på bakgrunn av selvdefinerende forhold, som blant annet handler om følelse av stolthet. Det tredje stadiet for tilslutning beskriver O'Reilly (2001) som «internalization» eller internalisering. Internalisering kjennetegnes ved at medarbeiderne finner at verdiene i organisasjonen samsvarer med deres egne personlige verdier, hvilket bidrar til at medarbeiderne blir indre motivert.

I forhold til tilslutning er det viktig å legge forholdene til rette slik at medarbeiderne ikke føler motstand mot omorganiseringen. Dette er også beskrevet i Hernes (2016) hvor vi hører om betydningen av «ressursbasert tilslutning», som støtte for initiativet til omorganisering. I denne sammenheng er ressurser knyttet tid, penger og personale. Vakola og Nikolaou (2005) fremhever betydningen av gode og effektive arbeidsforhold og mener det er svært viktige i organisasjonsendringer. Å håndtere konflikter, bygge støttende arbeidsforhold og kommunisere effektivt bidrar til å skape positive holdninger til å ville forandre seg og dermed til suksessen til en god endringsprosess. I tillegg anbefaler Vakola og Nikolaou (2005) organisasjoner å undersøke den ekstra arbeidsbelastningen som organisasjonsendring kan skape. Økning i arbeidsbelastning, kan bidra til at forandring blir lite attraktiv for medarbeiderne, noe som igjen kan føre til ikke-støttende holdninger. Deres forskning viser at svært stressede personer viser redusert engasjement og økt motvilje til å akseptere forsøk på organisasjonsendringer. Videre viste studien at gode og effektive arbeidsforhold er svært viktige under organisasjonsendringer.

Vi har nå sett på samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning. Dette er viktige verktøy og kunnskap for en leder å besitte. Målet er å kunne ivareta viktige arbeidsoppgaver under omorganisering. Dette leder oss inn på et annet viktig tema som en leder bør være bevisst på, nemlig narrativ.

4.5 Narrativ

For at politiet og NAV skal lykkes i sine omorganiseringprosesser er det nødvendig at de ansatte gir sin tilslutning til endringen og at de begynner å handle ut i fra den nye forståelsen. Narrativet har den egenskapen at det mobiliserer tilslutning for endringsprosessen, mens den legger til rette for ny samhandling (Hernes 2016:39). Narrativ er et av flere viktige elementer i meningsskaping. Vi kan se på narrativet som en «større fortelling», altså en metafortelling om organisasjonen. Beskrivelsene kan følge organisasjonen både framover og bakover i tid gjennom bildet som skapes og som kjennes igjen av interne og eksterne. Narrativet skildrer også overgangen mellom hendelser og perioder over tid. Fortellingen sier noe om hva organisasjonen sikter mot og hvordan man skal komme dit. Vi kan si at fremtiden er hypotetisk fordi den er en mulig fortsettelse av fortiden, men den kan også gå i en annen retning. Den inneholder også et scenario som man ønsker skal virkeliggjøres og danner grunnlaget for håp.

Ledere kan bruke visjon for å danne dette håpet. For å kunne gjennomføre visjonen trenger man en strategi som sier noen om hvordan ledere skal kunne lede for å kunne oppnå visjonen. Det sier også noe om hvilke muligheter som ligger fram i tid, men også hvilke trusler som kan forventes.

Narrativet er det som gir mening til strategien ved at den har med seg historien bak organisasjonen og som forteller hva det kan være fornuftig å ta med videre inn i framtiden. Ingen vet nøyaktig hva som vil skje i fremtiden, og derfor kan visjoner betraktes som mulige fremtidsbilder som ses i lys av fortiden. «Czarniawska siterer blant andre filosofen Roland Barthes, som skriver om narrativ.

Narrativ kan overføres gjennom mange forskjellige typer medier, alt fra tale til bilder, film, tekst, malerkunst, dans, eller samtale (Hernes, 2016:43).

Vi har valgt å se på omorganiseringen som et kortvarig narrativ, men også en form for innovasjon da noe nytt skal implementeres. Bartel og Garud (2008) skriver om hvordan narrativet bidrar til å opprettholde innovasjon i en organisasjon. De beskriver at det er mange utfordringer knyttet til dette, slik som å samle personer med ulike perspektiver i en slik prosess. Det kan føre til at personer ikke ser at denne omorganiseringen/ innovasjonen er relevant til deres jobb. utfordringen er at dette kan føre til dysfunksjonelle konflikter som hemmer omorganiseringen/innovasjonen. De er klare på at omorganisering/innovasjon krever mekanismer for å ivareta de sosiale interaksjonene i en slik prosess fram til det nye er implementert.

Narrativ, eller fortellinger, er i følge Barthel og Garud (2009) det som gjør det mulig for folk å oversette ideer på forskjellige måter. Fortellingene setter mennesker i stand til å oversette fremvoksende situasjoner, og gjør tvetydighet til tydelighet. De kan også gjøre det mulig for mennesker å oversette ideer som kommer fra tidligere innovasjoner, til å kaste lys på dagens situasjon, og til å hjelpe de i å forstå hvilken fremtidig innsats som skal til i organisasjonen. Barthel og Garud (2009) mener innovasjons- fortellinger kan fungere som grenseobjekter, da de både er sammenhengende nok til å samle enkeltpersoner som er knyttet til ulike deler av en organisasjon, samtidig som de er fleksible nok til at man kan tilpasses de unike sammenhengene som finnes i organisasjonen.

Fortellinger gir detaljer på overflaten, relasjonelle (hvem), kontekstuelle (hvor), og tidsmessige (når), opplysninger. For å forstå disse overflate-detaljene må personen også forstå det dypere underliggende plottet. Et plott er et sett konvensjonelle temaer som mennesker i en gitt sosial kontekst kan identifisere. Plottet gir de tilgang til å se handlinger, hendelser og omstendigheter som er relatert til en større helhet (Bruner, 1986). For å forstå plottet har en person også behov for å

forstå rekkefølgen av hendelser som forbinder bestemte aktører og handlinger til hverandre. Ved å bevege seg mellom overflate-detalljer og plott, oversetter enkeltpersoner fortellinger på en helhetlig (holistisk) måte. Det er denne hermeneutiske egenskapen til fortellinger hvor hele og dens deler er gjensidig definert, som gjør det mulig for samme fortelling å være gyldig for flere grupper i organisasjonen. Når mennesker ser seg selv i historien øker deres følelse av engasjement og involvering (Shawn et al. 1988).

I motsetning til strukturerte fortellinger som gir et spesielt syn på tidligere situasjoner gjennom bruk av egenskaper, er foreløpige fortellinger prosess-spekulasjoner om situasjoner hvor det foreløpig ikke er kommet frem til en konklusjon enda (Boje 2001). De er fortellinger «in the making». I vår studie ser vi at disse foreløpige fortellingene og prosess-spekulasjonene, er ganske viktige for lederne da de hele tiden søker etter å få tak på hva som skal skje og hvordan de skal forholde seg til det som skal skje. Foreløpige fortellinger er fragmenterte og preget av subtile forslag, forkortelser og tvetydigheter. Enkeltpersoner blir i stor grad selv utfordret til å finne plausible hypoteser eller teorier om hva som skjer. Dette er hva Shon (1983) beskriver som «reflection in action» (Bartel og Garud 2009). I vår studie er dette et viktig element fordi det kaster lys på et viktig ledd i meningsskapingen som foregår blant mellomlederne, og de ansatte i endringsprosessen.

Vi mennesker er alltid på utkikk etter en måte å definere problemer på eller å ramme inn disse, for at de skal gi mening for oss og bli håndterbare. Hvordan man rammer inn et problem er sentralt i hvordan et problem blir løst. Å ramme inn et problem på en bestemt måte kan føre til at et bestemt sett med løsninger kommer i fokus, fordi dette settet løsninger er assosiert med denne typen problemer. Måten det gjøres på og hvem som oversetter foreløpige fortellinger genererer potensielle problemdefinisjoner og løsninger. I interaksjoner hvor enkeltpersoner formidler sine tanker og spekulasjoner i form av foreløpige fortellinger til andre, bidrar dette til at de oversetter disse fortellingene, og re-artikulerer situasjonen fra sitt eget ståsted. Enkeltpersoner forbinder historiens overflate-opplysninger med sin egen erfaring og med situasjoner de har vært i tidligere. Enkeltpersoner blir derfor aktive samprodusenter i det å skape fortellingen (Boje 1991) – ut i fra sitt eget perspektiv (Bartel og Garud 2009).

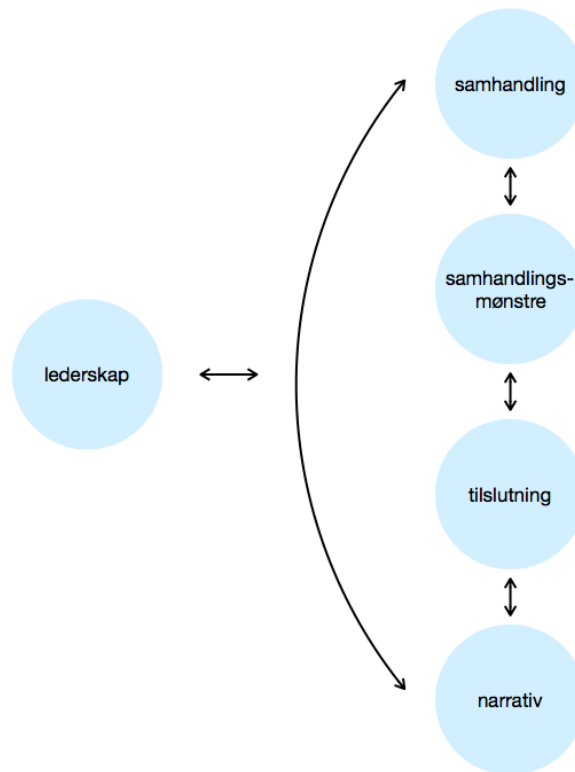
Vi ser gjennom denne studien at å skape sammenheng og mening rundt omorganiseringsprosessen er viktig for ledere og ansatte. Foreløpige narrativ har den egenskapen at det bidrar til å skape denne sammenheng. Bartel og Garud (2009) hevder i sin artikkel at narrativ er det som ligger bak den oppsiktsvekkende sammenheng Wieck (1993) har gjort, hvor han hevder det er det foreløpige

narrativet som bidrar til at grupper holdes sammen når de improviserer seg gjennom fremmed farvann, og gjennom vanskelige situasjoner. Dette kan ses i sammenheng med det Hernes beskriver dette som de små utvekslingene av erfaringer, forklaringer og opplevelser som inngår i meningsskapingen. Mens narrativet handler om hvorfor vi gjør det vi gjør, handler fortellinger om det vi faktisk gjør. Han sier også at det er alle disse små interaksjonene som utgjør kommunikasjonen som bidrar til at vi finner mening og blir i stand til å se det store bildet. Hernes (2016) Perspektiver på «sensemaking» understreker samspillet mellom tekst og handling (Ricour and Weick 1995), og det antyder at foreløpige innovasjons-fortellinger er et effektivt middel å oversette, slik at organisasjonen blir i stand til å handle på en måte som får kraft i nåtid.

Hvordan henger alt sammen i meningsskappings-prosessen? For å svare på dette ønsker vi å benytte rammeverket for meningsskaping gjennom endring, gitt av Hernes, Hendrup og Schäffner (2014) for å forklare sammenhengen ytterligere.

Figuren som vi ønsker å benytte (figur 2) innehar begreper fra Karl E. Weick. Han definerer meningsskaping som bestående av diverse elementer som inkluderer handlinger, samhandling og tilslutning (Hernes et al 2014). Grunnen til at vi har valgt å ta med nettopp denne figuren er fordi den innehar et viktig tilleggs element. Hernes, Hendrup og Schäffners rammeverk for

meningsskapelse er narrativ – som her blir sett på som et viktig tilleggs element til meningsskapes-prosessen (Hernes et al 2014). Figuren viser hvordan meningsskaping blir til gjennom samhandling, noe som igjen danner grunnlaget for framtidige samhandling og skapelsen av narrativ. Narrativet vil så skape tilslutning til endringsprosessen som setter grunnlaget for nye samhandling. Dette tilleggs element kan gi oss en dypere innsikt i betydningen av samfunnsoppdraget i en omorganiseringsprosess hos politiet og NAV.



Figur 2. Meningsskaping

Vi har nå tatt for oss hver del av meningsskapingsprosessen og sett hvordan de henger sammen og påvirker hverandre. For å få forstå hvordan de mekanismene som vi har valgt å undersøke har vi laget en modell som har hovedvekt på hvordan ledere i organisasjonene har valgt å skape mening gjennom å ha fokus på narrativet. På bakgrunn av dette har vi blåst opp boblene som består av langvarig narrativ som er selve samfunnsoppdraget og omorganiseringen som vi har valgt å definere som det kortsiktige narrativet.

4.6 Meningsledelse

Vi har til nå sett på teori som handler om meningsskaping, og skal nå bevege oss over til meningsledelse. Hvordan ledere i politiet og NAV leder omorganiseringsprosessene på en måte som oppleves å gi mening for de ansatte, vil ha stor betydning for resultatet av omorganiseringsprosessen. Vi har tidligere beskrevet de ulike elementene i meningsskapingsprosessen, og vil nå koble dette sammen med ledelse. I følge norske leksikon beskrives ledelse som

det som er knyttet til å ha ansvar for resultater i en organisasjon. Begrepet ledelse kan referere både til menneskene som har dette ansvaret og til det å utøve ledelse. Videre forklares ledelse noe som kan omfatte ulike oppgaver og funksjoner, men sentralt i all ledelse er å ta beslutninger og skape oppslutning om disse beslutningene, blant folk i organisasjonen. Ledelse utføres på ulike nivåer i organisasjoner, og det er vanlig å referere til topp-, mellom- og førstelinjeledelse (Store norske leksikon). I denne studien har vi intervjuet flest mellomledere og det er derfor dette ledernivået som er sterkest representert i denne studien.

Meningsledelse er et forholdsvis nytt begrep som ble tatt i bruk for første gang av forskere i 1982 (Smircich og Morgan, 1982). I følge Hernes (2016) er lederskap en direkte form for innramming av de elementene som vi har beskrevet tidligere; samhandling, samhandlingsmønstre, tilslutning og narrativ. Det er viktig å påpeke at en leder ikke står på utsiden av en meningsskappings-prosess, men at lederen selv er en del av denne prosessen. Lederens rolle er å legge forholdene til rette for at mening skapes i ulike prosesser, også i en omorganiseringsprosess. Evner som å skape tillit og løse konflikter er viktige egenskaper i denne prosessen. Figuren beskriver leders rolle i prosessen og hvordan vedkommende benytter elementene i meningsskappingsprosessen, sett opp mot omorganiseringen (kortvarige narrativ) og samfunnsoppdraget (langsiktig narrativ).

En annen måte å ramme inn sitt lederskap på i en slik prosess kan i følge Bolman og Deal (2014) være å definere lederskap gjennom fire typer rammer som ivaretar ulike aspekter av ledelse; den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, politisk ramme og til slutt den symbolske rammen. Idealet er å ha en balanse mellom disse fire formene for lederskap for å skape mest mulig mening. Dette krever også at ledere er klar over sine styrker og svakheter og at de tar tak, og jobber med å utvikle den rammen, eller de rammene som er svakest. Dette fører oss videre til viktigheten av at ledere ikke bare er bevisst på sine styrker og svakheter, men også sin egen atferd og hvordan dette påvirker andre mennesker. En leder som mister temperamentet sitt og skjeller ut en ansatt kan føre til ulike reaksjoner. For noen så vil dette gi mening i form av at de handler annerledes og gir en god effekt, men for andre kan det føre til det motsatte. Den viktigste utfordringen for en leder er å mester mening på en måte som gjør at de ansatte klarer å få en forståelse for de ønskede målsettingene. I denne sammenhengen vil bruken av språk, ritualer, historier, myter og symbolikk spille en stor rolle.

Det er viktig at en leder identifiserer sine evner til å påvirke og håndtere meningsskaping i ulike situasjoner på en konstruktiv måte, som et minimum så medfører dette at lederen; a) forsøker å

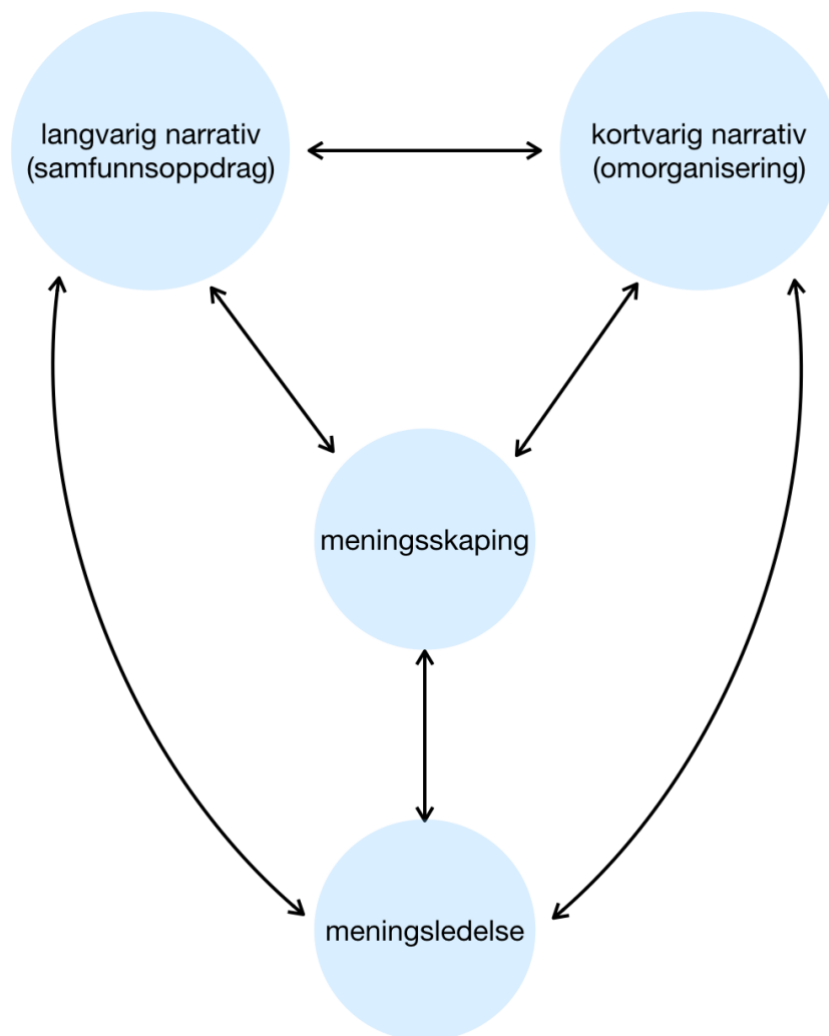
håndtere tvetydighet som gjennomsyrrer ulike interaktive situasjoner, b) engasjerer seg i å fortolke kommunikasjonen mellom de involverte partene, c) ved bruk av språk, ritualer og andre former for symbolsk kommunikasjon å klargjøre meningene og verdiene som er ledende til ønskede samhandlingsmønstre (Smircich og Morgan, 1982).

Et annet aspekt det er viktig å være klar over når man skal skape mening i en organisasjon er å forstå de naturlige mekanismene som inntreffer, slik som Glassmann og Kang (2010) beskriver i sin artikkel om pragmatisme og meningsskapning, og at det bygger på ideen om at verden er lokalisert. Med dette mener de at toppledere handler ut fra sin lokale verden. Det samme gjør mellomledere lengre ned i organisasjonen. Ved å se på disse prosessene som lokale, gjør at det blir interessant å reflektere over organiseringen av denne sammenkoblingen. Det kan være nyttig å besitte denne kunnskapen for å kunne tilrettelegge mer helhetlig samarbeid i en organisasjon, spesielt i en omorganiseringsprosess.

«Stadig sterkere individualisering, krav om øyeblikkelig tilbakemelding og forventinger til mer kreativitet og innovasjon, påvirker både private og offentlig sektor» (Johannessen og Olsen, 2009). Med dette mener de blant annet at det er viktig å legge mer vekt på positivt lederskap og selvledelse. De påpeker også viktigheten av at ledere har langt større vekt på ledelse av samhandlingskompetanse samt ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, enn det som har vært tradisjonelt sett. Når det gjelder selvorganisering mener de at det er viktig for en leder å kunne takle forstyrrelser slik som brudd i struktur, hvor endringer og nye elementer stadig dukker opp. De sammenligner denne prosessen med naturen og en flokk med fugler som flyr sammen. Målet er å få enheten man leder til å reagere som en flokk fugler som opererer helhetlig og svinger, endrer retning gjennom sterk turbulens, og kompleksitet. Denne mekanismen omtaler de som «flokking» og den styres av visse grunnleggende prinsipper slik som at den enkelte fugl hele tiden forholder seg til den fuglen som er nærmest. Det innebærer at det ikke er en spesiell fugl som leder gruppen. Videre påpeker de at organisasjoner med hierarkiske systemer ikke har samme mulighet som «flokking» når det gjelder krav til hurtighet, fleksibilitet og handlekraft. De legger «flokking-prinsippet» til grunn for sin undersøkelse.

En annen måte å ramme inn meningskapning på for en leder er å forvalte alle de små fortellingene som finnes i en organisasjon. Det er disse små fortellingene som danner narrativet i en organisasjon og som gir en overordnet mening. I følge Boe (1991) brukes disse fortellingene til å skape endringer i organisasjoner. Vi har nå sett på ulike måter å ramme inn teorien hva gjelder meningsledelse.

I arbeidet med de teoretiske elementene har vi valgt å benytte prinsipper fra både Weick, Schöffner & Hendrup. På bakgrunn av dette så vi et behov for å tydeliggjøre hvordan vi har satt sammen delene til en helhet. Vi har derfor utarbeidet en modell slik at dette kommer tydelig frem og blir visuelt for leseren. Modellen svarer på problemstillingen, og viser hvordan vi bygger på prinsipper fra Weick hva gjelder samhandling, samhandlingsmønstre, og tilslutning. I tillegg har vi som tidligere beskrevet valgt å ta med narrativet som er beskrevet av Hernes, Schöffner & Hendrup (2014). Sistnevnte har vi satt i fokus og delt den i to, med hovedfokus på langvarig narrativ (samfunnsoppdraget) og kortvarig narrativ (omorganiseringen).



Figur 3. Utvikling av figur for å belyse problemstillingen

For å forstå modellen og sammenhengen i denne, har vi laget en forklaring. I første boble øverst til venstre har vi plassert det langvarige narrative, det vil si samfunnsoppdraget. I boblen til høyre har vi plassert det kortvarige narrative, som i denne modellen. Pilene på utsiden som peker oppover mot samfunnsoppdraget og omorganiseringen beskriver den første fasen av undersøkelsen vår og ser på hvordan ledere i planleggingsfasen legger opp sin strategi sett opp mot det kortvarig narrative og det langsiktige narrative. Narrativ består av mange små fortellinger som en leder kan bruke aktivt for å si noe om hvordan situasjonen i organisasjonen er nå, men også hvor de skal, og på hvilken måte det skal gjøres på (Hernes, 2016). Her ønsker vi å undersøke hvordan ledere ved hjelp av fortellinger danner et større bilde av endringsprosessen, opp mot samfunnsoppdraget.

Deretter fører figuren oss videre til fase to som består av to forskningsspørsmål og som ser på de faktiske forhold som skjer under omorganiseringen. Her ser vi på hvordan ledere rammer inn sitt lederskap (meningsledelse) gjennom å benytte samhandling, samhandlingsmønstre for å skape tilslutning til narrative (Hernes, 2016). Pilene mellom de to ulike narrative symboliserer sammenhengen mellom disse to og hvordan de påvirker hverandre i prosessen. I den siste delen av forskningsspørsmålene avslutter vi der hvor prosessen startet, med de ytterste pilene, men denne gangen ser vi på pilene som retter seg fra narrative tilbake til ledere, og hva dette har gjort med organisasjonene. Her ønsker vi å undersøke om ledere har klart å ivareta samfunnsoppdraget under endringsprosessen og hvilke konsekvenser det eventuelt har fått.

Det er viktig for oss å forstå denne figuren ut fra et prosessperspektiv som vi har beskrevet innledningsvis. Dette innebærer at man ikke kan følge figuren slavisk, men se på den som en prosess hvor alt henger sammen og er i bevegelse, og der ingenting noen gang avsluttes. Dette perspektivet kan vi ha både på organisasjonen, men også ledere. Et slikt perspektiv vil åpne for uante muligheter og håp om at omorganiseringen vil føre til ønsket utvikling, selv om ingen vet hvordan dette utvikler seg i framtida (Hernes, 2016).

4.7 Oppsummering av vår teoretiske tilnærming

Målet med denne studien er å utforske hvordan ledere har opprettholdt fokuset på samfunnsoppdraget under omorganiseringen. Dette gjør vi ved hjelp av figuren hvor vi fletter inn forsknings spørsmålene våre. I neste kapittel kommer vi til å ta for oss den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for empirien som vi har samlet inn. Deretter avslutter vi med å flette inn empirien inn i figuren vår med det teoretiske rammeverket som vi har beskrevet.

I neste kapittel kommer vi til å ta for oss den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn for empirien som vi har samlet inn, før vi til slutt forsøker å tilnærme oss å belyse problemstillingen gjennom figuren.

5 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive hvilken strategi vi har benyttet for å kunne komme fram til de ulike metodiske valgene vi har tatt. Vi vil først beskrive forskningsmetoden og forskningsdesignet vi har benyttet, og gi en beskrivelse av hvorfor vi mener at disse er hensiktsmessige i dette forskningsprosjektet. Deretter vil vi se nærmere på datakildene, hvordan vi har samlet inn dataene og beskrive hvordan vi har jobbet under analysearbeidet. Til slutt vil vi diskutere konsistensen i dataene vi har presentert, hvorvidt våre funn har overføringsverdi til hverandre, politiet og NAV, og til andre etater i offentlig sektor som er i samme situasjon. Til slutt i dette kapitlet vil vi gjøre noen etiske refleksjoner og vurderinger knyttet til gjennomføringen av selve undersøkelsen.

5.1 Forskningsmetode

I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte Casestudie som forskningsmetode. *Casestudier kjennetegnes ved at undersøkelsesopplegget retter seg mot å studere mye informasjon om få enheter* (Thalgaard, 2013:49). Det finnes ikke én klar og bestemt måte å definere hva en casestudie innebærer, men felles for de alle er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015: 97). Dette mener vi er en metode som passer godt til vår studie da det vi ønsker er dybdeinformasjon om hvordan ledere opplever det å lede i en endrings- og omstillingsprosess og hvordan de parallelt klarer å opprettholde fokus på samfunnsoppdraget. I følge Thagaard (2013:50) kan casestudier også ha et komparativt opplegg når man ønsker å gjøre sammenligninger mellom flere caser. Dette passer til vår undersøkelse da det nettopp er to ulike organisasjoner vi ønsker å studere som har et relativt likt utfordringsbilde.

Tidlig i fasen ble vi enige om at vi skulle diskutere og undersøke så mye som mulig om meningsledelse til kollegaer, venner og bekjente. Begrunnelse for å gjøre dette var å kunne få en følelse av hva vi sto overfor. Vi hadde flere Skype møter med hverandre, hvor vi snakket om våre erfaringer og de viste seg å være ganske så sammenfallende. De fleste av de vi diskuterte

meningsledelse med kastet ballen tilbake til oss og spurte om hva meningsledelse var. Vi kjente selv på kompleksiteten i å definere dette på en enkel måte, spesielt hvis man skal legge Weick sine betraktninger til grunn. Vi ble usikre på om vi hadde valgt rett tema. På den andre siden ble vi enda mer nysgjerrig på å undersøke begrepet meningsskaping, for gjennom studiene våre hadde vi gjort oppdagelser om viktigheten av meningsskaping og meningsledelse i en organisasjon, spesielt i en omorganiseringsprosess. Det forundret oss at så få i våre sosiale omgangskretser, kollegaer og erfarne ledere ikke kunne svare på betydningen av disse begrepene.

5.2 Forskningsdesign

I denne studien tar vi som nevnt tidligere utgangspunkt i det organisatoriske begrepet meningsledelse, og meningsskaping når vi studerer hvordan politiet og NAV forbereder og leder under endring og omstilling. Vi landet ganske raskt på forskningsdesign. Et forskningsdesign kan ses på som en logisk plan eller en skisse for hvordan et forskningsprosjekt skal legges opp (Thalgaard 2013). Prosjektets design beskriver retningslinjer for hvordan forskeren tenker seg å utføre prosjektet. Retningslinjer for prosjektet omfatter beskrivelser av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem aktuelle informanter er, hvor undersøkelsen skal gjennomføres, og hvordan den skal utføres (Thalgaard 2013:48). I dette kapitlet vil vi gå igjennom innsamlingen av data, datakildene vi har benyttet, samt gjøre rede for hvilke metoder i har benyttet i analysearbeidet. Vi vil også gå nærmere inn på undersøkelsens overførbarhet, intern konsistens og etiske betraktninger og vurderinger.

Et viktig moment for oss når vi skulle velge design var at vi ønsket å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse som kunne gi rom for fleksibilitet. Denne fleksibiliteten gir oss blant annet rom for å kunne endre fremgangsmåten på grunnlag av informasjon vi får underveis. Dette var viktig for oss da vi var usikre på om vi ville «treffe» begge virksomheter like godt med undersøkelsen. Det å kunne justere intervjuguide og tilpasse oss virksomhetene, var derfor en mulighet vi ønsket å ha. Dette finner vi støtte for i Thagaard (2009) som sier at i forskeren i kvalitative undersøkelser i løpet av prosjektet, må vurdere om dataene er relevante i forhold til problemstillingen, og om analysen vil kunne føre til interessante resultater. I kvalitative studier er åpenhet og fleksibilitet for endring i løpet av forskningsprosessen særlig viktig.

Vi har som sagt valgt å benytte kvalitativ metode for å samle inn empiri i denne studien. Som forskere gir dette oss rom til at vi kan arbeide parallelt med de ulike delene av prosessen. I vårt tilfelle innebar dette at vi gjennomførte 10 dybdeintervjuer av ledere. 5 ledere fra politiet og 5 ledere fra NAV. Vi hadde

i forkant utarbeidet en problemstilling og en intervjuguide med fire konkrete spørsmål som åpner for refleksjon hos intervjuobjektet. Vi ønsket en samtale med intervjuobjektene hvor de i størst mulig grad kunne fortelle, utdype og forklare med egne ord hvordan de planla og gjennomførte omstillingsprosessen. Problemstillingen vår og de faglige begrepene vi ønsket å belyse i denne oppgaven, ble således ikke direkte tematisert i selve intervjuet. Dette gir oss et handlingsrom gjennom arbeidet med skriveingen. Vi har mulighet til å endre og justere både problemstillingen og valg av teoretiske perspektiver underveis. Kvalitativ forskning kan i følge Thagaard (2009) ses på som en syklisk modell hvor utforskning av problemstilling, innsamling av data, analyse og tolkning er under et gjensidig påvirkningsforhold gjennom hele prosessen. Dette er i følge Thagaard (2009) karakteristisk for kvalitativ forskning. Dette finner vi også støtte for i Jacobsen (2015) og det han beskriver som en abduktiv metode. Den abduktive metoden er altså, i følge Jacobsen, en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri der ingen av de to kan sies å ha forrang. Han mener at forskningen kan ses på som en stadig pågående prosess der funn leder til nye undringer, som igjen leder til nye spørsmål, som igjen må undersøkes.

I denne studien ønsker vi å undersøke det samme fenomenet (hvordan ivareta samfunnsoppdraget under omorganisering) innenfor to ulike etater. Felles for etatene vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen i, er at de er offentlige, de har et tydelig samfunnsoppdrag, og de er begge under endring og omstilling. Det er ikke alltid slik at felles kontekst nødvendigvis betyr felles fysisk kontekst, slik som tilfellet er i dette forskningsprosjektet. Felles kontekst kan like gjerne handle om at man ønsker å intervju mennesker som har stått overfor lignende utfordringer. I følge Repstad (2014) er kunnskap om aktørens kontekst en viktig form for samfunnsvitenskapelig kunnskap. Det kan handle om å intervju mennesker som har gjennomgått omtrent de samme erfaringene. I slike prosjekter er det i følge Repstad viktig at intervjuene nettopp handler om erfaringene, i sin kontekst. Dette mener vi er relevant i forhold til vårt prosjekt, hvor vi søker etter svaret på hvordan ledere i to ulike virksomheter opplever noenlunde like utfordringer knyttet til endring og omstilling.

Det ble naturlig å gjennomføre individuelle intervjuer og ikke gruppeintervjuer, dette fordi vi ønsket å få tak i den enkeltes opplevelse av situasjonen. I tillegg til dette hentet vi inn informasjon gjennom å lese oss opp på styringsdokumenter til de ulike organisasjonen. En annen viktig kilde for empirien har vært alle de uformelle samtalene vi har gjennomført. Disse foregikk ikke i en strukturert form som intervjuene.

Vi bestemte oss for å intervju fire avdelingsledere fra hver virksomhet i tillegg til en virksomhetsleder i NAV og en stasjonsleder i politiet, da disse begge er på samme ledernivå. Til sammen ble det gjennomført ti intervjuer. I følge Jacobsen (2016), bør ikke et intervju være så strukturert at det består av en forhåndsbestemt rekke spørsmål med faste svaralternativer samtidig som det heller ikke bør være så åpent at man ikke har noen plan i det hele tatt for hva samtalen skal inneholde (Jacobsen 2016:149). Vi har på bakgrunn av dette valgt å pre- strukturere intervjuene ved å utarbeide en intervju-guide med lav strukturingsgrad. I følge Hernes kan man arbeide semistrukturellt. Det betyr at vi har lagt opp til 4 hovedspørsmål, uten underspørsmål. Ønsket er at intervjuene skal bli en samtale hvor vi kretser rundt det som virker viktig og interessant, gitt respondentens kunnskap og funksjon (Hernes 2016:87).

Vi valgte etter å ha utarbeidet intervjuguide å teste den på kollegaer. Vi opplevde begge at de som ble intervjuet ikke forstod spørsmålet. Mening som noe meningsfylt eller mening som å mene noe? Vi syntes det var vanskelig å definere dette selv slik at andre forstår meningsskaping og meningsledelse. Gjennom veiledning og ved å lese blant annet artikkelen Gioia mfl. (1994), gjorde vi viktige oppdagelser. I likhet med de opplevde vi å miste viktig informasjon ved å bruke disse begrepene. På bakgrunn av dette utviklet vi nye forskningsspørsmål som resulterte i en helt ny opplevelse under testingen av intervjuguiden. Denne oppdagelsen var et viktig vendepunkt i prosessen mot å finne en god innretning på oppgaven.

5.2.1 Datakilder og innsamling av data

I en kvalitativ undersøkelse benytter man seg gjerne av data innhentet fra primærkilder som observasjon, det åpne individuelle intervju, eller gruppeintervju. Innhenting av sekundærdata handler primært om kildegransking og å vurdere styrker og svakheter man finner ved disse metodene (Jacobsen 2016). I vårt forskningsprosjekt har vi valgt å benytte oss av både individuelle intervjuer og innhenting av opplysninger gjennom sekundærdata som, virksomhetsplaner og styringsdokumenter. Dette har vært viktig for å få en dypere forståelse for rammene virksomhetene jobber etter. En viktig målsetting med kvalitativ tilnærming er å oppnå en forståelse av et sosialt fenomen (Thagaard 2009:11). I studier som er preget av en nær kontakt mellom forsker og de som studeres, som ved deltakende observasjon og intervju, gir kvalitative tilnærminger grunnlag for å oppnå en forståelse av sosiale fenomener på bakgrunn av fyldige data om de personer og situasjoner vi studerer. Intervjusamtaler er et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon (Thagaard 2009:12).

I denne studien har vi valgt å benytte semistrukturerte intervjuer, observasjon i intervjusituasjonen og dokumenter. Disse kildene er i følge Hernes (2016) de vanligste kildene som brukes i caseundersøkelser. Ingen kilder kan sies å ha komplett fordel fremover en annen, men de er nyttige for å komplementere hverandre (Andersen, 2013).

Datakilde	Primærkilde	Sekundærkilde
Intervju	Ledere i politiet Ledere i NAV	
Dokumenter	<ul style="list-style-type: none"> • Mål og disponeringsbrevet til NAV • Politisk plattform «sammen i 2020» • Styringsdokument Politiet 	

Tabell 1

Målet vårt har vært å finne respondenter som har bredde basert på funksjon og rolle. En utfordring vi fikk var hvordan vi skulle plukke ut disse respondentene. Vi ønsket ikke at informasjonen ble styrt. På bakgrunn av dette var vi oppmerksomme på anbefalinger av hvem vi burde intervjuer (Repstad 2007:81). Dette fører oss til neste punkt som handler om intervjuene vi gjennomførte.

5.2.2 Intervjuer

Det har i liten grad vært gjennomført innledende samtaler utover at det har blitt gjort avtaler om gjennomføring av intervjuer. Kontakten i forkant har foregått ved direkte samtale (fysisk) på arbeidsplassen, via telefon, eller e-post. Vi har forkunnskaper om egen virksomhet i kraft av at dette er egen arbeidsplass. Vi har hatt mindre kunnskap om den andres arbeidsplass, men har snakket mye med hverandre om likheter og ulikheter. Tabellen under viser tidspunkter for gjennomførte intervjuer.

Respondent	Dato	Virksomhet	Varighet
R1	26.02.19	politiet	54:53
R2	26.02.19	politiet	44:53
R3	27.02.19	NAV	35:51
R4	27.02.19	NAV	35:29
R5	06.03.19	NAV	39:37
R6	06.03.19	NAV	32:07
R7	06.03.19	NAV	29:40
R8	08.03.19	politiet	40:06
R9	08.03.19	politiet	44:14
R10	08.03.19	politiet	31:16

Intervjuene ble gjennomført på respondentens kontor eller selvvalgt sted. Vi var begge med på alle intervjuene bortsett fra de to første. Det ble benyttet båndopptaker under alle intervjuene. Dette gjorde at vi kunne ha direkte blikk-kontakt med informanten underveis i intervjusituasjonen. Den ene av oss, den som kjente informanten fra før, gjennomførte intervjusamtalen mens den andre observerte, noterte og kom med spørsmål på slutten av intervjuet. Observasjon dreier seg i følge Jacobsen (2016) om å registrere personers adferd. Den som observerte under intervjusituasjonen tok notater og merket seg kroppsspråk under intervjusituasjonen. Vi har ikke gjort observasjoner av informanter når de har vært i sitt vanlige arbeidsmiljø. Notater kan ifølge (Erlandsen mfl, 1993 i Ryen 2002:123) bli verdifulle under analysen fordi de representerer begynnelsen på arbeidet og fordi de i blant kontekstualiserer intervju og datainnsamling på en måte som kan være verdifulle for å forstå sitater og lengre utsagn. Vi har sett betydningen av at notatene komplementerer transkribering og refleksjoner vi har gjort underveis i analysen av dataene, og at de tilfører en

ytterligere dimensjon til vår forståelse av informantens opplevelse av egen situasjon. Slik det også er beskrevet tidligere med referanse til Thagaard (2009).

5.2.3 Analytisk tilnærming

Datamaterialet vi har innhentet består av en stor mengde tekst. Det første vi måtte gjøre var å forenkle og strukturere for å få oversikt. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter, kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker Jacobsen (2016:197). Målet med prosessen var at vi finner data som kan belyse den valgte problemstillingen godt. Oppgavens teoretiske rammeverk er som nevnt tidligere, meningsledelse og meningsskaping. Ved å systematisere dataene vil vi kunne hente ut detaljer fra materialet som kan bidra til å utvide vårt kunnskapsnivå og danne grunnlag for fornyet forståelse om fenomenet vi ønsker å få belyst. Det er i følge Jacobsen (2016:197) de sentrale detaljene som trekkes fram, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden i en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten. Først vil vi gjøre en tekstanalyse på overordnet nivå hvor vi ser etter åpenbare kategorier. I første omgang vil vi gjøre ved å lese over teksten flere ganger og notere stikkord og gjentakelser i marginen. Deretter vil vi, slik Repstad (2014) anbefaler, klassifisere materialet etter emner som går igjen. I dette forskningsprosjektet vil aktuelle kategorier være begreper som omhandler samhandling, samhandlingsmønstre, narrativ opp mot samfunnsoppdraget, narrativ opp mot omorganisering, tilslutning, meningsledelse og ledernivå. Vi ønsker i denne fasen at det utkrystalliserer seg et hovedmønster og at vi får til det Andersen siterer i sin bok som en tett hovedhistorie *“explain as much as possible with as little as possible”* (King et al. 1994:29 i Andersen, 2013).

5.2.4 Etske vurderinger

I arbeidet med intervjuene har vi reflektert og diskutert ulike aspekter og avveininger og eventuelle implikasjoner ved egen undersøkelse. En vurdering har vært hvor sensitiv informasjon er vi ute etter å innhente? I hvilken grad vil svarene være gjenkjennbare for omverden? Vi har valgt å skrive noe om dette i intervjuguiden for å informere, og for å skape tillit mellom oss og respondenten våre. Tillit er i følge Thagaard (2009) viktig når man skal gjennomføre kvalitative intervjuer. Da det er karakteristisk ved intervjuer at man etablerer kontakt med respondenten. Relasjonen mellom respondenten og forskeren gir et viktig grunnlag for materialet forskeren får. Forskeren bruker i denne sammenhengen seg selv som et middel for å få informasjon. I følge Thagaard (2009) er

forskerens nærhet og sensitivitet i forholdet til informanten når innsamlingen av data foregår gjennom en åpen interaksjon, viktig.

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøer så vel som i forhold til omgivelsene. Det finnes i følge Thagaard (2009) tre grunnprinsipper for forsvarlig forskningspraksis:

- Informert samtykke
- Konfidensialitet
- Konsekvenser ved å delta i forskningsprosjekter (Thagaard 2009: 25).

Vi har sendt ut informasjon om forskningsprosjektet skriftlig på forhånd, og informantene har gitt sitt informerte samtykke skriftlig før intervjuene har startet. Vi ønsker å fange bredden av den nye innsikten og kunnskapen vi får. På bakgrunn av dette har vi blant annet valgt å anonymisere navn og steder under transkriberingen.

På den annen side ser vi fordelene med at vi kjenner etatene godt. Kunnskap om aktørenes kontekst kan også bidra til en viktig form for samfunnsvitenskapelig kunnskap. Felles kontekst behøver ikke alltid bety felles fysisk kontekst. Slik det er i vårt forskningsprosjekt. Felles kontekst kan også handle om å intervjuer mennesker som har gjennomgått stått overfor lignende utfordringer. I slike prosjekter er det viktig at intervjuene nettopp handler som erfaringene i sin kontekst (Repstad (2014:76).

Vi har også spurt oss om det kan være implikasjoner ved at vi har valgt å gjennomføre intervjuene på kollegaer i virksomheter vi er ansatte i. Elementer som kan virke forstyrrende på forskningen når man intervjuer kjente kan være forhold som lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende (Repstad 2014). På bakgrunn av dette har vi i forkant og underveis i prosessen reflektert og diskutert disse ulike aspektene ved å gjennomføre undersøkelsen på egne arbeidsplasser. Vi har i liten grad opplevd dette som problematisk. Vi har snarere opplevd at både forkunnskapen vi har om etatene og menneskene som jobber der har bidratt positivt. Bekjentskapet opplevdes som en fordel i form av at informantene kjenner oss fra før, har tillit til oss som studenter, og våre evner til å forvalte den informasjonen de gir på en god måte. For å sikre at vår lokale kunnskap ikke skulle farge intervjuene i for stor grad valgte vi å gjennomføre alle intervjuene sammen. Alle informantene har skrevet under på informert samtykke til å delta i undersøkelsen. Allikevel kan vi ikke utelukke at vår kjennskap til respondentene har påvirket undersøkelsen negativt. Respondentene kan ha følt på

at de har blitt intervjuet av kollegaer, og at de av den grunn kan ha lagt bånd på seg i forhold til hvor mye informasjon de har ønsket å dele med oss. De kan også ha tilpasset sine beretninger fordi de bevist eller ubevist kan ha ønsket å skjule for oss som kollega hva de egentlig tenker og mener om situasjonen. Som Gioia sier: « *I'll tell you anything you want to know, as long as you don't embarrass me*» (Gioia et al. 1994). Til tross for at det ikke kom til uttrykk i selve intervjusituasjonen eller til oss som intervjuere kan vi ikke utelukke at det kan ha forekommet noen grad av «justering» på opplysningene de har valgt å dele med oss (Repstad 2014). Da intervjuguiden vår også var utarbeidet slik at respondentene selv kunne fortelle ganske fritt, har dette også gitt respondentene et rom for selv å velge hvordan de vinkler sine opplevelser og hva de har ønsket å fokusere på under intervjuet.

En annen begrensning ved undersøkelsen kan være at vi av praktiske grunner har gjennomført intervjuene rett etter hverandre på samme dag. Dette fordi vi har intervjuet ledere som har hatt hektiske dager. Vi kan på denne måten ha gått glipp av noe informasjon fordi det har vært tett pakket med intervjuer og vi kun har fått 10-15 minutter til notater og refleksjoner etter hvert intervju. Det har også vært viktig for oss å skape bredde i informasjonsinnhentingene derfor har vi forsøkt å fange ledere på ulike nivåer. I tillegg har vi intervjuet en leder som har jobbet i et prosjekt under omorganiseringen, i håp om å fange opp tilleggsinformasjon utover det vi får fra de andre lederne.

En tilleggsfaktor som kan ha vært med å påvirke vår forskning er at vi parallelt med å gjennomføre prosjektet kjenner på kroppen selv hvordan det er å være i omstilling og endring. Vi har begge kjent på periodevis motløshet i egen arbeidshverdag. Å skulle lede andre gjennom ukjent farvann samtidig som vi selv har opplevd usikkerhet rundt om vi får fortsette egen stilling har vært krevende. Dette kan ha vært med på å påvirke vår fortolkning og kan således ses på som en mulig svakhet ved oppgaven. Repstad (2014) sier at det å være objektiv og ikke ønske å se at resultatet går i en bestemt retning er viktig. Han fremhever objektivitet gjennom hermeneutikk- læren om fortolkning av tekster- som veien å gå for å få frem sannheten i det datamaterialet man har (Repstad 2007: 121). Vi har imidlertid forsøkt å bøte på dette ved å gjennomføre mest mulig av det empiriske analysearbeidet sammen. Vi har reflektert, drøftet og vurdert. Vi har utfordret hverandre underveis, nettopp med dette viktige aspektet i tankene. Er vi objektive nok? Har vi nok avstand til egne opplevelser når vi nå tolker empirien?

En fallgrube i følge Repstad (2014) er at man i verste fall kan stå i fare for at den kvalitative verdianalysen sier mer om våre verdier som forskere, enn det gjør om verdiene som teksten uttrykker. Repstad sier også at ved å involvere flere til å analysere det samme materialet kan bidra til en mulig sikring av at fortolkningsarbeidet avviker fra idealet og forfaller til fordreining og ensidighet (Repstad 2014: 122). Dette finner vi støtte for hos Thagaard (2009) som sier at grunnlaget for utviklingen at teori fra kvalitative studier baserer seg på fortolkninger av dataenes meningsinnhold og at den forståelsen forskeren utvikler om hvordan informanten forstår seg selv og sin livssituasjon. Det innebærer ikke nødvendigvis at forskeren er enig i informantens selvforståelse. Forskeren tolker dataene ut fra sitt faglige ståsted noe som kan føre til en annen forståelse enn den informanten har (Thagaard 2009:190).

5.3.5 Samarbeid

Vi fant hverandre i arbeidet med å finne noe å skrive om. Vi var begge opptatte av og interesserte i dette med mening og meningsledelse. Vi diskuterte villig vekk om at «ting må gi mening» for at man skal se poenget med noe som helst. Samfunnsoppdraget fanget også nysgjerrigheten vår. Vi stilte spørsmålstegn ved viktigheten av dette i en omorganiseringsfase, om dette ble like godt ivare tatt i en slik prosess, sett fra et lederperspektiv. Vi er to studenter som bor og jobber ganske langt unna hverandre. Vi ble raskt enige om at vi har fast Skype møte kl 21.00 hver søndag fremover. Når problemstillingen var på plass og søknad til NSD var sendt, utarbeidet vi en tempoplan, for å sikre fremdrift, og nok tid til å gjennomføre.

5.2.6 Undersøkelsens overførbarhet

Vi mener at dette forskningsprosjektet kan ha stor overføringsverdi til andre da den omhandler å lede under store endrings- og omstillingsprosesser i offentlig sektor. I følge Thagaard (2009) er overførbarhet knyttet til at den forståelsen som utvikles innenfor rammen av et enkelt prosjekt, også kan være relevant i andre situasjoner. Videre sier hun at en viktig målsetting for teoretisk orienterte studier er at tolkningen skal ha relevans utover det enkelte prosjekt (Thagaard 2009:190). Dette finner vi også støtte for hos Jacobsen som sier at ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn de man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2016:237). NAV kan ha noe å lære av politiet, ved at politiet ligger foran i prosessen. Andre store

bedrifter også ser på hvilke funn vi har i dette forskningsprosjektet og bruke erfaringene som kunnskapsgrunnlag til egne endrings- og eller omstillingsprosesser.

6. Analyse

Ved å innta prosessperspektivet innledningsvis viste vi hvordan omorganiseringsprosessen kan illustreres ved hjelp av rihzomet som metafor. Deretter presenterte vi samfunnsoppdraget til politiet og NAV og bakgrunnen for omorganiseringen. I dette kapittel ønsker vi å benytte figur nr. 2 på dataene vi har samlet inn for å analysere problemstillingen vår.

Vi har plukket noen sitater fra empirien som vi ønsker å dele med leseren. Disse sitatene blir markert fortløpende i teksten med anførselstegn og kursiv.

6.1 Introduksjon

«Jeg går bare og venter på at noen dør på min vakt. Samtidig som jeg føler at jeg gjør så godt jeg kan.»

«Jeg har hele tiden stått på barrikadene for å ta vare på de der ute, men under omorganiseringen har ikke det vært mulig.»

«Når menneskene byttet jobb på grunn av usikkerheten under omorganiseringen, så mistet vi viktig kunnskap og informasjon. Og dette har helt klart fått konsekvenser sett opp mot samfunnsoppdraget vårt.»

Sitatene er hentet fra flere av informantene og beskriver hvordan enkelte av lederne i politiet opplever ivaretagelsen av samfunnsoppdraget under omorganiseringen. Organisasjonen er inne i et paradigmeskifte der store endringer har skjedd og vil fortsette i flere år fremover. Grunnet endret kriminalitetsbilde var det nødvendig for politiet å gjøre endringer i form av omorganiseringen hvor målet er å sikre mer tilstedeværelse av kompetente og effektive politibetjenter. Samtidig som de skulle være nærpoliti som skal jobbe i fagmiljøer opp mot kriminaliteten som skjer i samfunnet (Rapport. Poli- og lensmannsetatens kapasitet- og kompetansebehov de kommende ti-årene. Justis- og beredskapsdepartementet, 2017).

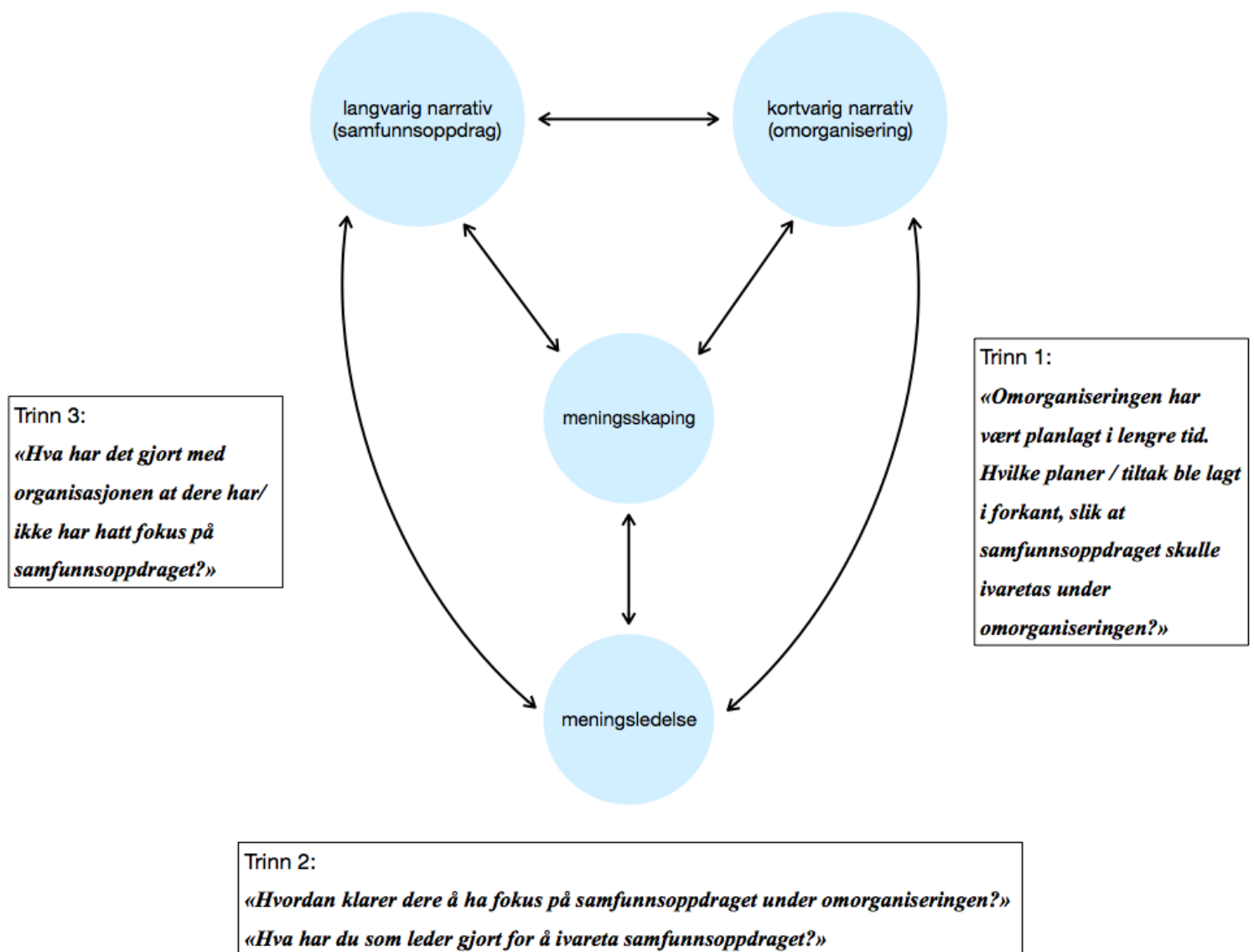
En av utfordringene for politiet er at kriminalitetsbildet der ute stopper ikke opp, selv om politiet skal gjennomføre omfattende omorganisering.

I NAV er situasjonen noe annerledes på tross av at det er mye det samme utfordringsbildet i samfunnsutviklingen som er driver og bakgrunn for endringen. En vesentlig forskjell mellom politiet og NAV, i vår studie, er blant annet tidsperspektivet på hvor man er i endringsprosessen når denne studien gjennomføres. Der politiet har vært igjennom en stor reform, og kommer til å være under endring i lang tid fremover, er prosessene i NAV noe annerledes. Regionaliseringen av fylkesleddet i NAV skjedde 1.1. 2019, mens kommunesammenslåingsprosessen pågår ulikt over det ganske land. I kommunesammenslåingen (av 3 kommuner), som er den vi har valgt å studere i dette arbeidet, er prosessen så vidt begynt når vi kommer inn og den skal være ferdig i utgangen av 2019. NAV er således kun i startfasen av en stor endrings- og omorganiseringsprosess, der politiet har kommet mye lengre og har fått mer erfaring med både opplevelsen av selve endringsprosessen, og også har fått kjenne på effekten og konsekvensen av denne. Likheten mellom disse virksomhetene og det som er mye av grunnen til at vi har valgt nettopp disse to er som nevnt innledningsvis, at de er offentlige virksomheter som skal endre kurs i takt med utviklingsbildet i samfunnet, parallelt med at de skal levere tjenester til innbyggerne. Begge virksomhetene besitter erfaring og kunnskap som kan benyttes for å belyse det teoretiske rammeverket vi har valgt å studere, som er meningsskapning og meningsledelse. Vår problemstilling som vi ønsker å øke kunnskapen om er;

“Politiet og NAV har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i politiet og NAV samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen?”

For å kunne svare på problemstilling har vi valgt å benytte figur to som vi presenterte i teori kapitlet. Figuren bygger på prinsipper fra Weick hva gjelder samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning. I tillegg har vi som tidligere beskrevet valgt å ta med narrativet som er beskrevet av Hernes, Schäffner & Hendrup (2014). Narrativet er satt i fokus og delt i to; kortsiktig narrativ (omorganiseringen) og langsiktige narrativ (samfunnsoppdraget). Ved hjelp av denne figuren ønsker vi å sette sammen de små delene til en større helhet. Vi har valgt å flette inn de fire forskningsspørsmålene våre og fordelt de på tre ulike trinn inn i figuren.

Forskningsspørsmål to og tre faller inn i trinn to. De ulike trinnene blir presentert kronologisk hvor vi analyserer politiet og NAV før vi beveger oss over til neste trinn.



Figur 4. viser trinn/ prosessen vi benytter for å beskrive vår empiri relatert til trinnene / forskningsspørsmålene.

Pilene som er på utsiden og peker oppover mot to største boblene symboliserer narrativet og beskriver det første trinnet av undersøkelsen vår. Her ønsker vi å undersøke hvordan ledere i planleggingsfasen legger opp sin strategi sett opp mot omorganiseringen (kortvarig narrativ) og samfunnsoppdraget (langsiktige narrativet). Forskningsspørsmål 1;

«Omorganiseringen har vært planlagt i lengre tid. Hvilke planer/tiltak ble lagt i forkant, slik at samfunnsoppdraget skulle ivaretas under omorganiseringen?»

Deretter fører figuren oss videre til trinn to som består av to forskningsspørsmål og som ser på de faktiske forhold som skjer under omorganiseringen. Her ønsker vi å undersøke hvordan ledere rammer inn sitt lederskap (meningsledelse) gjennom samhandling, samhandlingsmønstre for å skape tilslutning til narrativet. Pilene mellom de ulike narrative symboliserer sammenhengen mellom samfunnsoppdraget og omorganiseringen. Forsknings spørsmål 2 og 3;

«Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?»

«Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?»

Siste del av forsknings spørsmålene avslutter der hvor prosessen startet, med de ytterste pilene, men denne gangen ser vi på pilene som retter seg fra narrativet tilbake til ledere og hva dette har gjort med organisasjonene.

«Hva har det gjort med organisasjonen at dere har/ikke har hatt fokus på samfunnsoppdraget?»

Det er viktig for oss å forstå denne figuren ut fra et prosessperspektiv som vi har beskrevet innledningsvis. Dette medfører at man ikke kan følge figuren slavisk, men se på den som en prosess hvor alt henger sammen og er i bevegelse, og der ingenting noen gang avsluttes. Dette perspektivet kan vi ha både på organisasjonen, men også ledere. Et slikt perspektiv vil åpne for uante muligheter og håp om at omorganiseringen vil føre til ønsket utvikling, selv om ingen vet hvordan dette utvikler seg i framtida (Hernes, 2016).

Hensikten med analysen er ikke å sammenlikne eller sette virksomhetene opp mot hverandre. På bakgrunn av dette kommer vi til å analysere virksomhetene suksessivt, i håp om å få en bredde av empiri i to store, men ulike virksomheter.

6.2 Analysens første trinn

I analysens første trinn vil vi starte med å se på hvordan ledere i politiet og NAV har forberedt seg på omorganiseringen.

6.2.1 Forberedelser

Politiet

Et viktig perspektiv for å kunne forstå hvordan ledere har forberedt og rammet inn omorganiseringen, er å se på hvor dette ble besluttet og forankret. Empirien som vi har samlet inn forteller at dette har vært politisk styrte prosesser hvor ledere i liten grad har fått lov til å være med på å beslutte hvordan dette skal gjennomføres og hvorfor. To ledere i politiet sier:

«Det er en reform som har startet på toppen så hvis vi starter der så er det sann at det vi har fått av styringsdokumenter har kommet ovenfra, så vi har ikke hatt noen medbestemmelse. Fra toppen av har man fått «arbeidspakker» på dette som igjen har blitt, kall det materialisert igjen ned til organisasjonen vår.»

«For vår del så fikk vi ikke vite hvordan det skulle bli og det var usikkert veldig lenge, synes jeg. Det skapte såpass mye usikkerhet at folk valgte å søke seg bort for alt var usikkert.»

For å skape tilslutning rundt en politisk styrt omorganisering, vil det være viktig å legge vekt på å forankre og utvikle en visjon som gjør det mulig for ledere å kunne se dagens situasjon opp mot nødvendigheten av å måtte endre organisasjonene. Ved å kaste lys på dagens situasjon vil det bli lettere å forstå organisasjonens narrativ og hvilken fremtidig innsats som skal til, ikke minst hva som forventes av den enkelte leder. På denne måten kan de forandre det tvetydige til mer tydelige rammer (Bartel og Garud, 2009). Ledere som er berørt av denne omorganiseringen trenger en detaljert og klar beskrivelse av hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden ved hjelp av en overordnet visjon (Gioia & Chittipeddi, 1991).

I denne undersøkelsen kommer det frem at ledere ikke har en klar visjon som er med på å danne en kurs for omorganiseringen og et håp om framtida. For å kunne gjennomføre en visjon trenger man en strategi og et narrativ som sier noe om hvordan ledere skal lede for å komme seg dit. Gjennom undersøkelsen vår har vi gjort funn som kan tyde på at det er mangel på tydelig informasjon om visjonen og narrativet til mellomledere og hvordan man skal komme seg videre i prosessen. På bakgrunn av dette kan det oppleves som vanskelig for ledere å tilslutte seg denne omorganiseringen og planlegge videre fremdrift for den gruppa de leder. På den andre siden informerer flere av informantene at de ønsker å være lojale opp mot toppledelsen. Dette setter mellomledere i en vanskelig situasjon hvor de selv ikke forstår meningen med omorganiseringen, samtidig som de

ønsker å fremstå som positive ut mot sine ledere og sitt mannskap/sine medarbeidere, som de leder. En leder i politiet uttrykker det slik:

«Det var veldig vanskelig for meg å være positiv til denne omorganiseringen når jeg så hva som skjedde, og at dette ikke var noe som vi hadde fått lov til å være med å påvirke. Samtidig følte jeg en lojalitet til det mine ledere hadde besluttet så jeg prøvde å være positiv, men innerst inne så visste jeg at dette ikke kom til å bli bra, i hvert fall slik det er nå»

Kompetanse til toppledelsen i politiet, kan synes noe mangelfull i forhold til meningsledelse i denne prosessen. Fokuset er knyttet til «arbeidspakker», fremfor at man har fokus på å kommunisere fortellinger som bygger opp under et større narrativ. Dette har betydning for ledere som skal være med å implementere den nye omorganiseringen. På denne måten kan det fremstilles som om omorganiseringen gjennomføres uten nødvendig forankring og innramming. Et resultat av dette kan føre til at mellomledere mister tilslutning og tillit til toppledere. Dette kan påvirke videre arbeid sett opp mot implementeringen av det nye. Samtidig kan dette også påvirke arbeidet opp mot samfunnsoppdraget. Foreløpig narrativ er viktig for at toppledere skal kunne skape sammenhenger og mening for mellomlederne i endringsprosessen. Dette er en viktig bidragsyter for at mellomledere skal kunne manøvrere seg selv fram, men også gruppen de leder gjennom utfordrende situasjon slik som endring av organisasjonen (Bartel og Garud, 2009).

Som hos politiet er det ledere som skal være med på å implementere den nye omorganiseringen. Nødvendig forankring og innramming kan synes utfordrende, da ledere får informasjon og deltar i de samme prosessene samtidig som de de er satt til å lede.

Et resultat av dette kan være at mellomledere mister tilslutning og tillit til toppledere, noe som igjen kan påvirke arbeidet med implementeringen av det nye, samtidig som det kan påvirke samfunnsoppdraget. Som nevnt tidligere er foreløpig narrativ viktig for at toppledere skal kunne skape sammenhenger og mening for mellomlederne i endringsprosessen. Foreløpig narrativ gjør mellomledere i stand til å kunne manøvrere seg selv fram, men også gruppen de leder gjennom utfordrende situasjon slik som endring av organisasjonen.

En annen virkning av dette kan og være at mening mot motstanden blir sterkere fordi dette gir mening i form av fortellinger som mellomledere kan sammenlikne seg med. Uten at det ble direkte konkretisert eller kommunisert, gav informantene uttrykk for at de opplevde frustrasjon over mangelen på fortellinger blant mellomledere. De ønsket å planlegge og legge til rette for

meningsskaping (Hernes, 2016) i håp om å skape tilslutning til endringene som var i ferd med å inntreffe.

Man kan anta at det er vanskelig for mellomlederne å se mening med omorganiseringen, da topplederne ikke klarer/ eller ser ut til å ha lykket med å skape innramming gjennom fortellinger om behovet for fornyelse. I prosessen med kommunesammenslåingen synes det vanskelig for ledere å fordøye informasjonen raskt nok til å skape mening i det som skjer, og til å samtidig å være i forkant av sine ansatte. På denne måten blir det utfordrende for ledere å se at dette skal skape en bedre fremtid. Et eksempel på dette kan blant annet være mangel på informasjon om endringene som skal skje i virksomheten.

Fra politiet:

«Det har ikke vært noen god analyse eller forklaring på hvorfor vi skulle iverksette denne reformen.»

Dette sitatet beskriver et av flere av våre funn hva gjelder den enkeltes mulighet for medvirkning i oppleves som svært liten blant informantene våre. Hvis vi legger Bolman og Deal's (2004) fortolkningsramme til grunn så ser vi gjennom human Resource (HR)-rammen at de bygger på de myke verdiene i en organisasjon. De beskriver verdier som har betydning for mennesker slik som behovet for å bli sett og anerkjent. Dette er en form for innramming av ledelse og kan brukes som et verktøy for å skape involvering i form av tilslutning til den endringer som skal gjennomføres. Informantene beskrev at flere av de ansatte søkte seg vekk tidlig i omorganiseringsprosessen grunnet usikkerhet. Dette kan være en indikator på at de ikke føler seg sett og anerkjent i prosessen.

Et annet perspektiv det kan være interessant å se på er på hvilken måte informantene i politiet kom inn i prosessen på. Noen av dem har vært med fra starten av hvor den ene lederen ble flyttet fra en virksomhet til en annen. En leder kom inn etter at avdelingen var satt, og den siste skulle lede et prosjekt parallelt med omorganiseringen. Majoriteten opplevde at de hadde liten påvirkningskraft og at omorganiseringen virket lite gjennomtenkt. Lederen som kom inn etter at avdelingen var satt beskrev gjengen som skulle ledes som slitne og at de trengte en leder som kunne skape et fellesskap og en retning for videre fremdrift. Prosjektlederen beskrev at det var vanskelig å planlegge da det var en kamp om ressurser og uklare rammer.

Det er ikke tvil om at det hviler mye ansvar på ledere og at de har stor betydning i en endringsprosess. De kan inspirere og skape en visjon som gir håp og viser vei i et ellers utrygt farvann. På bakgrunn av dette har det vært viktig for oss å undersøke hvilke forberedelser ledere har gjort for å møte omorganiseringen.

Samlet kan vi si at lederne ikke opplevde at det var satt av nok ressurser i form av tid, penger, og nok personal, som er fundamentet for å skape tilslutning i startfasen av en slik prosess. Dette kaller Branstad og Hernes (2016) «ressursbasert tilslutning» (Hernes, 2016:54). Flere av våre intervjuobjekter i politiet informerte om at personell ble flyttet på før den endelige strukturen var satt i forbindelse med endringen. Dette skapte stor frustrasjon og misnøye, som også medførte redusert tillit til de som hadde planlagt prosessen. Samtidig ble det utfordrende for ledere å planlegge da de manglet en klar analyse av årsaken til endringen, og på hvilken måte dette skulle gjennomføres på.

Det at mellomlederne har ulike perspektiver, ulikt utfordringsbilde, rammer og holdepunkter i form av hvordan de kom inn i omorganiseringen på, er slik vi ser det med på å berike dataen våre. Dette er med på å skape bredde og forståelse av helheten og hvordan mellomledere opplever sin forberedelse mot endring og omstilling.

NAV

Felles for prosessen i politiet og NAV er de er politisk styrte, men graden av involvering av de ansatte i prosessen har vært svært ulik. På tross av dette ser vi at elementet som omhandler forberedelser for lederne i de to ulike etatene ser ut til å ha forløpt relativt likt. To ledere i NAV beskriver det slik:

«Det kommer mye informasjon uten at det kommer fra meg som leder. Både den kommunale rådmannen som det kommer løpende informasjon fra hver uke om hvor i prosessen man er og hvilke verksteder man bør delta på. Og samme prosess drives jo på fylket også. Både den statlige og den kommunale delen er bare woohoo massiv, massive prosesser der man får mye informasjon og nye føringer hvor jeg som leder ikke kan være med å prioritere, eller velge, eller sortere ut. Det er ikke en prosess jeg styrer».

«Jeg synes til tider det er litt sånn teppebombing, men så tenker jeg igjen at det er min jobb å ikke signalisere ut at jeg opplever meg som teppebombet. For hvis de (ansatte) skal henge med på den konstante flommen som kommer så har de jo ikke tid til annet».

I kommunesammenslåingsprosessen i NAV ser vi at toppledelsen, i denne sammenheng, prosjektrådmann og kommunaldirektører, har valgt en helt annen fremgangsmåte når det gjelder å jobbe med meningsledelse enn det har vært gjort i politiet. Her har involvering av alle ansatte i kommunen vært sentralt, i prosessen med å bygge den nye kommunen. I et meningsledelsesperspektiv har de gjort flere grep for å lykkes med dette. Blant annet er det utarbeidet en politisk plattform for etableringen av den nye kommunen. Visjonen er uttrykt som «Sammen i 2020». I oppstartsfasen av prosessen har det vært kjørt informasjonsmøter fra prosjektrådmann og direktørene, først til lederne, så til alle medarbeiderne.. Her har visjon, målsetting og tidsplan for milepæler blitt presentert. Det er satt av tid til flere slike gjennom året. Man har så benyttet seg av arbeidsverksteder, først for lederne, så for medarbeiderne. Videre er det opprettet en digital plattform «Workplace», hvor prosjektrådmann og toppledelsen legger fortløpende ut informasjon om prosessen og hvor de ansatte kan komme med innspill til omorganiseringen. I arbeidet med å rigge den nye kommunen har man valgt tjenstedesign som arbeidsform. Det innebærer at i arbeidsverkstedene har tjenstedesign og brukerreiser, vært benyttet som verktøy. Her har man har jobbet med fiktive brukere også kalt «personas» for å få alle ansatte med i prosessen med å designe og tenke «den nye kommunen». Arbeidet med «personas» innebærer at man har diktet opp fiktive brukere med ulike historier og utfordringer, også lar man de ansatte tegne den optimale reisen i kommunen, for denne fiktive brukeren. Poenget med denne måten å jobbe på er å ta brukers perspektiv i utforming av tjenestene. Summen av den politiske plattformen, brukerreisene, og innspillene fra de ansatte, som blir formidlet at har vært med på å danne grunnlaget for utformingen av tjenestetilbudet i den nye kommunen.

I et meningsledelses perspektiv, ser vi at det er rådmannen og kommunaldirektørene, samt eksterne konsulentfirma, som har regien på prosessene og som er de som kommuniserer fortellinger som bygger opp under det større narrative om den nye kommunen. Ser vi dette opp mot teorien ser vi at foreløpige narrative er viktige for å skape mening og sammenheng i en endringsprosess. De foreløpige narrative bidrar til at mellomledere kan klare å manøvrere seg selv og den gruppen de leder gjennom utfordrende situasjoner, slik som en omorganiseringsprosess er (Bartel og Garud, 2009). Narrative «Sammen i 2020» setter retning og sier noe om målet, uten at det sier helt

hvordan vi kommer dit, eller hvordan det ser ut der, men det er ingen tvil om at de tre kommunene er «sammen i 2020».

Et annet viktig aspekt i prosessen er samhandling og samhandlingsmønstre. I teorien leser vi at samhandlingsmønstre kan hjelpe oss til å se om det er en samhandlingsprosess på gang ved at man ser på gjentagende mønstre. *«At noe blir gjentatt, gjør at det holdes i oppmerksomheten. Det kan også gjøre at tilslutningen blant medarbeiderne blir styrket»* (Hernes 2016:50). Mønstre av samhandling preges av at samhandlinger gjentas, slik at man kan holde oppmerksomheten på noe. I denne prosessen ser vi at toppledelsen legger til rette for samhandling ved at de arrangerer arbeidsverksteder for alle ansatte, og at de legger til rette for samhandlingsmønstre ved gjentagende informasjonsmøter. Til tross for at toppledelsen ser ut til å gjøre mye riktig i forholdt til meningsskaping og meningsledelse ser vi også at denne måten å kjøre prosessen på kan by på utfordringer for virksomhetsledere og mellomlederne.

En leder sier:

Nå er jo vi i flere prosesser da. Vi er i en regions prosess som er operativ fra januar 2019. Det opplever jeg som en prosess som har gått fint og veldig smertefritt egentlig. Det som kommer til å bli adskillig mer utfordrende er kommunesammenslåingen. Der ser det ut til å bli veldig mye prosesser, med veldig mye workshops, veldig mye gule lapper, veldig mange kommunikasjonskanaler og veldig mye kryssende informasjon. Vi står nå overfor et arbeidsverksted, organiseringen av NAV. Her blir pedagogikken ganske viktig altså, men den har jo jeg ikke noe med. For det er jo kommunaldirektøren som har invitert til dette seminaret.

Et særtrekk i kommunesammenslåingen som gir dette en tilleggs dimensjon er at NAV er i et partnerskap mellom Stat og kommune. I vår studie fører dette til at NAV kommer noe «haltende» inn i prosessen kommunen kjører. Det er flere elementer som fører til dette. Blant annet har ikke de statlige ansatte tilgang til den digitale plattformen «Workplace» hvor informasjon om prosessen legges ut fortløpende og hvor det er mulig å komme med innspill til omorganiseringen. De tillitsvalgte for de statlige ansatte er heller ikke tilstede i de kommunale prosessene som pågår i omorganiseringen. Videre ligger NAV etter i det som handler om innplasseringer av ledere og ansatte i den nye kommunen, fordi det er et partnerskap og alle organisatoriske endringer må forhandles i partnerskapet. Det er dog arrangert egne arbeidsverksteder spesielt for NAV for også å fange opp de statlige ansatte.

Som nevnt tidligere trenger ledere detaljerte og klare beskrivelser av hvordan organisasjonen skal se ut i fremtiden, de må ha en overordnet visjon, slik at de kan bidra til at tvetydighet blir tydelig slik at de blir i stand til å skape tilslutning til endringsoppdraget (Bartel og Garud, 2009). I vår undersøkelse ser vi at det er funn som kan tyde på at det oppleves mangel på tydelig informasjon om visjonen til mellomledere og hvordan prosessen skal drives fremover. Et av funnene vi har gjort er at det kan se ut til at «sammen i 2020» ikke er et tilstrekkelig narrativ til at mellomledere kan klare å manøvrere seg selv og de de er satt til å lede gjennom prosessen. Til tross for at det er formidlet en strategi med milepæler og en overordnet visjon, kan det synes som at endringsoppdraget fortsatt fremstår som uklart for flere av lederne. Vi undrer oss her om tid igjen er elementet som gjør dette utfordrende.

Vi har gjort funn som tyder på at dette gjør det vanskelig for mellomlederne å gi sin tilslutning til omorganiseringen og at de opplever det som vanskelig å planlegge veien videre for sine ansatte. Mellomlederne kommer dermed i en vanskelig situasjon hvor de ønsker å bidra positivt i prosessen og å være lojale til sine overordnede, samtidig som de selv strever med å få tak i situasjonen og finne mening og retning. To sentrale begrep innen meningsmaking er «sensemaking» og «sensegiving». Meningsmaking foregår i samspill mellom «sensemaking» og «sensegiving» (Gioia og Chittipeddi (1991). Mellomledere er i en viktig posisjon når det gjelder å fungere som oversettere. Det er derfor svært viktig at visjonen om fremtidig organisasjon, oppleves å gi mening for mellomlederne. En leder uttrykker det slik:

«Altså, det er jo en kjempeviktig del av legitimiteten i omstillingen er jo samfunnsoppdraget. Hvis man ikke, hva skal jeg si. Som ledere er vi jo overordnede myndigheters lakeier, for å bruke et litt stygt uttrykk. Vår jobb som godt betalte ledere, for å bruke enda et stygt uttrykk, er jo å vinne legitimitet for det som kommer fra oven. Ofte ligger det jo fornuftige analyser og tanker bak en større omstilling, men det er jo på en måte på gulvet det skal skje. Å oversette det vi får av informasjon til et meningsfullt språk, at folk tar det til seg og tenker hm..., det der var ikke dumt, dette kan bli riktig bra».

Det synes vanskelig for ledere å fordøye informasjonen fort nok til å skape mening i det som skjer, og til å samtidig å være i forkant av sine ansatte. På denne måten blir det utfordrende for ledere å se at dette skal skape en bedre fremtid.

I NAV har alle våre informanter vært med fra starten av at prosessen. Noen av informantene gir uttrykk for at de opplever at de er i endringen parallelt med at den skjer og at de som ledere har lite de skulle ha sagt, samt at de har lite kunnskap om det som skal skje. De opplever prosessen i beste fall samtidig som de de er satt til å lede. Hvorvidt de opplever involveringen av alle de ansatte i arbeidsverkstedene som en skinn-prosess eller som reell mulighet for påvirkning, varierer noe hos respondentene.

Fra en NAV leder hører vi at:

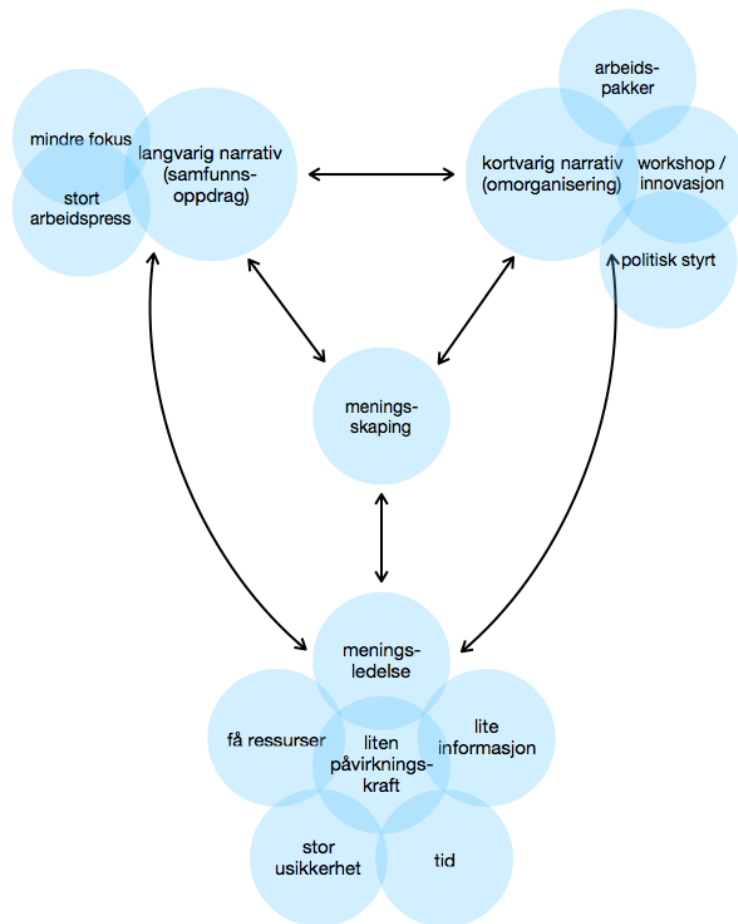
«Jeg føler jeg kommer til kort, jeg får ikke roet de nok, for jeg har ikke så mye informasjon selv. Jeg synes jeg bruker så mye tid. Folk kommer inn og får ut frustrasjonen og der sitter jeg og skal høre på det ene og det andre og det tredje, og det gjør jeg. Jeg skulle gjerne visst mer så jeg kunne roet de ned»

I vår studie ser vi at det kan synes som at tid er den ressursen lederne gir størst uttrykk for at de mangler for å skape tilslutning i startfasen. Dette er som tidligere beskrevet en av ressursene Hernes og Branstad (2016) kaller «ressursbasert tilslutning». Mangel på tid og usikkerhet rundt organiseringen er det informantene i NAV gir uttrykk for at gjør det vanskelig å planlegge og å vite hvordan de skal forholde seg til de endringene som kommer.

En leder uttrykker det slik:

Jeg prøver å snakke positivt om det. Jeg skal være lojal og det har jeg alltid vært mot arbeidsgiver. Noen ganger sier jeg heller ingenting enn å si noe galt. Jeg bruker meg selv og sier jeg vet heller ikke hvor jeg skal jobbe, men det viktigste er at vi har jobb og vi vet at vi får betalt regninger. Så får vi heller jobbe videre med målene våre, å få bedre jobber etterhvert.

Vi har oppsummert noen av funnene i trinn 1 i figuren under.



Figur 5. Oppsummerer funnene i trinn 1

6.3 Analysens andre trinn

Her behandles den andre fasen av figuren og forskningsspørsmål 2 og 3;

2. «Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?»
3. «Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?»

Fase to består av å se på hvordan ledere rammer inn menings-skaping opp mot omorganiseringen og samfunnsoppdraget. Vi ser først på det kortvarige narrative i form av omorganiseringen.

6.3.1 Hvordan skapes mening omkring omorganiseringen i politiet?

Vi har til nå sett på hvordan ledere har forberedt seg på å møte omorganisering opp mot samfunnsoppdraget, og i dette avsnittet ønsker vi å sette lys på hvordan ledere skaper mening under selve omorganiseringen. Med prosessperspektivet som fundament vil empirien fra den innledende fasen ha betydning for hva som skjer i denne fasen. Ut fra funnene som vi har gjort i den forberedende fasen kan det virke som om majoriteten av ledere synes det er vanskelig å tilslutte seg endringen da ikke har et klart bilde av årsaken til omorganiseringen og hvordan dette skal gjennomføres. I arbeidet med å skape tilslutning er det i følge O'Reilly (2001) viktig å være klar over at det kan være et sprik mellom visjonen som toppledere har og de daglige overbevisninger de ansatte og ledere på lavere plan har. På bakgrunn av dette kan det virke som om våre informanter ikke har et klart narrativ av den omorganiseringen som er iverksatt. Dette er et perspektiv som kan påvirke hvordan ledere rammer inn meningsskaping under selve omorganiseringen. Det kan også gi en bedre forståelse for at ledere handler på en spesiell måte fordi det gir mening for de i prosessen med endring (Hernes, 2016).

«Jeg tror at alle toppledere ønsker at det skal være en god prosess, men så er det ikke slik at alle på gulvet opplever at det er sånn.»

Å skape mening er en «pådriver» for kollektiv handling som krever at de som er med i prosessen forstår hva som skal til, og handler ut fra det som er bestemt (Weick i Hammer og Høpner, 2016:89). Flere av informantene våre beskriver denne fasen som krevende ved at de må balansere den daglige driften samtidig som de forsøker å være på de arenaen som gir informasjon. Til tross for informasjon opplever de allikevel at prosessen preges av usikkerhet i form av de ikke har et klart bilde av hva som skjer videre i prosessen.

I tillegg viste undersøkelsen vår at ledere mistet flere av sine medarbeidere i løpet av endringsprosessen. En av årsaken til dette var at de måtte bytte arbeidssted. En leder beskriver dette som uheldig og at de ikke hadde tatt høyde for konsekvensen av dette. Samtidig beskriver en annen leder at han måtte bytte arbeidssted og at dette nok på flere måter har ført med seg noe positivt;

«Det som har vært positivt er at jeg har måttet skjerpet meg litt i forhold til sidestilte ledere, og det har kanskje vært bedre for organisasjonen.»

Samme leder beskriver at han i utgangspunktet har vært negativ til omorganiseringen, men at han nå har fått en ny gruppe å lede og at fokuset er på å motivere de ansatte til å se at de kan være med på å forme og bygge opp noe nytt. På denne måten kan det virke som om lederen forsøker å skape et foreløpig narrativ som er en viktig del av det å skape sammenheng og mening for individer (Bartel og Garud, 2009). Videre beskriver lederen at han forsøker å være en lyttende leder i denne omstillingsprosessen, og har som mål å gå inn på kontoret til de ansatte og snakke med de hver dag. Måten han rammer inn dette arbeidet på er å være positiv til endring gjennom samtaler og forklaringer til de ansatte. Dette kan også ses i sammenheng med det Hernes (2016) beskriver som alle disse små interaksjonene som utgjør kommunikasjon og som bidrar til at vi finner mening, men også til å se det store bildet i organisasjonen og endringsprosessen.

En hjørnestein i vellykket ledelse er i følge Arnulf (2012) kommunikasjon og språklig samhandling. Han beskriver språket som et spill inne i organisasjoner hvor deltagerne lager sine egne meningsfellesskap. Flere av respondentene beskriver at de i utgangspunktet var negative til prosessene, men at de forsøkte å være positive i forhold til den gruppen de skulle lede. På bakgrunn av dette kan virke som om disse lederne har en bevissthet rundt sin rolle som tolk og oversetter og som leder forsøker de å ramme inn dette arbeidet gjennom kommunikasjon og daglige samtaler.

En annen leder beskriver meningsskaping omkring endringen på denne måten;

«Ellers brukte jeg mye tid på forventninger til de ansatte. Dette tror jeg er viktig under omorganisering. Slik at folk vet hva de har å forholde seg til. Jeg har også hatt stort fokus på hva vi kan få til, det har vært veldig viktig for meg som leder, og mindre tid på det vi ikke får til.»

Lederen beskrev også at hun har brukt mye tid på å lage en visjon. Videre har gruppa i felleskap utarbeidet en klar plan for arbeidet som skal utføres med måloppnåelse og milepæler som de evaluerte hver måned. Hernes (2016) beskriver narrativ som et viktig element til meningsskaping, men uten handling vil ikke narrativet ha noen effekt, fordi narrativet skapes og gjenskapes gjennom handlingen. En visjon kan hjelpe de ansatte med å se mening med sine handler i forbindelse med arbeidet de utfører. Gjennom utarbeidelse av felles milepæler og evalueringer kan dette medføre energi og håp om å være med på å utvikle noe som er viktig i et felleskap. Dette gir igjen grunnlag for fremtidig samhandling og skapelse av narrativ. På denne måten vil narrativet skape tilslutning til endringsprosessen, som igjen setter grunnlaget for nye (Hernes, 2016).

Andre beskriver endringsprosessen som en kamp. På bakgrunn av funn som ble gjort i første fase, kan det se ut som om enkelte ledere smitter over sine synspunkter på endringen ved at de re-artikulerer situasjonen fra sitt eget ståsted på de ansatte (Bartel og Garud, 2009).

«Det ble en kamp ... det var veldig vanskelig og det ble mange konflikter ut av det. Jeg skjermet de ansatte for dette. Samtidig som de skjønnte at noe var galt, så var det ikke til å unngå at de fikk litt informasjon».

Denne «smitten» kan få betydning for innrammingen av meningskaping, fordi narrativ har en uvurderlig kraft i en slik prosess og kan sees i «tråder» mellom mål og tiltak. Uten et klart narrativ som beskriver behovet for endring og sier noe om hva organisasjonen sikter mot, blir det vanskelig å samhandle for å skape tilslutning til narrativet (Hernes, 2016). I tillegg til dette opplever majoriteten av ledere å få enda flere arbeidsoppgaver under omorganiseringen. Dette gjør det vanskelig å kunne ivareta de ansattes behov for å bli sett og anerkjent. Flere ledere gir informasjon om at de er slitne og mangler ressurser. Enkelte ledere beskriver at de på ledermøter krangler om ressurser. En årsak til dette kan være at de ikke har tilsluttet seg endringsprosessen.

En annen leder beskriver;

«Det skal være gøy å komme på jobb selv om vi står i det her. Alle skal bli sett og alle skal ha det bra. Jeg har pålagt de jobb å trene to timer i arbeidstida hver uke....Jeg har også ansvarliggjort folk ved å gitt de ansvar for å planlegge hytteturer og fagseminar.»

Vi ser her at lederen har fokus på å skape et godt arbeidsmiljø og under endringsprosessen. Gode og effektive arbeidsforhold er i følge Vakola og Nikolaou (2005) svært viktige i en organisasjonsendring. Videre beskriver de at å bygge støttende arbeidsforhold og kommunisere effektivt bidrar til å skape positive holdninger til å ville forandre seg, og er dermed suksessen til en god endringsprosess.

6.3.2 Hvordan skapes mening omkring samfunnsoppdraget i politiet?

Overfor så vi på hvordan ledere rammet inn sitt lederskap for å skape mening rundt endringsprosessen. Her ønsker vi å se på hvordan ledere forvalter samfunnsoppdraget under denne prosessen og hvordan de skaper mening rundt dette.

Undersøkelsen vår viser at det er ganske store forskjeller mellom lederne i hvordan de ser sin rolle i arbeidet med å skape mening rundt samfunnsoppdraget under endringsprosessen. Det kan se ut som om enkelte ledere til tross for at de har mistet ressurser velger å fokusere på å skape et fellesskap og et godt samarbeidsklima som igjen kan danne et godt grunnlag for ivaretagelse av samfunnsoppdraget. En leder beskriver det på denne måten;

«Ja, vi har begynt med felles parole på tirsdager slik at vi har et felles møtepunkt i uka. Jeg har opprettet et jourkontor hvor man bidrar inn hver uke fra de ulike gruppene. Jeg har også arrangert noen fag -lunsjer med sammen med litt sosialt. Også skal vi ha en aktivitetsdag i slutten av mars. Jeg tror det er utrolig undervurdert å ha sosiale aktiviteter.»

Det kan se ut som om alle ansatte, også lederne, i stor grad blir involverte i denne prosessen. Vi ser her at lederen har samlet et vaktlag på et felles «jourkontor» hvor de jobber i samme saker med ulike arbeidsoppgaver. Wadel (2012) sier at interaksjoner er viktige for å kunne samhandle og skape mening. Han sier også når man samhandler med andre mennesker opplever man en følelse av et fellesskap og utvikler en ide om hvem man er sammen. Dette kan være viktige elementer i meningsskaping som kan føre til at de ansatte jobber mer effektivt og på denne måten ivaretar samfunnsoppdraget på en bedre måte. Samme leder uttalte også;

«Nå jobber vi litt med det å bli kjent med hvordan de ulike gruppene jobber og hvordan vi kan lære av hverandre, av alt det positive som blir gjort.»

Wadel (2001) beskriver også samhandling som en form for ledelse og som en relasjonell ferdighet, hvor han også ser på leders evne til å la seg lede og å følge opp andres initiativ Wadel (2012). Skal vi trekke dette til vår studie av politiet, ser vi at lederrollen forventes ikke bare å være den som staker ut kursen og setter agendaen, men også at en viktig lederegenskap handler om å la seg lede, men også lære av andre slik som denne lederen legger opp til.

En leder beskriver at de mistet mange dyktige medarbeidere da de undervurderte alvorligheten av at ansatte måtte bytte arbeidssted i samme by, uten at de selv var tilsluttet denne avgjørelsen. Dette fikk naturlig nok konsekvenser sett opp mot samfunnsoppdraget ved at tung fagkompetanse uteble. Hvis vi ser tilbake til teorikapittelet ser vi at Vakola og Nikolaou (2005), anbefaler å undersøke den ekstra arbeidsbelastningen som en organisasjonsendring kan skape. De mener at økt

arbeidsbelastning kan bidra til å gjøre endringen lite attraktiv for medarbeiderne, som igjen kan føre manglende tilslutning. Deres forskning viser at svært stressede personer viser redusert engasjement og økt motvilje til å akseptere forsøk på organisasjonsendringer. I vår studie, kan det synes som dette kan være et element som betydningen av er undervurdert da flere ledere og medarbeidere valgte å slutte. Samtidig beskriver lederen at det ikke var så lett å se disse konsekvensene komme under selve omorganiseringen.

Videre beskriver ledere at selv om enkelte avdelinger mistet ledere og ansatte og ikke klarte å ivareta samfunnsoppdraget like godt under omorganiseringen, så var det en avdeling som klarte nettopp dette;

«Det som gikk på beredskap slik som liv, legeme og helbred fikk ingen konsekvenser. Det klarte vi å ha kontroll på.»

Lederen uttalte at de som jobbet på denne avdeling var trygge på at de skulle jobbe på samme sted men i en litt annen form og at de som jobbet på denne avdeling jobber mer «hendelsesstyrt» og er vant til å tilpasse seg endringer og handle ut fra det.

«Det er helt klart den operative avdelingen av politiet som har tatt best vare på samfunnsoppdraget under omorganiseringen.»

Det kan se ut som om de ansatte på den operative avdeling ikke har mistet ansatte under endringsprosessen fordi de er genuint interesserte i de menneskene de er der for å gi tjenester til. I teorien om tilslutning leste vi om O'Reilly's (2001) tre stadier. Disse stadiene handler om at medarbeideren aksepterer prosessen fordi de opplever å ha utbytte av dette selv, i form av for eksempel lønn. Det andre stadiet handler om at medarbeideren vil slutte seg til prosessen på grunn av selv definerende forhold som handler om følelse av stolthet. Dette er en avdeling som jobber med blant annet å redde liv og det er nærliggende å tro at dette medfører en yrkesstolthet. Det tredje stadiet handler om at medarbeiderne slutter seg til endringen fordi de finner at verdiene i organisasjonene svarer til deres personlige verdier, og de blir indre motivert (O'Reilly 2001).

En annen leder rapporterer at deres avdeling har kommet godt ut av endringen i form av mer ressurser, men også muligheten til å være med på å påvirke og forme den videre utvikling for gruppen sin.

«Min avdeling har fått en veldig gevinst ut i fra omorganiseringen. Retningslinjene for hvordan vi skulle se ut var ganske spesifikke for oss, i forhold til mange andre. Vi jobber ut fra en doktrine som er ganske så spesifikke enn de føringene som vi fikk i forbindelse med omorganiseringen.»

Dette førte til at han som leder fikk være med på å danne fortellinger opp mot endringen. Dette videreførte han gjennom ulike samhandlinger slik som å ta i bruk et verktøy «en doktrine» som gav spesifikke retningslinjer for hvordan de skulle jobbe sammen. Det kan se ut som om dette verktøyet var med på å øke tilslutningen til endringen, da de måtte utarbeide og tilpasse dette verktøyet sammen. Hernes (2016) beskriver samhandling som det vi gjør i forhold til hverandre som individer, mens handling er det vi foretar oss hver for oss. «Mens vi handler, vet vi ikke helt hva som skal komme ut av vår handling» (Hernes, 2016:48). Videre beskriver han at det er først etter vår handling at vi er klar over hva vi gjør. Dette kan forstås som at en handling i seg selv i en organisasjon ikke er en del av meningsskapingsprosessen med mindre de inngår i en samhandling.

«Vi har fått mye mer utstyr også, så der må vi stikke fingeren i jorda og si at det har blitt bedre.»

Det er viktig å merke seg at aktører i en samhandling ikke behøver å være mennesker, men det kan også være et verktøy. Ved at gruppen er med på å utarbeide denne doktrinen over tid kan vi se at det er en samhandlingsprosess på gang ved at det holdes i oppmerksomhet over tid. Dette kan i følge Hernes (2016) føre til at tilslutningen blant medarbeiderne blir styrket. Lederen beskrev at en konsekvens av dette førte til at denne gruppen hadde mer overskudd til å fokusere på den daglige driften. Ulempen beskrev han ved at andre avdelinger som de samarbeidet med «lå nede», og dette førte til at de stagnerte noe i videre fremdrift.

Studien viser at lederne i politiet har stor tillit til at medarbeiderne er tilsluttet samfunnsoppdraget.

«Jeg håper og tror at alle har samfunnsoppdraget langt fram i panna ...»

Lederne gir uttrykk for en overbevisning om at deres ansatte er svært motiverte for den jobben de har i dag, men at det underveis i prosessen var krevende. En leder beskrev det slik;

«...men det ble nok for mye samfunnsoppdrag på den enkelte.»

Endringsprosesser kan være krevende og ser vi tilbake til teorien hvor Vakola og Nikolaou (2005) gjennomførte så ser vi at de anbefaler å undersøke den ekstra arbeidsbelastningen som en organisasjonsendring kan skape. De mener at økt arbeidsbelastning kan bidra til å gjøre endringen lite attraktiv for medarbeiderne, som igjen kan føre til manglende tilslutning. Flere av lederne gav inntrykk av de hadde flere arbeidsoppgaver under endringsprosessen og dette kan føre til en svært stressende arbeidssituasjon;

«Hvis du går på jobb og alltid føler at du ikke strekker til når du drar hjem, så er ikke det bra!»

Videre viser deres forskning at svært stressede personer viser redusert engasjement og økt motvilje til å akseptere forsøk på organisasjonsendringer. I vår studie, kan det synes som dette kan være et element som betydningen av er undervurdert. Vi ser også at forskningen viser at en leders forpliktelse til organisasjonen og til prosessen spiller inn på graden av prestasjoner og ytelse. På denne måten kan vi se på samhandling som en bidragsyter til organisatorisk ytelse siden organisatorisk ytelse kan være en vekselvirkning ved at to eller flere aktører handler med hverandre (Hernes, 2016).

Innledningsvis skrev vi om samfunnsoppdraget til politiet;

«Politiet skal gjennom forbyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlende innsats for å fremme og befeste borgerens rettsikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig» (Politolovens §1).

Dette er en fortelling som sier noe om hva man sikter mot og hvordan man skal komme dit. Narrativet inneholder et scenario av ønsket situasjon i fremtiden og dette bidrar til å gi håp. I omorganiseringen til politiet blir nye fortellinger viktig for at ansatte og ledere skal «finne igjen seg selv» i den nye organisasjonen. Å skape mening er å det å «se det større bilde», finne sin plass i det, og handle ut i fra denne forståelsen, viktige elementer i meningsskaping (Hammer og Høpner, 2015).

I vår studie ser vi at majoriteten av ledere er opptatte av at det skal leveres på samfunnsoppdraget under endringsprosessen. En leder beskriver det slik;

«Vi får jo ikke den tilliten fra folket lengre ... Men vi er på vei opp, men vi klarer ikke ta alt fortsatt.»

Narrativ eller fortellinger er det Bartel og Garud (2009) beskriver som det som gjør det mulig for mennesker å oversette ideer på forskjellige måter. Fortellingene setter mennesker i stand til å oversette fremvoksende situasjoner og gjør tvetydighet til tydelighet.

6.3.3 Hvordan skapes mening under omorganiseringen i NAV?

Som beskrevet innledningsvis har vi sett på hvordan ledere har forberedt seg på å møte omorganisering opp mot samfunnsoppdraget, og i dette avsnittet ønsker vi å sette lys på hvordan ledere skaper mening under selve omorganiseringen. Vi fortsetter med prosessperspektivet som fundament i bunn vil empirien fra den innledende fasen ha betydning for hva som skjer i denne fasen. Ut fra funnene som vi har gjort også i NAV kan det se ut til at ledere også her synes det kan være utfordrende å tilslutte seg endringen. Til tross for at de ser og forstår behovet for endring, mangler de oppskriften på hvordan denne endring skal skje. Det kan se ut også her som om lederne ikke deler den samme overbevisningen som topplederne (O'Reilly, 2001). Dette kan jo også handle om at prosessen er «utenfor deres hender» og ledes av toppledernivået. Flere av våre informanter forteller at det er vanskelig å holde tritt med all informasjonen som kommer, fordi informasjonen kommer fra alle kanter og den kommer til alle likt. Dette er et perspektiv som er viktig å ta med seg, og som bidra til å forstå hvorfor ledere handler på en spesiell måte slik at det skal gi mening for de i den endringsprosessen de er i (Hernes, 2016). Det å skape mening er i følge Weick (i Hammer og Høpner 2015) å «se det større bilde», finne sin plass i det, og handle ut i fra denne forståelsen. Under ser vi et eksempel på hvordan en leder tenker rundt sitt oppdrag som meningsgiver i form av å skape det større bildet for sine medarbeidere.

«Jeg tror det er den viktigste lederoppgaven i en slik omstillingsmodus, det er jo å få medarbeiderne med seg. Det er, om ikke å få begeistring, så i hvert fall en aksept og å være en ganske tydelig oversetter av ganske utydelige budskap og ganske mange og motstridende budskap. Å klare å stå i det og tale med en stemme som blir forstått av folket, det vil si våre ansatte på en fornuftig måte, og i beste fall få oppslutning om det som skal skje.»

Her ser vi at leder har en klar oppfatning om sin rolle som tolk og oversetter samtidig som vi leser at det kan være utfordrende for vedkommende selv å se eller å skape mening i budskapet. Denne lederen, i likhet med flere av våre informanter, gir uttrykk for at det oppleves som at det er mange, utydelige og også motstridende budskap å formidle. Det oppleves som utfordrende å gjøre budskapet håndterbart og salgbart overfor sine medarbeidere. I følge Arnulf (2012) er kommunikasjon og språklig samhandling viktig for ledere i endringsprosesser. Han beskriver språket som et spill inne i organisasjoner hvor deltagerne lager sine egne meningsfellesskap, Weick tok i sin tid Wittgensteins ideer inn i organisasjonspsykologien ved å beskrive hvordan folk deler erfaringer i en prosess som kalles «sensemaking» (Arnulf 2012:125). Ledergruppene kan være en svært viktig arena for ledere, hvor erfaringsdeling og «sensemaking» muliggjøres i fellesskap. I vår undersøkelse ser vi at det oppleves noe ulikt hvorvidt ledere ser sin ledergruppe som en arena for meningsmaking.

En leder beskriver det slik:

« Så, dette er ikke noe som er bestemt av NAV leder, men noe vi bare har bestemt selv og har gått inn for at det her er nødvendig, så det har ikke vært en strategi fra vår side på hvordan vi skal håndtere situasjonen, ikke i det hele tatt, og vi har ikke planlagt når alle skal ha de her samtalene vi skal ha. Vi skulle hatt en informasjonsstrategi, ikke noe sånt har vi hatt. Vi har bare brettet opp armene og gått inn også er vi i stormen liksom».

Fra en annen leder sier:

«Det er jo å finne gode strategier for hvordan vi skal forholde oss til det, for risikoen er jo at vi vi heller ikke klarer å ta innover oss allting og vet heller ikke alltid hva som er viktigst. Så det å ha en klar strategi, for man kan jo ikke ta inn alt, det går jo ikke. Men å ha en slags struktur for hvordan man tar info inn. Og det har ikke vi så det blir veldig tilfeldig, og jeg hører når vi diskuterer ting så vurderer man selv ut fra hvilken kompetanse man har og hva man ser behov for i avdelingen, men man ser ikke helheten, og når vi er et så stort kontor så er det viktig at det ikke blir tilfeldig».

Et annet viktig element som vi har beskrevet tidligere er betydningen av et klart narrativ som beskriver behovet for endring. Narrativet sier noe om hva organisasjonen sikter mot (Hernes 2016). Når dette uteblir blir det vanskelig å samhandle med hverandre for å skape tilslutning.

«Jeg føler meg ikke nok forberedt på hva som kommer, jeg klarer i stå i limbo så det er ingen fare, men ikke så mye lenger. Også tenker jeg at når man er i en sånn prosess så må man ha funksjoner rundt seg, så man får støtte. Og når jeg ikke har det og jeg vet at jeg ikke får det fordi nå er alt så usikkert, vi får ikke engang rekruttert inn nye medarbeidere, så kjenner jeg at vet du hva, da har jeg faktisk ikke så mye å gå på»

Flere av lederne gir uttrykk for at de opplever at trykket nå øker, uten at de vet helt hva som kommer eller hvordan de skal forberede seg på det. Dette kan være med på å bidra til å gjøre det vanskelig å ivareta de ansattes behov for å bli sett og anerkjent. En leder sier:

«Jeg vet hva som er forventet av meg i prosessen fremover, men det er klart jeg begynner å tvile på om jeg klarer det. Og på en eller annen måte merkes jo det, tenker jeg. Vi jobber så tett så det merkes. Hvis jeg gir opp så vil de andre 20 også gi opp føler jeg, kanskje».

Det kan virke som om flere ledere frykter at de ikke har nok kapasitet til å i imøtekomme endringsprosessen på en god nok måte.

«Når det gjelder det faglige så får vi mye føringer på at vi skal måle det ene og det andre og da er det sånn, shit, jeg håper hun er på jobb. For det er mest det. Også har jo ikke vi heller forstått eller rigget oss godt. Vi støtter jo hverandre i det, men vi har ikke samme støtte som vi trenger, for dette krever jo så mye mer»

For å kunne skape mening i en slik prosess mener Branstad og Hernes (2016) at ressurser som tid, penger og personell er svært viktig. Dette bekreftes også av Vakola og Nikolaou (2005), som sier at gode og effektive arbeidsforhold er svært viktige i organisasjonsendringer og at ved å håndtere konflikter, bygge støttende arbeidsforhold og kommunisere effektivt, bidrar til å skape positive holdninger til å ville forandre seg og at man gjennom dette vil kunne oppnå suksess med endringsprosessen. I vår studie ser vi at dette nok kan bli utfordrende, da ledere selv ikke er de som «har hånda på rattet» i prosessen, og at de opplever store begrensninger i hva de kan gjøre for sine ansatte. En leder sier:

«Også er jeg litt redd for at de splitter oss på flere steder og at den gode fagkompetansen og fagmiljøet forsvinner. Jeg har allerede hørt at fire av mine ansatte ser seg om etter andre stillinger

uten at jeg har hørt det fra dem. Men det kommer fra andre og det synes jeg ikke er positivt. Jeg har problemer med å trygge de i arbeidshverdagen deres når jeg ikke vet selv».

6.3.4 Hvordan skapes mening omkring samfunnsoppdraget i NAV?

Vi har sett på hvordan ledere i politiet og NAV har rammet inn sitt lederskap for å skape mening rundt endringsprosessen, samt hvordan ledere i politiet har jobbet med å skape mening rundt samfunnsoppdraget. Vi skal nå se på hvordan ledere i NAV har jobbet med å forvalte samfunnsoppdraget under endringsprosessen og hvordan de har jobbet for å skape mening rundt dette.

Undersøkelsen vår har blitt gjennomført på et tidlig stadium av endrings- og omorganiseringsprosessen. Vi har derfor lite empiri som sier noe om er erfaringene lederne har gjort etter prosessen er gjennomført. Undersøkelsen viser imidlertid at lederne, på tross av at de ikke har kommet ordentlig i gang med prosessen, har gjort en del erfaringer allerede. De har også gjort viktige refleksjoner og betraktninger om de utfordringene de står i og som de ser er i ferd med å utfolde seg i deres organisasjon.

Samfunnsoppdraget er det vi har beskrevet som det langsiktige narrative. I teorien leste vi at narrative er en «større fortelling» altså en metafortelling om organisasjonen. I NAV kan man si at «Vi gir mennesker muligheter» er fortellingen som sier noe om hva man sikter mot og hvordan man skal komme dit. Narrative inneholder et scenario av ønsket situasjon i fremtiden, dette bidrar til å gi håp. I kommunesammenslåingen blir nye fortellinger viktig for at NAV skal «finne igjen seg selv» i den nye organisasjonen. Slik vi har lest tidligere om det å skape mening, fra Hammer og Høpner (2015), er det å «se det større bilde», finne sin plass i det, og handle ut i fra denne forståelsen, viktige elementer i meningsskaping.

Narrativ eller fortellinger er det Bartel og Garud (2009) beskriver som det som gjør det mulig for mennesker å oversette ideer på forskjellige måter. Fortellingene setter mennesker i stand til å oversette fremvoksende situasjoner og gjør tvetydighet til tydelighet. I vår studie ser vi at samtlige ledere er opptatte av at det skal leveres på samfunnsoppdraget under endringsprosessen. En leder beskriver det slik;

«..... jeg har klookketro på at vi klarer å gjennomføre det godt nok. Men at vi klarer å gjennomføre det til ti på skalaen som er toppskår, som vi ofte gjør ved dette kontoret nå, nei det tror jeg ikke. Men det er ikke verdens undergang. Det viktigste er at det ikke går utover kundene våre, altså brukerne våre. For samfunnsoppdraget er jo å serve brukerne ute i samfunnet og hvis det ikke har gått ut over dem, så mener jeg at man har lyktes. Og det kan man klare selv om man må justere noe på kvalitet».

Det er imidlertid ganske store forskjeller mellom lederne i hvordan de ser sin rolle i arbeidet med å skape mening rundt samfunnsoppdraget under endringsprosessen. Det kan nesten synes som at de ikke har tatt innover seg eller har forstått hvor store endringer som faktisk er i ferd med å skje, og hvordan dette vil påvirke deres kontor. En annen betraktning er at man kan undres over om det at ledelsen av prosessen med kommunesammenslåingen, på dette stadiet, er utenfor deres hender, nettopp bidrar til at de i større grad fortsette å ha fokus på samfunnsoppdraget og den daglige driften av sitt kontor. En leder sier det slik:

«Jeg vet ikke, vi har ikke hatt masse informasjonsflyt hos oss, mer kanskje at vi er tro mot at vi ikke vet noe enda. Frem til vi vet noe mer så kan vi jobbe som før, det er vårt mantra. Den dagen vi får vite noe konkret, da kan vi forholde oss til det».

En ting som gikk igjen hos flere av informantene var at de opplever at deres ansatte er på jobb fordi de er genuint interesserte i de menneskene de er der for å gi tjenester til. I teorien om tilslutning leste vi om O'Reilly's (2001) tre stadier. Disse stadiene så vi også på når vi analyserte dataene fra politiet. Som nevnt tidligere handler stadiene om at medarbeideren aksepterer prosessen fordi de opplever å ha utbytte av dette selv, i form av for eksempel lønn. Det andre stadiet handler om at medarbeideren vil slutte seg til prosessen på grunn av selv definerende forhold som handler om følelse av stolthet. Det tredje stadiet handler om at medarbeiderne slutter seg til endringen fordi de finner at verdiene i organisasjonene svarer til deres personlige verdier, og de blir indre motivert (O'Reilly 2001).

I vår studie ser vi at alle ansatte, også lederne, i stor grad blir involverte i prosessen, gjennom deltakelse i arbeidsverksteder, hvor de får være med i prosessen med å designe den nye kommunen. Wadel (2012) sier at interaksjoner er viktige for å kunne samhandle og skape mening. Han sier også blant annet at når man samhandler med andre mennesker opplever man en følelse av et fellesskap og utvikler en ide om hvem man er sammen. Han beskriver videre samhandling som en form for

ledelse og som en relasjonell ferdighet, hvor han også ser på leders evne til å la seg lede og å følge opp andres initiativ Wadel (2012). Skal vi trekke dette til vår studie, ser vi at lederrollen forventes ikke bare å være den som staker ut kursen og setter agendaen, men også at en viktig lederegenskap nettopp handler om å la seg lede og å følge opp andres initiativ. Dette føyer seg godt inn i den prosessen som foregår hvor ledere og ansatte deltar i felles arbeidsverksteder, og ny retning og mening rundt det nye i fellesskap.

Studien viser at lederne i NAV har stor tillit til at medarbeiderne er tilsluttet samfunnsoppdraget. Lederne gir uttrykk for en overbevisning om at deres ansatte er svært motiverte for den jobben de har i dag, og at de vil sette brukernes behov foran sine egne eventuelle frustrasjoner rundt omorganiseringen. To leder sier det slik:

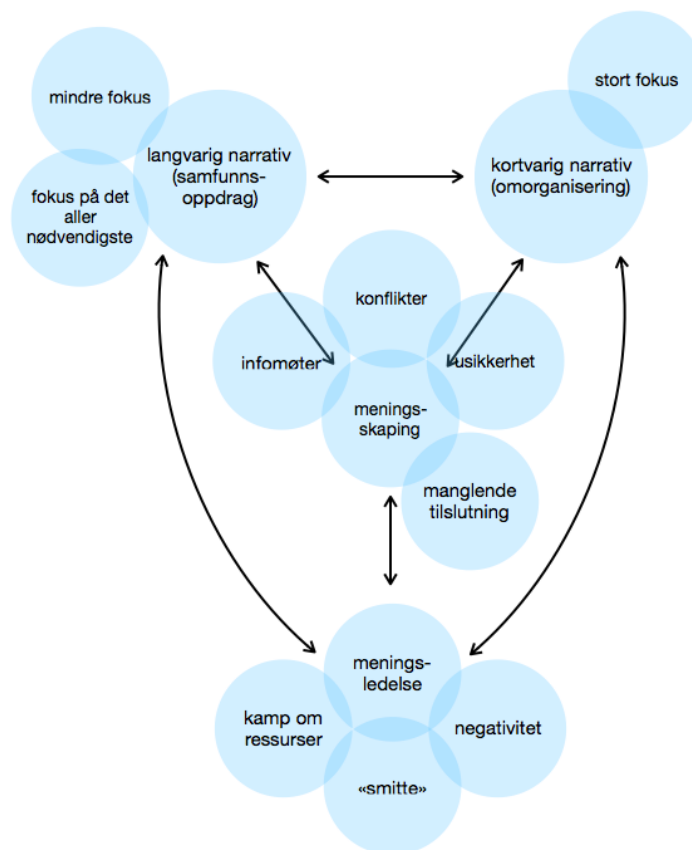
«Det er ingen som jobber her som klarer å bare, jeg bryr meg ikke om brukeren for nå har jeg det vanskelig liksom, de klarer ikke det. De jobber her fordi de er genuint interesserte i å jobbe her».

«Jeg opplever at det er mange her som har en stor lojalitet overfor det vi gjør og at man skal gi noe til brukerne, men at man er redd for at man kanskje ikke gjør det».

Ser vi tilbake til teorien ser vi at Vakola og Nikolaou (2005), anbefaler å undersøke den ekstra arbeidsbelastningen som en organisasjonsendring kan skape. De mener at økt arbeidsbelastning kan bidra til redusert tilslutning å gjøre endringen lite attraktiv for medarbeiderne. Deres forskning viser at svært stressede personer viser redusert engasjement og økt motvilje til å akseptere forsøk på organisasjonsendringer. I vår studie, kan det synes som dette kan være et element som betydningen av er undervurdert. Noen av lederne har allerede begynt å se signaler om at dette kan bli utfordrende. Hun beskriver det slik:

«Jeg synes det blir en kjempeutfordring. Spesielt når jeg vet at to av mine har vært på intervju og de er kanskje de som opprettholder produksjonen mye på enkelte steder, så det er en kjempeutfordring. Og da blir de andre overarbeidet og da kommer sykemeldinger og det det lover ikke godt».

Vi har oppsummert noen av funnene i trinn 2 i figuren under.



Figur 6. Oppsummerer funn i trinn 2

6.4 Analysens tredje trinn

Vi har til nå tatt analysen gjennom to trinn hvor det første trinnet var å utforske formålet med omorganiseringen og samfunnsoppdraget, og hva ledere gjorde i forkant av omorganiseringen sett opp mot samfunnsoppdraget til bedriften. Det andre trinnet belyser leders innramming av meningsskaping under selve omorganiseringen og utforsker hvordan ledere ivaretar samfunnsoppdraget. For å kunne nærme oss svaret på problemstilling vår; «*Politiet og NAV har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i politiet og NAV samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen*» er det nå nødvendig å ta analysen et trinne videre.

I dette trinnet utforsker vi skjæringspunkter mellom det kortvarige-og det langvarige narrativet og hvilke konsekvenser leders innramming gir i forhold til samfunnsoppdraget. Dette gjør vi ved å svare på det siste spørsmålet i figur 2 hvor skjæringspunkter fra den første og andre delen analyseres:

6.4.1 Hvilke skjæringspunkter finnes det mellom meningsskapning i forhold til omorganiseringen og meningskapning i forhold til samfunnsoppdraget i politiet og NAV?

I denne siste fasen av analysen aktiveres alle forskningsspørsmål i figur 2. Vi tar først for oss fase 1 som beskriver skjæringspunkter mellom hvordan ledere skaper mening i forhold til endring i politiet og NAV. Deretter beskrives skjæringspunkter i fase to hvor vi ser på hvordan ledere skaper mening under omorganiseringen i politiet og NAV. Vi avslutter med å se på skjæringspunkter mellom det kortvarige-og det langvarige narrativet.

På denne måten ønsker vi å få frem likheter og ulikheter mellom begge virksomheter og arbeidet som har blitt gjort opp mot samfunnsoppdraget.

6.4.1.1 Skjæringspunkter mellom politi og NAV i forberedende fase mot endring.

Vi har tidligere beskrevet at likheten mellom disse virksomhetene er at de er offentlige virksomheter som skal endre kurs i takt med utviklings bilde i samfunnet, parallelt med at de skal levere tjenester til innbyggerne. Samtidig besitter begge virksomhetene erfaring og kunnskap som kan benyttes for å belyse det teoretiske rammeverket vi har valgt å studere, nemlig meningskapning og meningsledelse. Et annet likhetstrekk er at prosessen er politisk styrt i begge organisasjoner, men graden av involvering av de ansatte i prosessen har vært svært ulik. Dette fører oss videre til hvilke planer og tiltak ledere gjorde i forkant av omorganiseringen for å ivareta samfunnsoppdraget.

Et hovedfunn i denne studien kan sies å være at selv om begge prosessene er politisk styrt kan det se ut som om toppledelsen i NAV har valgt en helt annen fremgangsmåte hva gjelder den forberedende fasen. Her har involvering av alle ansatte vært essensielt i prosessen med å bygge den nye kommunen. Man har benyttet seg av arbeidsverksteder, hvor tjenestedesign og jobbing med «personas» har vært verktøy for å få alle ansatte med i prosessen med å designe og tenke «den nye kommunen». Innovasjon har vært formidlet som en viktig ambisjon. På bakgrunn av dette kan vi se

at NAV har en samhandlings prosess på gang ved at de ulike tiltakene av involvering fører med seg et samhandlingsmønster. Ved at flere i virksomheten holder et spesielt fokus på endringsarbeidet og at det holdes i oppmerksomhet av flere, kan dette føre til at tilslutning forsterkes (Hernes, 2016). Gjennom å fokusere på dette utviklingsarbeidet kan det virke som om NAV i større grad har lyktes i å skape tilslutning til endringen, enn hva toppledelsen i politiet har klart gjennom å gi ulike «arbeidspakker» til de ulike avdelingene. Våre undersøkelser viser at de ansatte og ledere ikke har hatt mulighet til å være med å utvikle disse i like stor grad i den innledende fasen. Det kan se ut som om dette har gjort jobben for en mellomleder i NAV noe enklere i forhold til å skape mening og tilslutning rundt omorganiseringen. Igjen kan vi se at tidsaspektet her har en betydning og at mellomledere i NAV gjennom deltagelse i prosessen og gjennom samhandling og samhandlingsmønstre, mest sannsynlig vil tilegne seg verdifull kunnskap om veien videre.

Et perspektiv det kan være interessant å ta med seg når det gjelder funnet som belyses overfor er å se på hvilket tidspunkt informantene våre kom inn i prosessen på. Dette kan blant annet ha en sammenheng med de funnene som er gjort. Alle informantene fra NAV har vært i startfasen av prosessen, når det gjelder politiet så er kun tre av ledere som har vært med fra starten av. Den fjerde kom inn etter at strukturen og avdeling var satt og den femte ledet et prosjekt som gikk på siden av prosessen. I følge Bartel og Garud (2008) knyttes det mange utfordringer til å samle personer med ulike perspektiver i en slik prosess. En av utfordringene kan være at enkelte ledere ikke ser på denne endringen som relevant for sin avdeling og dette kan medføre dysfunksjonelle konflikter i en virksomhet. De er klare på at endringsprosesser krever mekanismer som ivaretar de sosiale interaksjonene i den fasen og dette bringer oss videre til neste funn.

Selv om ansatte og ledere i NAV får vær med på å påvirke prosessen innledningsvis melder de om stor frustrasjon i knyttet til altfor mye informasjon gjennom mange ulike kanaler. Dette kan få konsekvenser i form av en følelse av utilstrekkelighet i arbeidshverdagen. Ledere i politiet opplever at de får for lite informasjon og må søke opp dette selv. Begge deler kan føre til redusert tilslutning til endringsprosessen ved at ledere opplever uteblivelse av nok resurser i form av at det settes av nok tid, penger og arbeidskraft i denne fasen. Dette beskriver Branstad og Hernes (2016) «ressursbasert tilslutning».

6.4.1.2 Skjæringspunkt mellom politiet og NAV, innramning av meningsskaping rundt samfunnsoppdraget

I dette punktet vil vi se på likheter og ulikheter i hvordan ledere har skapt mening rundt samfunnsoppdraget under omorganiseringen. Informantene fra begge virksomhetene gir uttrykk for at omorganiseringen påvirker samfunnsoppdraget, om enn i ulik grad naturlig nok da de er på veldig ulikt stadie i sine endringsprosesser.

Fra politiet hører vi om ganske dramatiske effekter hvor omorganiseringen påvirker samfunnsoppdraget direkte. Blant annet fortalte de om hvordan endringen førte til at flere mellomledere mistet sine stillinger og hvordan dette igjen bidro til at fokuset på de daglige arbeidsoppgavene og samfunnsoppdraget ble påvirket negativt.

Alle ledere informerer at omorganiseringen helt klart har preget samfunnsoppdraget deres negativt. De beskriver det som om de ikke har hatt kapasitet til å ta vare på dette på samme måte som før omorganiseringen. På denne måten kan det virke som om et «ufullstendig» narrativ slik som omorganiseringen beskrives av samtlige ledere, kan virke negativt på tilslutning i disse store endringsprosessene som har vært gjennomført i politiet og NAV.

Et annet viktig funn i vår undersøkelse viser at til tross for at majoriteten av informantene fra politiet ikke finner mening med omorganiseringen, tar de allikevel tak og forsøker å løse prosessen, slik at samfunnsoppdraget blir ivaretatt på best mulig måte gjennom endringsprosessen.

Gjennom vår undersøkelse blir det tydelig at flere av lederne i NAV har gode refleksjoner og tanker om hvordan de skal ivareta samfunnsoppdraget under omorganiseringen. Våre informanter forteller oss at de er svært opptatte av å levere på samfunnsoppdraget under omorganiseringen og at dette ikke skal gå utover brukerne. Det er imidlertid ganske store forskjeller mellom lederne i hvordan de ser sin rolle i arbeidet med å skape mening rundt samfunnsoppdraget under endringsprosessen. Forskjellen var tydelig ut i fra hvordan leder selv hadde gjort en erkjennelse av at en omorganisering kom til å påvirke de og deres avdeling i stor eller liten grad og i hvilken grad de har begynt å se konsekvensen av disse. Så langt i prosessen synes det som om det mest krevende for de fleste informantene i NAV er å håndtere informasjonsstrømmen, delta på de mange arbeidsverkstedene og å klare å være i forkant av alt som skal skje.

En ting som gikk igjen hos flere av informantene var at de opplever at deres ansatte er på jobb fordi de er genuint interesserte i de menneskene de er der for å gi tjenester til. Studien viser at lederne i NAV har stor tillit til at medarbeiderne er tilsluttet samfunnsoppdraget. Lederne gir uttrykk for en overbevisning om at deres ansatte er svært motiverte for den jobben de har i dag, og at de vil sette brukernes behov foran sine egne eventuelle frustrasjoner rundt omorganiseringen.

En av de klare funnene vi har gjort i denne studien er knyttet til meningskaping rundt samfunnsoppdraget og hva som gjør at folk fortsetter å levere på samfunnsoppdraget til tross for at de selv ikke ser fordeler med omorganiseringen og at det er knapphet på ressurser og ikke minst at det usikkerhet knyttet til egen fremtid. I teorien så vi at tilslutning hadde tre faser hvor det første stadiet er å akseptere en prosess fordi de opplever å ha et utbytte av dette selv, slik som lønn og anerkjennelse. Andre stadiet går ut på å tilslutte seg en prosess grunnet en stolt følelse, og det siste stadiet handler om verdiene i en organisasjon og at dette trigger den indre motivasjon (O'Reilly, 2001). Her finner vi helt klare likehetstrekk hos politiet og NAV. Stolthet, og indre motivasjon, ideologi og stor lojalitet til samfunnsoppdraget, er noe av det som informantene formidler som det som gjør at folk møter på jobb på tross av.

6.4.2 Skjæringspunkter mellom det kortvarige- og langvarige narrative

Vi har nå sett på hvordan ledere har skapt mening i forhold til endringsprosessen og til samfunnsoppdraget i begge virksomheter. I dette punktet ønsker vi å se på skjæringspunkter mellom narrative. Vi tar først for oss samfunnsoppdraget.

6.4.2.1 Samfunnsoppdraget-langvarige narrative

Samfunnsoppdraget er det vi har beskrevet som det langsiktige narrative. I teorien leste vi at narrative er en «større fortelling» altså en metafortelling om organisasjonen. Begge virksomheter har viktige oppgaver som har stor betydning for samfunnet vårt. I den forberedende fasen beskrev en leder det slik;

«Jeg går bare og venter på at noen dør på min vakt. Samtidig som jeg føler at jeg gjør så godt jeg kan.»

Undersøkelsen vi gjorde i denne fasen viste at flere ledere mente at de ikke hadde nok kapasitet til å ta vare på samfunnsoppdraget da mye av tiden gikk med på å roe ned de ansatte og søke informasjon. På denne måten kan vi si at samfunnsoppdraget kom i skyggen av det kortvarige narrativet. En leder fra NAV beskrev det slik;

«Det kommer mye informasjon uten at det kommer fra meg som leder. Både den kommunale rådmannen som det kommer løpende informasjon fra hver uke om hvor i prosessen man er og hvilke verksteder man bør delta på. Og samme prosess drives jo på fylket også. Både den statlige og den kommunale delen er bare woohoo massiv, massive prosesser der man får mye informasjon og nye føringer hvor jeg som leder ikke kan være med å prioritere, eller velge, eller sortere ut. Det er ikke en prosess jeg styrer»

Selv om det kan se ut som NAV har vært flinkere til å inkludere ledere i den innledende endringsprosessen har også dette gått på bekostning av samfunnsoppdraget. Vi ser at det kortvarige narrativet har fått mer plass i den forberedende fasen omorganiseringen. Hvis vi beveger oss over til fase to ser vi at ledere i begge virksomheter velger å fokusere mer på å samfunnsoppdraget ved ulike tiltak. En leder i NAV beskriver det på denne måten;

«..... jeg har klokkeetro på at vi klarer å gjennomføre det godt nok. Men at vi klarer å gjennomføre det til ti på skalaen som er toppskår, som vi ofte gjør ved dette kontoret nå, nei det tror jeg ikke. Men det er ikke verdens undergang. Det viktigste er at det ikke går utover kundene våre, altså brukerne våre. For samfunnsoppdraget er jo å serve brukerne ute i samfunnet og hvis det ikke har gått ut over dem, så mener jeg at man har lyktes. Og det kan man klare selv om man må justere noe på kvalitet».

En leder i politiet uttalte;

«Nå jobber vi litt med det å bli kjent med hvordan de ulike gruppene jobber og hvordan vi kan lære av hverandre, av alt det positive som blir gjort.»

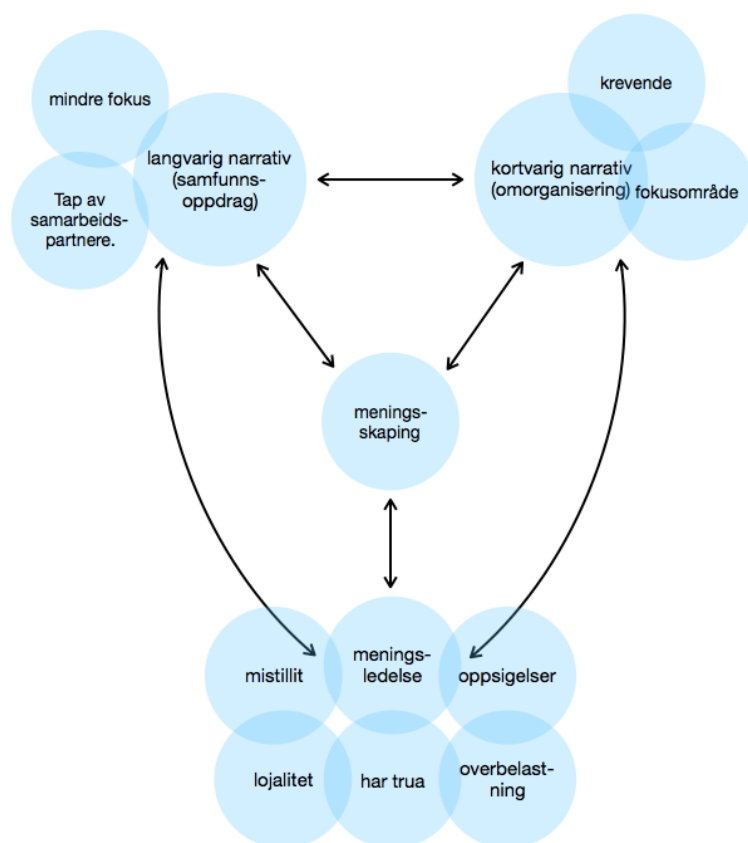
Når det gjelder den tredje fasen beskriver majoriteten av ledere i politiet og NAV at de ikke har kunnet fokusere like godt på samfunnsoppdraget under den første fasen, men at de etter hvert tok tak og forsøkte å sette det langvarige narrativet mer i fokus.

6.4.2.2 Omorganiseringen - kortvarige narrativet

Omorganiseringen er det vi har beskrevet som det kortvarige narrativet. For å kunne henge med i den globale utviklingen er det viktig at virksomhetene tenker fornyelse og endring. På bakgrunn av dette har begge virksomheter valgt å gjøre store endringer. Et kritisk punkt kan være å iverksette noe nytt uten at man har kunnskap om effektene det kan skape i en slik endringsprosess.

Vi kan si at omorganiseringen inneholder et scenario av ønsket situasjon i fremtiden, og dette bidrar til å gi håp. I denne prosessen blir nye fortellinger viktig for begge virksomheter hvor målet er å «finne igjen seg selv» i den nye organisasjonen. Slik vi har lest tidligere om det å skape mening, fra Hammer og Høpner (2015) er det å «se det større bilde», finne sin plass i det, og handle ut i fra denne forståelsen, viktige elementer i meningsskaping. Det som er fellestrekk ved disse to virksomhetene, til tross for ulik progresjon i prosessen, er at ledere opplever det kortvarige narrativet som krevende, spesielt i den innledende fasen og at de ikke har fått gjort jobben sin sett opp mot samfunnsoppdraget deres. På denne måten kan det virke som om det kortvarige narrativet i disse endringsprosessene oppleves som «ufullstendig», noe som igjen kan virke negativt på tilslutning til prosessen.

Kort oppsummert kan det se ut som om begge virksomheter hadde mer fokus på det kortvarige narrative i den innledende fasen, men at dette endret seg i trinn to hvor samfunnsoppdraget ble mer sentralt. Det er viktig for oss å bemerke at NAV ikke har kommet like langt i prosessen så empirien i det siste trinnet kan for denne virksomheten være noe mangelfull. Vi har allikevel valgt å oppsummere noen av de funnene vi har i figuren under.



Figur 7. Oppsummerer funn i trinn 3

7. Oppsummering

Utgangspunktet for vår undersøkelse var egne refleksjoner og nysgjerrighet knyttet til hvordan store virksomheter med et tungt samfunnsoppdrag klarte å ivareta dette parallelt med endringsprosessen. Vi ønsket å gjøre en studie som gav innsikt i hvordan ledere skapte mening opp mot samfunnsoppdraget under endring. Vi jobber i politiet og NAV og dette er to store virksomheter som er i en omfattende endringsprosess. På bakgrunn av dette ble det naturlig å bruke disse som case i undersøkelsen. Formålet med å undersøke hvordan ledere skapet mening i endringsprosessen med hovedvekt på samfunnsoppdraget. Dette resulterte i at vi utarbeidet følgende problemstilling;

“Politiet og NAV har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i politiet og NAV samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen?”

Forskningsmetoden vi har benyttet har vært av en kvalitativ case studie hvor vi har basert undersøkelsen med en utforskende tilnærming til forskningsfeltet og datainnsamlinger. Sistnevnte inkluderer dokumenter og intervjuer. Dokumentene har bestått av interne styringsdokumenter, men vi har samlet inn datagrunnlaget hovedsakelig gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene er foretatt med et utvalg av respondenter med god kjennskap til endringsprosessen da de selv har fungert som ledere under prosessen. En kombinasjon av teori innen fagfeltet og innsamlede data førte oss frem til følgende forskningsspørsmål;

1. Omorganiseringen har vært planlagt i lengre tid. Hvilke planer/tiltak ble lagt i forkant, slik at samfunnsoppdraget skulle ivaretas under omorganiseringen?
2. Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?
3. Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?
4. Hva har det gjort med organisasjonene at dere har/ikke har hatt fokus på samfunnsoppdraget?

For å svare på spørsmålene utarbeidet vi et rammeverk i form av en figur som bygger på prinsipper fra Weick hva gjelder samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning. I tillegg valgte vi å ta med narrativet som er beskrevet av Hernes, Schäffner & Hendrup (2014) da dette har stor relevans for undersøkelsen vår. Sistnevnte har vi satt i fokus og delt den i to, med hovedfokus på kortsiktig narrativ (omorganiseringen) og langsiktige narrativ (samfunnsoppdraget). Figuren presenteres i teori kapittelet og i analysedelen har vi valgt å koble på de ulike forskningsspørsmålene på figuren. For å gjøre undersøkelsen mer oversiktlig delt vi disse inn i tre faser hvor spørsmål 2 og 3 går inn i samme fase. Dette har gitt grunnlag for å svare på forskningsspørsmålene, som igjen har gitt grunnlag for konklusjon på vår problemstilling og undersøkelse. I den videre oppsummeringen vil vi besvare forskningsspørsmålene og summere opp øvrige funn fra vår undersøkelse.

Trinn 1; Omorganiseringen har vært planlagt i lengre tid. Hvilke planer/tiltak ble lagt i forkant, slik at samfunnsoppdraget skulle ivaretas under omorganiseringen?

Dette forskningsspørsmålet gav oss kunnskap om hvordan ledere i politiet og NAV forberedte seg på omorganiseringen, og hvilke implikasjoner som påvirket meningsskapingsprosessen. Det gav oss også kunnskap om effekten det hadde opp mot samfunnsoppdraget.

Vi så at felles for prosessen i politiet og NAV var at de var politisk styrte, og graden av involvering av de ansatte i prosessen har vært svært ulik. Toppledelsen i NAV har vært mer opptatt av å inkludere ledere tidlig i prosessen ved ulike innovative tiltak enn hva toppledelsen i politiet har vært. Kompetanse til toppledelsen i politiet, kan synes noe mangelfull i forhold til meningsledelse i denne prosessen. Vi så at fokuset var knyttet mer til «arbeidspakker», fremfor fokus på å kommunisere fortellinger som bygger opp under et større narrativ som forteller hvor virksomheten er på vei og på hvilken måte de skal gjøre dette på. På tross av dette så vi at elementet som omhandler tilslutning til endringsprosessen for lederne i de to ulike etatene så ut til å ha forløpt relativt likt.

I vår studie ser vi at det kan synes som at tid er den ressursen lederne gir størst uttrykk for at de mangler for å skape tilslutning til det kortvarige narrative i startfasen. Tiden gjør det vanskelig å planlegge og å vite hvordan de skal forholde seg til de endringene som kommer. Selv om ledere i NAV fikk større mulighet til å samhandle og styrke tilslutningen opp mot det foreløpige narrative, synes det å være vanskelig for ledere å fordøye informasjonen fort nok til å skape mening i det som skjer. Man kan anta at det er vanskelig for mellomlederne i begge virksomheter å se mening med omorganiseringen i den innledende fasen. En årsak til dette kan være at topplerne ikke klarer/ ser ut til å ha lykkes med å skape innramming gjennom fortellinger om behovet for fornyelse. Et resultat av dette kan føre til at mellomledere mister tilslutning og tillit til toppledelsen. Dette kan påvirke videre arbeid sett opp mot implementeringen av det nye, men også sess i sammenheng med det arbeidet som ble gjort opp mot samfunnsoppdraget.

Trinn 2; Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?

Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?

Dette forskningsspørsmålet gav oss kunnskap om hvordan ledere i politiet og NAV rammet inn ledelse for å skape mening under omorganiseringen, og hvilke implikasjoner som påvirket meningskapingsprosessen. Det gav oss også kunnskap om effekten det hadde opp mot samfunnsoppdraget. Undersøkelsen vår viste at det var ganske store forskjeller mellom lederne i

hvordan de så sin rolle i arbeidet med å skape mening rundt samfunnsoppdraget under endringsprosessen. Undersøkelsen viste at enkelte ledere, til tross for lite ressurser valgte å fokusere på å skape et fellesskap og et godt samarbeidsklima som igjen dannet et godt grunnlag for tilslutning og ivaretagelse av samfunnsoppdraget. Andre beskrev endringsprosessen som en kamp på flere områder og på bakgrunn av funn som ble gjort i første fase, kan det virke som om enkelte ledere smittet over sine synspunkter på endringen. Dette gjorde de ved at de re-artikulerte situasjonen fra sitt eget ståsted over på de ansatte. Dette medførte for enkelte manglende tilslutning til det kortvarige narrative og på denne måten fikk det også implikasjoner for det langvarige narrative.

Undersøkelsen i NAV ble gjennomført på et tidlig stadiet av omorganiseringsprosessen. På bakgrunn av dette har vi lite empiri som sier noe om erfaringene som ledere har gjort etter prosessen er gjennomført. Undersøkelsen viste imidlertid at lederne, på tross av at de ikke hadde kommet ordentlig i gang med prosessen, gjorde seg noen erfaringer. Flere ledere opplevde at det var vanskelig å holde tritt med all informasjonen som kom. Grunnen til dette var at informasjonen kom fra alle kanter og at den kom til alle samtidig. Dette kan ha ført til at de ikke rakk å skape et midlertidig narrative for de ansatte, og på denne måten fikk frustrasjonen lov til å blomstre blant de ansatte som igjen medførte mindre tid på samfunnsoppdraget. Generelt gir lederne fra begge virksomheter uttrykk for en overbevisning om at deres ansatte var svært motiverte, men at det underveis i prosessen var krevende.

Trinn 3; Hva har det gjort med organisasjonene at dere har/ikke har hatt fokus på samfunnsoppdraget?

Dette forskningsspørsmålet gav oss kunnskap om effekten av de andre forskningsspørsmålene, altså hvilke konsekvenser leders innramming gir i forhold til samfunnsoppdraget.

Det kan se ut som om begge virksomheter hadde mer fokus på det kortvarige narrative i den innledende fasen, men at dette endret seg noe i fase to hvor samfunnsoppdraget ble mer sentralt. Det er viktig for oss å bemerke at NAV ikke har kommet like langt i prosessen så empirien i den siste fasen for denne virksomheten kan være noe mangelfull.

8. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forsøkt på svare på problemstillingen vår;

“Politiet og NAV har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i politiet og NAV samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen?”

Funnene viser at det har vært en utfordrende oppgave å skape mening for ledere i denne endringsprosessen. Undersøkelsen viser at alle ledere informerte om at omorganiseringen har preget samfunnsoppdraget negativt. På denne måten kan det se ut til at et (ufullstendig) narrativ kan virke negativt på tilslutningen i større endringsprosesser. Kunnskap om meningsskapning og meningsledelse kan være avgjørende i en slik prosess for å kunne balansere endringen med de daglige arbeidsoppgavene. Et av funnene viser også at konsekvensene kunne ha blitt langt verre for samfunnsoppdraget om ikke ledere følte så stor grad av lojalitet både overfor toppledelsen, men også for arbeidsoppgavene sine og samfunnsoppdraget de er satt til å utføre.

Vår undersøkelse har avdekket at en viktig driver for ledere i begge tjenestene er at de opplever oppgavene og samfunnsoppdraget i seg selv som så betydningsfullt, at de er villige til å stå i nesten hva som helst, så lenge de opplever at de er med på å bidra til at utviklingen av tjenestene de er satt til å lede, gjøres på en måte som gagnar menneskene de er satt til å ivareta- brukerne. På bakgrunn av dette kan det se ut til at den jobben ledere i politiet og NAV utøver i sitt daglige virke og deres ønsket om å yte gode tjenester til innbyggerne, er det som gir meningen i arbeidet og som er et som ble avgjørende for at man klarte å levere på samfunnsoppdraget under omorganiseringen.

9. Litteraturliste

- Andersen, S. (2013) *Casestudier Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* Oslo: Fagbokforlaget
- Bartel C.A. og Garud R. (2009) *The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation* *Organization Science, USA*
- Boje, D.M. (1991) *The storytelling organization. A study of story performance in an office-supply firm. Administrative Science Quarterly.*
- Boje, D. M. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research. Sage Publications, London*
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler, 4.*
- Bruner, J. S. (2009). *Actual minds, possible worlds.* Harvard University Press.
- Callon, M. (1998) *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology. The Sociological Review, 46(1_suppl), 244-269.*
- Chia, R. (1999). *A «Rhizomic» model of organizational change and transformation. Perspective from a metaphysics of change. British Journal of Management 10: 209-227.*
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic management journal, 12(6), 433-448.*
- Gioia D.A. et al., (2012) *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research USA: Sage*
- Glassmann, M. & Kang M. J. (2010) *Pragmatism, connectivism and the internet; A minds perfect storm. USA: Elsevier, Vol. 26 Issue 6, (2010) p. 1412-1418*
- Hammer, S. & Høpner, J. (2014). *Meningsskabelse, organisering og ledelse*, Frederiksberg: Samfundslitteratur

- Hernes, T., Schäffner, B., & Hendrup, E. (2014) *Sensing the momentum: A process view of change in an MNC*. Journal of change management.
- Hernes, T. (2016) *Organisering i en verden i bevegelse* Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser innføring i vitenskapelig metode* Oslo: Cappelen Damm
- Johannessen, J-A. og Olsen B. (2009) *Positivt lederskap*. Magma.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California management review*, 31(4), 9-25.
- Rapport. *Politi- og lensmannsetatens kapasitet- og kompetansebehov de kommende ti-årene*. Justis- og beredskapsdepartementet (2017).
- Ryen, A. (2002) *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Salancik, G.R. (1977) Commitment and the control of organizational behavior. *Chicago Clair Press*
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981) Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Shaw, G., R. Brown, P. Bromiley (1998) Strategic Stories: How 3M is rewriting business planning *Harvard Bus Rev.* 76 41-50
- Shon, D. A. (1983) *The Reflective Practitioner Basic Books, New York*
- Smircich, L. og Morgan G. (1982) Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Synstad, L. (2018). *hva er POLITI*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Taylor, J. R., E.J. Van Every (2000) *The Emergent Organizational Communication as Its Site and Surface*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Wadel, C. C. (2012) Ledelse i et interaksjonsperspektiv. *Sosiologi i dag*, 42(2).

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Thomassen, G., og Kääriäinen J. (2016). System satisfaction, contact satisfaction, and trust in the police: A study of Norway. *European Journal of Policing Studies*, 3(4), s 437-448.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment. *Employee relations*, 27(2), 160-174.

Weick, K.E., K. Roberts (1993) *Collective mind in organizations: Headful interrelating on flight decks*. *Admin. Sci. Quart.* 38(3) 357-381.

Artikkel; *Modernisering av politiet*. Justis- og beredskapsdepartementet (2019).

Vedlegg 1- Vurdering fra NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Når meningen forsvant

Referansenummer

324279

Registrert

15.02.2019 av Heidi Jøndahl Nilsen - 142012@student.usn.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Avdeling for forskning, innovasjon og internasjonalisering /
Forskning og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tor Øystein Hernes, th.ioa@cbs.dk, tlf: 4527144137

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Heidi Jøndahl Nilsen, hjn3@online.no, tlf: 99367936

Prosjektperiode

15.02.2019 - 15.05.2019

Status

18.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

18.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.2.2019. Behandlingen kan starte. MELD

ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.5.2019. **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2- Intervjuguide

	Tema / spørsmål	Stikkord fra intervjuet
Innledning:	Vi er begge masterstudenter ved USN. Oppgaven vi skriver kan bli tilgjengelig på biblioteket og elektronisk. Vi kommer ikke til å bruke navnet ditt i oppgaven og vi kommer ikke til å skrive ting som vi antar vil skade deg, NAV eller Politiet. Temaet vi ønsker å belyse er å se meningsledelse i forhold til organisasjonens samfunnsoppdrag. Samtalen vil bli tatt opp på bånd og det transkriberte intervjuet vil være tilgjengelig for vår veileder Tor Øystein Hernes.	<p>TYKK RØD TRÅD; intervjuene skal fortelle oss hvordan de klarer å opprettholde fokuset på samfunnsoppdraget under omorganiseringen.</p> <p>Rammeverk; meningsskaping, hva er det de gjør, samhandling? samhandlingsmønstre? tilslutning?</p> <p>Hvilke faktorer hemmer og fremmer?</p> <p>Gå gjerne litt fram og tilbake på de ulike spørsmålene; du nevnte under spm 2 i stad...kan du utdype mer her?</p>
1	Omorganiseringen har vært planlagt i lengre tid. Hvilke planer/tiltak ble lagt i forkant, slik at samfunnsoppdraget skulle ivaretas under omorganiseringen?	<p>Samfunnsoppdraget er langsiktig narrativ, omorganisering er kortsiktig narrativ-belyse dette.</p> <p>Hva konkret ble gjort/ikke gjort?</p> <p>Hvordan gjennomfører dere det? Artefakter, narrativ, annet?</p> <p>Det ble ikke prioritert, hva er grunnen til at det skjer?</p>
2	Hvordan klarer dere å ha fokus på samfunnsoppdraget under omorganiseringen?	<p>Utfordrende arbeid?</p> <p>Kan du utdype HVA som er utfordrende, hva konkret blir sagt og gjort i forbindelse med dette? Borre! Finne nøkkelord..</p> <p>Du nevnte at det ikke blir prioritert ... hva gjør dere i å stede, fortell mer rundt dette ... osv</p>
3	Hva har du som leder gjort for å ivareta samfunnsoppdraget?	Har du som leder gjort noe annerledes for å ivareta samfunnsoppdraget under omorganiseringen?

	Tema / spørsmål	Stikkord fra intervjuet
		<p>Hva konkret ble gjort/ikke gjort?</p> <p>Hva observerte dere i prosessen?</p> <p>Trygge de ansatte ved å ekstra informasjon? På hvilken måte gjorde du dette...hva førte dette til, hva gjorde de ansatte?</p>
4	Hva har det gjort med organisasjonen at dere har/ikke har hatt fokus på samfunnsoppdraget?	<p>Finn nøkkelord; tid? mer konflikter? Ansatte søker seg bort? Sykefravær?</p> <p>har omorganiseringen tatt fokuset vekk fra samfunnsoppdraget?</p> <p>Hvor ofte ble det nevnt i samtaler eller handlinger?</p>
Avslutning:	<p>Vi har ikke flere spørsmål, men er det noe du lurer på, eller har lyst til å tilføye?</p> <p>Forklare hva som skjer videre i forhold til datainnsamling og oppgaven/analysen vår.</p>	

Vedlegg 3- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Når meningen ble avgjørende”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *få kunnskap om hvordan ledere ivaretar samfunnsoppdraget i en omorganiseringsprosess*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal skrive en master og ønsker å studere hvordan ledere i offentlig sektor opprettholder fokuset på samfunnsoppdraget under store omorganiseringsprosesser. Både NAV og Politiet representerer to store virksomheter som har vært, eller er under omstilling og endring. Vi mener at disse to virksomhetene vil kunne gi et bredt perspektiv på det å lede under omorganisering i offentlig sektor samtidig som de har et viktig samfunnsoppdrag å ivareta.

Problemstilling vi har valgt er; Nav og politiet har begge vært, eller er i omfattende omorganisering. Hvordan ivaretar ledere i Nav og politiet samfunnsoppdraget under omorganiseringsprosessen? Forsknings-spørsmålene vi har utarbeidet går direkte på dette temaet. Vi skal gjennomføre fem intervjuer av ledere på hver virksomhet. Det kan være at vi ønsker å bruke forskningsprosjektet til undervisning.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet ved Sørøst-Norge ved Professor Tor Øystein Hernes er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervju deg fordi noen i bedriften din har anbefalt deg, eller vi mener at du har kompetanse eller kunnskap og rolle som kan svare på våre forskningsspørsmål.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du svarer på fire hovedspørsmål som blir tatt opp på lydopptak. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Samtalen vil bli tatt opp på bånd og det transkriberte intervjuet vil være tilgjengelig for vår veileder Tor Øystein Hernes. Vi kommer ikke til å bruke navnet ditt i oppgaven og heller ikke ved hvilket kontor du arbeider. Vi kommer ikke til å skrive ting som vi antar vil skade deg, eller din virksomhet. Oppgaven vi skriver kan bli tilgjengelig på biblioteket og elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Et samtykke kan trekkes tilbake ved å sende en e-post til oss studentene, eller det kan gjøres muntlig over telefonen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vi kommer ikke til å bruke navnet ditt i oppgaven og vi kommer ikke til å skrive ting som vi antar vil skade deg, eller din virksomhet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2019. *Intervjuet vil da bli slettet.*

Dine rettigheter;

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Sørøst-Norge ved Tor Øystein Hernes, +45 27144137. Student; Heidi Jøndahl Nilsen mobil; 99367936 og student Linda Iren Børseth mobil, 93412841.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tor Hernes
Prosjektansvarlig

Heidi Jøndahl Nilsen
student

Linda Iren Børseth
student

-

Samtykkeerklæring

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

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4- Oversikt over figurer og tabeller

Figur/Tabell	Tema	Side	Forfatter
Figur 1	Rhizomet	20	
Figur 2	Meningsskaping	22	Hernes, Schöffner &Hendrup, 2015
Figur 3	Meningsskaping gjennom narrativ	26	Børseth/Nilsen, 2019
Figur 4	Meningsskappingsmodell med trinn1-3	28	Børseth/Nilsen, 2019
Figur 5	Meningsskappingsmodell- oppsummering av funn i trinn 1	45	Børseth/Nilsen, 2019
Figur 6	Meningsskappingsmodell - oppsummering av funn i trinn 2	46	Børseth/Nilsen, 2019
Figur 7	Meningsskappingsmodell- oppsummering av funn i trinn 3	47	Børseth/ Nilsen, 2019
Tabell 1	Begrepsavklaring	11	
Tabell 2	Datakilder	11	
Tabell 3	Oversikt over dato og varighet på intervjuer	33	