

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Karl Jørgen Ertsås

Innovasjon i tjenesteyting på NAV- kontoret – lokalkontor, lagsport og ledelse

Dato: 12.11.2021

Totalt antall sider: 55

Forord

Min masteroppgave utgjør siste del av studiet i en erfaringsbasert mastergrad i Human Resource Management ved Campus Bodø. Det har vært en svært lærerik og spennende prosess og reise, som har gitt meg mye faglig, jobbmessig og personlig. Da jeg startet på mastergradsstudiet i 2018 var jeg ansatt i NAV, siden den gang har jeg vært heldig og gjort meg nye erfaringer både i Trøndelag fylkeskommune og i min nåværende stilling som personalleder i Steinkjerbygg. Dette har rett og slett vært en erfaring jeg ikke ville vært foruten og som har utviklet meg i positiv forstand.

Jeg ønsker å takke avdelingslederne i NAV for deres engasjement og bidrag og for at de tok seg tid til å stille til intervju. Jeg vil også takke min veileder Maja Nilssen ved Nord Universitet for god oppfølging under oppgaveskrivingen. Jeg vil også takke bidragsyterne ved studieprogrammet HRM ved Nord Universitet generelt, men Leif Kristian Monsen spesielt, hans forelesninger har jeg opplevd som akademiske høydepunkt på min utdanningsvei, da de har vært både svært inspirerende, faglig interessante og unike når det kommer til formidlingsevne.

Det har naturlig nok til tider vært utfordrende å balansere jobb, videreutdanning og familieliv som far til 3 barn i barneskole- og barnehagealder. Og det hadde heller ikke vært mulig uten min kjære samboer og mor til mine barn, Linn, som uten tvil er den viktigste bidragsyteren sånn sett for at dette studiet i det hele tatt har vært gjennomførbart.

Karl Jørgen Ertsås

Steinkjer, 12.novemeber 2021

Innhold

1.0 Innledning	s.7
1.1 Problemstilling.....	s.8
1.2 Oppgavens oppbygging og struktur.....	s.8
2.0 Innovasjon i tjenesteyting	s.10
2.1 Lagsport med bottom-up perspektiv.....	s.11
2.2 Innovasjonsbegrepets fire dimensjoner.....	s.12
2.3 Serviceinnovasjoners egenart.....	s.12
2.4 Innovasjonsprosesser og ledelsesatferd.....	s.13
2.5 Kulturutvikling mot utviklingskultur	s.15
3.0 NAV	s.17
3.1 «NAV i en ny tid» - digitalisering og brukerorientering.....	s.17
3.2 Digital aktivitetsplan – samskaping i tjenesteyting.....	s.17
3.3 Ekspresdigitalisering og korona.....	s.18
4.0 Metode	s.20
4.1 Kvalitativ metode.....	s.20
4.2 Planlegging og gjennomføring.....	s.20
4.2.1 Dybdeintervju.....	s.21
4.2.2 Informanter.....	s.21
4.2.3 Intervjuguide.....	s.21
4.2.4 Datainnsamling.....	s.22
4.2.5 Transkribering.....	s.23
4.3 Analyse.....	s.23
4.3.1 SDI-metoden – «ta steg for steg og ha tro på empirien».....	s.24
4.3.2 Koding.....	s.25
4.4 Utvalg.....	s.26
5.0 Innovasjon i tjenesteyting i NAV-kontoret	s.27
5.1 Innledning.....	s.27
5.2 Nyttig brukerorientert nyskaping.....	s.27
5.3 Nød lærer naken kvinne å spinne – et NAV med muligheter..	s.32
6. 0 Lokalkontor, lagsport og ledelse - tohendig NAV-kontor med nemoraktisk tankegods	s.41

Litteratur	s.45
Vedlegg 1	s.47
Vedlegg 2	s.51
Vedlegg 3	s.53

Sammendrag

NAV forvalter en tredjedel av statsbudsjettet (NAV, 2021) og følgelig vil utvikling av arbeids- og velferdsforvaltningen være et prioritert område politisk. For ikke mange år tilbake ble det gjort en helhetlig gjennomgang av arbeids- og velferdsforvaltningen og den komplekse organisasjonen som NAV tross alt er jf. sluttrapporten «*Et NAV med muligheter*» (Arbeids- og sosialdepartement, 2015) fra ekspertgruppen ledet av Sigrunn Vågeng. I den sammenheng ble stortingsmeldingen «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet» (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016) lagt frem med utgangspunkt i Vågengs ekspertrapport, hvor man blant annet ønsket fokus på større handlingsfrihet i NAV- kontoret med mål om å tilpasse tjenestene til behovet som brukerne har i større grad. Likeledes har man de seneste årene også sett et behov og ønske om både en mer digital og innovativ offentlig sektor generelt gjennom Stortingsmeldinger som Meld St. 27 *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet* (2015-2016), samt Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2020)

Så kom 2020 og man har siden mars det året stått i en av de største krisene landet har opplevd i fredstid og som følgelig har hatt betydning i vår hverdag frem til nå, men som også vil kunne få betydning i vår hverdag i tiden som kommer. Samfunnet har tatt et kvantesteg inn i digitaliseringen og vi har gjort oss nye erfaringer og det har følgelig fått konsekvenser for hvordan vi ser muligheter og hvordan man kan løse tjenesteoppdraget i det offentlige generelt, men også i NAV spesielt. Ekspresdigitaliseringen har sånn sett tvunget mange organisasjoner i det offentlige ut i det ukjente og tvunget mange til nytenkning og finne nye måter å gjøre ting på i hverdagen, da det rett og slett ikke var mulig å gjennomføre arbeidshverdagen som før for mange, da koronaen traff og landet ble nedstengt fra en dag til en annen.

I denne oppgaven har jeg gjort en kvalitativ intervjustudie hvor jeg ønsket å ta et dypdykk i hvordan avdelingslederne på NAV-kontoret forstår innovasjon i tjenesteyting fra et avdelingslederperspektiv. Likeledes har jeg hatt som mål å se nærmere på hvordan de opplever handlingsrommet for innovasjon i en hverdag med driftsfokus, hvordan ekspresdigitaliseringen har gitt seg utslag i nytenkning hos dem og drøftet det opp imot innovasjonsteori. Min problemstilling i denne oppgaven er hvordan forstår man innovasjon i tjenesteyting fra et lederperspektiv i NAV-kontoret? Og likeledes har jeg 2 delspørsmål hvor jeg ønsker å se på om avdelingslederne opplever at NAV-kontoret innoverer i tjenesteleveransen mot tjenestemottakerne? Og videre om siste års pandemi har endret det

opplevde handlingsrommet for lederne knyttet til behovet for innovasjon i tjenesteyting hos NAV?

Jeg har argumentert for at innovasjon i tjenesteyting har et potensiale i seg som gjør at det er nødvendig å ha et bevisst forhold til det i det offentlige generelt og NAV spesielt. Et av NAVs mange deloppdrag er å løse såkalte gjenstridige problemer, som eksempelvis drop-ut fra skolen blant våre ungdommer, hvor problemene er sammensatte, uten at vi har klare løsninger. Samarbeidsdrevet innovasjon i det offentlige har i den forbindelse et potensiale i seg som gjør det verdt å øke kunnskapen og bevisstheten rundt konseptet. Da vi er i en tid hvor det er økte forventninger til det offentlige og krav om effektivisering og få til mer for mindre, blir måten vi løste oppdraget på i går ikke nødvendigvis en tilstrekkelig god løsning for måten vi skal løse det på i morgen.

Innovasjon og det å våge å tenke nytt er ikke uten risiko. Jeg argumenterer sånn sett for at innovasjon er nettopp risiko og følgelig blir tilnærming og håndtering av risiko underveis viktig. Det å våge å ta risiko blir følgelig vesentlig og at man på mange måter ikke har noe valg når man står i en situasjon hvor man har et vedvarende gap mellom ressurser og forventninger. Det er ikke det å unngå å ta risiko som da blir det riktige fokusområdet, men nettopp det at det å ta risiko blir en nødvendighet og man følgelig må ha mer fokus på hvordan dette nødvendigvis må ledes og forankres parallelt med fokus på daglig drift. Sånn sett kan man i denne sammenhengen påstå at avdelingslederne på NAV-kontoret og deres tilnærming og forståelse rundt innovasjon blir sentral. Og hvordan de handler på det blir sentralt, da det er nettopp de som må lede innovasjonsprosessene parallelt med at de leder den daglige driften.

Når det gjelder mine funn så kan det argumenteres for NAV sin del at det har vært en dreining hvor søkelyset på utviklingskultur, og likeledes effektive og nyttige brukerorienterte tjenester har fått større plass. Hvordan det står deg i den nye normalen, er litt tidlig å si. Om hybride løsninger, hvor man i mye større grad jobber digitalt, både internt og eksternt, gir mer effektive og brukerrettede tjenester også på sikt, vil også tiden vise. Men at digitaliseringen har gitt seg utslag i opplevd effektivisering blant avdelingslederne på lokalkontoret er utvilsomt. Og likeledes at avdelingslederne opplever at det innoveres på lokalkontoret. Det at NAV nå har vært gjennom ekspressdigitalisering, innført nye løsninger i brukeroppfølgingen og gjort seg nye erfaringer med blant annet samarbeidsdrevet tjenesteinnovasjon er på det

rene. At de sånn sett har fått prøve og feile og gjort seg erfaringer som de kan ta med seg post covid som også potensielt kan påvirke det opplevde handlingsrommet og kanskje også har eksemplifisert hvordan handlingsrommet nettopp må skapes selv, gjennom ledelse. At det danner et godt grunnlag å jobbe videre med forankring i organisasjonen, når det gjelder kulturutvikling for innovasjon og utvikling, det har jeg stor tro på, men det må ledes også post covid. Monsen (2003) trekker frem at hvordan vi forstår organisasjoner og dreier oppmerksomheten i større grad til hvorfor vi gjør som vi gjør og at hvordan vi forstår organisasjonskultur er av betydning for om det drives utvikling og omstilling.

NAV har gjennomgått en digital forvandling og fremstår klart mer effektiv og brukerorientert. Om man hadde kommet dit om det ikke hadde vært for koronasituasjonen er usikkert og likeledes hvor lang tid man eventuelt hadde brukt for å komme dit man er i dag. Det som imidlertid er sikkert, er at man ikke hadde kommet så langt og utviklet seg som organisasjon som man har gjort, uten en klar håndtering fra lederne sin side underveis. Det har gitt et svært godt grunnlag for økt forståelse for samarbeidsdrevet innovasjon og dets potensiale som en del av løsningen for å få til mer for mindre og møte de økte forventningene. Det har også ført til at man har fått gjort seg nye erfaringer gjennom prøving og feiling som forhåpentligvis er noe man kan fortsette å se læringsgevinstene av og bygge en utviklingskultur rundt. Det har rigget NAV- kontoret for den nye hybride hverdagen i en ny tid, hvor brukerorienterte tjenester, effektivisering gjennom digitalisering og kulturutvikling med et demokratisk og deltakende ledersyn ligger til grunn.

1.0 Innledning

Offentlig sektor og velferdssamfunnet vårt står ovenfor til dels store utfordringer i årene som kommer og det skaper behov for omfattende endringer. Utfordringsbildet er sammensatt og komplekst, og en del av bildet i denne sammenhengen er den demografiske utviklingen med en aldrende befolkning, arbeidsledighet, sykefravær, digitalisering og robotisering, for å nevne noe. Velferdsstaten eksisterer ikke løsrevet fra samfunnsutviklingen og de endringene som skjer i verden rundt oss; tvert imot har det betydning for hvordan vi løser oppdraget med å opprettholde og videreutvikle det vi kjenner av velferdstilbud i dag. Endrende rammevilkår fordrer endring eller fornying i tråd med dette. Det koster å drive velferdsstaten Norge, og med svakere økonomiske utsikter (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) må vi forvente at det kan få betydning for hvordan vi kan løse oppdraget på. For å kunne opprettholde det velferdstilbudet man har, må man øke produktiviteten og hvordan vi utnytter våre ressurser best mulig vil følgelig være av vesentligste betydning. Det skaper økte forventninger til hvordan vi forvalter ressursene våre når fremtidsbildet som blir tegnet er et vedvarende gap mellom ressurser og forventninger.

Det er med bakgrunn i dette vanskelig å argumentere imot at det er behov for at offentlig sektor må se på endringer i måten de løser samfunnsoppdraget på. Forventingene til det offentlige er komplekse og kan være til dels motstridende.

Vi er i en rivende teknologisk utvikling og for de som arbeider med tjenesteyting i møte med mennesker, hvor det man forsøker å løse er til dels komplekse problemer med til dels lite åpenbare løsninger ligger det et klart potensial på å finne nye måter å løse oppgaven på, utover det som finnes av fra før.

Det er også et uttalt politisk mål at Norge skal være ledende på digitalisering i offentlig sektor, hvor innovasjon står sentralt. Dette har blant annet gitt seg utslag i opprettelsen av en egen digitaliseringsminister tilbake i 2019, og et eget digitaliseringsdirektorat i 2020 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet). Og lite visste vi i 2019 at 2020 skulle bli året for en pandemi som aktualiserte i høy grad digitalisering og innovasjon i offentlig sektor. Det har vært nødvendig å håndtere en ny hverdag hvor ting har vært uforutsigbart og utfordringene har dukket opp underveis og det har vært avgjørende å finne nye måter å jobbe og samhandle på fortløpende, hvor digitale løsninger har stått helt sentralt.

Med dette som bakgrunn ønsker jeg i denne oppgaven å se nærmere på tjenesteinnovasjon i NAV, hvor jeg avgrenser det til å se på det som omhandler brukernære tjenester og knytte det opp imot et konkret eksempel for å drøfte innovasjon i offentlig tjenesteyting generelt og i NAV spesielt. Målet med dette er å eksemplifisere hvordan innovasjon i tjenesteyting kan se ut og videre bidra til å øke bevisstheten rundt nødvendigheten av å forholde seg til tematikken innovasjon i det offentlige, med søkelys på NAV spesielt. Jeg synes også det er vesentlig å drøfte hvorvidt tjenesteinnovasjon representerer en risiko og på hvilken måte. Likeledes synes det både relevant og interessant å undersøke avdelingslederne i NAV-kontoret sitt opplevde handlingsrom og tilnærming til denne tematikken. Dette i kraft av at det er de som står både tjenestemottakerne og tjenesteyterne nærmest i denne konteksten. Hvor de skal evne å balansere innovasjon og daglig drift å avveie og håndtere eventuelle risiko i dette samspillet både internt og eksternt. Det gjør det også aktuelt at vi kommer inn på særtrekk ved organisasjonskultur og lederatferd og hvordan dette mulig kan ha betydning for om det drives endrings- og utviklingsarbeid.

1.1 Problemstilling

På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling for oppgaven:

Hvordan forstår man innovasjon i tjenesteyting fra et lederperspektiv i NAV-kontoret?

Delspørsmål:

- Opplever avdelingslederne at NAV-kontoret innoverer i tjenesteleveransen mot tjenestemottakerne?

- Har siste års pandemi endret det opplevde handlingsrommet for lederne knyttet til behovet for innovasjon i tjenesteyting hos NAV?

1.2 Oppgavens oppbygging og struktur

Som påpekt innledningsvis så er mitt formål med denne oppgaven å drøfte innovasjon i tjenesteyting generelt og knytte det opp imot innovasjon i NAV-kontoret spesielt. Sånn sett utgjør kapittel 2 og 3 teorikapitler hvor jeg forsøker å trekke frem relevant forskning som danner grunnlaget for videre oppbygging av oppgaven. I kapittel 3 aktualiserer jeg innovasjon i tjenesteyting i NAV og eksemplifiserer også en konkret innovasjon i NAV som redegjør for hvordan jeg forstår nettopp innovasjon i tjenesteyting i et NAV-kontor. I kapittel 4 går jeg

gjennom den metodiske innretningen jeg har valgt med en kvalitativ intervjustudie og beskriver den prosessen. Kapittel 5 utgjør analysedelen hvor innovasjonsteori møter innsamlet datamateriale og jeg drøfter det og forsøker å svare ut problemstillingen og delspørsmålene. Kapittel 6 fungerer som et avslutningskapittel hvor jeg gjør en oppsummering og konkluderer.

2.0 Innovasjon i tjenesteyting

For å kunne drøfte innovasjon i tjenesteyting vil det være nødvendig å ta for seg begrepet innovasjon og sette det i en kontekst. Det er derfor nødvendig å se litt nærmere på det teoretiske grunnlaget for innovasjonsbegrepet og konkretisere hvordan det forstås i denne oppgaven, for så å knytte det til problemstillingen. Når innovasjon som begrep blir belyst videre vil det i all hovedsak knyttes opp imot det organisatoriske, altså i konteksten innovasjon i tjenesteyting. Oppgaven tatt i betraktning, så kan man selvfølgelig legge til at produktinnovasjoner også kan legge grunnlaget for eller tilføre tjenesteinnovasjoner eller motsatt, men formålet med å se nærmere på innovasjonsteori nedenfor er først og fremst å gi en forståelse for innovasjon i tjenesteyting og bruke det i drøftingen videre.

Schumpeter sin definisjon på innovasjon er en *«radikal eller likevektsforstyrrende ny produksjonsprosess, nytt marked, bruk av nye råmaterialer, nye organisasjonsmåter, nye produkter/tjenester eller en kombinasjon av disse»* (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015:40). Jf. Andersen mfl. (2015:20) så trekker de frem hvordan Schumpeter påpekte hvordan innovasjon ikke bare handler om produktutvikling, men at det også har en organisatorisk forankring i den forstand at det handler om å se på nye måter å organisere virksomheter på. Osborne (2010) viser til hvordan tjenesteinnovasjoner er vesentlig forskjellig fra produktinnovasjoner da det er nettopp prosessen som er det innovative ved tjenesteinnovasjon, hvor man yter tjenester til kunder eller klienter og hvor konsumet og produksjonen er samtidige prosesser (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:30). Innovasjon i tjenesteyting foregår i møte mellom mennesker hvor det er et nødvendig element av samspill mellom den som utfører tjenesten og den som tar imot.

Så kan man stille seg spørsmålet hvorfor skille mellom organisasjonsutvikling og innovasjon? Det må da være mye av det samme? En vesentlig forskjell her som gjør det nettopp viktig å skille disse er at det gir seg utslag i ulike utfordringer, i så vel form som omfang. Dette med tanke på forankring i organisasjonen, om man snakker om å utvikle noe av det man holder på med og som er kjent, til å innføre og implementere noe som er helt nytt. Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015) påpeker hvordan et brudd representerer noe annet enn organisasjonsutvikling da det *«...innebærer nye måter å tenke eller agere på i forhold til ledelse, kolleger og brukere/klienter, eller at nye rutiner og prosedyrer må implementeres, noe som igjen må forankres organisatorisk»* (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015: 24).

2.1 Lagsport med bottom-up perspektiv

Vi har nå sett litt på innovasjonsbegrepet og skal nå se nærmere på tilnærmingen til innovasjon i tjenesteyting og hvorfor den er av betydning. I senere tid ser man en utvikling i hvordan man tilnærmer seg innovasjon i tjenesteyting. Det er blitt en økt forståelse og kunnskap rundt hvordan typiske ledelsesinitierte, eller såkalte top-down prosesser, er lite formålstjenlige for å skape gode prosesser for innovasjon. Det er blitt et større fokus på hvordan man skal jobbe rundt organisasjonskultur og det samspillet man har i organisasjonen for å skape gode prosesser for innovasjon. Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015:26) påpeker hvordan tilnærmingen til innovasjoner i offentlig tjenesteyting er av stor betydning. Og om man evner å legge til rette for prosesser nedenfra og opp, hvor ulike aktører samarbeider, utover egen organisasjon, i et konstruktivt samspill med andre parter, inkludert tjenestemottakere, så vil omfanget av innovasjoner øke.

Det er i tråd med det Torfing (2016) påpeker hvordan innovasjon i offentlig tjenesteyting i stor grad er en lagsport som krever samarbeid av ulike aktører hvor man spiller på hverandres ferdigheter. Han mener samarbeidsdrevet innovasjon i offentlig tjenesteyting har potensial til å møte det vedvarende og økende gapet mellom forventninger og ressurser. Han hevder at *«collaborative innovation is a key tool for public value production that we must learn to master so we can handle the problems and the challenges facing the public sector»* (Torfing 2016:13).

Weber og Khandemian trekker frem nettopp samarbeid som en svært fruktbar tilnærming for såkalte gjenstridige problemer (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:110). Nettopp det at slike problem har en slik kompleksitet i seg og uvissheten rundt det gjør at det oppstår et behov for at vi gjennom samarbeid forsøker å løse det, da det er for komplekst til at vi greier det alene. Gjennom de ulike aktørenes erfaringer og kunnskap om problemet kan man sammen danne en bedre innsikt med et felles mål om å finne en løsning på problemet. Samarbeid er altså nøkkelen i slike innovasjonsprosesser og alle deler av en slik prosess har visst seg og forbedres ved samarbeid. Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015:111) viser i den forbindelse til hvordan problemanalysen blir bedre, man treffer bedre på utvelgelse av nye ideer og man står bedre rustet sammen med tanke på eierskap og mer koordinerte ressurser i implementeringsfasen som er i samsvar med Torfings innovasjonssirkel (Torfing 2016:33).

Torfin(2016) gjør et poeng ut av at innovasjon som begrep som noe mer enn stegvis utvikling og kontinuerlig videreutvikling av det vi har «*..innovation involves an intentional redesign of existing design through som kind of rupture*» (Torfin 2016:29).

Det vil si at innovasjon er brudd med det eksisterende og at det har med seg et viktig element av nye ideer og nye måter å gjøre ting på.

2.2 Innovasjonsbegrepets fire dimensjoner

Et brudd eller en ruptur med det eksisterende kan jo skje i ulik grad og med store variasjoner i omfang og i den forbindelse er det formålstjenlig for en mer presis og utvidet forståelse og ta for seg innovasjonsbegrepets fire dimensjoner av Waite, Hollingworth og Marshall som trekkes frem av Andersen m.fl(2015);

Den første dimensjonen trekker frem hvordan alle innovasjoner representerer en endring med et brudd eller skifte som er målbart og hvor stort det bruddet er ift kontinuitet og diskontinuitet vil variere fra innovasjon til innovasjon. Den andre dimensjonen tar for seg hvor radikal innovasjonen eller endringen er. Det vil si er det snakk om noe helt nytt eller er det snakk om å ta i bruk noe kjent i nye kombinasjoner og i hvor stor grad er dette annerledes enn det organisasjonen har gjort tidligere. Man kan her skalere hvor radikal endringen er med å skille mellom en inkrementell eller stegvis utvikling, eller man snakker om «palimpest» eller metamorfose. Inkrementell er selvforklarende, mens palimpest viser til en større endring, men det er fortsatt gjenkjennbart i noe grad og til slutt har man metamorfose som er så radikal at man ikke kjenner en versjon til en annen. Den tredje dimensjonen går på hvor unik innovasjonen er i sin helhet, om det kan ses andre steder i lignende form? Her kan man også skalere fra helt unikt og noe man overhodet ikke har sett før til noe som er mer kjent. Ved å kombinere den andre og tredje dimensjonen kan man få på plass en kombinasjonsklassifisering hvor man kan dele inn innovasjoner i marginale, moderate, betydelige og eksepsjonelle. Den fjerde dimensjonen handler om det normative og om innovasjonen er en forbedring eller en forverring. (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:22)

2.3 Serviceinnovasjoners egenart

Da har vi sett litt på innovasjonsbegrepet, samt tilnærmingen til innovasjon i tjenesteyting.

Innovasjon og servicesektoren har ikke nødvendigvis blitt oppfattet som synonymmer. Gallouj mener at denne sektoren har fått for lite oppmerksomhet og blitt stemplet som lite innovativ og nyskapende og at det har sin forklaring i at man ikke har tatt hensyn nok til serviceinnovasjoners egenart (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:29). Et eksempel som illustrerer godt hvordan det nettopp er prosessen som er det innovative, trekkes frem av Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015) knyttet til en familierådsmodell i barnevernet. Hvor «*det nyskapende her er de nye prosessene som igangsettes med vekt på å involvere de pårørende og klienten i arbeidet med å komme frem til velegnede tiltak for det utsatte barnet eller ungdommen*» (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:30).

Basons fremhever viktigheten av medvirkning fra tjenestemottakerne sin side og man ser en dreining fra passive mottakere til mer delaktighet og samproduksjon (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:31). Tendensen er mer involvering og brukervedvirkning.

2.4 Innovasjonsprosesser og ledelsesatferd

Hva som fremmer og hva som hemmer innovasjon i organisasjoner er naturligvis noe man ønsker å identifisere og ha et bevisst forhold til i en organisasjon. Det vil følgelig være av interesse å se nærmere på og eventuelt drøfte om det er særtrekk ved enkelte organisasjoner og organisasjonskulturer som er betydningsfullt å trekke frem i en diskusjon rundt innovasjon, endring og omstilling og hvordan man eventuelt kan legge til rette for innovasjonsatferd i organisasjoner.

Monsen(2003) har i sin undersøkelse av, nordnorske kommuner på 90-tallet sett nærmere på om det er mulig å identifisere særtrekk ved organisasjonskulturen hos den enkelte kommune og hvilken betydning det har for om det drives endrings og utviklingsarbeid i kommunene. I den forbindelse har han kategorisert og kartlagt disse ulike ledertyperne med bakgrunn i de svarene respondentene i kommunene gav. Han fremstiller 3 ledertyper hvor det er mulig å se en klar tendens til at ulike ledertyper har betydning for om det drives utviklingsarbeid i kommunene.

Disse tre ledertyperne har følgende hovedtrekk jf. Monsen (2003:209)

- *Praktokraten* er den som er regelstyrt i oppgaveløsningen, med fokus på økonomi og hvordan det legger klare føringer på kommunens tjenester. Ikke spesielt opptatt av

mellommenneskelige forhold og lite orientert mot samarbeid, motivering, konfliktløsning, veiledning.

- *Polikraten* er en som har oppmerksomheten rettet mot organisatoriske og strukturelle forhold og på politiske beslutningsprosesser og er en administrativ ledertype hvor prosesser knyttet til de folkevalgte har fokus med mål om å påvirke.

- *Nemokraten* er en som i stor grad har fokus på det mellommenneskelige og har oppmerksomheten rettet mot sine medarbeidere og med ønske om at de involveres i organisatoriske forhold internt. Likeledes vil publikums behov og medbestemmelse stå sterkt i fokus. Av sine underordnede blir de oppfattet som endringsvillig og med evne til å få gjennomslag hos sine i endrings- og omstillingsprosesser.

Og den ledertypen som klart scorer høyest med tanke på om det drives utviklings- og endringsarbeid i kommunene er nemokraten jf Monsen (2003:215). Og det er naturligvis høyst aktuelt da innovasjon nettopp handler om utvikling og endring og fra å gjøre ting som er kjent til noe som er nytt. En nemokrat har en helt annen inngang til utvikling og endring og hvordan det å legge til rette for meningsbrytninger og motsetninger er nødvendig for å skape utvikling. Likeledes hvordan det åpnes opp for bred deltakelse, internt og eksternt, i både defineringen av problemet, men også i utarbeidingen av løsningen av det og forståelsen av hvordan endring og utvikling handler om læringsprosesser hvor man søker å skape en forandring som først skjer når vi har endret tankesett og handler på andre måter enn tidligere jf Monsen (2003: 217).

I tillegg til drøftingen rundt det som har med ledelse og ledelsesatferd så er det vesentlig å legge til at en leders måte å gjøre ting på, hva han eller hun retter sin oppmerksomhet mot, ikke kun er et resultat av individuelle særtrekk ved den enkelte leder. En leder opererer ikke i et vakuum og ledelse utøves følgelig i en kontekst. Monsen (2003) trekker frem hvordan det er sentralt å forstå lederatferd som et uttrykk for det særpregede ved organisasjonskulturen og systemrasjonaliteten lederen er en del av, og hvordan disse kollektive verdier, normer og tenkemåter har stor betydning.

Monsen (2003:2016) argumenterer nettopp at for å øke kvalitet og effektivitet i produksjon av tjenester i kommunene er det nødvendig å vri oppmerksomheten bort i fra en stadig søken

etter løsninger på hvordan vi løser ting via nye moderne organisasjonsmodeller som potensielt kan heve kvalitet og effektivitet til å også rette blikket mot egen organisasjonskultur og se på og forstå gjeldende tankesett og hvorfor vi gjør som vi gjør. Hvorfor vi handler som vi gjør og hva vi legitimerer våre handlinger med er en innsikt som er av vesentligste betydning når man snakker om endring og læringsprosesser. Men som også Monsen (2003) også påpeker «*Denne innsikten er bare nyttig dersom den fører til organisasjonsmessig selvransakelse og kritisk vurdering av egne tenkemåter*» (Monsen 2003: 217).

2.5 Kulturutvikling mot utviklingskultur

Hennestad og Revang (2017) påpeker viktigheten av å være seg bevisst over «arvegodset» og hvordan det preger våre handlings- og reaksjonsmønstre som er av stor betydning for om endringsprosessene blir forankret i hverdagen. Alle organisasjoner eksisterer i et forhold med omgivelsene og har en indre struktur med etablerte samhandlingsmønstre, strukturer og fortolkninger, som har gått over tid og som ligger dypt forankret og er ofte vanskelige å få øye på. Hennestad og Revang (2017) bruker begrepet «dypstrukturen» om dette. De peker på hvordan disse strukturene skaper føringer for styring og retning, og er en naturlig del av vårt løsningsrepertoar. Det ligger også potensial i disse strukturene for å skape endringsmoment om man evner å bruke den kraften de representerer og «*Spørsmålet blir ikke hvordan denne strukturen skal nedkjempes, men hvordan man kan mobilisere utvikling- og endringskraft gjennom å bygge på eksisterende normer og verdier*»(Hennestad og Revang 2017:78).

Hvordan man forstår organisasjoner som sosialt konstruerte og hvordan de usynlige delene av organisasjonen er med på å gi føringer for ledelse vil følgelig være en vesentlig del av det å forstå hvordan organisasjoner fungerer og hvordan man angriper både den daglige endringsledelse og ledelse av endring og innovasjonsprosesser. Monsen (2003) er tydelig på hvordan kulturutvikling er «*en nødvendig betingelse for å skape utviklingskultur*» (Monsen 2003:218).

Hennestad og Revang (2017) viser til hvordan organisasjoner og deres hverdagsvirkelighet er sementerende og selvforsterkende, hvor man er avhengig av at man må bryte opp gamle måter å gjøre ting på eller mønstre for handling, for at en ny virkelighet med nye mønstre finner sted jf. Lewins endringsmodell (Hennestad og Revang 2017:202). Lewin opererer med begrepene «unfreeze», «move» og «refreeze», og peker på hvordan det er avgjørende at de kreftene som er konserverende i organisasjonen tines opp, utvikles, forsterkes og blir institusjonalisert ved

at man faktisk gjennomfører og tilpasser organisasjonen i lys av endringene jf Hennestad og Revang (2017).

Hennestad og Revang (2017) snakker om at det som er sosialt skapt kan omskapes sosialt, men det kreves oppmerksomhet og at den prosessen ledes og at der derfor er avgjørende at det kreves et eget fokus for at det nye skal realiseres jf. Hennestad og Revang (2017:207).

Hennestad og Revang(2017:48) snakker om «ambidextrous organizations» hvor man evner å kjøre utviklings- og innovasjonsprosesser samtidig som med de daglige driftsprosessene, at man evner å bruke begge hendene samtidig At de blir prioritert likeverdig. Det blir også gjort et poeng ut av at når man lykkes med endring kan det se ut som om at veien blir litt til mens man går, endringen skapes underveis, med gradvise prosesser hvor det skapes mulighets- og handlingsrom parallelt med at det understøttes med stegvise implementeringstiltak og nye forståelsesmønstre og fortolkninger vokser frem ved prøve-og-feile-prosesser jf Hennestad og Revang (2017). De påpeker den grunnleggende forskjellen ved hvordan man forstår endringsledelse fra et systemstrukturelt syn versus et fortolkningssyn. Litt forenklet kan man si at ved et systemstrukturelt syn jobber man frem en løsning i forkant som man plasserer ut i organisasjonen for gjennomføring i etterkant, mens man ved fortolkningssynet legger mer vekt på at det ikke gir mening å presentere slike «ferdigløsninger» da fortolkningen skjer nettopp gjennom prøving og feiling jf Hennestad og Revang (2017:211).

3.0 NAV

3.1 «NAV i en ny tid» - digitalisering og brukerorientering

Stort sett alle av oss skal med tid og stunder, på et eller annet vis ha noe med NAV å gjøre. Oppgavespennt som Arbeids- og velferdsetaten skal løse for samfunnets beste er vidt og komplekst, og følgelig vil også møte med NAV og behovet for hver enkelt være forskjellig og svært varierende for tjenestemottakerne rundt omkring. I nyere tid, altså etter NAV-reformen, og de senere årene har NAV på ulike vis gjort ulike forsøk, noen mer vellykkede og andre mindre, på å møte en samfunnsutvikling og digitalisering med behov for å gjøre ting på andre måter med intensjon om det beste for bruker og tjenestemottaker.

Stortingsmeldingen «NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet» (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016) peker ut en retning for NAV med bakgrunn i rapporten fra «ekspertgruppen» med daværende leder av ekspertgruppen og senere leder av arbeids- og velferdsforvaltningen Sigrunn Vågeng. I tråd med det som er påpekt ovenfor peker også denne stortingsmeldingen på hvordan utviklingstrekkene i samfunnet stiller NAV-kontoret overfor utfordringer i tiden fremover. Disse endringene skaper nye betingelser for både hvilke oppgaver man skal løse i NAV-kontoret og hvordan man skal løse de jf. Stortingsmelding 33 NAV i en ny tid (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016).

Sett i lys av dette var et av satsingsområdene å *«sikre utvikling av mer brukerrettede tjenester som er effektive, målrettede og bidrar til gode opplevelser for brukerne av NAV-kontoret»* (Arbeids- og sosialdepartementet 2016:9)

Med økte krav og klare forventninger til utførelsen av brukeroppfølgingen og økte krav om effektivitet med å få mer for mindre, eksisterte det et opplevd behov for å gjøre ting på andre måter enn det ble gjort på. I tråd med regjeringens IKT-satsing jf. Meld St. Digital agenda for Norge (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) skal det være en digital dreining for brukeren og dens behov skal stå i sentrum.

3.2 Digital aktivitetsplan – samskaping i tjenesteyting

I slutten av 2017 resulterte dette i en lansering av en digital aktivitetsplan via nav.no hvor bruker selv skal være delaktig sammen med veileder ved sitt NAV-kontor med å legge inn sin plan i veien mot arbeid eller arbeidsrettede tiltak for å komme i arbeid. I denne planen kan man også ha kontinuerlig dialog med sin veileder digitalt og er sånn sett frigjort fra sted og

rom med tanke på muligheter for kontakt og dialog.

Så blir spørsmålet om NAV har innovert? Er det ikke bare en ren digitalisering av en aktivitetsplan som man også tidligere har hatt? Hva er nytt?

NAV har lansert en digital aktivitetsplan, altså en individuell plan som er tilgjengelig for bruker digitalt. Man kan argumentere for at man har løftet den gamle aktivitetsplanen inn i et nytt IKT-verktøy for brukerrettet oppfølging og at den bare er digitalisert og at det grunnleggende sett handler om en ren organisasjonsutvikling som ikke representerer et veldig brudd med den eksisterende måten å gjøre det på. Jeg vil imidlertid argumentere for det motsatte. Nemlig at digitaliseringen av aktivitetsplanen og nettopp prosessen med måten brukeren selv er med å samskape ilag med sin veileder representerer et klart brudd på den eksisterende praksis. Intensjonen med den forrige aktivitetsplanen som en individuell plan var muligens den samme som det er i dag, hvor ønske var en delaktighet og medvirkning fra bruker. Forskjellen nå er at man blant annet har tilgjengeliggjort den slik at den skal være en råd tråd i hele brukeroppfølgingen og at det tvinger seg frem at den blir brukt aktivt, av begge parter, da selve aktivitetsplanen blir brukt som samhandlings og dialogbasert verktøy hvor intensjonen at alt av digital dialog og referater fra møter m.m. skal være en integrert del av det. Følgelig er måten man følger opp brukeren på også endret. Det har gitt oss et brudd og en etablering av en ny måte å følge opp brukeren på og igangsatt nye prosesser med mål om å sammen utforme og komme frem til aktiviteter og delmål som skal eksempelvis få bruker ut av utenforskap eller i jobb.

Gjennom den digitale aktivitetsplanen er målet til NAV at man sammen med brukeren skal løse «problemet», det vil si at man sammen skal utarbeide konkrete delmål og jobbe seg gjennom disse ilag i samspill med hverandre. Brukeren blir følgelig mer involvert og delaktig og mindre passiv i denne prosessen enn det som var tilfelle tidligere. Tilgjengeliggjøring av aktivitetsplan og nye måter å kommunisere via nettopp denne med fokus på delaktighet og brukerorientering gir et klart brudd med det man har gjort før ift oppfølgingsarbeid, det resulterer i noe nytt for organisasjonen og måten man har dialog med brukerne på.

3.3 Ekspressdigitalisering og korona

Selv om man til en viss grad hadde et økende fokus på digitalisering av den offentlige sektoren, samt det å skape en innovativ offentlig sektor forut for mars 2020 og

koronasituasjonen, så har denne situasjonen på mange måter gitt seg utslag i en mer eller mindre tvungen ekspressdigitalisering som blant annet har gjort at mange har tatt digitale sjumilssteg. Det har gjort sitt til at man har hatt behov for å finne nye løsninger raskt, da hverdagen vi kjente i går er ikke nødvendigvis slik vi kjenner den i dag. Det har fått store følger for samfunnet generelt, men også for den offentlige sektor og NAV spesielt som en sentral aktør i velferdsstatens sikkerhetsnett.

Jf. Stortingsmeldingen «*En innovativ offentlig sektor*» (*Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020*) så påpekes det hvordan betydningen av å ha fokus på kultur, kompetanse og ledelse blir viktig for å skape handlingsrom, våge å tenke nytt og gi rom for og ikke minste lære av både de feilene man gjør samt det man lykkes med. Det legges også vekt på at hvordan lederne må være litt mer vågale å tørre og tenke nytt i forhold til samarbeid med næringsliv så vel som innbyggere, frivillige m.m, som sånn sett er i tråd med det som er påpekt ovenfor.

4.0 Metode

Et av de første stegene i en forskningsprosess er å velge tema og lande en problemstilling. Disse valgene vil naturligvis ha betydning for hvilken tilnærming og metodisk innretning man velger for prosessen videre. Dette metodekapitlet har til hensikt å beskrive og forklare de valgene jeg har gjort i forskningsprosessen – fra valg av tema til metode, til rekruttering av informanter, til selve gjennomføringen av datainnsamlingen og videre transkribering og analyse.

4.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven, hvor datamaterialet består av 5 dybdeintervjuer, eller semi-strukturerte intervjuer om du vil, av mellomledere ved lokalkontor i NAV. Dette på bakgrunn av at mitt hovedmål med oppgaven er nettopp å forsøke å gå i dybden i hvordan innovasjon i tjenesteyting forstås fra et lederperspektiv, og likeledes hvordan opplevd handlingsrom for innovasjon gjør seg gjeldene i hverdagen hos disse lederne.

I så måte er min intensjon å få deltakerne til å utdype sine tanker og få tak i refleksjoner og erfaringer vedkommende har gjort seg rundt tematikken. I den forbindelse har jeg landet på å gjennomføre såkalte dybdeintervju eller semi-strukturerte intervjuer da jeg mener de er velegnet for mitt tema. Det blir som Tjora (2017) påpeker at man «*Som hovedregel kan vi si at man bruker dybdeintervjuer der man vil studere meninger, holdninger og erfaringer. Vi er med andre ord ute etter livsverden til informanten*» (Tjora 2017:114). Jeg ønsker å forstå de opplevelsene deltakerne sitter på og gjøre mine refleksjoner rundt dette med, sånn sett som informanten som subjekt som er i tråd med Tjora (2017:114).

«Innenfor et såkalt sosialkonstruktivistisk perspektiv er vi særlig ute etter å studere hvordan informantene skaper mening, eller en forståelse av sin virkelighet, på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har..» (Tjora 2017:115).

4.2 Planlegging og gjennomføring

Planlegging og gjennomføring av dette forskningsprosjektet følger jo av den kvalitative innretningen jeg har valgt innledningsvis. Og all den tid jeg følger stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) så har jeg sånn sett relativt klare steg-for-steg prosesser og delmål man setter seg underveis og må gjøre noen prioriteringer fortløpende for at et slikt prosjekt skal være

sikret et tilstrekkelig forskningsmessig håndverk, som jeg kommer litt tilbake til nedenfor. Det er kanskje spesielt innhenting og bearbeiding av data som krever spesielt god planlegging og gjennomføring, da det er både tidkrevende og krever en del av forskeren rent faglig. Men hele prosessen fra innhenting av data, til transkribering og bearbeiding av data, koding og analyse av data og til slutt utvikling av teori krever god planmessig gjennomføring.

4.2.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju har til hensikt å skape en situasjon som tillater at jeg som forsker og den som blir intervjuet har en relativt fri samtale rundt et tema som aktuell forsker har bestemt på forhånd jf Tjora (2017:113). Og noe av det som er spesielt viktig i en slik sammenheng er det at man som forsker evner å skape en intervjusituasjon som er preget av tillit slik at informanten tillater seg å snakke åpent jf Tjora (2017). I den forbindelse la jeg opp til at den som skulle intervjues bestemte selv hvor selve gjennomføringen av dybdeintervju skulle gjennomføres, det resulterte i at alle ble avholdt ved NAV-kontoret. Slik at selve gjennomføringen er en balansegang mellom det å skape tillit slik at en relativt fri samtale kan finne sted, samtidig som man skal ha en viss struktur og ramme for samtalen fra forskerens side. Det blir som Tjora er inne på «*Samtidig som dybdeintervjuet også tilstreber en uformell situasjon som kan ligne på en prat over en kaffe, er det intervjueren som har ansvaret for å etablere rammen for intervjuet*» (Tjora 2017:119).

4.2.2 Informanter

Min intensjon i forkant av selve gjennomføringen var å få på plass mellom 4-6 informanter. I den forbindelse var det avgjørende for meg at de informantene jeg greide å rekruttere hadde relativt god innsikt i temaet jeg skulle intervjuer om. Med det som bakgrunn så ble det gjennomført et strategisk utvalg av informanter, hvor jeg endte opp med 5 avdelingsledere, i 4 ulike tjenesteområder.

4.2.3 Intervjuguide

Når metode er valgt så er neste trinn å se på selve utformingen av intervjuguide. Det er en sentral og krevende prosess å evne og utforme en god intervjuguide, med relevante spørsmål i forhold til problemstillingen, slik at jeg måler det jeg ønsker å måle. Det er også det elementet med å utforme den på en sann måte at man evner å skape et godt grunnlag for å i neste trinn skape en god arena for refleksjon og utgreiinger hos den som blir intervjuet.

I og med at jeg har relativt liten erfaring med gjennomføring av dybdeintervju så tenkte jeg innledningsvis at det ville være hensiktsmessig å lage en intervjuguide som er relativt detaljert. Dette fordi det kan komme til nytte i intervjusituasjonen, om det skulle bli behov. Jeg tenker at det er en trygghet i det, samtidig som det ikke skal styre meg for mye, da jeg ønsker å skape et trygt rom for høytenkning, refleksjoner og utgreiinger. Nå er det jo også slik at det er bare jeg som skal gjennomføre dybdeintervjuene. I en tenkt situasjon hvor jeg hadde eksempelvis samarbeidet med en eller flere hadde det vært enda viktigere å ha mer detaljerte spørsmål og “føringer” i intervjuguide slik at vi sikrer i størst mulig grad stiller de samme spørsmålene sånn at vi måler det samme.

Jeg har prøvd å være oppmerksom på å lage åpne spørsmål og hatt en variant av stikkordsformede oppfølgingsspørsmål, om det skulle bli behov for det. Jeg har støttet med på Tjora (2017) som påpeker i de forbindelse at det kan være fint å ha «...ferdigformulerte, fullstendige spørsmål, med stikkordspregede hjelpespørsmål eller tilleggstemaer» (Tjora 2017:153). Likeledes var intensjonen å starte med oppvarmingsspørsmål for at den som intervjues skal få vent seg til situasjonen og få den til å slappe av litt for jeg går over i hoveddelen, med refleksjon, for så å ha noen avslutningsspørsmål. Jeg har også gruppert spørsmålene slik at jeg kan kommunisere å gi informanten rammer for den tematikken jeg skal prate om jf Tjora 6 (2017:157), og på den måten blir det litt forutsigbart, uten at jeg legger føringer på en sånn måte at jeg skal begrense informanten, da han eller hun står fritt til å greie ut når som helst.

Og det er jo nettopp dette med å greie ut, reflektere og gå i dybden som er intensjonen med denne metoden og det gjør det viktig for meg å ha gode stikkord eller spørsmål i den delen av dybdeintervjuet som utgjør hoveddelen av intervjuet og ikke minst ha gode oppfølgingsspørsmål som sikrer at jeg får den som intervjues til å gå dybden. Spradley(1979) kaller dette «grand tour questions» jf Tjora (2017:146) og de er jo selve kjernen i et dybdeintervju.

4.2.4 Datainnsamling

Jeg gjennomførte datainnsamlingen fra september og til oktober.

I forkant av innsamlingen hadde jeg meldt inn og fått godkjent prosjektet hos Norsk senter for forskningsdata (NSD). Deltakerne hadde også i forkant av intervjuet fått tilsendt informasjonsskriv med samtykkeerklæring som skulle undertegnes skriftlig, og innhentet når

intervjuet ble gjennomført. Gjennom informasjonsskrivet fikk de informasjon rundt databehandling og mulighetene for å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt. Når det gjelder selve intervjuene så tok de fra 50 minutter og til noe i overkant av en times tid og jeg tok opp intervjuene med lydopptaker, hvor jeg så transkriberte og jobbet med materialet i etterkant. Selve lydopptakene slettes ved prosjektets slutt og jeg har anonymisert alle opplysninger som kan være personidentifiserende.

4.2.5 Transkribering

Jeg opplever denne prosessen som både svært tidkrevende, men også nyttig og interessant. Man får en utvidet forståelse underveis i prosessen, og her støtter meg til Nilssen (2014:47) som påpeker at det er noe med det å transkribere selv som gjør at du blir mer kjent med teksten. Noe du igjen vil kunne dra nytte av i prosessen med både koding og selve skrivingen.

Nilssen (2014) hevder at nettopp dette med det å transkribere er svært tidkrevende, men at det er i all hovedsak så mange klare fordeler for utenom det som har med tid å gjøre, og at det er en essensiell del av skriveprosessen og at man gjennom nettopp denne prosessen ved å lytte å skrive også starter prosessen med tanker rundt kodingen jf Nilssen (2014:47).

Jeg opplever det også som spesielt nyttig å få denne typen erfaringer og for økt innsikt, samt sette i gang skriveprosessen min. Jeg støtter meg til Elbow som sier at man «*ser tanke og språk som integrerte i hverandre. Han ser skriving som en utviklingsprosess der vi bare begynner å skrive før vi vet hva vi mener eller tenker og lar teksten utvikle seg*» (Nilssen 2014:54).

4.3 Analyse

I analysedelen handler det om å analysere og fortolke de dataene som er innhentet gjennom intervju. Og det er nettopp det som er viktig å tenke på at det er en intervjusituasjon, altså at den er konstruert nettopp i møte mellom meg som forsker og den som intervjues og vår samhandling i intervjusituasjonen, som Nilssen (2014:62) påpeker hvordan «*Kvalitative forskeres ontologiske og epistemologiske ståsted er at virkeligheten er noe som (re)konstrueres i møte mellom forskeren og de som deltar i studien. Virkeligheten er ikke noe som kan finnes og beskrives uavhengig av den samhandlingen som skjer*».

Det gjør at det er vesentlig å ha en forståelse for at det som blir sagt i et slikt dybdeintervju,

blir sagt i en sosial situasjon som igjen har betydning for hva som sies jf Tjora (2017:31) og han trekker også frem hvordan «*Den kvalitative analysen...bærer større preg av forskersubjektivitet en det den rent matematiske analysen gjør i kvantitative design*»(Tjora 2017:31).

Når man har fått på plass transkriberte data og skal begynne med den første analysedelen så kan det være ganske omfattende og litt kaotisk. Man kan tidvis erfare at de ulike prosessene går litt i hverandre og det kan være krevende å skille de ulike fasene fra hverandre. Det er i tråd med hvordan Creswell (2007) påpeker «*den sterke innbydes sammenhengen mellom aktiviteter som innsamling av datamateriale, analyse og skriving av oppgaven. Han hevder at kvalitative forskere ikke alltid vet hvilken fase de er i*»(Nilssen 2014:57).

4.3.1 SDI-metoden – «ta steg for steg og ha tro på empirien»

Et kvalitativt forskningsopplegg er i stor grad avhengig av forskeren for at man fra design til datainnhenting, til koding og analyse å evne å gjøre det på en sånn måte at forskningen har den kvaliteten som er ønskelig og forventes, at den er gyldig. Der tenker jeg at nettopp SDI-metoden fungerer utmerket, som Tjora (2017:19) skriver: «*Kort sagt har SDI-modellen nysgjerrighet som utgangspunkt og generaliserbar forståelse som mål*».

Og den er betryggende i forhold til at man da har et relativt strukturert opplegg hvor man trinn-for-trinn går fra koding med empirinære koder, til kodegruppering og fra der utvikler hovedtemaer eller konsepter som man avslutningsvis diskuterer og knytter til teori jf. Tjora (2017:19).

Det blir som Tjora (2017) påpeker at «*Den stegvis-deduktive induktive (SDI) strategien som danner grunnlaget for denne boka skal redusere panikken som kan oppstå foran analysen, blant annet ved å ha tro på empirien, ta steg for steg, unngå premature konklusjoner («jumping to conclusions») og ikke minst opprettholde en god systematikk gjennomgående*» (Tjora 2017:196).

Det gjør at første del av analysen som er koding, helt sentral. Og jeg mener også at det er nettopp styrken i SDI-metoden at det er fokus på den empirinære kodingen, hvor kodingen, som navnet tilsier, skal ligge så nært empirien som mulig. At disse kodene står seg fint alene og at man gjennom bare disse greier å redusere den voldsomme mengde informasjon og at de i seg selv står igjen og likevel greier å gjengi essensen i et som ble sagt fra den som ble

intervjuet. Tjora (2014) peker på at det er ønskelig å bruke begreper som allerede eksisterer i den dataen vi har samlet inn, som utsagn eller annet for å nettopp fange opp dette spesifikke i materialet jf Tjora (2017:197).

Den grundigheten som ligger til grunn i denne metoden, når man må bruke mye tid på å få til empirinære kodinger, å unngå sorteringsbasert koding, er en styrke og det gjør etter mitt skjønn at den kvalitative analysen og forskningsmetoden som helhet har større potensial til å oppfylle de kvalitetskravene som ligger til vitenskapelig materiale og forskning og gjør kanskje også at man kommer bort ifra forståelsen av dybdeintervju og analyse som en rask og enkel metode for innhentning av data jf Tjora (2017:199). Det gjør at det å evne og beherske nettopp denne empirinære kodingen legger grunnlaget videre for at vi faktisk greier å trekke ut hva som faktisk blir sagt i intervjuet og ikke bare hva det snakkes om, fordi det vet vi jo fra før gjennom vår intervjuguide, fordi det er som Tjora (2017) trekker frem en vesentlig forskjell til sorteringsbasert koding som «..ikke sier noe om hva informanten sier, bare hva han snakker om (Tjora 2017:201).

Nilssen (2014) peker også på hvordan kodingen er så viktig. Nettopp denne åpne kodingen med en induktiv tilnærming som har klare elementer og klart inspirert av forskningsmetoden «Grounded Theory» eller GT hvor «De vektlegger teorigenerering mer en teoriverifisering» (Nilssen 2014:79).

4.3.2 Koding

Når det gjelder den empirinære kodingen så er den som påpekt ovenfor en arbeidsintensiv prosess. Jf. Tjora (2017) så viser han til hvordan kodingen tredelt:

- *trekke ut essensen i materialet*
- *reducere materialets volum*
- *legge til rette for idegenerering på bakgrunn av essensen i materialet*

(Tjora 2017:197)

Og jeg har etter beste evne forsøkt å følge «kodemestest» jf Tjora (2017:203) for å prøve å sikre meg så god induktiv empirinær koding som mulig, noe som forhåpentligvis har hjulpet meg mye for å ikke gå rett i fella med sorteringsbasert koding.

Etter gjennomførte dybdeintervju satt jeg igjen med et voldsomt antall koder, disse ble så

reduisert til kodegrupper, som jeg jobbet videre med i analysen.

4.4 Utvalg

Når det gjelder antallet informanter og gjennomførte intervju med avdelingslederne på lokalkontorene i NAV så ble det som nevnt ovenfor 5 gjennomførte intervjuer. Det er klart at masteroppgavens omfang setter noen begrensninger slik at med det som bakgrunn valgte jeg å lande på dette antallet og vurderte at det var tilstrekkelig for å få belyst mitt tema. Når det gjelder selve omtalen av de enkelte lederne og hvilke tjenesteområder eller kommuner de kommer fra så har jeg tatt noen etiske valg. Følgelig har jeg valgt å ikke ha med noen opplysninger om det, da det er relativt oversiktlig slik at de vil lett kunne bli kjent igjen. Alle lederne som er intervjuet er imidlertid tilknyttet samme fylke.

5.0 Innovasjon i tjenesteyting i NAV-kontoret

5.1 Innledning

Formålet med dette kapitlet er å forsøke å svare ut eller drøfte problemstillingen og delspørsmålene og gjøre en analyse av datamaterialet og belyse det opp imot aktuell teori. Jeg kunne ha valgt å lage et kapittel for hvert forskningsspørsmål eller et kapittel for hver leder. Men min intensjon i oppbyggingen av kapitlet har vært å forsøke å beskrive hver enkelt mellomleder og hva vedkommende opplever, men samtidig også forsøke å bygge opp et sammenhengende og samlet kapittel som svarer ut og trekker inn og drøfter relevant teori underveis og som sånn sett viser hvordan det går det litt i hverandre.

Nå har ikke denne oppgaven til hensikt å drøfte om vi ved hjelp av samarbeidsdrevet innovasjon eller samskapelsesprosesser mellom NAV-kontor og bruker er i ferd med å få på plass en løsning som gir bedre forutsetninger for vellykkethet i å få brukerne over fra arbeidsledighet, skole-dropout og utenforskap. Det ville vært en overforenkling og undervurdering av de utfordringene som ligger i sammensattheten av disse «wicked problems» eller gjenstridige problemer om du vil jf Andersen (et al. 2015). Men jeg synes det likevel er vesentlig å belyse og ønsker nettopp å trekke frem potensiale som ligger i samarbeidsdrevet innovasjon og innovasjon i tjenesteyting og hvordan det kan være, om ikke løsningen, men så en del av repertoaret av løsninger knyttet til feks gjenstridige problemer. Formålet mitt er primært å drøfte innovasjon generelt og hvordan man forstår dette fra et lederperspektiv på NAV-kontoret spesielt for å få en økt forståelse av innovasjon og hvordan det kan representere en mulighet for å løse ting på nye måter ved å løsrive seg fra etablerte rutiner og tankesett. Likeledes ønsker jeg å se på hvordan siste halvannen års pandemisituasjon har ført til opplevde endringer i handlingsrom og forståelse for behovet for innovasjon i tjenesteyting ved NAV-kontoret.

Det er også viktig å drøfte hva som er ulike drivere og barrierer knyttet til innovasjon og hvordan man i et lederperspektiv må være bevisst hvordan også innovasjon har et vesentlig element av risiko ved seg. En forbedring for noen, kan være en opplevd forverring for andre. Det blir viktig å stille seg spørsmålet om de innovative løsningene også har potensiale for ikke å treffe de som det er ment de skal treffe?

5.2 Nyttig brukerorientert nyskaping

I NAV sitt tilfelle er det som jeg nevner innledningsvis en sammensatt gruppe med mottakere

av tjenester som ikke alle nødvendigvis har like forutsetninger for å ta i bruk eksempelvis digitale løsninger, eksempelvis er enkelte å regne som digitale analfabeter. Så selv om de blir mer aktive og deltakende enn det som var tilfelle ved den forrige individuelle planen, så gir det ingen garanti for at de har forutsetninger for å greie å nyttiggjøre seg av tjenesten.

Leder A er inne på både sin forståelse rundt innovasjon, men er også tydelig på dette med hvordan brukergruppen er sammensatt og det kan oppleves ulikt når det påpekes hvordan *«Innovasjon handler jo først og fremst om de gode løsningene. Og nye løsninger. Men nye løsninger trenger ikke å bety gode løsninger, men for meg så handler innovasjon om de gode løsningene, det er noe nytt»*.

Når det gjelder den videre forståelsen av innovasjon og aktivitetsplanen som innovasjon, samt hvordan dette potensielt utvikles på sikt for å være så nyttig og brukerorientert som mulig så påpekes det fra leder A:

«Så det er et veldig godt samhandlingsverktøy og det er klart at denne digitale aktivitetsplan er så ung enda at vi vet jo ikke hvor grensene kan gå og der kommer jo det med innovasjon. Hvordan kan vi bruke verktøyet på best mulig måte for brukerne»

I det kan man tolke leder A dit hen at man ser nettopp potensialet i at løsningen blir til i samhandling med bruker over tid og at det er en styrke. Den samarbeidsdrevne innovasjonen blir sånn sett brukernyttig og selve tjenesteutviklinger foregår på lokalkontoret.

Leder B trekker også frem tanker rundt innovasjon *«da tenker jeg utvikling, smarte måter å gjøre ting på og veldig mye digitalisering»* og videre hvordan digitaliseringen og digitale løsninger er noen man må forholde seg til fremover i tjenesteleveransen med å påpeke

Fordi at vi vet jo hvilken vei samfunnsutviklingen går da, og det er om å gjøre eller vi tenker slik at om ikke vi hjelper folk som er i kontakt med oss til å bli digitale, hvordan skal de klare seg i samfunnet videre», og videre hvordan *«jeg tenker innovasjon på mange ulike nivå, det er jo dette med, altså til syvende og sist handler det om å se muligheter, hvilken handlingsrom er det innenfor den utviklingen vi ser foregår i samfunnet i dag»*

Også Leder C er tydelig i så måte *«Jeg tenker utvikling, rett og slett»* og er videre tydelig på at det handler om å innovere i tjenestene dem gir. Og videre hvordan vi forstår innovasjon og ulike nivå av innovasjon med å understreke på generelt grunnlag hvordan man kan tenke at *«..det ikke alt ved dette som er banebrytende, men det er nytt for oss og det er viktig»*.

Leder D påpeker hvordan «*jeg tenker at innovasjon handler om å på en måte tenke nytt. Og det trenger ikke nødvendigvis å være de aller største grepene heller. Men det å kunne tenke nytt, om det handler om tekniske løsninger eller arbeidsmåter, om det handler om samhandlingsrutiner. Altså måter å gjøre ting annerledes på slik at man oppnår en gevinst av det*»

Leder E trekker også frem i sin forståelse hvordan tenker når det trekkes frem følgende; «*Det første jeg tenker på er enklere måter å gjøre ting på. Effektivisering og smartere løsninger. Så kan det være så mye, det er mange eksempler på områder jeg tenker at dette kunne vi har gjort mye bedre, uten at jeg har det tekniske svaret.*»

Sånn sett kan man si at lederne har et ganske omforent syn på hvordan man forstår innovasjon og innovasjon i NAV-kontoret og viser også til hvordan innovasjon kan være et brudd eller en ruptur med det eksisterende og hvordan det kan være i ulik grad og med store variasjoner i omfang og ulike nivå sånn sett i tråd med Andersen mfl. (2015) som jeg trekker frem i teorikapitlet, hvor jeg trekker frem innovasjonsbegrepets flere dimensjoner. Min eksemplifisering og påstand av tjenesteyting i NAV-kontoret som jeg løfter frem med digital aktivitetsplan for å drøfte og prøve å få tak i ledernes forståelse av innovasjon generelt og innovasjon i NAV-kontoret spesielt, viser også en relativt omforent grunnforståelse rundt aktivitetsplanen som en opplevd forbedring i tjenesteleveransen i samhandling både for bruker og NAV og får også frem hvordan dette samskapes i møte med bruker.

Leder A trekker i den forbindelse frem blant annet «*Og hvis vi tar den digitale aktivitetsplanen som jeg mener er et godt samhandlingsverktøy opp imot bruker, så er jo noe, altså noe av nøkkelen ligger jo i at det er likt på brukersiden og på veiledersiden*» men også like viktig påpekes det hvordan

«*Så her er det jo et mål om at bruker skal være aktiv i egen sak og det handler noe om å eie sin egen situasjon og det krever også veiledere som er god på mennesker, fordi det er ikke alltid slik at alle er i stand til det uten videre og da må vi sette de i stand til det. Og det handler om tillit og relasjon og hele biten der*»

Leder B påpeker også hvordan «*Vi liker veldig godt denne dialogen, chatten, fordi det er en fin måte å komme i kontakt med dem som tenker digitalt. Vi har en ny brukergruppe og vi bli*

kjent med, spesielt ungdommene på en god måte før vi har ansikt-til-ansikt samtaler... De er vant med å chatte, de liker raske løsninger og så er det faktisk slik at jeg opplever at det er med og skaper trygghet og det blir ikke så skummelt å komme å møte NAV-veilederen fysisk fordi man er blitt kjent digitalt. Det som vi vet noe om er det at en del ungdommer spiller en del, de er med i disse virtuelle verdener og er vant med å kommunisere på denne måten og når vi da møter dem, om ikke på samme nivå, men møter dem på denne måten så har vi en connection, og det opplever vi som veldig positivt»

Leder C viser til hvordan «*Det er jo så viktig at vi husker på det at det er ikke alle som mestrer det like godt, men de skal få like god hjelp fordi og man må jo tilpasse virkemidlene vi har til behovene som brukerne har. Jeg tenker at hvis du kun har digital oppfølging så blir du litt i det sporet også da og du ser kanskje ikke like godt om det er noen som ikke får det til og får den samme forståelsen. Men vi er opptatt av dette med bedre brukermøter og vi skal møte folk der hvor de er»*

Leder D eksemplifiserer i den forbindelse brukerorienteringen og hvordan det er ønskelig å hensynta deres ulike forutsetninger i så måte «*Og samtidig for brukerne, vi må jo vurdere, ikke alle er digitale og det må vi selvfølgelig hensynta. Noen er det, men kan tenke at det er fint å få et fysisk møte for å etablere denne relasjonen og bli litt kjent. Og kanskje ta noe i fortsettelsen mer digitalt og på en skriftlig flate sant»*

Leder E peker på hvordan «*Vi er i en overgangsfase, mellom generasjoner og jeg tenker det er den riktige veien å gå, og for den yngre generasjonen passer jo dette veldig for, for den yngre brukergruppen er det optimalt. Så får du jo, altså det fungerer jo som dokumentasjon også, så du får jo gjort to fluer i en smekk»*

Vi kan ta en relativ stor tjenestemottakergruppe som flyktninger som et eksempel. Målet er at de skal integreres i norsk arbeidsliv og de har behov for arbeidsrettet brukeroppfølgning fra NAV over tid. Nå er det viktig å påpeke at man ikke skal dra alle over en kam, men mange har begrensede språkferdigheter og delvis begrensede digitale ferdigheter og det reiser en del problemstillinger om man ser dette som en universalløsning for brukerrettet oppfølging i NAV.

Det blir en digresjon i forhold til denne oppgavens tematikk og omfang å gå inn i en lang

drøfting rundt denne utfordringen, men jeg nøyer meg med å problematisere hvordan en forbedring for enkelte kan oppleves som det motsatte for andre og vise til hvordan også lederne vier dette oppmerksomhet og har det som en del av sin forståelse. Og at det følgelig hefter en viss risiko med det som er nødvendig å ha med i totalregnskapet. I motsatt ende av skalaen har vi en del ungdommer som har delvis vokst opp i en digital tidsalder, men åpenbart andre forutsetninger som kan oppleve det som en forbedring som leder B er inne på ovenfor, som også leder C er inne på *«fordi der er det mer behagelig for ungdommene også å svare skriftlig, enn å ta telefonen. Og det kan jo også skje til alle døgnets tider da og det er kjempetilgjengelighet»*.

At brukeren selv er med å lage en aktivitetsplan i lag med veileder i seg selv er for så vidt ikke noe nytt fenomen i NAV. Denne digitale aktivitetsplanen er jo en forlengelse av individuell plan. I den forbindelse er det interessant å trekke inn Breimo i Andersen mfl. (2015) som tar for seg individuell plan og hvordan det kan hefte en viss risiko med seg når man skal innføre det hun kaller et organiseringsverktøy på individnivå jf. Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015:239). Hun viser til hvordan et slikt planverktøy kan ha sider med seg og brukes på andre måter enn det som opprinnelig var intensjonen. Fra å være en plan for tjenestemottakerne kan den bli et styringsverktøy for tjenesteyterne og en administrativ nødvendighet. Den opprinnelige intensjonen med individuell plan var en intensjon om mer brukerorientering og ta større hensyn til brukers behov og det kom som et resultat av en opplevelse av det motsatte, at brukeren selv hadde blitt for lite involvert. Det argumenteres for at tjenestesystemet bruker den individuelle planen på en sann måte at den tilpasser den eller ilegger den sin logikk og bruker den som styringsmiddel og verktøy for blant annet disiplinering av tjenestemottakerne jf. Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas (2015:247).

Den digitale aktivitetsplanen som sådan imøtegår jo problematikken delvis med at den i mye større grad avhenger av brukeren og tar hensyn til brukerens behov da den potensielt samskapes ilag med NAV-veileder sann sett, selv om det i seg ikke utelukker den kan brukes av tjenestesystemet på en viss grad i samme måte som nevnt før, som nevnt ovenfor.

Leder B påpeker hvordan dette også gjør seg gjeldene til en viss grad *«Og når det gjelder aktivitetsplan så er det masse muligheter og så er det også en del ting som er forvirrende.... Sentralt så tenker vi at aktivitetsplanen den skal brukeren eie og kanskje har vi ikke operasjonalisert det godt nok, hva betyr det at brukeren skal eie det? Er det at han skal legge*

inn aktiviteten selv? Vi ser jo på statistikk fra kontor til kontor hvor gode veilederne har vært til å tvinge brukerne til å legge inn aktivitetene selv.» Og videre påpeker Leder B hvordan dette med eierskap og brukerinvolvering er en diskusjon som er viktig å ta, dvs hvordan man tolker og bruker statistikk når det gjelder aktivitetsplanen som en styringsparameter versus brukerorientert nytteverdi

«Ja og det er ikke sikkert at eierskapet til aktivitetsplanen blir noe mindre om det er vi har lagt den inn i lag, kanskje er det heller omvendt, at den blir større? Så det har vi dialog oppover i systemet på da vi er litt uenig sånn sett fra lokalnivå til systemnivå og på tvers av enheten. Da det er nytteverdien som er viktigst»

Behovet for håndtering og administrering av risiko for nettopp å forsøke å unngå dette blir følgelig vesentlig. Czarniawska(2008) påpeker hvordan *«evnen til å lappe sammen og kultivere uventende konsekvenser er det som gjør organisatoriske innovasjoner levedyktige»* (Andersen, Gårseth-Nesbakk og Bondas 2015:250). Det blir som leder A påpeker rundt kritikken som kom rundt den forrige aktivitetsplanen og om målstyring *«Ja og det er jo det at det har veldig lite å si hva vi måler oss på internt hvis ikke det er brukernyttig.»*

5.3 Nød lærer naken kvinne å spinne – et NAV med muligheter?

Om man skulle driste seg til å gi seg ut på å trekke paralleller rundt det Monsen (2003) snakker om rundt lederatferd, organisasjonskultur og utviklingsarbeid og se det opp imot NAV kan man drøfte flere ting. Vågenrapporten (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015) var jo i så måte en kritikk av at man i NAV har hatt for lite brukerorientering og brukt for mye tid på seg selv.

Om man ser på ekspertrapporten i NAV og de endringene som har skjedd etter dette kan man våge påstanden om at man ser en pågående dreining innad i NAV etter at ekspertrapporten kom og de påfølgende endringene med skifte av arbeids- og velferdsdirektør, mer brukerorientert fokus og lansering av innovative løsninger i tråd med samtiden og reisen med ekspressdigitaliseringen og det at de ble nødt til å kaste seg ut i nye måter å gjøre ting på i forbindelse med covidsituasjonen. Har NAV erkjent og erfart at det er samskaping i tjenesteyting og tjenesteutvikling ved lokalkontoret og som potensielt setter de i stand til å møte fremtidens krav?

Leder A påpeker hvordan covidsituasjonen på mange måter har vist potensialet som finnes for tjenesteutvikling i samskaping med tjenestemottakerne når man har vært nødt til det; *«Ja og det har vist oss at det er mulig å gjøre ting på litt annet vis... Ja og det er jo sånn det er blitt og det er noe som opptar NAV sentralt det også det med disse «nye møteplassene». Fordi vi har fått en helt annen mulighet gjennom mobilitetsløsningene våre på å møte brukerne våre mere på deres premisser, enn på våre.. jeg mener vi kan ta klart større individuelle hensyn i dag enn for noe få år siden.»*

Leder B er også inne på hvordan digitaliseringen har gitt mulighetsrom for å gjør ting annerledes enn tidligere når det påpekes hvordan *«reiseavstandene er store, men vi har jo digitale løsninger som gjør det at vi kan samhandle på en litt annen måte enn det vi kunne for en god del år tilbake.»* Og likeledes påpekes det hvordan også dette har gitt utslag i bedre ressursutnyttelse eller effektivitet om du vil da det trekkes frem følgende

«Ja vi kommer raskere i kontakt med flere, rett og slett. Når vi bruker dialogen, kan vi følge opp mange flere personer, da det handler jo om å få inn informasjon..., du får innhentet masse informasjon i dialog og de for svar på sine spørsmål og kanskje får man avklart med en samtale på telefon etter det og det er nok eller at man faktisk møtes fysisk. Det er mye mer effektivt.» Det trekkes også frem hvordan det fra et lederperspektiv oppfattes at medarbeiderne også er fornøyd med verktøyet *«Og jeg ser jo det at veilederne hos oss, jeg opplever det at de synes at det er veldig nyttig, det er effektivt og at de synes de får gitt en bedre oppfølging litt mer til alle sammen.»*

Leder C trekker også frem hvordan ting har endret seg på en del ting og eksemplifiserer dette i tillegg, men peker spesielt på dette

«Tilgjengelighet, hele døgnet på noe vis da. Jeg har jo også erfaring med digitale søknader av sosialhjelp for eksempel, det ble jo innført i rekordfart i fjor, når ting ble stengt ned. Og vi ser jo det at vi får jo også inn søknader i 4-5-tiden om natten og da er jo vi her på morgenen og kan fange den opp da.»

Og videre påpeker leder C hvordan vedkommende opplever at tilgjengeligheten til NAV paradoksalt nok har økt til tross for at de har stengt ned i større grad fysisk

«Ja, vi får ingen serviceklager på at vi ikke er tilgjengelig. Og jeg var veldig spent når vi stengte ned i fjor på, kanskje spesielt flyktingene, med tanke på digitale ferdigheter og godt

voksne som kanskje ikke har en telefon eller pc, men vi greide å fange opp dem og vi så at dem fikk hjelp og søkte og vi hadde kontakt med dem underveis i perioden. Fordi det er noe med dette å stoppe opp å tenke, har alle fått muligheten her nå, har vi nådd alle.»

Også leder D trekker frem hvordan digitaliseringen kan gi bedre ressursutnyttelse og mer for mindre med å påpeke følgende;

«Så har det noe med disse rammebetingelsene som vi selvfølgelig opplever er for stramme, for lite ressurser. Så det med innovasjon handler også om hvor en kan utnytte ressursene bedre og der ser vi at blant annet å bruke digitale løsninger, teams internt og også ha digitale møter med brukere er besparende. Og som du snakker om denne digitale aktivitetsplanen er besparende og ikke minst for oss som har flere lokasjoner»

Der er også leder E omforent med leder D når det påpekes *«Det er jo effektivisering deluxe. Hvor mye tid bruker man ikke på å forflytte seg rent praktisk ovenfor bruker, ulike lokasjoner og dialogmøter? Så tenker jeg jo at det har ført til at vi har fått mer fokus på det og det tror jeg vi henter inn mye tid på. Nå kjører vi en hybridmodell der også, fordi nå er det valgfritt, alle møter vi kaller inn til er både fysisk og digitale, vi er rigget for det. Det tror jeg er kommet for å bli»*

Leder E eksemplifiserer denne opplevde dreiningen, og endringen i måten man kan gjøre ting på og videre hvordan dette gir et annet fokus rundt digitalisering og hvordan det har gitt seg utslag i effektivisering med følgende utsagn *«For ikke å snakke om det med hvordan det nå føles, altså jeg var i et møte i nabokommunen, og det følte så unødvendig å kjøre. Jeg tenkte, vi var tre stykker herifra, og det var ingenting som tilsa at vi trengte å møte fysisk, vi kunne fint ha tatt det møte digitalt.»*

Det man ser i en del av lederutsagnene ovenfor, er at man har brukerorienteringen, at det må være nyttig og ikke i minst i tråd med samtiden, men også hvordan effektivisering har blitt fokus. Det vitner om en opplevd effektivisering blant avdelingslederne ved lokalkontoret. Digitaliseringen har kanskje sånn sett vært med og bidratt til at en del ting nå ligger enda mer til rette for enda mer effektive tjenester, bedre ressursutnyttelse, ja rett og slett mer for mindre jf. utsagnene fra lederne ovenfor. Man kan sånn sett våge påstanden om ikke NAV-kontorene har blitt mer løsningsdyktige?

Leder A påpeker i den forbindelse hvordan digitaliseringen var på trappene i NAV, også før covid, men at vedkommende oppfatter at denne situasjonen har kanskje både fremskjøvet, men kanskje også vært med på å muliggjøre at de er der de er i dag;

«Det har jo vært planlagt i NAV lenge dette, så vidt jeg har skjønnt det, så jeg ser på korona som en katalysator for de endringene som allerede var der med kanalstrategi sant, med hvordan vi skal jobbe mer digital, ha mer avtalte møter, færre adhoc-møter..»

og peker samtidig på at

«..vi er jo veldig glad for at dette skjedde i 2020 og ikke i 2017 eller 2016. Det hadde blitt en helt annen prosess, med tanke på at vi fikk den nye mobilitetsløsningen, som gjorde at ting ble mye enklere å ta tak i.»

Det er i tråd med leder E hvor vedkommende også er inne på hvordan det at de allerede hadde startet det første steget inn i digitaliseringen, med at ansatte hadde fått egne PC og ting lå til rette sånn sett; *«Vi hadde litt flaks også, vi hadde akkurat rullet ut teams og så vidt begynt å navigert oss litt, før vi ble kastet ut i det og det berget nok oss vanvittig mye til sammenligning med for eksempel kommunen som akkurat ikke hadde kommet i gang på samme måte. Så noen måtte ta det på grunn av pandemien, vi var så heldige at vi hadde begynt og tatt det i bruk når pandemien kom. Ja, så der hadde vi flaks, noen måneder tidligere så hadde det vært noe annet.»*

At det innoveres i NAV er helt nødvendig, det må tenkes nytt og oppdraget må løses på nye måter. Kanskje ser vi starten på en dreining med en økt bevissthet rundt organisasjonskultur og med kulturutvikling med positivt fortegn hvor man har erkjent at det er den som har skoen på som vet hvor den trykker, i vid forstand. Og kan det være starten på en utviklingskultur med mål om å yte bedre tjenester i samspill, hvor vi legger til rette for bottom-up prosesser med rom for meningsbrytning med tjenesteutvikling med NAV-kontoret i førersetet.

Leder A peker på hvordan situasjonen med covid resulterte i erfaringsdeling på tvers og hvordan man i fellesskap gikk sammen for å finne gode løsninger;

«Ja også var det et felles løft. Du kan si NAV Fylke, som vi kjørte beredskapsmøter gjennom, det ble jo en slags felles måte å gjør ting på, dro erfaringer fra hverandre, hvordan gjør dere

det og hvordan fungerer det for dere osv og det ble en slags diskusjon mellom kontorene hvor vi fant felles løsninger.»

Og ikke minst hvordan man også post korona, potensielt kan ta med seg noe av tankegangen i den nye hverdagen med å understreke;

«Ja og kanskje er det en ting som man bør benytte seg mer av post-korona, dette med, altså man trenger jo ikke en skummel pandemi for å være enda flinkere til å dele og ha en god delingskultur.»

Leder B trekker også frem hvordan man skal bruke den erfaringen man har gjort seg og videreføre det inn i den nye hverdagen når ting normaliseres:

«Vi snakker mye om dette med en hybrid hverdag og det snakkes om det nye normalen og vi kommer ikke til å gå tilbake til der vi var før pandemien, fordi vi jobber annerledes og vi ser veldig nytteverdi i den digitale oppfølgingen.»

Det pekes også på hvordan de jobbet med digitalisering og innføring av aktivitetsplan med grundig opplæring og kompetanseutvikling forankret i egne ansatte som endringsagenter;

«vi har hatt endringsagenter som har vært dyktig på dette med opplæring og sikre at de ikke bare er med på opplæringen, men at de også lærer. Og det er en vesensforskjell, da det i det ligger en forståelse for hvorfor man skal bruke det. Vi har presset ganske mye på at om man ønsker å jobbe i NAV fremover så er man nødt til å lære seg det og sånn er det.»

Det påpekes videre fra leder B hvordan det å forankre opplæringen og innføringen i egne ansatte, samt hvordan ledelsens tilnærming til prosessen var viktig for dem og at det var av betydning for dem å ha en positiv innstilling til prosessen;

«Egne ansatte er tilgjengelige, du kan spørre om det er noe du lurer på og de ble veldig mye brukt skulder-til-skulder og de var veldig tilgjengelig. Slik at det er nok et suksesskriterie at vi var tidlig på, vi var gjennomgående veldig positive, både endringsagenter og ledelse.»

Leder C viser også til hvordan vedkommende opplever at forankringen er viktig og det å legge til rette for bottom-up prosesser;

«Men en ting som jeg har tenkt litt på er at uansett hvilket prosjekt og sånn det er snakk om så

er det dette fokuset rundt lederforankring og at det er så viktig. Og det har jeg også tenkt er viktig, men spesielt med ting som kommer ovenfra da, hva med ansatteforankring. Fordi det er fort gjort at vi i ledelsen kan tenkte at ja dette hopper vi på og vi har kanskje hørt om dette noen ganger fra før og det da å få det ut til ansatte da, skikkelig, for at de skal forstå hvorfor vi skal til med dette og hva er det egentlig.»

Leder C peker også på hvordan digitaliseringen har gitt endringer for dem;

«Og ikke minst ift reisetid og samhandling i fylke. Tidligere kunne vi kanskje samles en gang per mnd, med masse reisetid, men nå kan vi møtes oftere digitalt, fra hvor som helst...ja vi har fått et nytt virkemiddel her, men vi må ikke, altså vi må bruke begge deler.»

Det vil kreve vågale ledere som tør å ta sats i litt ukjent farvann og det vil kreve en del av tjenesteyterne så vel som tjenestemottakerne. Men innovasjon er nettopp risiko. Og for at man skal skape en endring via innovasjon er man avhengig av på et eller annet vis å forholde seg til at risikoelementet er en del av innovasjonsprosessen og man må evne å administrere og lede det for å nettopp minimere uintenderte negative følger. Jf. Torfings(2016) innovasjonssirkel om at alle faser i innovasjon styrkes og forbedres ved samarbeid internt og ekstern, og man vil følgelig kunne ha større muligheter for å fange opp negative sider i prosessen før implementering. Det er som Torfing (2016) påpeker at det vil alltid eksistere en viss risiko for at innovasjon vil mislykkes i å løse de problemene den er ment å løse og at kostnadene og nedsiden ved innovasjon er betydelige, men at det i den forbindelse er viktig å balansere det med de positive sidene.

«...it's important not only to refrain from exaggerating the negative results but also to ensure the assessment of all the things that might go wrong is balanced by an assessment of the positive gains and potential spin-offs from innovation»(Torfing:118).

Det å evne å balansere og kanskje også nyansere denne forståelsen av risiko i organisasjonen vil kunne være av betydning for å motvirke en potensiell frykt eller redsel for å mislykkes i så måte. Torfing (2016) er tydelig i så måte når han understreker hvordan *«Sometimes diverging perceptions of the size of negative risks and the possibility for risk management deter innovation»(Torfing 2016:118).*

Likeledes hvordan Monsen (2003) trekker frem at hvordan vi forstår organisasjoner og dreier

oppmerksomheten i større grad til hvorfor vi gjør som vi gjør og at hvordan vi forstår organisasjonskultur er av betydning for om det drives utvikling og omstilling.

Ørtenblad(2013:28) påpeker hvordan lærende organisasjoner evner å legge til rette for læring gjennom å skape en kultur og en lederstil som er demokratisk og deltakende hvor det er lov å prøve, feile og eksperimentere hvor man ser læringsgevinsten i alle forsøk.

Det blir i retning det som leder A er veldig tydelig på;

«Du må inkludere medarbeiderne dine hvis du skal få til innovasjon, det er ikke noe du trer nedover hode på dem. Altså veiledere, dvs jeg som avdelingsleder er den som kan minst sånn sett, jeg kan ledelse. Så det er klart du må inkluderer medarbeiderne dine fordi det er de som sitter med kompetansen og det er de som sitter med de gode ideene. Og det er klart at da må du som leder skape rom til dem for det. Som vi snakket om tidligere er det slik at hverdagen tar oss ofte, da må vi sette av tid»

Også leder B peker på viktigheten av å legge til rette for læring og ha fokus på å skape en kultur for å se og ta mulighetsrommet;

«...vi har hele tiden tenkt mulighetsrom, hatt mye prosjekter opp gjennom tiden... Vi har hatt flere prosjekt og det har nok vært med å legge litt sånn grunnsteinen for tenkningen vår. Istedenfor å tenke at man har regler og vi kan ikke gjøre dette, så har vi tenkt at innenfor disse reglene og rammene er det et enormt mulighetsrom. Så tror jeg også at vi har hatt en enhetsleder som har vært tøff, modig og sagt at vi gjør det som skal til og tenker at mulighetsrommet er stort og det har vi ledet etter vi som er avdelingsledere også.»

Leder C har også klare tanker rundt hvordan det er av betydning dette med hvordan mulighetsrommet skapes og ledes;

«...jeg tror at så lenge at jeg som leder greier og tilrettelegger arenaer for dem, hvis jeg kan drive det litt i starten, for å gi dem et handlingsrom, sette av litt tid, nå skal vi gjøre sånn og sånn i dag, så begynner det å rulle, det gjør det. Men i det daglige er de nok ikke der tror jeg at de tenker at dette skulle vi hatt et prosjekt på, det tror jeg ikke.»

Og er videre tydelig på hvordan de ønsker å legge til rette for en utviklingskultur eller lærende organisasjon om du vil;

«Det handler om å ta mulighetsrommet å hive seg ut i det når det dukker opp en mulighet. Noen ganger kommer det ovenfra og noen ganger nedenfra, så er det om vi skal hoppe på

dette nå eller ikke, men vi er veldig på og er veldig på utvikling.»

Leder D er også tydelig i så måte at «*Vi prøver jo å lete med lys og lykter for å jobbe smartere... Og det er en veldig engasjert gjeng, både i min avdeling, men også i kontoret, veldig engasjert gjeng som har lyst. Men NAV er stort og det skjer veldig mye slik at man kan ikke hive seg på alt som kommer, men jeg mener at vi er ganske innovative her altså. Vi er med og samarbeider hvis vi får noen henvendelser utenifra også så strekker vi oss langt for å få det til.»*

Leder E peker også på hvordan vedkommende forstår lederrollen som viktig med å trekke frem; «*Jeg skal være en pådriver for å se nye måter å jobbe på i hverdagen.»* og videre hvordan involvering fra ansatte er viktig «*Men det er min oppgave og å lytte til ansatte som for eksempel har erfaring og kommer med forslag til nye og gode løsninger for der kan det være masse bra.»*

De har også et ønske om å vie oppmerksomhet rundt dette med utvikling og læring med det å prøve nye måter å gjøre ting på og trekker i den forbindelse frem; «*Ja og vi rekker opp hånden når det, for eksempel fylkeskontoret spør eller statsforvalteren spør og de har noe de vil forske på eller finne ut av ilag med oss, da vil vi gjerne være et sånt kontor, vi vil være med.»*

Også leder E peker på en del av det samme som leder A er tydelig på når vedkommende sier; «*En tradisjon i NAV har vært at avdelingslederne har vært tungt inne faglig. Og det er jo ikke bare i NAV at man har begynt å ha mer fokus på at om man skal ha en leder, så ansetter man en leder, ikke en nødvendigvis en som er god på det faget som skal utøves, men på lederfaget.»*

Å gjøre ting på andre måter enn før betinger at vi endrer vårt sett å handle på, vi må evne å lære oss noe nytt. Og dette henger jo også sammen med hvordan vi forstår organisasjonskultur og grunnlaget for endring i atferd. Følgelig blir det behov for å gi rammer og gode forutsetninger for læring i organisasjonen for på en sann måte å legge til rette for en organisasjonskultur som muliggjør en utviklingskultur.

Det er i tråd med det som leder A var tydelig på når det ble påpekt følgende;

«Ja det er interessant å se hvor effektiv vi faktisk var og kan være, og det gjør godt. Men samtidig er det denne felles forståelsen som er så viktig, og det er der nøkkelen ligger. Hver eneste en fra den enkle veileder til øverste toppsjef hadde en forståelse av hva vi måtte gjøre.»

Viljen til avdelingsledere rundt det å tenke nytt og være på, med tanke på utvikling og smarte løsninger både internt og i samarbeid med andre er så absolutt til stede. Så er de samstemte på at de både opplever at de innoverer på lokalkontoret og at handlingsrommet for innovasjon er til stede. Men det krever en bevissthet fra deres side at disse arenaene må skapes, prioriteres og ledes. Mer for mindre er mulig og man kan sånn sett evne å balansere driftsfokus med innovasjonsfokus. Samtidig er det også forhold i hverdagen og ved den daglige driften i et NAV-kontor man fra et avdelingslederperspektiv ikke får gjort noe med, om man tenker på potensialet for ytterligere effektivisering, med denne todelingen mellom stat og kommune.

Nå har ikke denne oppgaven til hensikt å drøfte den organisatoriske kompleksiteten i todelingen mellom stat og kommune i NAV, men jeg nøyer meg med å trekke frem at det naturlig nok spiller en betydelig rolle og man kommer ikke utenom det. All den tid man har digitale samhandlingsverktøy som differensierer og setter klare føringer for hvordan man som veileder kan ta i bruk ut å kommunisere helhetlig med bruker, ut ifra om man mottar statlige eller kommunale tjenester, så er det ingen underdrivelse å si at det har innvirkning på tjenesteleveransen. I den forstand ligger det fortsatt et uforløst potensiale i NAV både rent organisatorisk, men i denne sammenhengen, slår det ut også for å få på plass helhetlige og sømløse digitale tjenester i den nye hverdagen.

Leder E peker på hvordan denne todelingen er av betydning og oppleves som en stor utfordring; *«Jeg tenker at den største og viktigste er denne differensieringen, denne todelingen, det skaper noe. Det er jo spesielt, jeg kommer ikke på noen andre organisasjoner som har denne todelingen i hverdagen. Nå tenker jeg at det neste nå er å få til noe som gjør at når man går på jobb som ansatt i NAV så er du ansatt i NAV, uavhengig av om du jobber der eller der, men om det går det vet jeg ikke.»*

6. 0 Lokalkontor, lagsport og ledelse

- tohendig NAV-kontor med nemokratisk tankegods

Velferdssamfunnet og offentlig sektor har de de siste årene erfart hvordan de rammevilkårene de lever under ikke er løsrevet fra samfunnsutviklingen, men tvert imot tett vevd sammen med de endringene som skjer i verden rundt oss. Forut for 2020 lå det allerede klare forventninger til at for at man skulle opprettholde og videreutvikle det velferdstilbudet man hadde da, så måtte man se på andre måter å løse oppdraget på. Stortingsmeldinger og ikke minst Vågenrapporten (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015) satte likeledes klare føringer for forventninger til økte brukertilpassede tjenester, mer effektive tjenester, større handlefrihet i NAV-kontoret og ikke minst tydelige forventninger om en digital dreining. Så kom koronasituasjonen i 2020 som eksemplifiserte på mange måte hvordan offentlig sektor og velferdssamfunnet står ovenfor et sammensatt utfordringsbilde i årene som kommer. Måten man løser oppdraget på i dag ikke vil være tilstrekkelig i morgen, og det aktualiserer innovasjon i tjenesteyting i det offentlige generelt, men også NAV spesielt.

Med det som bakgrunn har jeg i denne oppgaven forsøkt å ta et dybdykk inn i NAV-kontoret og se, fra avdelingsledernes ståsted, hvordan man forstår innovasjon i tjenesteyting på lokalkontoret. Jeg har i den forbindelse gjort en kvalitativ intervjustudie av 5 avdelingsledere. Jeg har videre ønsket å få svar på om avdelingslederne opplever at det innoveres på lokalkontoret og til slutt sett på hvordan pandemisituasjonen har gitt seg utslag i opplevd handlingsrom fra deres side. I den forbindelse har jeg forsøkt å trekke inn relevant teori knyttet til innovasjon, aktualisert det opp imot NAV og lokalkontoret sin kontekst.

Hvorfor har jeg ønsket å finne mer ut av hvordan avdelingslederne forstår innovasjon? Jeg argumenterer for at det å forstå innovasjon og en avdelingsleders tilnærming til innovasjonsprosesser er av stor betydning da det er komplekse prosesser som krever innsikt og bevisst lederskap. Innovasjon er en vågal reise hvor risiko er en vesentlig del av reisen. Innovasjon kan heller ikke løsriveres fra den konteksten det skal utøves og den daglige drift og sånn sett blir det også viktig å legge til rette for at man evner å bruke begge hendene samtidig. Økt forståelse for innovasjon og innovasjonsprosesser kan bidra til at man evner å se at det viktigste blir kanskje ikke å ha fokus på minst mulig risiko eller å forsøke å eliminere det bort, men heller å ha en bevissthet rundt det på en sånn måte at man evner å se at også det kan og må ledes. Det fordrer en viss innsikt og kunnskap og legger følgelig grunnlag for hvordan man tilnærmer seg innovasjon. Det er videre ting som kan tyde på at vi blir bedre i stand til å

identifisere, møte eller lede risiko knyttet til innovasjonsprosesser om man gjør det med bred deltakelse og i samarbeid med andre. Sånn sett er det en lagsport hvor måten vi tilnærmer oss innovasjon og innovasjonsprosessen på, potensielt vil være avgjørende for utfallet av innovasjonsreisen.

Representerer den digitale aktivitetsplanen er innovasjon? Mitt svar på det er ja. Det representerer et brudd i det eksisterende. Om man ta utgangspunkt i de fire dimensjonene når vi snakker om denne endringen så er det ikke snakk om en eksepsjonell og radikal endring, ei heller en marginal endring. Men noe midt imellom. Det representerer et klart brudd med det eksisterende, men endringer er gjenkjennbare. I forhold til den fjerde dimensjonen som knytter seg til den normative så er intensjonen helt klart å skape en forbedring, men en forbedring for noen kan bety en opplevd forverring for andre og det vil følgelig bestandig være et element som er viktig å ha med seg i diskusjonen rundt innovasjon i tjenesteyting.

Så om man tar en nemokrats perspektiv og ser på NAV og utviklingen fremover så er det slik at NAVs eksistens legitimeres fortrinnsvis med det at det produseres tjenester folk har bruk for. Nå har man hatt anledning til en organisasjonsmessig selvransakelse og kritiske blikk på hvordan man løser samfunnsoppdraget jf Vågenrapporten. Veien videre ligger med føringer jf. Stortingsmeldinger på at man må heve effektiviteten og kvaliteten og gjøre ting på nye måter i en ny tid med nye utfordringer for å opprettholde det vi kjenner av tjenestetilbud i velferdssektoren. Ligger det potensiale for økt innovasjon i NAVs tjenesteyting, tuftet på en økende forståelse for et nedenfra-og-opp perspektiv med bredt samarbeid, deltakelse, brukermedvirkning med takhøyde for meningsutveksling og meningsbrytning? Ja så absolutt.

Har pandemien og de endringene verden har sett med blant annet ekspressdigitalisering siden mars 2020 bidratt til at NAV har tatt et solid steg i riktig retning når det kommer til digitalisering, innovasjon i tjenesteyting og bedre brukerrettede tjenester? Ja ifølge mine funn så kan det definitivt være ting som tyder på det. Som mange andre organisasjoner ble de kastet ut i det og helt nødt til å gjøre ting annerledes, hvor læringskurven var bratt og risikoen var høy. Det er liten tvil om at man kan se store fordeler med den digitale reisen man har vært nødt til å gjennomgå og de senere års steg i retning for å møte nye krav om mer for mindre, yte bedre brukerrettede tjenester med større effektivitet. NAV har sånn sett gjort seg viktige erfaringer som tohendig organisasjon, når de har vært nødt til å håndtere daglig drift og innovasjonsprosesser med risikohåndtering samtidig over tid.

Så vil tiden vise hvordan dette står seg i «den nye normalen»? Og om man greier å skape læringsprosesser, utvikle og fryse, eller forankre om du vil, en organisasjonskultur «hvor vår måte å gjøre det på» gir rom for prøving og feiling også post korona. For mellomlederne på NAV-kontoret opplever definitivt at det innoveres i lokalkontoret og at handlingsrommet er der, men at et vedvarende gap mellom forventinger og ressurser gjør sitt til at det også er krevende å prioritere det og kaste seg ut i det og sånn sett stikke hode ut av sanden fra driftsfokuset hvor man har disse mål-oppgavene. Og kanskje ser vi at det er nettopp denne erfaringen avdelingslederne nå har gjort seg med covid som eksemplifiserer hvordan handlingsrommet er der, men at det kanskje også må letes aktivt etter det. Det må likeledes skapes og ledes da gevinstene av å tohendig håndtere «dagliglivet» ved NAV-kontoret er for store til å ikke ha fokus på det.

For NAV sin del blir det svært interessant å se hvordan de håndterer gevinstrealiseringen av det digitale sjumilssteget og den innovative reisen covidsituasjonen tross alt har ført med seg og videre hvilken tilnærming man har når det skal forankres og fryses videre i organisasjonen. Her blir ikke avdelingslederne mindre sentrale, enn det de har vært til nå, dette er også prosesser som nødvendigvis krever underveishåndtering og må ledes.

Innovasjon er risikofylt og å skape en kulturutvikling for innovasjon og utvikling er høyst krevende, men kanskje også høyst nødvendig for å møte nye krav i en ny tid.

Koronasituasjonen tvang NAV inn i en vågal reise, hvor risikoelementet var overhengende, likeledes ble det en nødvendighet å gi ansatte tillitt til å løse oppgaven fra hjemmekontoret, som følgelig gav seg utslag i en kolossal øvelse og prøvelse med tanke på dette med tillitsbasert ledelse i nemokratisk retning. Håndtering av risiko underveis var nødvendig, hvor usikkerhetsmomentet både i forhold til egne ansatte, samt tjenesteleveransen ut til brukerne og samhandlere var stort.

NAV har, som mange andre, vært med på en reise i ekspressdigitalisering, hvor de har tatt et kvantesteg inn i den digitale tidsalderen organisatorisk, hvor lederne jeg har snakket med i felleskap påpeker at de opplever at det innoveres på lokalkontoret og hvordan digitaliseringen har bidratt til en mer effektiv organisasjon og en ny digital hverdag eller hybrid hverdag om du vil. Med nemokratisk tankegodt og utvikling mer i retning av en tohendig organisasjon står

NAV godt rustet for å møte videre utfordringer å skape et NAV med muligheter. Det vil det være behov for, da et vedvarende gap mellom ressurser og forventninger også fremover vil fortsette å sette NAV på prøve. Tjenesteutvikling, risikohåndtering og ledelse på lokalkontoret er og forblir derfor avgjørende for måten NAV greier å løse samfunnsoppdraget på, både på kort og lang sikt.

Litteratur

Hennestad, B.W. og Revang, Ø. 3. utgave (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring – fra plan til praksis*. Universitetsforlaget

Monsen, L-K.(2003) *Utvikling, ledelse og organisasjonskultur*, kap 11 i N. Finstad & N. Aarsæther (red). Utviklingskommunen. Oslo: Kommuneforlaget

Nilssen, Vivi (2014) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. 1.utgave. Universitetsforlaget.

O. J. Andersen, L. Gårseth-Nesbakk og T. Bondas (red.)(2015). *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting*
Vågal reise med behov for allierte. Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel (2017) *Kvalitative forskningsmetoder – i praksis*. 3. utgave. Gyldendal Akademiske forlag.

Torring, Jakob (2016) *Collaborative Innovation in the Public Sector*. *Washington: Georgetown University Press*.

Örtenblad, A. (2013). What do we mean by «learning organisation»? I A. Örtenblad (red.), *Handbook of Research on the learning organizations: Adaption and Context*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing

Arbeids- og sosialdepartementet (2015, 09.april) *Et nav med muligheter – bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Gjennomgang av NAV. Sluttrapport fra Ekspertgruppen* <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ekspertgruppens-forslag-til-et-bedre-nav/id2404844/>

Meld St. 33 (2015-2016) *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet*. Arbeids – og sosialdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-33-20152016/id2501017/>

Meld St. 27 (2015-2016) *Digital agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*

[-https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20152016/id2483795/)

Meld. St. 30 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20192020/id2715113/>

Offentlig sektor fornyes, forenkles og forbedres (2016) Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/offentlig-sektor-fornyas-forenkles-og-forbedres/id2482722/?ch=2>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2019, 30.desember)

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/digitaliseringsdirektoratet-i-gang-fra-1.-januar-2020/id2683199/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018, 18.mai)

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fortsatt-blant-de-ledende-landene-i-europa-pa-digitalisering/id2601593/>

Kommunesektorens organisasjon (2020, 23.april)

<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/innovasjonsbarometeret-2020/korona-forandrer-alt/>

Arbeids- og velferdsetaten (2020, 15.juni)

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav>

Vedlegg 1 Informasjonsskriv
Vil du delta i forskningsprosjektet
Innovasjon i NAV-kontoret?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på innovasjon i tjenesteyting ved NAV-kontoret fra et lederperspektiv. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å forske på innovasjon i tjenesteyting ved NAV-kontoret og se nærmere på det fra et avdelingsleder/mellomlederperspektiv.

Offentlig sektor og velferdssamfunnet vårt står ovenfor til dels store utfordringer i årene som kommer og det skaper behov for omfattende endringer. Utfordringsbildet er sammensatt og komplekst, og en del av bildet i denne sammenhengen er den demografiske utviklingen med en aldrende befolkning, arbeidsledighet, sykefravær, digitalisering og robotisering for å nevne noe. Velferdsstaten eksisterer ikke løsrevet fra samfunnsutviklingen og de endringene som skjer i verden rundt oss, men tvert imot har det betydning for hvordan vi løser oppdraget med å opprettholde og videreutvikle det vi kjenner av velferdstilbud i dag. Endrende rammevilkår fordrer endring eller fornying i tråd med dette. Det koster å drive velferdsstaten Norge og med svakere økonomiske utsikter (jf regjeringen.no) må vi forvente at, for å kunne opprettholde det velferdstilbudet man har, må man øke produktiviteten og hvordan vi utnytter våre ressurser best mulig vil følgelig være av vesentligste betydning. Det skaper økte forventninger til hvordan vi forvalter ressursene våre når fremtidsbildet som blir tegnet er et vedvarende gap mellom ressurser og forventninger.

Følgelig må offentlig sektor se på endringer i måten de løser samfunnsoppdraget på, da rivende teknologisk utvikling i tjenesteyting i møte med mennesker gir et potensiale som er verdt å se nærmere på.

Det er med bakgrunn i dette at jeg ønsker å se nærmere på følgende problemstilling:

Hvordan forstår man innovasjon i tjenesteyting fra et lederperspektiv i NAV-kontoret?

Delspørsmål:

- Opplever avdelingslederne at NAV-kontoret innoverer i tjenesteleveransen mot tjenestemottakerne?

- Har siste års pandemi endret det opplevde handlingsrommet for lederne knyttet til behovet for innovasjon i tjenesteyting hos NAV?

Dette forskningsprosjektet er min masteroppgave ved studiet erfaringsbasert mastergrad i HRM ved Nord Universitet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for denne masteroppgaven og forskningsprosjektet er ledere ved NAV-kontoret (avd.ledere/mellomledere) og det er på bakgrunn av dette at du får spørsmål om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført intervju hvor opplysningene blir samlet inn ved lydopptak.

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du vil gjennomføre et intervju som vil ta ca. 30-45 minutter. Opplysningene som samles inn, vil bli anonymisert og lydopptak vil bli slettet når data er behandlet og transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Prosjektansvarlig/veileder ved Nord Universitet vil ha tilgang til datamaterialet.*
- *Navn og kontaktopplysninger vil ikke kunne knyttes til øvrig data, da de vil lagres adskilt.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*

Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjon da all data vil bli anonymisert.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i november 2021. Lydopptak og øvrig data med kontaktinformasjon vil da slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Dine rettigheter

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

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

- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- *Nord Universitet* ved *veileder/prosjektansvarlig Maja Nilssen eller student Karl Jørgen Ertsås.*
- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*, personvernombud@nord.no, Telefon 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Maja Nilssen
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Karl Jørgen Ertsås
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Innovasjon i NAV-kontoret*, 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.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål

- litt om meg selv og prosjektet jf. informasjonsskrivet
- hva jobber du med i NAV?
- har du jobbet lenge i NAV?
- hva er oppdraget til denne enheten/hva jobber dere med til daglig?
- hvordan jobbes det tradisjonelt med tanke arbeidstid(kontortid)/fysisk tilstedeværelse(bruk av hjemmekontor m.m) /ulike lokasjon(geografisk spredning av lokasjoner)?

Innovasjon i tjenesteyting

Digital aktivitetsplan representerer, slik jeg forstår det, en ny måte å følge opp bruker på hvor man potensielt kan samhandle på en ny måte med bruker for å lage en digital aktivitetsplan, som skiller seg noe fra det man har gjort før.

- hva legger du i begrepet innovasjon(gi gjerne konkrete eksempler)?
- hva legger du i begrepet innovasjon eller nytenkning i et NAV-perspektiv(gi gjerne konkrete eksempler)?
- kan du fortelle litt om digital aktivitetsplan?
- hvordan bruker dere denne?
- hvordan jobbet man før man tok i bruk denne/hvilke endringer ser du som sentrale(om det er opplevde endringer) etter at denne ble tatt i bruk?

Kan du fortelle litt om selve innføringen av denne «løsningen» eller tjenesten?

(Var innføringen en enkelthendelse eller noe dere har jobbet med over tid)

- Hvordan har digital aktivitetsplan som tjeneste gitt dere mulighetsrom/begrensninger i oppfølgingsarbeidet(ressursmessig, involvering)?
- Og i tilfelle på hvilken måte har det positive/negative sider, og eventuelt for hvem (brukere/samhandlere/veiledere? Forbedring eller forverring)?
- hvordan har den digitale aktivitetsplanen utviklet seg underveis siden den tok i bruk?

Digitalisering/korona

2020 ble et spesielt år hvor koronasituasjonen har hatt innvirkning på så mangt hvor blant annet både digitalisering og nye måter å jobbe og samhandle på har tvunget seg frem.

- Hvordan spiller digitaliseringen inn på måten dere kan organisere dere og samhandle på internt i NAV-kontoret?

- Hvordan har digitaliseringen spilt en rolle for tjenesteutvikling på NAV-kontoret?

I hvilken grad tenker du at koronasituasjonen har ført til endringen i måten dere jobber på?

- på hvilken måte har digitaliseringen hatt innvirkning på organisasjonens arbeid frem til nå? (samhandling internt/eksternt, organisering)

- på hvilken måte skaper digitaliseringen muligheter/begrensninger for dere?

- hvordan jobber dere med å sikre at ansatte har nødvendig digital kompetanse?

Ledelse, kultur og kompetanse

- Endringer skaper nye betingelser for hvilke oppgaver man skal løse og hvordan, som for eksempel digital dreining, brukerorientering, covid og det er økte krav og forventninger til nettopp brukeroppfølgning og økt effektivitet, med et vedvarende gap mellom forventninger og ressurser i det offentlige;

- hvordan spiller dette en rolle for utøvelse av ledelse i NAV-kontoret?

- hva tenker du om din rolle som leder for å fremme innovasjon i din organisasjon?

- tenker du at dere som organisasjon har handlingsrom og mandat til å jobbe med innovasjon parallelt med daglig drift?

- I så fall på hvilken måte/eventuelt hvorfor ikke?

- har du noen tanker om hvordan innovasjonsprosessene bør/bør ikke forankres?

(dvs hvem skal involveres, hvordan skal det rulles ut etc.)

- er det fra et lederperspektiv en oppfattelse at man innoverer ved lokalkontoret?

- hva hemmer og hva fremmer innovasjon i NAV-kontoret fra ditt ståsted?

Avslutning/oppsummering

Er det noe vi ikke har snakket om som du mener er veldig relevant i denne sammenheng som du ønsker å tilføye?

Takk for intervjuet

Vedlegg 3 – Tilbakemelding NSD

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

NAV - innovasjon i tjenesteyting

Referansenummer

547970

Registrert

21.06.2021 av Karl Jørgen Ertsås - karl.j.ertsas@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Maja Nilssen, maja.nilssen@nord.no, tlf: 75517638

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Karl Jørgen Ertsås, karl.jorgen.ertsas@gmail.com, tlf: 93676265

Prosjektperiode

21.06.2021 - 30.11.2021

Status

23.07.2021 - Vurdert

23.07.2021 - 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 23.07.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.11.2021. 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.

TAUSHETSPLIKT Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må

gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere klienter, andre ansatte eller saker.

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: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!