

Ann Kristin Løe

Innovasjon og resultatoppnåelse i NAV-kontor

*Hvilke sammenhenger er det mellom innovasjonsfremmende faktorer,
innovasjonsadferd og resultatoppnåelse i NAV-kontor?*



Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse,

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse,
NTNU, Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap

Emnekode: RAD 6901

Trondheim, januar 2016

Forord

Dette arbeidet har for meg personlig vært en lærerik oppdagelsesreise. Denne masteroppgaven er skrevet med utgangspunkt i min arbeidsplass på fylkesleddet i NAV, og det er lagt til rette for at den kunnskapen som kommer frem gjennom dette arbeidet kan tas i bruk i det videre utviklingsarbeidet i NAV.

Først vil jeg takke ledelsen ved NAV Sør-Trøndelag for at de ha gjort det mulig å gjennomføre en undersøkelse som har berørt så mange medarbeidere. En spesiell takk til min nærmeste leder, avdelingsdirektør for utviklingsavdelingen, Arve Winsnes, for all støtte i planlegging og gjennomføring av dette arbeidet. Uten den sterke lederforankringen og tilretteleggingen, hadde ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre.

Jeg takker også ressurspersoner fra Arbeids- og velferdsdirektoratet for nyttige samtaler rundt temaet innovasjon og læring i NAV. En stor takk går også til dyktige kolleger i NAV-Sør-Trøndelag, spesielt faggruppe for forskning og utvikling, som har gitt mange gode innspill i hele prosessen, samt utvalgte ledere og medarbeidere i Sør-Trøndelag som har bidratt med å gi meg råd om aktuelle spørsmål, samt å kvalitetssikre undersøkelsen på forhånd. En helt spesiell takk går til Eli Sektnan ved statistikk og analyse, som har bidratt med praktisk hjelp ved planlegging og gjennomføring av datainnsamlingen, og som har gitt meg mange gode råd underveis. Det er uten tvil hver enkelt av de 294 respondentene som tok seg tid til å svare på undersøkelsen, som har gitt hele grunnlaget for denne oppgaven. Jeg er imponert over engasjementet og den store mengden av besvarelser på åpne spørsmål. Tusen hjertelig takk!

Som voksen student med lang utdannings- og erfaringsbakgrunn fra tidligere, ønsket jeg å utvide kompetansen min på forskningsfeltet, og gjorde det ved å velge forskningsmetoder jeg kunne minst om fra før av. Jeg er derfor ubeskrivelig takknemlig for at jeg fikk en så kunnskapsrik, tålmodig, raus, nøyaktig og engasjert veileder fra NTNU, Stein Amundsen. Han har gitt meg konstruktiv kritikk, og inspirert meg til å finne nye interesseområder og lære nye måter å jobbe på.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min nærmeste familie, barn, barnebarn og bonusbarn, som har sett mindre til meg det siste året, og som har akseptert å gå stille i dørene. Tusen takk til min kjære samboer Carl-Fredrik Sørensen for omsorg og tålmodighet, nødvendig IKT-støtte underveis og hjelp til korrekturlesing av oppgaven.

Trondheim, januar 2016, Ann Kristin Løe

Sammendrag

Denne masteroppgaven, som omhandler innovasjon i NAV-kontor, er basert på en spørreundersøkelse med 294 respondenter fra NAV-kontor i Sør-Trøndelag i 2015. Svarene er analysert og vurdert opp mot resultat i oppfølgingsarbeidet for hvert kontor i samme periode.

Sammenhenger mellom innovasjonsadferd og resultater

Undersøkelsen avdekket ingen signifikante sammenhenger mellom innovasjonsadferd og resultater på oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor.

Sammenheng mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater

Det finnes flere sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor. Det er sterke signifikante sammenhenger på tre områder: Det er mellom resultatoppnåelse på *individoppfølging* og henholdsvis *psykologisk empowerment*, medarbeidernes opplevelse av *lederstøtte*, samt *å få brukt sin kompetanse i arbeidet*. Psykologisk empowerment kommer frem som den faktoren som har sterkest sammenheng med resultat i NAV-kontor i Sør-Trøndelag og handler om følgende forhold: kompetanseopplevelse, innflytelse, mening og selvbestemmelse/autonomi. Det var ingen signifikante sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultatoppnåelse på arbeidslivsoppfølging eller til resultat fra brukerundersøkelsen.

Sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd

Sett fra NAV-ledernes perspektiv er det *kollegastøtte* blant medarbeiderne og *ekstern samhandling* (dvs. *jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet*) som har sterkest sammenheng til medarbeidernes innovasjonsadferd. Sett fra medarbeidernes perspektiv er det *psykologisk empowerment* og *læringsarena* (dvs. *deltagelse i fagnettverk med andre NAV-kontor*) som har sterkest sammenheng med deres egenvurderte innovasjonsadferd. Psykologisk empowerment, som kom frem som en spesiell viktig innovasjonsfremmende faktor i NAV-kontorene i Sør-Trøndelag. De eldste medarbeiderne opplevde størst psykologisk empowerment. De innovasjonsfremmende faktorene som viste størst sammenheng med psykologisk empowerment fra medarbeidernes perspektiv var: *opplevelse av å få brukt sin kompetanse*, *at NAV-kontoret er på jakt etter nye muligheter i markedet*, *at brukernes behov er topp prioritert*, *at forslag til forbedringer løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket*, og opplevelse av *kollegastøtte* og utøvelse av *støttende ledelse*.

Abstract

This thesis, which is about innovation in NAV offices, is based on a survey with 294 respondents from the NAV offices in Sør-Trøndelag in 2015. The responses have been analyzed and assessed against the results from the follow-up work for each office in the same period.

Relationships between innovation conduct and the results

The survey revealed no significant correlations between innovation conduct and the results from the follow-up work in the NAV offices.

Relationships between innovation-promoting factors and the results

There are several relationships between innovation-promoting factors and the results from the follow-up work in the NAV offices. There are strong significant correlations in three areas: It is between achievement of individual monitoring and respectively psychological empowerment, employees' perception of management support, and employee experiences of being able to use their expertise in their work. Psychological empowerment is the factor that has the strongest correlation to the results in NAV offices. Psychological empowerment is about the following conditions: experience of self-competence, influence, meaning, and self-management/autonomy. There were no positive correlations between innovation-promoting factors and achievement in workplace monitoring nor the results from the user survey.

Relationships between innovation-promoting factors and innovation conduct

Seen from NAV leaders' perspective the strongest correlations to employee innovation behavior are: "Peer support: employees' support for each other" and "External collaboration: Hunting for new opportunities in the labor market". From the employees' perspective, "Psychological empowerment" and "Learning Arena: with participation in professional networks with other NAV offices" have the strongest correlation with their own estimated innovation behavior. Psychological empowerment emerged as a particularly important factor to promote innovation in the NAV offices. The oldest workers experienced the greatest psychological empowerment. The innovation-promoting factors that showed the greatest correlation with psychological empowerment, from the employees' perspective were: the experience of being able to use their expertise; that the NAV office is looking for new opportunities in the market; that the user needs are a top priority; that the proposed improvements are considered for implementation for the entire county; the experience of colleague support; and execution of supportive leadership

INNHALDSFORTEGNELSE

| | |
|---|-----|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Abstract | v |
| Innholdsfortegnelse | vii |
| Lister over figurer og tabeller | ix |
| 1 Innledning..... | 1 |
| 1.1 Oppgavens oppbygging | 1 |
| 1.2 Et arbeids og velferdssystem i endring | 1 |
| 1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og forskningsdesign..... | 2 |
| 1.4 Begrunnelse for forskningsvariabler, sentrale begrep og avgrensninger | 4 |
| 2 Teori | 9 |
| 2.1 NAV-relatert forskning og utredning om innovasjon og læring | 9 |
| 2.2 Teori om innovasjonsadferd..... | 11 |
| 2.3 Teori om innovasjonsfremmende faktorer | 13 |
| 2.3.1 Lederstøtte som innovasjonsfremmende faktor | 13 |
| 2.3.2 Kollegastøtte som innovasjonsfremmende faktor..... | 15 |
| 2.3.3 Psykologisk empowerment som innovasjonsfremmende faktor..... | 16 |
| 2.3.4 Kompetansemobilisering som innovasjonsfremmende faktor..... | 17 |
| 2.3.5 Læringsarena som innovasjonsfremmende faktor | 18 |
| 2.3.6 Kvalitetsfokus som innovasjonsfremmende faktor..... | 19 |
| 2.3.7 Ekstern samhandling som innovasjonsfremmende faktor | 20 |
| 2.4 Demografiske variabler..... | 20 |
| 3 Metode..... | 23 |
| 3.1 Begrunnelse for forskningstilnærming, metode og fremgangsmåte | 23 |
| 3.1.1 Forskningstilnærming | 23 |
| 3.1.2 Valg av forskningsmetode..... | 24 |
| 3.1.3 Forarbeid og kvalitetskontroll | 26 |
| 3.1.4 Utvalg, gjennomføring og svarprosent..... | 27 |
| 3.2 Måleindikatorer i spørreundersøkelse til medarbeidere..... | 27 |
| 3.2.1 Måleindikatorer for innovasjonsadferd | 28 |
| 3.2.2 Måleindikatorer for innovasjonsfremmende faktorer | 28 |
| 3.2.3 Måleindikatorer for lederstøtte | 28 |
| 3.2.4 Måleindikatorer for kollegastøtte..... | 28 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.2.5 | Måleindikatorer for psykologisk empowerment..... | 28 |
| 3.2.6 | Måleindikatorer for læringsarena..... | 29 |
| 3.2.7 | Måleindikatorer for kvalitetsfokus..... | 29 |
| 3.2.8 | Måleindikatorer for ekstern samhandling..... | 29 |
| 3.3 | Måleindikatorer for demografiske variabler | 30 |
| 3.4 | Måleindikatorer i spørreundersøkelsen til lederne | 31 |
| 3.5 | Måleindikatorer for resultatoppnåelse fra målekortet..... | 31 |
| 3.6 | Måleindikatorer for resultatoppnåelse fra brukerundersøkelsen | 32 |
| 3.7 | Bearbeiding av datamaterialet..... | 32 |
| 3.7.1 | Utarbeidelse av tre datafiler..... | 32 |
| 3.7.2 | Analysemetoder | 33 |
| 3.7.3 | Validitet og reliabilitet | 35 |
| 4 | Resultater..... | 37 |
| 4.1 | Bakgrunnsvariabler for respondentene | 37 |
| 4.2 | Resultater på forskningsspørsmål 1 | 38 |
| 4.3 | Resultater på forskningsspørsmål 2..... | 40 |
| 4.4 | Resultater på forskningsspørsmål 3..... | 41 |
| 4.5 | Registreringskvalitet..... | 42 |
| 4.6 | Post-hoc analyse av prioritering av brukers behov..... | 43 |
| 4.7 | Post-hoc analyse av psykologisk empowerment | 44 |
| 4.7.1 | Sammenheng mellom psykologisk empowerment og demografiske forhold..... | 44 |
| 4.7.2 | Sammenheng mellom psykologisk empowerment og innovasjonsfremmende faktorer | 45 |
| 4.8 | Post-hoc analyse av læringsarena..... | 46 |
| 4.8.1 | Svar på spørsmål om annet under læringsarena..... | 47 |
| 4.8.2 | Behov for lederstøtte for å utvikle læring i NAV-kontoret | 47 |
| 4.8.3 | Svar på spørsmål om andre forhold som påvirker læring og utvikling | 48 |
| 5 | Diskusjon..... | 49 |
| 5.1 | Drøfting av resultat på forskningsspørsmål 1..... | 49 |
| 5.1.1 | Sammenheng mellom psykologisk empowerment og innovasjonsadferd..... | 49 |
| 5.1.2 | Sammenheng mellom læringsarena og innovasjonsadferd | 51 |
| 5.1.3 | Sammenheng mellom kollegastøtte og innovasjonsadferd | 53 |
| 5.1.4 | Sammenheng mellom ekstern samhandling og innovasjonsadferd | 54 |
| 5.2 | Drøfting av resultat på forskningsspørsmål 2..... | 55 |
| 5.2.1 | Innovasjonsadferd og brukertilfredshet, et motsetningsforhold?..... | 55 |
| 5.2.2 | Manglende innovasjonsadferd en indikator på ressursknapphet i NAV?..... | 57 |
| 5.2.3 | Sterk målstyring på kvantitet, et hinder for innovasjonsadferd? | 57 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3 | Drøfting av resultat på forskningsspørsmål 3..... | 59 |
| 5.3.1 | Sammenheng mellom psykologisk empowerment og resultatoppnåelse | 60 |
| 5.3.2 | Sammenheng mellom lederstøtte og resultatoppnåelse..... | 60 |
| 5.3.3 | Sammenheng mellom kompetanseutnyttelse og resultatoppnåelse | 61 |
| 5.4 | Studiets begrensninger..... | 62 |
| 6 | Oppsummering og konklusjon..... | 63 |
| 6.1 | Videre forskning og utvikling | 64 |
| | LITTERATURLISTE:..... | 65 |

Vedlegg

1. Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste as (NSD)
2. Informasjonsskriv, forespørsel om deltakelse
3. Spørreskjema medarbeidere
4. Spørreskjema ledere
5. Svar på åpne spørsmål om registreringskvalitet,
6. Svar på åpne spørsmål om læring og utvikling
7. Resultatoppfølging variabler
8. Oversikt over variabler, kategorier og spørsmål i datafilene

Liste over figurer og tabeller

| | | |
|-----------|--|----|
| Figur 1 | Illustrasjon av forskningsdesign: Modell over variablene og relasjonene mellom dem | 3 |
| Figur 2 | Illustrasjon over resultater fra organisasjonsundersøkelsen i NAV for hele landet..... | 11 |
| Figur 3 | Illustrasjon av forskningsspørsmål 1 | 38 |
| Figur 4 | Illustrasjon av forskningsspørsmål 2 | 40 |
| Figur 5 | Illustrasjon av forskningsspørsmål 3 | 41 |
| Figur 6 | Oversikt over læringsarena..... | 46 |
| Tabell 1 | Reliabilitetskontroll med Chronbachs alfa | 36 |
| Tabell 2 | Aldersfordeling medarbeidere | 37 |
| Tabell 3 | Ansettelsestidspunkt medarbeidere | 37 |
| Tabell 4 | Utdanningsnivå medarbeidere | 37 |
| Tabell 5 | Utdanningsretning medarbeidere | 38 |
| Tabell 6 | Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd..... | 39 |
| Tabell 7 | Multipel regresjonsanalyse mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd | 39 |
| Tabell 8 | Multipel regresjonsanalyse med sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd..... | 40 |
| Tabell 9 | Korrelasjonsanalyse av sammenheng mellom innovasjonsadferd og resultater fra brukerundersøkelsen | 41 |
| Tabell 10 | Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultatoppnåelse på individoppfølging | 42 |

| | |
|---|----|
| Tabell 11 Korrelasjonsanalyse mellom spørsmålet «opplevelse av om brukers behov er ansett som topp prioritert hos oss» og andre innovasjonsfremmende faktorer | 43 |
| Tabell 12 ANOVA-analyse av sammenheng mellom alder og psykologisk empowerment | 44 |
| Tabell 13 Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom psykologisk empowerment og andre innovasjonsfremmende faktorer | 45 |
| Tabell 14 Post-hoc analyse av læringsarena..... | 46 |

1 INNLEDNING

Denne masteren i relasjonsledelse er erfaringsbasert og gir muligheter for å knytte egen arbeidserfaring sammen med teori og praktiske fremgangsmåter. Spesialiseringsretningen gir kunnskap om hvordan man kan ta vare på og utvikle mellommenneskelige relasjoner som fremmer gode prestasjoner. Innovasjon er et tema som jeg personlig interesserer meg for, og som engasjerer meg etter å ha jobbet med utviklingsoppgaver i mange år. I min nåværende stilling på fylkesleddet i NAV, hører det til min stilling å bidra til utvikling på dette området.

1.1 OPPGAVENS OPPBYGGING

Innledningsvis presenteres rammene denne oppgaven er skrevet i, deretter beskrives problemstilling, forskningsspørsmål og forskningsdesign, begrunnelse for valg av forskningsvariable, begrepsavklaring og avgrensning. I teorikapittelet presenteres utvalgt teori med kobling til forskningsdesignet, mens det i metodekapittelet gjøres rede for fremgangsmåter som er brukt i arbeidet med denne masteroppgaven. Resultater fra undersøkelsen og analysene presenteres i et eget kapittel, før funnene blir drøftet i lys av erfaringer, metoder og teori i diskusjonskapittelet. Til slutt oppsummeres arbeidet på bakgrunn av problemstillingen som resulterer i en hovedkonklusjon.

1.2 ET ARBEIDS OG VELFERDSSYSTEM I ENDRING

Da tidligere Aetat, Trygdeetat og Sosialetat ble slått sammen til en organisasjon i 2006, med fellesbetegnelsen NAV, ble dette av mange oppfattet som en revolusjon i offentlig forvaltning. Med behov for å utvikle like tjenester i hele landet, ble det mye sentral styring og mindre grad av lokal frihet og handlekraft. Evalueringen av NAV (Andreassen & Aars, 2015), viser at det har utviklet seg en sterk sentral styring og standardisering. NAV-ansatte opplever ikke at oppfølgingen av dem fører til bedre mål- og resultatstyring.

I en AFI rapport om NAV som lærende organisasjon (Bay, 2015), vises det til at selv om noen NAV-kontor har lyktes å kombinere lokal utvikling og læring med sentral styring, anbefaler forskerne at NAV-kontorenes behov må ivaretas bedre, og at læringssløyfene mellom kontorene og nivåene i organisasjonen styrkes. Sluttrapporten fra ekspertutvalget som evaluerte NAV (ASD, 2015), beskriver at det har vært for stort fokus på å måle aktivitet fremfor å se på kvaliteten i tjenestene til brukerne. Det anbefales å legge til rette for større lokalt handlingsrom

og mer myndige NAV-kontor. Innovasjon og læring må få større rom, og det må utvikles en mer tydelig ledelse som bygger en bedre kultur for læring og endring.

NAV i Sør-Trøndelag er en stor offentlig organisasjon med om lag 700 medarbeidere. I siste kvartal 2014 ble det gjennomført en organisasjonsundersøkelse (OHI) som viser at NAV i Sør-Trøndelag har gode resultat på de fleste områder som ble målt, mens området læring og innovasjon var det området som kom ut med dårligst resultat. På nåværende tidspunkt har vi for liten kunnskap om hvilke sammenhenger som eksisterer mellom innovasjonsfremmende faktorer, innovasjonsadferd og resultatoppgaven, noe som denne masteroppgaven ønsker å se nærmere på. NAV i Sør-Trøndelag består av mange enheter på flere nivå. Denne oppgaven begrenser seg til å undersøke NAV-kontor i fylket.

1.3 PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG FORSKNINGSDSIGN

Med bakgrunn i NAV-evalueringen (Andreassen & Aars, 2015) og ekspertutvalgets anbefalinger (ASD, 2015) om blant annet å skape en bedre kultur for læring og innovasjon, ble tema for denne masteroppgaven å undersøke sammenhengen mellom innovasjon og resultat i NAV-kontor.

Siden denne undersøkelsen kun er foretatt på ett tidspunkt (tversnittundersøkelse), vil det ikke være mulig å se utvikling over tid på de områdene som er undersøkt. Det er likevel interessant å se på hvilke faktorer som har betydning for å fremme innovasjonsadferd. Siden denne oppgaven er skrevet innenfor spesialisering i relasjonsledelse, har den spesielt oppmerksomhet på betydningen relasjoner har for innovasjon. Dette berører forholdet mellom kolleger, til leder og til eksternt samarbeid utover eget NAV-kontor.

Sør-Trøndelag er det fylket som undersøkes i denne masteroppgaven. Fylket har ett av landets beste resultater på de fleste måleindikatorene, og på resultater fra brukerundersøkelsen. Likevel skåret fylket lavt på spørsmål om innovasjon og læring i organisasjonsundersøkelsen (OHI). Dette skapte noen interessante spørsmål om mulige sammenhenger. Kunne dette ha sammenheng med at det blir gitt mest oppmerksomhet på de oppgavene som gir størst uttelling på kortsiktige resultater, det vil si daglig drift, til fordel for et mer langsiktig fokus på utvikling og innovasjon (Aasen & Amundsen 2015)? Innovasjon og læring var det området som hadde lavest resultat i organisasjonsundersøkelsen på landsbasis. Dette gjaldt for hele NAV, og spesielt for tjenestelinjen som NAV-kontorene tilhører. Dette resulterte i følgende

problemstilling: *Hvilke sammenhenger er det mellom innovasjonsfremmende faktorer, innovasjonsadferd og resultatoppnåelse i oppfølgingsarbeidet ved NAV-kontor?*

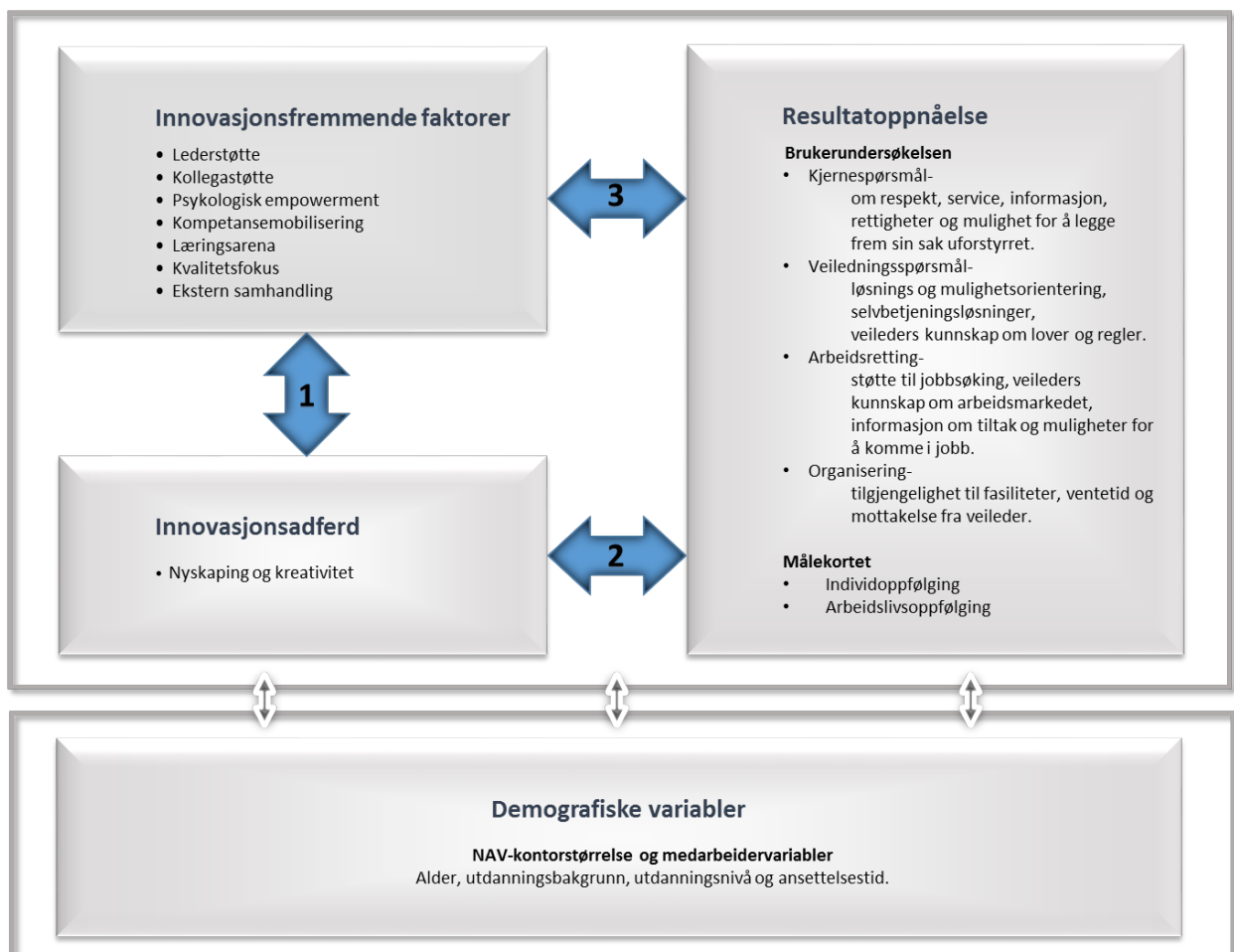
For å undersøke problemstillingen nærmere, ble det definert følgende tre forskningsspørsmål som skulle belyse ulike perspektiver:

Forskningsspørsmål 1: *Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd i NAV-kontor?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsadferd og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?*

Forskningsspørsmål 3: *Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?*

Forskningsspørsmålene, og de faktorer og grupper av variabler som undersøkes, er illustrert i forskningsdesignet i figur 1. (Johannessen et al. 2011, s. 274)



Figur 1 Illustrasjon av forskningsdesign: Modell over variablene og relasjonene mellom dem

1.4 BEGRUNNELSE FOR FORSKNINGSVARIABLER, SENTRALE BEGREP OG AVGRENSNINGER

Innovasjon og innovasjonsadferd:

Opprinnelsen for begrepet innovasjon var fornyelse og forandring mot en bedre situasjon. På Piren i Trondheim havn står det en statue av Leiv Eiriksson, som skuer utover sjøen. Selv om det ikke var han som oppdaget Nord-Amerika, var det han som kjøpte båten av islendingen som oppdaget landet noen år tidligere. Det var med Eirikssons båt og mannskap de dro tilbake dit og oppdaget vinrankene, og tok i bruk de nye mulighetene. Det finnes mange måter å definere innovasjon på. Det kan både handle om å oppdage, samt å ta i bruk nye muligheter.

Det finnes mange ulike innfallsvinkler og tolkninger på innovasjonsbegrepet. Noen mener at innovasjon i hovedsak handler om kreativitet og nyskaping, det vil si å fremme idéer, løse problemer og utvikle nye måter å jobbe på (Chaniels & Rieztchel, 2013, s. 100), mens andre mener at innovasjon handler om kreativitet og nyskaping, pluss implementering av idéene (Amabile, 1988). Det er imidlertid ingen direkte motsetningsforhold mellom disse perspektivene, siden idéskapningen er en forutsetning for å aktivere idéene. Det er mer et spørsmål om hvor langt man trekker innovasjonsprosessen. Innovasjon kan også ses på som en kollektiv prestasjon, som innebærer at det er mange ulike faktorer som spiller inn for at man skal få til gode innovasjonsprosesser. Dette handler både om rammebetingelser og samarbeid mellom ulike medarbeidere, kompetanse og handlinger. (Aasen og Amundsen, 2011a)

I denne oppgaven er innovasjon forstått som både den kreative delen og implementering av idéene. Av ressursmessige- og metodiske grunner er det kun kreativitsdelen som er målt av innovasjonsprosessen i denne oppgaven, og ikke implementeringsdelen. Kreativitsdelen er kalt innovasjonsadferd. Det er kun sett på forhold innenfor kreativitet og nyskaping, og på hvilke faktorer som fremmer dette. Selv om man ikke får med seg hele bildet av innovasjon i en organisasjon ved å kun se på kreativitsdelen, vil man likevel få et viktig bilde av den første fasen i en innovasjonsprosess. Dette støttes også av en del nyere forskning på innovasjon. Kreativitet og idéer er nødvendig for innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen, 2015).

Undersøkelsen som er foretatt begrenser seg til å måle medarbeideres egenrapportering av kreativitet og nyskaping gjennom innovasjonsadferd, og ser dette opp mot resultatoppnåelse i oppfølgingsarbeidet.

Radikal innovasjon leder til nye løsninger og helhetsperspektiv som enda ikke er kjent, mens hverdagsinnovasjon er å utfordre rutiner og faglige tradisjoner. Det innebærer å jobbe annerledes og å se nye perspektiv og oppnå nye resultat (Digmann, et al., 2012). I denne oppgaven er hovedfokuset lagt på hverdagsinnovasjon. Begrunnelsen for dette er at det ikke er rammer innenfor NAV for den enkelte medarbeider å skape radikal innovasjon. Med hverdagsinnovasjon menes i denne oppgaven utvikling av nye måter å jobbe med oppfølgingsmetodikk mot brukere og arbeidslivet. Dette er ikke utpregede nyskapende innovasjoner, men mer en videreutvikling og foredling av eksisterende kunnskap og metoder. En nyere tilnærming til innovasjonsfeltet er *medarbeiderdrevet innovasjon* (MDI). I denne tilnærmingen påpekes betydningen av medarbeidernes deltakelse i innovasjonsarbeidet. Dette innebærer en dreining fra at profesjonelle grupper står for innovasjonsaktiviteten, til et inkluderende samarbeid der man mobiliserer større deler av organisasjonens menneskelige ressurser i utviklingsarbeidet. Lederstøtte fremheves som en svært sentral faktor for å lykkes med MDI (Aasen & Amundsen, 2015).

Innovasjonsfremmende faktorer:

Hovedtyngden av forskningen som finnes på innovasjon i dag er basert på konkurranseutsatt sektor, men det blir stadig større fokus på forskning på offentlig sektor. Når man skal forske på offentlig sektor, er det spesielt viktig å se på hva som er drivkreftene bak innovasjonen. Det er derfor i denne oppgaven lagt vekt på å identifisere mulige faktorer som kan fremme innovasjon, og se på om det er noen sammenhenger mellom innovasjonsadferd og resultatoppnåelse.

En litteraturstudie på de senere års innovasjonsteorier gir ikke et entydig svar på hvilke faktorer som vil fremme innovasjon (Olsen, 2013). På bakgrunn av anbefalinger fra ekspertutvalget (ADS, 2015), og NAV-evalueringen (Andreassen & Aars, 2015), legges det i denne oppgaven spesielt vekt på myndiggjøring av medarbeidere for å fremme innovasjon nedenfra og opp. Dette kan også beskrives som medarbeiderdrevet innovasjon (Aasen & Amundsen, 2015). Med bakgrunn i en forståelse av innovasjon som prosess med vekt på relasjoner mellom mennesker, ble det naturlig å se nærmere på *lederstøtte* og *kollegastøtte*.

Andre forhold som kan fremme innovasjon, er medarbeidernes indre motivasjon i arbeidet (Amabile, 1988). Medarbeidere som er styrt av en indre motivasjon, vil være myndige medarbeidere som jobber bedre, og tar større ansvar for organisasjonens mål.

Kompetanseheving, tillit og mulighet til å ta selvstendige beslutninger vil gjøre at de ønsker å fortsette i jobben og gjøre en innsats for at organisasjonen skal få gode resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012). Disse faktorene kan samles i begrepet *psykologisk empowerment*, som omhandler følgende dimensjoner: kompetanseopplevelse, innflytelse, mening og selvbestemmelse/autonomi. (Amundsen & Martinsen, 2015)

I tillegg var det naturlig å undersøke nærmere hva som skal til for å skape idéer, kreativitet og grobunn for nyskaping. Dette gjorde det aktuelt å se på læring og mulighet for å utnytte den enkeltes kompetanse. Denne oppgaven går ikke inn på læring spesielt, men mer på medarbeiders mulighet til å ta i bruk og utvikle kompetanse som synliggjøres gjennom innovasjonsfremmende adferd. Forskning viser at mange medarbeidere ikke får brukt sin jobbrelevante kompetanse. *Kompetansemobilisering* er et av de viktigste områdene man må jobbe med for å sikre måloppnåelse og verdiskaping (Lai, 2013).

For at organisasjoner skal nå langt må man både utvikle enkeltindivider, men også potensialet for samskaping. (Fikse 2011) For å få til samskapt læring i en organisasjon er det avgjørende å etablere gode læringsarenaer for erfaringsutveksling og ideutvikling. (Levin & Cross, 2004). *Læringsarena* ble dermed valgt ut som en innovasjonsfremmende faktor å undersøke nærmere.

Tidligere forskning viser at organisasjoner som er preget av forpliktelse til kvalitet i tjenestene ofte har større grad av innovasjon. Fokus på kvalitet i tjenestene vil gi mulighet for å kvalitetssikre idéene som kommer frem i innovasjonsprosessen (Lone et al., 2011). *Kvalitetsfokus* ble derfor tatt med som en innovasjonsfremmende faktor.

Organisasjonens evne til å se på kundens og markedets behov en faktor som fremmer innovasjon (Lone et al., 2011). En undersøkelse i norske kommuner viste at ytre fokus var en av de viktigste innovasjonsfremmende faktorene (Øglænd, 2014). I denne oppgaven er denne faktoren kalt *ekstern samhandling*.

Resultatoppnåelse og demografiske variabler:

Denne oppgaven begrenser seg til å se på resultater fra den siste brukerundersøkelsen og resultater fra oppfølgingsarbeidet ved NAV-kontorene. Dette synliggjøres som oppfølgingsindikatorer i et *målekort*. Alle NAV-kontor har et internt målesystem med utvalgte måleparametere som synliggjøres på et regneark for hvert kontor. Målekortet viser status for

hver resultatindikator i forhold til mål for hver måned, samt trenden hittil i år. I denne undersøkelsen ble resultat for første halvår lagt til grunn. Andre resultater som medarbeidertilfredshet, sykefravær, turnover eller økonomisk resultat er ikke tatt med i vurdering av resultatoppnåelse i denne oppgaven.

Ut fra funn i tidligere undersøkelser og forskning, som det vil bli redegjort for i teorikapittelet i oppgaven, ble følgende demografiske variabler tatt med: Kontorstørrelse alder, utdanningsbakgrunn, utdanningsnivå og ansettelsestid.

2 TEORI

Aktuell teori som beskrives i dette kapitlet følger forskningsdesignet for oppgaven, som er presentert i figur 1. Først kommer en presentasjon av teori og utredninger om innovasjon i NAV som ramme for oppgaven. Så presenteres teori om innovasjonsadferd, deretter teorier innenfor de valgte innovasjonsfremmende faktorer, og til slutt en beskrivelse av resultatoppnåelse og demografiske variabler.

2.1 NAV-RELATERT FORSKNING OG UTREDNING OM INNOVASJON OG LÆRING

Det finnes mye NAV-relatert forskning. I denne oppgaven presenteres kun den nyeste forskningen som er funnet mest relevant for oppgavens problemstilling. Det er evalueringen av NAV (Andreassen & Aars, 2015), en AFI-rapport om NAV som lærende organisasjon (Bay et al., 2015), Ekspertutvalgets sluttrapport fra Arbeids- og sosialdepartementet (ASD, 2015) og Arbeids- og velferdsdirektoratets tilbakemelding på denne sluttrapporten (AV-dir, 2015). I tillegg vises det til en organisasjonsundersøkelse som ble utført i NAV høsten 2014 (Keller & Price, 2011).

Evalueringen av NAV beskriver at det har utviklet seg en sterk sentral styring og standardisering. Mangelen på ressurser til lokalkontorene har fått konsekvenser for graden av lokal innovasjon. Det har vært lite rom for skjønns- og utviklingsmessige diskusjoner (Andreassen & Aars, 2015). Det er viktig å sørge for at man har en riktig balanse i tildeling av ressurser. Det er uheldig om man kommer i en situasjon der medarbeidernes kreativitet må brukes for å skaffe ressurser istedenfor å utføre arbeidsoppgavene. Dette støttes av nyere forskning på innovasjon. (Aasen og Amundsen, 2011b)

Selv om det er noen som lykkes med å kombinere lokal utvikling og læring med sentral styring, anbefaler forskerne at NAV-kontorenes behov må ivaretas bedre og at læringsløyvene mellom kontorene og nivåene i organisasjonen styrkes. Videre trekkes det frem at lederne har en sentral rolle i dette arbeidet (Bay et al., 2015).

Sluttrapporten fra ekspertutvalget som evaluerte NAV (ADS, 2015), beskriver at det har vært for stort fokus på å måle aktivitet fremfor å se på kvalitet i tjenestene til brukerne. Det kommer også frem at det bør gis større myndighet til de lokale NAV-kontorene. Det anbefales å legge til rette for mer myndige NAV-kontor, større handlingsrom for den enkelte veileder, mindre

standardisering, prosedyrestyring og interne kontroller. Innovasjon og læring må få større rom og det fremheves som viktig at man får en tydelig ledelse som bygger en kultur for læring og endring. Det anbefales å bygge en ledelsesplattform basert på en mer utfordrende og autoritativ ledelse. Dette kan forstås som en lederstil som balanserer mellom å være støttende og vise tydelige forventninger på den ene siden, og styrende uten å være straffende på den andre siden (ASD, 2015).

Mange ansatte opplever at måleaktiviteten har blitt et mål i seg selv, og at de ikke opplever at oppfølgingen av dem fører til bedre mål- og resultatstyring av NAV (Bay, et al., 2015). Ekspertutvalget deler denne oppfatningen og vurderer at det har vært for mye oppmerksomhet på hva som skal gjøres i NAV-kontoret i forhold til hvilke resultat man skal oppnå. Det anbefales å jobbe videre med å få en mer ensartet oppfattelse av mål- og resultatstyringen i NAV (ASD, 2015, s. 225). Rapporten fra ekspertutvalget oppsummerer sine forbedringsforslag, og et av forslagene er at en bedre samordning av styringssignaler mot NAV-kontorene som vil gi kontorene større handlingsrom. Videre anbefales det mere myndige NAV-kontor, og at det bør legges mer vekt på resultater for brukerne fremfor telling av aktiviteter. NAV-kontorene bør få tilstrekkelige ressurser til å jobbe med læring og innovasjon. NAV bør utvikles som en lærende organisasjon, og det må sikres læringsløyper for formidling og implementering av kunnskap fra forsøks- og utviklingsarbeid mellom NAV-kontor, og mellom ulike nivåer i NAV (ASD, 2015, s. 243).

Arbeids- og velferdsdirektoratet utarbeidet et felles hørings svar på grunnlag av innspill fra alle fylkene i landet. I denne høringsuttalelsen kommer det frem at NAV er enig med ekspertutvalget i at det må legges til rette for at mer utvikling og kunnskap spres på tvers av enheter. Basert på ekspertutvalgets forslag (AV-dir, 2015) og NAVs høringsuttalelse (AV-dir, 2015), som blant annet omfattet å styrke læringsløyferne og betydning av ledelse

Organisasjonsundersøkelsen, (OHI), er en internasjonalt anerkjent undersøkelse som undersøker organisasjonens egenskaper, praksiser og verdier. Verktøyer er brukt i over 700 organisasjoner og av flere millioner medarbeidere i offentlig og privat sektor over hele verden. OHI har et teoretisk utgangspunkt i Keller & Price (2011). Organisasjonsundersøkelsen ble gjennomført fordi NAV ønsket å styrke seg som organisasjon og bli bedre rustet til å håndtere endrede krav og behov – i dag og i fremtiden. Til dette trengs et helhetlig faktagrunnlag for

hvordan NAV fungerer som organisasjon. Det er et ønske om å utvikle en mer profesjonell kompetanse i NAV og at organisasjonen skal bli mer kunnskapsbasert.

Det nyeste faktagrunnlaget vi har om læring og innovasjon i NAV pr. i dag, er informasjon fra OHI som setter fokus på hele NAV. I OHI- undersøkelsen i NAV høsten 2014 ble begrepet læring sett i sammenheng med innovasjon. Nesten 10 000 medarbeidere svarte på undersøkelsen som favner sentrale dimensjoner og egenskaper ved NAV som organisasjon. Resultatene skal brukes til å forstå styrker, hindringer og verdier for å utvikle organisasjonen. Fylker og resultatområder mottar et samlet resultat, og blir ikke brutt ned på enkeltenheter. På NAV-kontorene har kun et representativt utvalg svart på undersøkelsen, som omhandler følgende dimensjoner vist i figur 2 under:



Figur 2 Illustrasjon over resultater fra organisasjonsundersøkelsen i NAV for hele landet

2.2 TEORI OM INNOVASJONSADFERD

Innovasjon betyr at noe, for eksempel at en rutine, en prosess, eller et produkt, er nytt. For at det skal være en innovasjon, må det som er nytt både utvikles og tas i bruk. I vår tid er det ikke nok å være innovativ på produkter. Fordi produksjon av tjenester vokser kraftig og fordi vi stadig må jobbe smartere, blir prosessinnovasjon stadig viktigere. Produkt- og prosessinnovasjon har mye felles, men stiller ulike krav til ledelse og kunnskapsoverføring. Prosessinnovasjon er i større grad enn produktinnovasjon avhengig av abstrakt, taus og kontekstuell kunnskap (Newell et al., 2002, s. 147).

En undersøkelse blant medlemmer i Teknisk-naturvitenskapelig forening (Tekna) i 2014 (Tekna, 2014), bygger på spørsmål fra en lignende undersøkelse i regi av Statistisk Sentralbyrå i 2010 (Wilhelmsen & Foyen, 2012). De konkluderer med at det er høy innovasjonsaktivitet i

offentlig sektor. 71% av medlemmene i Tekna rapporterer om en eller annen form for innovasjonsaktivitet. Tjenesteinnovasjon er den formen for innovasjon som kommer høyest. Lederne er mer positive til innovasjon enn medlemmene. Lederne legger større vekt på sin egen drivkraft i innovasjonsprosessen og viktigheten av formålet med innovasjonen, sammenlignet med medlemmene i Tekna. Hele 45% mener at deres egen organisasjon ikke er innovativ (Tekna, 2014, s. 3).

Dersom det utvikles nye måter å jobbe på som gir valid kunnskap og gode resultater i NAV, er målet at disse skal implementeres i organisasjonen både lokalt og nasjonalt. Når man skal utvikle tjenester i form av tjenesteinnovasjon, er man i større grad avhengig av menneskelige ressurser enn når man skal utvikle produkter. Fordi slik kunnskap bare kan deles gjennom interaksjon, er utvikling av personlige relasjoner og sosiale nettverk en effektiv innovasjonsstrategi (Hansen et al., 1999).

Man kan studere innovasjon på tre nivå: på bedriftsnivå, i bedriftens nettverk og på systemnivå (Olsen, 2013). Organisatorisk innovasjon betyr nye måter å organisere interne aktiviteter på. Flere makrostudier viser en positiv sammenheng mellom å legge til rette for organisasjonsforpliktelser og resultatene i organisasjonen (Combs et al., 2006).

En mye brukt modell (Amabile, 1988) for kreativitet fra tidlig innovasjonsforskning viser at domenespesifikk kunnskap, kreative ferdigheter og indre motivasjon ligger til grunn for kreativitet. Kreativitet defineres i denne modellen som produksjon av nyttige nye idéer, skapt av enkeltpersoner eller i mindre grupper. Kreativitet anses å være den viktigste faktoren for innovasjon, men er ikke tilstrekkelig som faktor alene. Innovasjon i organisasjonen er suksessfull implementering av kreative idéer (Amabile, 1988).

Andre forskere begrenser innovasjonsforståelsen til å omhandle forhold som i hovedsak omhandler kreativitet og nyskaping, og undersøker hvilke faktorer som hemmer og fremmer dette (Chaniels & Rieztschel, 2013, s. 100).

Kreativitet og nyskaping påvirkes av sammenhenger mellom empowerment-basert ledelse og medarbeideres selvledelse, psykologisk empowerment, trivsel, og arbeidsinnsats (Amundsen & Martinsen, 2014)

Medarbeideren er en viktig ressurs for innovasjon i organisasjonen. I den sammenheng er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) et aktuelt perspektiv. MDI beskrives som en naturlig måte å drive organisasjonsutvikling på innenfor de nordiske arbeidslivsmodellene. Disse modellene er bygd på partsamarbeid og medvirkning (Aasen & Amundsen 2015, s. 162-182). Dette er også i tråd med ekspertutvalget i NAV som ønsker mer myndige NAV-kontor og myndige medarbeidere (ASD, 2015).

2.3 TEORI OM INNOVASJONSFREMMENDE FAKTORER

2.3.1 Lederstøtte som innovasjonsfremmende faktor

Sentrale myndigheter anbefaler å legge til rette for større lokalt handlingsrom, mer myndige NAV-kontor og utvikling av en mer tydelig ledelse som bygger en bedre kultur for læring og endring (ASD, 2015).

En metaanalyse på 100 studier over 40 år, viser at tillit til lederen og ønske om å hjelpe lederen, er viktig for arbeidsprestasjoner og forpliktelse til organisasjonen. Dette kan komme til syne i opplevelsen av autonomi i jobben (Dirks & Ferrin, 2002). En undersøkelse med 2910 ledere i regi av AFF, Administrativt Forskningsfond ved NHH, er publisert i en fagfellevurdert artikkel (Matthiesen, 2014). Det ble benyttet et validert instrument for å måle innovasjonsadferd (George & Zhou, 2001), som også er brukt i denne masteroppgaven. Matthiesen fant sammenheng mellom transformasjonsledelse og medarbeidernes ekstra innsats i jobben (dvs. ekstrarolleadferd). Både transformasjonsledelse og ekstrarolleadferd hadde sammenheng med innovasjon. Transformasjonsledelse eller endringsledelse, er en lederstil der lederen engasjerer seg i medarbeideren på en slik måte at det påvirker både motivasjon og adferd. Transaksjonsledelse, også kalt bytteledelse, innebærer på den annen side utveksling av arbeidsinnsats, tjenester og gjentjenester (Matthiesen, 2014).

En større studie med data fra 552 medarbeidere og 78 ledere, viser at støttende ledelse ikke hadde noen direkte sammenheng til prestasjonene, men var likevel viktig for den indre motivasjonen og medarbeidernes organisatoriske adferd (Kuvaas et. al., 2012).

Det er ulike lederstiler som kreves for å lede ulike faser av en innovasjonsprosess. En lederstil basert på støttende lederadferd, kan passe godt i en innledende fase der man har fokus på

kreative idéer og involvering. I gjennomføringsfasen stilles det andre krav til ledelse, der det må fokuseres mer på styring og koordinering av aktiviteter. Organisasjoner må mestre å finne en balanse mellom støtte til utforskende kreativitet, og styring for å gjennomføre aktiviteter i en innovasjonsprosess. For å lykkes med innovasjon er det nødvendig å finne riktig balanse mellom transformasjons- og transaksjonsledelse (Oke et al., 2008).

Med utgangspunkt i en hypotese om at de fleste medarbeidere er kreative og selvstendige kunnskapsarbeidere som er opptatt av gjøre en god jobb, er det da nødvendig med ledelse for å lykkes med innovasjon? Det finnes flere eksempler på forskning som viser at lederskap faktisk har en betydelig innvirkning på innovasjonsprosessen. Dette kommer tydelig til syne i forskning som omhandler sammenhengen mellom kreativitet og ledelse. I dagens arbeidsliv er det mange medarbeidere som stadig møter nye, dårlig definerte problemer. Å finne kreative løsninger på disse problemene vil være avgjørende for organisasjoner til å utvikle seg og lykkes. Kreativ problemløsning stiller store krav til omfattende tankemessige prosesser. Dersom medarbeiderne står overfor komplekse, tvetydige situasjoner, stilles det ytterligere krav for å finne kreative løsninger. Medarbeiderne må først definere og konstruere en problemstilling, deretter søke og innhente relevant informasjon, for så til slutt generere og evaluere mange mulige alternative løsninger. Å løse problemer kreativt krever at alle disse aktivitetene er gjennomført effektivt. Det anses som lite sannsynlig at alle disse prosessene skjer uten tilstedeværende og støttende ledere som forstår de kognitive kravene som stilles til kreativ problemløsning i komplekse situasjoner (Reiter-Palmon et al., 2004).

Lederne må utøve kreativ innsats og bidra til å definere problem, og få forståelse av sammenhenger i problemet. Dette krever struktur, støttende veiledning til idéskapning og evne til å gi evaluering og tilbakemelding. Det er viktig at ledere oppmuntrer til kreative prosesser samtidig som utviklingsprosessen styres godt fra plan til gjennomføring. Ledere må ikke bare kunne forvalte idéene involvert i innovasjon, de må også være i stand til å administrere personer som er involvert i prosessen. I en artikkel med oppsummering av litteratur om ledelse av innovasjonsprosesser, konkluderes det med at det kreves en systematisk lederutvikling for å erverve seg de ferdighetene som trengs for å lede innovasjon (Byrne et al., 2009).

Mestringsorientert ledelse er den ledelsesformen som har vist seg å ha best effekt over tid, og som gir størst mulighet for medarbeidere til å få brukt sin kompetanse på en slik måte at det gir

resultater for organisasjonen. Det er bedre for organisasjonens utvikling om medarbeiderne er mestringsorienterte enn om de er prestasjonsorienterte (Lai, 2015, s 125).

Lederrollen i empowerment-prosessen med underordnede, bygger på støttende lederskap som gjør medarbeiderne myndige, motiverte, selvstendige og i stand til lede seg selv. Støtte som baserer seg på å gi medarbeiderne økt handlefrihet og selvstendighet (autonomi) og støtte til å utvikle seg, er to dimensjoner som ser ut til å ha stor betydning. Dette blir også støttet både teoretisk og empirisk ved tidligere forskning på empowerment ledelse (Amundsen & Martinsen, 2013). Empowerment ledelse blir av Amundsen og Martinsen (2014) definert som lederens evne til å fremme autonomi og selvledelse hos medarbeidere gjennom å dele makt, samt gi motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte til medarbeidere.

I en artikkel i et internasjonalt tidsskrift for ledelse, beskrives resultater fra to større studier med utgangspunkt i empowerment ledelse, en med 233 respondenter og en med 161 respondenter. Studiene undersøker sammenhengen mellom empowerment ledelse, selvledelse, psykologiske empowerment, trivsel, arbeidsinnsats og kreativitet. Studiene fant ut at empowerment ledelse påvirker psykologisk empowerment både direkte og indirekte gjennom selvledelse. Med andre ord kan det se ut som ledere som bygger sin lederstil på empowerment, også får igjen for det i form av gunstige utfall for sine ansatte. Studiene viser at psykologiske empowerment påvirker både trivsel og arbeidsinnsats, men ikke kreativitet, mens selvledelse påvirker arbeidsinnsats og kreativitet, men ikke trivsel (Amundsen & Martinsen, 2015).

2.3.2 Kollegastøtte som innovasjonsfremmende faktor

Det vil være økt behov for utviklingsorientering og innovasjon fremover. Dersom man utvikler sine samarbeidsevner kan dette gjøre en bedre i stand til å håndtere kompleksitet, noe som er nyttig i morgendagens organisasjoner. (Fikse, 2011) beskriver at det er viktig være utviklingsorientert, på den måten at man beveger seg fra selvsentrert motiv til anerkjennelsen av mellommenneskelig samspill. For at organisasjoner skal nå langt, må man utvikle både enkeltindivider og potensialet for samskaping. Med samskaping i denne oppgaven legges det vekt på kolleger og deres støtte som en faktor som fremmer innovasjon. En rekke studier har vist at mestringsorientert støtte fra kolleger er svært viktig for å få utnyttet sin kompetanse (Lai, 2013, s. 177).

Forskning på indre motivasjon viser at mange av medarbeiderne vil like å gjøre en ekstra innsats for å hjelpe andre kolleger til å lykkes (Kuvaas & Dysvik, 2012). En metaanalyse gjort med 55 000 respondenter, undersøkte overordnet jobbholdning ved å slå sammen organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet. De fant en sterk sammenheng mellom jobbholdning og effektivitet. En positiv jobbholdning fører til at medarbeiderne gjør en ekstra innsats og hjelper andre. Medarbeidere med positiv holdning til jobben har også lavt fravær, er pliktoppfyllende og stabile arbeidstakere.

Det anses å være ett konkurransefortrinn å kunne utnytte kompetansen til medarbeiderne. I tillegg er det viktig å kunne tilegne seg nye ressurser, og utvikle de ressursene man har. Om man også klarer å kombinere de ressursene man har på nye måter, stiller man sterk når man skal innovere. Dette skaper god grobunn for å utvikle seg som lærende organisasjon (Jakobsen, 2013, s. 368 fig. 101).

2.3.3 Psykologisk empowerment som innovasjonsfremmende faktor

Psykologisk empowerment er en form for indre oppgavemotivasjon. Dette kan beskrives som at den enkelte opplever kraft, styrke og makt i egen arbeidsrolle. Motsatsen vil være maktesløshet. Om man har for sterk målstyring og ytre regulering, vil dette frata den enkelte opplevelsen av selvbestemmelse. Det har vært forsket på indre motivasjon og psykologisk empowerment i flere tiår, og det er bred enighet om at det er viktig å legge til rette for myndiggjøring av den enkelte, blant annet fordi dette fører til bedre arbeidsprestasjoner. Tidligere forskning av bl.a. (Thomas & Velthouse, 1990) har identifisert faktorer som har spesiell betydning for medarbeidernes opplevelse av psykologisk empowerment. Det er særlig fire faktorer som anses som viktige; disse er kompetanseopplevelse, innflytelse, mening og selvbestemmelse/autonomi (Thomas & Velthouse, 1990).

En metastudie av (Seibert, Wang, & Courtright, 2011), som samler og oppsummerer forskning om psykologisk empowerment, konkluderer med at det er sterke sammenhenger mellom psykologisk empowerment og jobbmotivasjon, både individuelt og på gruppenivå. Det er veldokumentert i forskning gjennom flere år, at det er indre motivasjon, engasjement for jobben, og fokus på mestring som får det beste ut av medarbeiderne (Seibert et al., 2011). Psykologisk empowerment antas å kunne føre til fordeler både for medarbeideren og bedriften.

En annen metastudie av psykologiske empowerment (Maynard, Gilson, & Mathieu, 2012) konkluderer med at dette er et område som er kommet for å bli, og at vi kommer til å se fagutvikling i mange retninger innenfor empowerment i årene som kommer.

Indre motivasjon handler om indre belønning som er knyttet til oppgaven vi utfører. Motivasjonen ligger innenfor aktiviteten som utføres og medarbeiderne etablerer en sterkere forpliktelse til organisasjonen. Forskning på indre motivasjon viser at de fleste medarbeidere er indre motiverte og liker å utvikle seg og gjøre en god jobb og. De er også opptatt av mål som ligger utenfor seg selv og tar gjerne i ett ekstra tak for at organisasjonen skal lykkes. (Kuvaas & Dysvik, 2012).

En studie viser at jobbautonomi og samhandling har en direkte kobling til arbeidsprestasjoner. Kompetanseheving, mulighet til å ta selvstendige beslutninger og være myndige medarbeidere vil føre til at de både jobber hardere og smartere, og tar mer ansvar. Om de får riktig behandling, vil de ønske å fortsette i jobben og gjøre en innsats for at organisasjonen skal få gode resultater. Forskningen på indre motivasjon viser at man ikke bør ha for stort fokus på kontroll, mål og resultatstyring om man skal skape godt klima for prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012).

2.3.4 Kompetansemobilisering som innovasjonsfremmende faktor

Å utvikle og benytte organisasjonens kompetanseressurser blir svært avgjørende for å lykkes med innovasjon. Det er svært viktig å ha oppmerksomheten på kompetansemobilisering gjennom at medarbeiderne må få tilstrekkelig relevante oppgaver for å utvikle seg, og bidra til at organisasjonen når sine mål. Lav kompetansemobilisering gir lav måloppnåelse og verdiskaping. Flere studier viser at en stor andel medarbeiderne ikke får brukt sin kompetanse. I mange organisasjoner svarer hver fjerde medarbeider at han/hun ikke får brukt sin kompetanse tilstrekkelig (Lai, 2013, s 153). En medarbeider som ikke får brukt sin kompetanse, opplever et gap mellom sitt potensiale og den kompetansen som blir brukt. Dette kan føre til en energilekkasje og kan gi lav indre motivasjon, mestringstro og lavere arbeidsinnsats (Lai, 2013, s 154). Det er nærliggende å tenke at dette ikke fremmer innovasjon, og heller ikke vil være positivt for den enkelte eller for organisasjonen på sikt.

Noe utviklingsarbeid i NAV skjer hos den enkelte medarbeider, mens noe skjer på gruppenivå eller på det enkelte NAV-kontor. Det er likevel ikke tilstrekkelig å tro at ansvaret for kompetansemobilisering ligger til den enkelte medarbeider og dens nærmeste leder. Nyere

forskning viser at det er følgende fem faktorer som har størst betydning for kompetansemobilisering: Tydelige definerte roller, tillit til egen kompetanse, opplevd autonomi (tillit og kontroll over eget arbeid), mestringsorientert leder og kollegastøtte (Lai, 2013, s. 157). Det er en tett sammenheng mellom indre jobbmotivasjon og kompetansemobilisering. De medarbeiderne som er opptatt av mestring, er læringsfokusert (Lai, 2013, s. 157). Når man har fått til et klima for læring fremfor et klima som er basert på konkurranse om prestasjoner, vil man sannsynligvis få større grad av erfaringsdeling og kreativitet som fremmer innovasjon.

2.3.5 Læringsarena som innovasjonsfremmende faktor

Forskerne som har evaluert NAV, påpeker at NAV-kontorenes behov må ivaretas bedre og at læringsløyvene mellom kontorene og nivåene i organisasjonen styrkes (Bay, 2015). For å få til dette, må man skape en kultur for læring, og sikre at man har tilstrekkelige læringsarenaer og ressurser til å benytte de læringsarenaene som etableres på en hensiktsmessig måte. Tillit er avgjørende for deling og en sterk læringskultur er avgjørende for innovasjon. For å skape en solid læringskultur, må man først definere hva læring er for den enkelte, for grupper og for hele organisasjonen. Det er når man har en felles forståelse for læring, kunnskap og kompetanse, at man kan identifisere hvilke læringsarenaer som er de viktigste (Jakobsen, 2010).

Det holder ikke utelukkende å rekruttere gode medarbeidere og gi hver enkelt individuell kompetanseutvikling. Om man skal utvikle organisasjonen og lykkes med innovasjon, kreves det at man skaper en arena for samhandling og erfaringsutveksling, for gjennom dette å skape noe større sammen enn man ville klart alene. Man må utnytte potensialet som ligger i organisasjonen for å få til samskaping (Fikse 2011). Læring gjennom å jobbe sammen og reflektere rundt oppgavene, er den viktigste læringsarena. Det er viktig å komme fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping (Lewin, 1997). For å få til samskapt læring i en organisasjon, er det avgjørende å etablere gode læringsarenaer for erfaringsutveksling og idéutvikling (Levin & Cross, 2004). Det skilles mellom formell og uformell læring. Uformell læring kalles ofte hverdagslæring eller erfaringslæring. Den formelle læringen skjer ved planlagte læringstiltak (Lai, 2013, s. 123). Hver organisasjon har ulike former for læringsarenaer, som fungerer etter de behov som finnes i den enkelte organisasjon. Læringsarenaer kan være uformelle nettverk der folk som jobber i nærheten av hverandre møtes og prater fag, uten at det er satt en tydelig agenda, tidsrom eller møtestruktur. Det kan også være mer formelle læringsarenaer med klare rammer, struktur og mål (Jakobsen & Thorsvik,

2014, s. 229). Eksempler på dette kan være opplæringsdager på lovverk eller ytelser, og fagnettverk der medarbeiderne som jobber med samme område, møtes for å lære og utveksle erfaringer på tvers av NAV-kontor.

Det vil ikke være tilstrekkelig å etablere nye læringsarenaer eller drifte allerede etablerte læringsarenaer, uten å reflektere over læringsformen eller prosessen rundt læringen. Det er viktig å ha et mål for hva man vil oppnå med læringen. I tillegg er det viktig å tenke gjennom prosessen som læringen skal skje i. Dette handler om hvilke aktiviteter som skal skje på læringsarenaen, hvilke roller deltakerne skal ha, hvordan læringen skal ledes og hvordan læringsmiljøet skal være (Lauvås & Handal, 2015, s. 97).

2.3.6 Kvalitetsfokus som innovasjonsfremmende faktor

Sluttrapporten fra ekspertutvalget som evaluerte NAV, beskriver at det har vært for stort fokus på å måle aktivitet fremfor å se på kvalitet i tjenestene til brukerne (ASD, 2015). Det var derfor interessant å se på om kvalitetsfokus kan virke som en innovasjonsfremmende faktor.

(Jakobsen og Torsvik, 2015) definerer balansert målstyring ut fra følgende fire elementer: evne til læring og vekst, interne produksjonsprosesser, kundetilfredshet og avkastning. Under elementet interne produksjonsprosesser er det viktig at organisasjonen fanger opp nyskaping i tillegg til tradisjonelle måleparameter for produksjon. Det er også viktig å utvikle indikatorer som viser hvor godt en organisasjon følger opp kunden (Jakobsen & Thorsvik 2015, s. 54). I NAV sitt tilfelle, har kritikken med bruk av balansert målstyring ofte gått på at man blir for ensidig i å telle antall møtepunkt med brukerne, slik at man mister fokuset på innholdet i oppfølgingen, og dermed også kvalitetsdimensjonen i arbeidet.

En større innovasjonsundersøkelse i regi av SSB foretatt i reiselivsnæringen, viser at årsaken til at bedriftene jobber med innovasjonsaktiviteter, er at de ønsker å forbedre kvaliteten på sine tjenester (Olsen, 2013).

En undersøkelse i norsk tjenestesektor, så på hvilke faktorer som påvirket tjenesteinnovasjon (Lone et al., 2011). Konklusjonen var at de organisasjonene som var preget av forpliktelse til kvalitet i tjenestene, ofte hadde større grad av innovasjon. Årsaken til dette kan ifølge (Lone et

al., 2011) tenkes å være at man gjennom kvalitetsfokus får økt oppmerksomheten på å forbedre tjenester og produkter.

2.3.7 Ekstern samhandling som innovasjonsfremmende faktor

I en undersøkelse i norske kommuner (Øglænd, 2014), kommer det frem at ytre fokus har vist seg å være en av de viktigste faktorene som fremmer innovasjonsaktiviteten i kommuner. Ytre fokus beskriver en organisasjonens evne til å være åpen for kundenes og markedets behov (Lone, et. al., 2011). Ytre fokus er viktig både for tjenesteinnovasjon (utvikling av produkter og tjenester) og for prosessinnovasjon (vesentlige endrede produksjonsprosesser). I undersøkelsen i norske kommuner antas det at betydningen av ytre fokus kan henge sammen med at brukernes behov er sett på som viktig for å utvikle tjenester i kommuner.

For å identifisere innovasjon er det viktig å se på omgivelsene til organisasjonene, fordi det er svært sannsynlig at innovasjonen skjer med involvering fra omgivelsene (Olsen, 2013). I NAV sin sammenheng innebærer dette en oppmerksomhet mot brukerne, arbeidsmarkedet og andre NAV-kontor, noe som betegnes som *ekstern samhandling* i denne oppgaven. En hypotese er at om man jobber godt med de ytre omgivelsene, vil det også gi resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV. Det er nærliggende å tenke at dersom man kjenner arbeidsmarkedet, som er en av NAVs viktigste aktører å samhandle med, vil man bli bedre i stand til å gi god oppfølging til brukere på veien mot arbeid (ASD, 2015). God arbeidsmarkedskunnskap gir et godt grunnlag for å gi veiledning om yrkesvalg og skape gode koblinger mellom arbeidssøkere og bedrifter. Det vil også hjelpe å ha god bransjekunnskap og lokal kunnskap til bedrifter i nærmiljøet for å kunne bistå med nødvendig veiledning og tilrettelegging der det er behov. Sammenlignende studier viser at innovative bedrifter deltar i nettverk og samarbeider med andre. Om det i tillegg er med deltakere som representerer regionalt eller nasjonssalt nivå, øker inspirasjonen til å innovere (Olsen, 2013)

2.4 DEMOGRAFISKE VARIABLER

Ut fra funn i tidligere forskning ble følgende demografiske variabler tatt med: Kontorstørrelse, alder, utdanningsbakgrunn, utdanningsnivå og ansettelsestid.

Ulike studier har gitt forskjellige svar på sammenhengen mellom innovasjonsevnen til bedrifter i forhold til størrelse på kontor. Noen studier viser at de minste kontorene er de mest innovative, mens andre viser at større kontor er mest innovative (Olsen 2013). NAV-evalueringen viser at små og mellomstore NAV-kontor har bedre resultatoppgåelse enn større NAV-kontor på de områdene som måles i denne undersøkelsen (Fossestøl et al., 2014).

En tidligere undersøkelse i norske kommuner har vist at et høyt utdanningsnivå fremmer innovasjonsadferd (Øglænd, 2014).

Forskning har vist at stabile arbeidstakere er pliktoppfyllende og hjelpsomme overfor andre kolleger. (Harrison et al., 2006) Organisasjonsundersøkelsen i NAV (OHI) viste at de som var ansatt de siste fire årene, viste større tendens til å rapportere om egen innovasjons- og læringsevne, enn de som hadde lengre ansettelsestid. Nyansatte medarbeidere opplever også NAV som en organisasjon med mer fokus på innovasjon og læring, enn sine kolleger som hadde lengre ansettelsestid i NAV.

3 METODE

3.1 BEGRUNNELSE FOR FORSKNINGSTILNÆRMING, METODE OG FREMGANGSMÅTE

3.1.1 Forskningstilnærming

Samfunnsforskningen har lang tradisjon for å velge en kvantitativ tilnærming til forskning, men har i de senere år også tatt inn en mer kvalitativ tilnærming. Kvantitativ tilnærming har sitt hovedfokus på mengde og tall (Johannessen et al., 2011, s. 31). Hovedkritikken er at man stiller seg utenfor det som skjer, og at man mister den menneskelige dimensjonen og fortolkningen av meningen bak menneskelig handling. Kvalitativ forskning har denne dimensjonen i seg og viser egenskapene bak fenomenene. Hovedforskjellen mellom disse to forskningstradisjonene handler om hvordan man vil kategorisere data. Fordelen med kvalitativ tilnærming er at man er mer fleksibel i undersøkelsen, og kan tilpasse spørsmål etter hva som kommer frem underveis i dialogen. I kvantitative undersøkelser kreves det at man har en sterk struktur og at man har forberedt spørsmålene grundig før undersøkelsen igangsettes. Fordelen med kvantitativ tilnærming er at man kan ta med mange respondenter og enheter og få frem funn på mange variabler samtidig. Disse to forskningstradisjonene har stått i kontrast til hverandre, og i noen miljø strides man fortsatt om hva som er den beste forskningstilnærmingen. Den ene forskningstilnærmingen trenger ikke å utelate den andre. Stadig flere forskere behersker etter hvert begge forskningstradisjonene, og ser nytte av å kunne benytte seg av ulike verktøy i sin forskning, avhengig av hva de skal undersøke (Johannessen et al. 2011. s. 361-363).

3.1.1.1 Forskning på egen organisasjon

Når man forsker på egen organisasjon er det viktig å reflektere over at man har en spesiell påvirkning og kan ha en mulig egeninteresse, både for egen og for organisasjonens del. Dette kan eventuelt påvirke hva man velger å ta med og hvordan man behandler dataene man finner. Det er vanskelig å se for seg at man kun har en ren objektiv forskerrolle, uavhengig av personlige egenskaper og relasjoner til sine omgivelser. Forskningsmetoden vil påvirke hvor stor påvirkning man har på respondentene i datainnsamlingen. Uavhengig av om man forsker på egen organisasjon eller kommer utenfra som forsker, vil man være der med hele seg.

Det kan være både fordeler og utfordringer ved å forske på egen organisasjon. Når man forsker på egen organisasjon, vil man ha flere og sterke sosiale bånd og relasjoner i organisasjonen, enn om man kommer inn som ekstern forsker. Dette kan være både positivt og negativt. Det

negative er at man kan ha en noe begrenset og fastlåst forståelse for organisasjonens situasjon fordi man er sosialisert inn i den. På den andre siden er man godt kjent med organisasjonens utfordringer og muligheter, kjenner kulturen og språket fra før og kan få en ekstra drahjelp av å oppleve et sterkt engasjement og lyst til å skape utvikling i egen organisasjon (Nyeng & Wennes, 2006). En viktig faktor å tenke på er at man kan bli oppfattet som en intern aktør, og kanskje ikke vil få samme ærlige svar som en utenforstående forsker. Man kan også være påvirket av egen rolle og egne holdninger når man skal tolke data.

Det er vanskeligere å trekke frem negative funn og presentere disse for sine kolleger og ledelse. Å forske på egen organisasjon er absolutt mulig, men ikke lett. Det er viktig å være bevisst sine egne meninger, løsningsforslag og holdninger, for å kunne agere mest mulig nøytral som forsker i egen organisasjon. En måte å gjøre dette på er å systematisk lete etter funn som er i strid med det man selv antar vil komme frem (Nyeng & Wennes 2006).

3.1.2 Valg av forskningsmetode

Starten på arbeidet med oppgaven var å innhente erfaringer fra kolleger og ledelse på hva vi i NAV Sør-Trøndelag ønsket å vite mer om innenfor den valgte problemstillingen. For å sikre validiteten var det et ønske å få en bredest mulig tilbakemelding med flest mulig respondenter. På grunn av ressursmessige hensyn var det ikke mulig å intervju alle de ca. 600 ansatte i NAV-kontor i fylket. Det ble derfor valgt å gjennomføre undersøkelsen ved bruke en spørreundersøkelse, en såkalt *survey* (Johannessen et al., 2011, s 259).

I denne oppgaven ble det valgt å bruke kvantitativ forskningsmetodikk. I en kvantitativ undersøkelse med faste svaralternativer og bruk av korrelasjonsanalyser, er det mer faktabasert kunnskap som kommer frem, enn i en kvalitativ undersøkelse med åpent intervju, der man som forsker har en sterkere påvirkning underveis og i tolkingen av resultatene (Johannessen et al., 2011). Med tanke på de fallgruver det kan innebære å forske på egen organisasjon, (Nyeng & Wennes, 2006), ble det en fordel å velge en kvantitativ forskningsmetode i denne undersøkelsen. Det var en fordel med tanke på at jeg jobber på systemnivå i organisasjonen og at en anonym spørreundersøkelse ga en større avstand til respondentene enn det et kvalitativt intervju ville ha gjort. De som svarte kunne svare åpent og anonymt på spørsmålene i spørreundersøkelsen, og være trygge på at det ikke ville medføre noen mulige konsekvenser som ville påvirke andre deler av deres ansettelsesforhold. (Johannessen et al., 2011, s 39-40).

Det ble utarbeidet spørsmål på flere områder innenfor temaet innovasjon. Fremgangsmåten som ble valgt i denne undersøkelsen er en *tverrsnittundersøkelse* i form av en survey, som gir et bilde på status på et bestemt tidspunkt (Johannessen et al. 2011, s.74). Det ble benyttet et strukturert, elektronisk spørreskjema.

Spørreundersøkelsen hadde i hovedsak kvantitative spørsmål med noen fastsatte svaralternativ, såkalte *pre-strukturerte* spørsmål (Eikemo, 2007 s. 31-33). Dette gir mulighet til å sammenligne resultatene mellom ulike grupper og utvalg (Johannessen et al., 2011, s. 259). For de variable hvor det var tilgjengelige validerte måleinstrumenter, ble disse benyttet for å sikre mest mulig pålitelige (reliable) og valide mål for det man skal undersøke. De fleste spørsmålene ble utformet som skala-spørsmål, med en skala fra 1 til 6, hvor 1=helt uenig og 6=helt enig. Dette betegnes som holdningsspørsmål, eller *Likert-skala* (Johannessen et al., 2011, s.271). Det er diskusjoner i fagmiljøene om hvor mange trinn man bør benytte, uten at det finnes noen fasit. Det anbefales å ha mellom 5-7 alternativ for å få en tilstrekkelig variasjon i svarene. Noen forskere velger å ha et enten/eller- alternativ midt i, mens andre sverger på å la respondentene velge side. Det er ingen belegg for å si at respondentene vil klumpe seg sammen på midten dersom det er en mulighet for det. Dersom man ser at mange velger alternativ midt i, er det mest sannsynlig fordi dette er det mest riktige svaret for disse (Johannessen et al., 2011, s. 272). I denne undersøkelsen ble det valgt en skala fra 1 til 6 fordi det da ikke ble et naturlig midtpunkt, og respondentene måtte velge side. I tillegg var det noen *åpne* spørsmål. Det var også noen kombinasjoner mellom faste svaralternativ, såkalte *pre-kodede* svaralternativ og åpne spørsmål, kjennetegnet som *semi-strukturerte* spørsmål (Johannessen et al., 2011).

Som verktøy i gjennomføringen, ble det benyttet et dataprogram som heter SurveyXact. Dette er et komplett survey-system utviklet av Rambøll Management. Det er viktig å få tilstrekkelig belyst det man skal undersøke, og samtidig holde volumet nede på et nivå som gjør at folk vil svare (Johannessen et al., 2011, s. 273). I denne spørreundersøkelsen ble det lagt vekt på hvor lang tid det tok å gjennomføre undersøkelsen. Ledelsen i NAV Sør-Trøndelag satte en tidsramme på ca. 5-7 minutter for å svare på spørreundersøkelsen pr. medarbeider.

3.1.3 Forarbeid og kvalitetskontroll

Det ble foretatt to prøveundersøkelser for å sjekke tidsbruk og kvalitetssikre spørsmål i spørreundersøkelsen. Først ble noen spørsmålene prøvd på et lite utvalg bestående av 5 kolleger. De vurderte om spørsmålene var lett å forstå, om det var en intuitiv rekkefølge i spørsmålsstillingene, omfanget og om layouten og den tekniske løsningen fungerte som den skulle. Det ble foretatt noen justeringer etter første testrunde. Deretter ble det plukket ut et representativt utvalg av ni ledere og medarbeidere fra store, mellomstore og små kontor, fra by og distrikt, kvinner og menn som testet spørsmålene på nytt. Dette er i teorien beskrevet som en god fremgangsmåte for prøveundersøkelser (Eikemo, 2007, s. 42).

En tilbakemelding fra prøveundersøkelsene var at spørreundersøkelsen inneholdt for mange persondata, noe som gjorde det mulig å identifisere noen medarbeidere basert på krysskobling av data. Disse tilbakemeldingene resulterte i flere justeringer av persondataforhold. En del planlagte medarbeidervariabler ble fjernet, dette var blant annet spørsmål om kjønn og rolle i NAV-kontoret. Alderskategoriene og arbeidserfaring i NAV ble gjort mer grovmasket. Koblingen til hvilket NAV-kontor man jobbet ved, gjorde at det ikke opplevdes som konfidensielt nok. Dette var informasjon som imidlertid måtte være med for å kunne sammenligne svarene med resultater på NAV-kontornivå. Det ble gitt mulig til å hoppe over (unnlåte å svare) på de spørsmålene der det kommer frem personidentifiserbar spørsmål. Det det var for få (under 4) respondenter, ble datamaterialet slått sammen med andre enheter.

Andre tilbakemeldinger var at noen spørsmål var tungt formulert og at de lignet på hverandre, noe som kun i noen grad ble tatt hensyn til. Årsaken til det var at dette var spørsmål som tilhørte validerte måleinstrumenter, og at de derfor ble beholdt for å sikre validiteten. I de tilfellene det var mulig å justere spørsmålene slik at de ble enklere å forstå, uten å endre meningsinnholdet, ble dette gjort. I tillegg kom det tilbakemelding om at det var mange spørsmål i undersøkelsen og at det var tatt med for mange perspektiv. Antall spørsmål ble derfor redusert. Spørsmål som ble fjernet var egendefinerte spørsmål om nytten av ulike læringsarenaer, bistand fra støttespillere rundt NAV-kontoret, og samhandling med andre samarbeidspartnere. Dette var en prioritering som ble gjort fordi det var ønskelig å beholde problemstillingen, forskningsspørsmålene og de validerte måleinstrumentene. De validerte spørsmålene bidro til å heve det akademiske nivået på undersøkelsen og dermed gi muligheter for videre forskning på området. De egendefinerte områdene er det enklere å finne ut av senere med interne utredninger. Undersøkelsen ble sendt ut etter at disse justeringene var foretatt.

3.1.4 Utvalg, gjennomføring og svarprosent

Undersøkelsen ble gjennomført i en periode på to uker i juni 2015. Strategi for å få kontakt med flest mulig respondenter var forhåndsvarsel, utsending, påminnelse, førstegangs purring for de som ikke svarte etter en uke, og andregangs purring etter to uker.

Spørreundersøkelsen ble sendt til ansatte i stat og kommune, totalt 614 ansatte i NAV-kontor i Sør-Trøndelag, 572 medarbeidere og 43 ledere, (herav 23 NAV-ledere og 19 mellomledere). Det kom umiddelbart svar fra fem medarbeidere med melding om at eposten ikke nådde gjennom og fraværsmelding fra ytterligere 20 medarbeidere som skriver at de ikke er tilstede i dette tidsrommet. Det betyr at eposten i praksis gikk ut til 547 medarbeidere. Av disse var det totalt 264 som svarte (238 som gjennomførte og 26 som ga noen svar). Dette gir en svarprosent på 48,3% for medarbeiderne. Av 43 ledere, var det totalt 30 som svarte (26 som svarte på alle spørsmål og 4 med noen svar). Dette gir en svarprosent for ledere på 69,8%. Totalt antall som fikk tilbud om å delta var 547 medarbeidere og 43 ledere = 590. Antall svar: 264 + 30 = 294. Dette gir en samlet svarprosent på 49,8%. Om man hadde inkludert sykefravær og permisjoner i perioden, ville beregnet svarprosent blitt høyere.

To av NAV-kontorene, Selbu og Tydal, var i en fase med overflytting til Nord-Trøndelag da undersøkelsen ble foretatt. De ble derfor ikke med i utvalget. I spørreundersøkelsen ble noen kontor slått sammen for å ivareta anonymiteten til ansatte ved små kontor. De som ble slått sammen har felles leder, men ikke felles målekort på alle indikatorene, så det er gjort en gjennomsnittlig beregning av resultatet for de kontorene som er satt i en felles svarkategori. Etter at andelen svar fra hver kontor var kjent, ble det gjort ytterligere sammenslåinger av enheter med felles leder, slik at til slutt var 19 enheter igjen å analysere ut fra.

3.2 MÅLEINDIKATORER I SPØRREUNDERSØKELSE TIL MEDARBEIDERE

For fullstendig oversikt over måleindikatorer under hvert område i forskningsdesignet, vises det til vedlegg 8, som gir en oversikt over sammenhengene mellom alle variablene, kategoriene og spørsmålene i spørreundersøkelsen.

3.2.1 Måleindikatorer for innovasjonsadferd

Innovasjonsadferd måles i denne undersøkelsen gjennom seks spørsmål om kreativitet og nyskaping med blant annet spørsmål om evne og mulighet til å komme med nyskapende idéer og kreative løsninger for å skape bedre kvalitet i tjenestene. Det ble benyttet validerte spørsmål, utarbeidet av (Georg & Zhou, 2001).

3.2.2 Måleindikatorer for innovasjonsfremmende faktorer

Det ble utarbeidet spørsmål på følgende innovasjonsfremmende faktorer: Lederstøtte, kollegastøtte, psykologisk empowerment, kompetansemobilisering, læringsarena, kvalitetsfokus og ekstern samhandling. I avsnittene under følger en forklaring på hvilke kilder som er benyttet innenfor hvert område.

3.2.3 Måleindikatorer for lederstøtte

Det ble benyttet ni validerte spørsmål, sju fra (Amundsen & Martinsen, 2014, s. 501) knyttet til empowerment ledelse og to fra (Lai 2013, s. 175) knyttet til støttende ledelse. Disse spørsmålene handlet i hovedsak om medarbeidernes opplevelse av nærmeste ledes veiledning og tilbakemeldinger på prestasjoner, medvirkning og myndiggjøring, æren for egne gode prestasjoner, oppmuntring til å ta initiativ samt lederens utrykte optimisme for fremtiden. Ledelse ble undersøkt fra to kilder, der de samme spørsmålene ble stilt både til medarbeiderne og til lederne.

3.2.4 Måleindikatorer for kollegastøtte

For å få frem svar på faktoren kollegastøtte, ble det benyttet åtte validerte spørsmål fra (Lai, 2013, s. 178). Det ble spurt om forhold rundt medarbeiderne opplevelse av kollegastøtte på følgende områder: verdsetting av jobben jeg gjør, stimulering til å yte mitt beste, nyttige råd, åpenhet for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg, å gjøre ting på nye måter, tilbakemelding, imøtekommenhet og hjelpsomhet.

3.2.5 Måleindikatorer for psykologisk empowerment

Det ble benyttet 12 validerte spørsmål fra (Spreitzer 1995). Det er følgende fire dimensjoner som måles: innflytelse, selvbestemmelse, mening og kompetanseutnyttelse. De ble stilt tre spørsmål for hver av disse fire dimensjonene. Måleindikatorer for kompetansemobilisering

Det ble benyttet tre validerte spørsmål fra (Lai, 2013, s.154), for å undersøke kompetansemobilisering. Det var spørsmål om kompetanseutnyttelse i forhold til forventninger,

bruk av nytilegnet kompetanse, samt å få oppgaver man er spesielt god til. I tillegg ble det benyttet spørsmål om mestringsorientert støtte fra kolleger (Lai, 2013, s. 178).

3.2.6 Måleindikatorer for læringsarena

Læringsarena er et område som må tilpasses hver enkelt organisasjon fordi det er ulike former for arenaer som vil fungere for ulike organisasjoner (Lai, 2013). Følgende egendefinerte spørsmål ble stilt: I hvor stor grad medarbeiderne bruker følgende læringsarenaer og former for læring: *leser fagstoff på intranett (navet), kollegaveiledning og læring fra kolleger, organisert opplæring og møter, deltakelse i fagnettverk, og nettbaserte former for læring*. I tillegg ble det stilt et åpent spørsmål for å fange opp andre læringsarenaer enn de svaralternativene som var satt opp på forhånd.

3.2.7 Måleindikatorer for kvalitetsfokus

For å måle kvalitetsfokus ble det benyttet spørsmål fra en undersøkelse om *Innovasjon i kommuner* (Øglænd, 2014). De ble stilt åtte spørsmål om refleksivitet (arbeidsmetoder og effektiv samhandling), innovasjon og fleksibilitet.

I tillegg ble det lagt til noen egendefinerte spørsmål om kvalitet, som ble utviklet sammen med kolleger og ledelse i NAV-Sør-Trøndelag. Dette omhandlet registrerings-adferd og datakvalitet. Det er avgjørende at brukeroppfølgingen registreres slik at det gir uttelling på indikatorene i målekortet. En hypotese var at dette ikke ble gjort i tilstrekkelig grad, og at man dermed satt igjen med et dårligere resultat på målingene enn det som var virkelig.

3.2.8 Måleindikatorer for ekstern samhandling

Ekstern samhandling defineres i denne undersøkelsen som samhandling mellom NAV-kontor og med brukere og arbeidsliv. Det er delt inn i ytre fokus som undersøkes ved to spørsmål om prioritering av brukernes behov og fokus på muligheter i arbeidsmarkedet. Videre ble det stilt to spørsmål om integrasjon (handlingsrom) som gikk på innstilling til å dele erfaringer og samarbeid mellom NAV-kontorene i fylket. Her ble det benyttet spørsmål fra undersøkelse om innovasjon i kommuner (Øglænd, 2014).

3.3 MÅLEINDIKATORER FOR DEMOGRAFISKE VARIABLER

For å sikre anonymitet er de demografiske medarbeidervariablene inndelt i så grovmaskede kategorier at det var mange nok ansatte i hver kategori på fylkesnivå. Begrunnelsen for dette er at om det ble tatt med kategorier med få ansatte, ble det for lett å identifisere enkeltrespondenter ved å krysskoble de ulike variablene. Ut fra funn i tidligere forskning som er presentert i teorikapittelet, ble følgende demografiske variabler tatt med: Kontorstørrelse alder, utdanningsbakgrunn, utdanningsnivå og ansettelsestid.

Kontorstørrelse:

Tidligere forskning har vist at ulike funn på betydningen av kontorstørrelse (Olsen 2013). NAV-kontor ble delt inn i tre kategorier av størrelser: store, mellomstore og små.

Alder:

Dette ble kategorisert etter følgende inndeling: 20-39 år, 40-59 år, samt 60 år og over.

Utdanningsnivå og utdanningsretning:

Utdanningsnivå ble tatt med som demografiske variabler, på bakgrunn av tidligere forskning som har vist sammenheng mellom høyt utdanningsnivå og innovasjon (Øglænd, 2014). Her ble høyeste fullførte utdanning inndelt etter følgende kategorier: grunnskole, videregående skole, inntil 3 år eller bachelor fra universitet/høyskole, inntil 4 år eller master fra universitet/høyskole eller over 5 års utdanning eller doktorgrad fra universitet og høyskole.

Utdanningsretning ble delt inn i følgende kategorier: sosialfag, helsefag, humanistiske fag, samfunnsfag og pedagogikk. Utover disse ble det gitt mulighet for å krysse av på svaralternativ *annet*.

Ansettelsestid i NAV:

Å få mer kunnskap om betydningen av ansettelsestid i NAV, anses som viktig informasjon i den videre organisasjonsutviklingen i NAV. Ansettelsestid ble delt inn i følgende tre kategorier: før 2006 (før NAV-reformen) fra 2006 til 2013 (i tiden med NAV-reformen og innholdsreformene) eller etter 2013 (nyansatte).

I spørreundersøkelsen til lederne ble det ikke spurt om noen demografiske variabler som NAV-kontortilhørighet eller andre personidentifikasjoner som alder, utdanning eller arbeidserfaring. Dette for å ivareta anonymiteten til lederne med bakgrunn i det lave antallet respondenter.

3.4 MÅLEINDIKATORER I SPØRREUNDERSØKELSEN TIL LEDERNE

Lederne fikk de samme spørsmålene på innovasjonsadferd som medarbeidere, men da med spørsmål om hvordan de oppfattet sine medarbeidere i forhold til denne variabelen. Spørsmålene om psykologisk empowerment som ble stilt til medarbeiderne, ble ikke stilt til lederne. Det er fordi psykologisk empowerment er en subjektiv variabel som må vurderes av individet selv, og kan dermed ikke vurderes av andre.

3.5 MÅLEINDIKATORER FOR RESULTATOPPNÅELSE FRA MÅLEKORTET

NAV-kontorene har et internt målesystem med utvalgte måleparametere i et målekort som viser oppfølgingsindikatorer og resultater på noen utvalgte prioriterte områder. Noen av målene er bestemt nasjonalt og andre kan bestemmes i hvert fylke. Hvert NAV-kontor kan også legge til ekstra indikatorer i tillegg. Måleindikatorerne kan variere i løpet av ett år, men de skal gjenspeile de viktigste målene for organisasjonen. Alle de åtte individindikatorerne som er på målekortet i Sør-Trøndelag, og som gjelder for alle NAV-kontor i fylket, ble tatt med i denne undersøkelsen. Individindikatorerne består av følgende måleparameter: andel brukere med oppfølging for to prioriterte grupper, andel med gradert sykmelding, andel med jobbmatch, andel som ble kontaktet ved å ringe tilbake innen svarfristen, samt andel med aktivitetsplan og overgang til arbeid for ulike prioriterte grupper.

Det ble beregnet et gjennomsnitt av resultater til og med målkravet for hver resultatindikator. I tillegg ble det benyttet tall fra de tre indikatorerne i målekortet som omhandler oppfølging av arbeidsliv. Disse omfatter antall formidlinger og antall dialogmøter der arbeidsgiver også deltar. I tillegg er det med en tredje indikator, som ser på andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV. Resultater fra denne siste indikatoren ble omregnet for å gi et sammenlignbart resultat mellom NAV-kontorene. Se vedlegg nr. 8.

Resultater fra målekortene som ble brukt, gjaldt for første halvår til og med juni 2015. Begrunnelsen for det, er at det blir mer riktig å se på trenden i resultatutviklingen i en lengre periode på ett halvt år, enn å gå inn på en enkelt måned, da månedsresultatene kan variere.

3.6 MÅLEINDIKATORER FOR RESULTATOPPNÅELSE FRA BRUKERUNDERSØKELSEN

Alle spørsmål fra brukerundersøkelsen ble tatt med. Disse spørsmålene var kategorisert på følgende måte: kjernespørsmål, veiledning, arbeidsretting, service og organisering. Det ble beregnet en gjennomsnitt for hver kategori samt en gjennomsnittsum for alle spørsmålene samlet. Dette gjorde det mulig å analysere sammenhenger både til enkelte spørsmål, til kategorier av spørsmål og til hele brukerundersøkelsen samlet (Johannessen et al. 2011, s. 40). For nærmere beskrivelse av spørsmål og beregning av resultat fra brukerundersøkelsen, se Vedlegg nr.8. Resultatoppnåelsen fra brukerundersøkelsen ble tatt fra den siste gjennomførte brukerundersøkelsen i Sør-Trøndelag, som ble gjennomført ca. 6 måneder i forveien.

3.7 BEARBEIDING AV DATAMATERIALET

3.7.1 Utarbeidelse av tre datafiler

Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av SurveyXact, og resulterte i en datafil for medarbeidere og en for ledere. Først ble datamaterialet sortert og bearbeidet. De spørsmål som målte en og samme variabel ble summert og gjennomsnittsberegnet for å lage summerte variabler. For eksempel inngikk det sju spørsmål i hovedvariabelen *innovasjonsadferd* som ble summert og gjennomsnittsberegnet. Sortering av data i datafiler er beskrevet på denne måten i teori om kvantitativ analyse med SPSS (Eikemoe, 2007, s 57-60).

Medarbeiderfila er det største datasettet og inneholder flest variabler. Den har 245 respondenter og samler all variasjon mellom medarbeidere som om alle medarbeidere var ansatt i samme NAV-kontor. Dette får frem medarbeiderperspektivet med de variasjoner som finnes mellom medarbeiderne. Denne fila brukes for å finne svar på forskningsspørsmål 1: Sammenheng mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd.

NAV-kontorfila er bygd på medarbeiderfila ved at score fra alle medarbeidere tilhørende samme NAV-kontor er summert for hver enkelt variabel. Fila har en utvalgsstørrelse på kun 19 NAV-kontor, og det er derfor vanskeligere få frem signifikante sammenhenger sammenlignet med medarbeiderfila som har et større utvalg. I NAV-kontorfila er variasjonen mellom medarbeidere tatt bort, men fila har med variasjon mellom kontorene. I denne datafila analyseres forskjeller mellom NAV-kontor, samtidig som den inneholder resultater fra brukerundersøkelsen og resultatindikatorerne fra oppfølgingsindikatorerne i målekortet. Dette gir

mulighet til å analysere forskningsspørsmål 2 og 3, som spør etter sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer, innovasjonsatferd og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor.

Lederfila består av alle svarene fra lederne og inneholder mange av de samme variablene som medarbeiderfila. Data i lederfila er organisert som om alle ledere jobber i ett stort NAV-kontor. Hovedpoenget er å få frem synspunkter fra et lederperspektiv, som er annerledes enn medarbeiderperspektivet. Denne fila gir supplerende informasjon som er viktig for å besvare forskningsspørsmål 1.

3.7.2 Analysemetoder

For å svare på problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål ble det brukt flere analysemetoder. Korrelasjonsanalyser ble benyttet for å finne ut om det var signifikante sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer, innovasjonsadferd og resultatvariablene. Korrelasjon måler samvariasjonen mellom variabler på ordinalnivå eller på intervallnivå. Et mål som ofte brukes for korrelasjon er Pearsons produktmomentkorrelasjon, forkortet til Pearson r, som angir både styrke og retning på den lineære samvariasjonen mellom to variable. Pearson r er en koeffisient som går fra -1 til +1. Den høyeste samvariasjonen man kan få er +1. Dette viser da en helt fullstendig samvariasjon mellom to variabler. Det eksisterer ikke en helt eksakt definisjon på hva som er en høy korrelasjon, ettersom dette er avhengig av hva man undersøker. Det er vanlig å vurdere at verdier som ligger mellom 0,70 og 1,00 er høye korrelasjoner, 0,40-0,69 er moderate korrelasjoner, og 0,00-0,39 er svake korrelasjoner (Johannessen et al., 2011 s. 302-304). Det finnes flere typer korrelasjoner: positiv, negativ eller fraværende. Når resultatet av korrelasjonsanalysen blir 0, betyr det at det ikke finnes noen korrelasjon, er den mindre enn 0 er det en negativ korrelasjon.

Signifikans viser om det er mulig å generalisere ut fra funnene. Det betyr om resultatene er statistisk holdbare. Man må ta et valg på hvor høyt signifikansnivå man aksepter, uten å stå i fare for å trekke feil slutninger. Ulike forskningstradisjoner opererer med ulike grader av signifikansnivå. I samfunnsforskningen aksepteres et nivå på 5 %. Signifikanssannsynligheten oppgis da i p-verdier større eller mindre enn 0,05 (Johannessen et al. 2011, s. 346). Selv om man finner sammenhenger mellom fenomener, er ikke dette tilstrekkelig til å påstå at det er en årsakssammenheng. Man må da både kunne påvise en samvariasjon mellom fenomener og se

en tydelig årsaksretning, det vil si at årsaken kommer før effekten i tid, i tillegg til at man må ha utelukket andre mulige forklaringsfaktorer for sammenhengen. Først når man har analysert alle disse tre forholdene, kan man si at man har en kausal sammenheng (Johannessen et al., 2011, s. 307).

Multipel regresjonsanalyser ble benyttet for å finne ut hvilke uavhengige variable/faktorer som hadde størst betydning. Her ble det lagt inn flere uavhengige variable (innovasjonsfremmende faktorer), som ble analysert samtidig i forhold til en avhengig variabel (innovasjonsatferd. Multipel regresjonsanalyse analyser forholdet mellom uavhengige variable og avhengig variabel og tar i tillegg hensyn til at de uavhengige variablene kan ha sammenhenger seg imellom. Denne analyseformen egner seg best i store utvalg (Johannessen et al., 2011, s. 409). Det var kun de variablene der det allerede var funnet signifikante korrelasjoner innenfor forskningsspørsmålene som ble inkludert i den multiple regresjonsanalysen.

Det ble også benyttet en enveis variansanalyse ANOVA, (*One-way analyses of variance*) for å finne ut om det var forskjeller mellom grupper på den uavhengige variabelen i forhold til den avhengige variabelen. Hvis det er flere enn to grupper benyttes ANOVA fremfor t-test (Johannessen, 2009, s. 134). I denne oppgaven ble ANOVA benyttet for å finne ut om NAV-kontorstørrelsen og demografiske variabler som utdanning og utdanningsretning hadde betydning for bl.a. medarbeideres egenrapporterte psykologiske empowerment.

I tillegg ble det gjennomført en Bonferroni post-hoc test for å undersøke nærmere mellom hvilke grupper forskjellene lå (Christophersen, 2012, s. 58). Det ble også foretatt noen ekstra tester ettersom det dukket opp interessante funn i de planlagte analysene, selv om dette ikke inngikk i hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene. På fagspråket betegnes slike uplanlagte tester som Post-hoc analyser.

I analysearbeidet ble alle mulige koblinger forsøkt for å unngå at en personlig preferanse med utsiling av datamaterialet skulle være avgjørende for hvilke resultat som kom frem. Dette er spesielt viktig med tanke på å sikre en størst mulig objektiv rolle når man forsker på egen organisasjon. Alle områder som har signifikante funn er presentert i resultatkapittelet, mens områdene uten funn er utelatt i presentasjonen.

3.7.3 Validitet og reliabilitet

Validitet er det samme som gyldighet. Dette sier noe om hvor godt vi måler det vi mener å måle. Spørsmålene må ikke inneholde tilfeldige eller systematiske feil. Om man skal vurdere validiteten på et spørsmål, må man alltid se det i forhold til den sammenheng det er brukt i forhold til (Ringdal, 2001). I denne undersøkelsen er det er i stor grad brukt validerte spørsmål, nettopp fordi man da er mer sikker på at slike eventuelle feilkilder er oppdaget og rettet tidligere. Dette gir en større sikkerhet på at man måler det man tenker at man skal måle.

Statistisk (ekstern) validitet handler om man kan overføre funnene fra denne undersøkelsen til hele populasjonen. I denne undersøkelsen er populasjonen alle NAV-kontor i landet, mens utvalget er begrenset til alle medarbeidere og ledere i NAV-kontor i Sør-Trøndelag. Det innebærer også de som ikke har svart på undersøkelsen. Da må man vurdere om utvalget er representativt. I denne spørreundersøkelsen var svarprosenten rundt 50%, noe som regnes som en nedre akseptabel grense. Svarprosenten er differansen mellom bruttoutvalget (de som fikk tilbud om å delta) og nettoutvalget (de som svarte). Et problem kan oppstå dersom det er stor forskjell mellom sammensetningen i bruttoutvalget og nettoutvalget (Johannessen et al., s. 244-246). I dette tilfellet ville det f.eks. vært et problem om de minste kontorene ikke deltok, eller at utvalget ble skjevt i forhold til demografiske variable. Det ble foretatt en kvalitetssjekk for å se om antall svar fra hvert kontor var representativt, og det ble også sett på fordeling av alderskategorier og utdanningsnivå og retning. Her ble svarene fra undersøkelsen sammenlignet med tallene i bruttoutvalget. Denne kvalitetssjekken viste at nettoutvalget var representativt for NAV-kontorene i fylket, noe som styrker validiteten i undersøkelsen.

Ekstern validitet angir om funnene kan overføres til andre deler av populasjonen. For denne oppgaven blir det da spørsmål om resultater fra denne undersøkelsen kan overføres til andre NAV-kontor i regionene, eller til andre fylker i landet. Dette kan sjekkes ved å gjennomføre samme undersøkelse flere steder og/eller flere tidspunkt, eller sammenligne resultater fra tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al., 2011, s. 310).

Reliabilitet betyr pålitelighet, det vil si at om man repeterer samme måling med samme måleinstrument vil man få samme svar. Dette er ingen beskyttelse mot systematiske feil, man kan få samme svar flere ganger uten at dette er riktig. Det kan oppstå feilkilder av mange årsaker, det kan være misforståelser, eller at svaret er nedtegnet feil etterpå (Ringdal, 2001). I denne undersøkelsen er man sikret at det ikke er skjedd feil i nedtegnelsen mellom avsender og

mottaker fordi respondentene har svart direkte på en elektronisk survey. Det vil også være en fordel at undersøkelsen er anonym. På den måten unngår man feil som skyldes at respondentene svarer det de tror er en forventet holdning til et spørsmål.

For å undersøke reliabiliteten er det i denne oppgaven beregnet Cronbachs alfa-verdier for variable som bestod av flere utsagn/spørsmål. Dette er en test man kan bruke for å undersøke om det er intern konsistens i forhold til de utsagnene som inngår i samme variabel. Det vil si hvor nært ett sett med utsagn er knyttet opp mot hverandre. Man kan her finne ut om en respondent svarer relativt likt på ulike utsagn som er ment å måle det samme. Høye verdier (større eller lik 0,70) på Cronbachs alfa viser at respondentene svarer konsistent på samme tema hver gang (se vedlegg spørreundersøkelser nr. 3 og 4).

Tabell 1 Reliabilitetskontroll med Chronbachs alfa

| Variabel | Antall utsagn | Medarbeidere | Ledere |
|---|---------------|--------------|-----------|
| Lederstøtte | 9 | .94 | .58 |
| Kollegastøtte | 8 | .91 | .90 |
| Psykologisk empowerment alle fire dimensjoner | 12 | .91 | Ikke målt |
| Kompetansemobilisering | 3 | .77 | .77 |
| Kvalitetsfokus | 7 | .89 | .89 |
| Ekstern samhandling med andre NAV-kontor | 3 | .82 | .76 |
| Innovasjonsatferd | 5 | .91 | .95 |

Cronbachs alfa-testen viser at alle verdiene unntatt ett, dvs. variabelen lederstøtte fra lederfila, er over .70. Ut fra dette kan man si at det er god sammenheng mellom utsagnene som måler en og samme variabel, dvs. god intern konsistens mellom utsagnene. Cronbachs alfa-testen fra brukerundersøkelsen viste verdien .91 for alle 16 utsagn. Dette gjør at man med ganske stor sikkerhet kan si at det ikke er større feilkilder eller misforståelser blant respondentene som har gitt de resultatene som forekommer fra denne undersøkelsen.

4 RESULTATER

4.1 BAKGRUNNSVARIABLER FOR RESPONDENTENE

Her presenteres en univariat analyse av demografiske bakgrunnsvariable for medarbeiderne. «Missing» i tabellene under er medarbeidere som valgte å ikke svare på spørsmålene.

Tabell 2 Aldersfordeling medarbeidere

| | | Antall | Prosent |
|---------|---------------|--------|---------|
| Valid | 20-39 år | 100 | 39,4 |
| | 40-59 år | 77 | 30,3 |
| | 60 år og over | 76 | 29,9 |
| | Total | 253 | 99,6 |
| Missing | System | 1 | ,4 |
| Total | | 254 | 100,0 |

Tabell 2 viser at det er flest respondenter i den yngste alderskategorien og omtrent like mange i de to eldste.

Tabell 3 Ansettelsestidspunkt medarbeidere

| | | Antall | Prosent |
|---------|------------|--------|---------|
| Valid | Før 2006 | 102 | 40,2 |
| | 2006-2013 | 111 | 43,7 |
| | Etter 2013 | 40 | 15,7 |
| | Total | 253 | 99,6 |
| Missing | System | 1 | ,4 |
| Total | | 254 | 100,0 |

Oversikten i tabell 3 viser at det er respondenter fra alle kategoriene av ansettelsestidspunkt. Flest tilhører kategorien fra NAV-etableringen i 2006 til 2013, deretter kommer de med lengst ansettelsestid. Den minste gruppen som svarte på undersøkelsen var de som er ansatt etter 2013.

Tabell 4 Utdanningsnivå medarbeidere

| | | Antall | Prosent |
|---------|----------------------------|--------|---------|
| Valid | 0 | 3 | 1,2 |
| | Grunnskole | 28 | 11,0 |
| | Videregående skole | 125 | 49,2 |
| | Inntil 3 år eller bachelor | 82 | 32,3 |
| | Inntil 5 år eller master | 14 | 5,5 |
| | Total | 252 | 99,2 |
| Missing | System | 2 | ,8 |
| Total | | 254 | 100,0 |

I tabell 4 ser man at alle kategoriene av utdanningsnivå er representert blant respondentene. De aller fleste respondentene som svarte hadde, utdanning fra videregående skole-nivå, deretter kom de med utdanning på bachelornivå, før de som har utdanning på grunnskolenivå. Det var også færrest med masterutdanning som svarte.

Tabell 5 Utdanningsretning medarbeidere

| | | Antall | Prosent |
|---------|------------------|--------|---------|
| Valid | Sosialfag | 17 | 6,7 |
| | Helsefag | 40 | 15,7 |
| | Humanistiske fag | 75 | 29,5 |
| | Samfunnsfag | 18 | 7,1 |
| | Pedagogikk | 59 | 23,2 |
| | Annet | 42 | 16,5 |
| | Total | 251 | 98,8 |
| Missing | System | 3 | 1,2 |
| Total | | 254 | 100,0 |

I tabell 5 ser man at alle de største utdanningsretningene er godt representert blant respondentene. De fleste av de som svarte har utdanning innen humanistiske fag eller pedagogisk bakgrunn. Deretter kommer helsefag, samfunnsfag og sosialfag.

4.2 RESULTATER PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL 1

Det første forskningsspørsmålet handler om sammenheng mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd i NAV-kontor.



Figur 3 Illustrasjon av forskningsspørsmål 1

I NAV-kontorfila finnes det ingen signifikante sammenhenger, mens det i medarbeiderfila og lederfila er en rekke signifikante sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd (nyskaping og kreativitet), se tabell 6 med korrelasjonsanalyse.

Tabell 6 Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd

| Innovasjonsfremmende faktorer | Medarbeiderfil | | Lederfil | |
|--|----------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| | Korrelasjon | Signifikans To-veis | Korrelasjon | Signifikans To-veis |
| <i>Psykologisk empowerment</i> | .48 | .000 | Ikke målt. | |
| <i>Kompetansemobilisering</i> | .37 | .000 | .39 | .040 |
| <i>Lederstøtte</i> | .32 | .000 | .40 | .043 |
| <i>Læringsarena: Fagnettverk med flere NAV-kontor</i> | .29 | .000 | Ingen sign. korrelasjon | |
| <i>Ekstern samhandling: Forslag til forbedringer løftes opp og vurderes for iverksetting i hele fylket</i> | .22 | .001 | Ingen sign. korrelasjon | |
| <i>Kvalitetsfokus</i> | .21 | .001 | .61 | .001 |
| <i>Ekstern samhandling: Jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet</i> | .20 | .002 | .57 | .002 |
| <i>Kollegastøtte</i> | .18 | .004 | .76 | .000 |
| <i>Læringsarena: Leser fagstoff på intranett (navet):</i> | .16 | .000 | Ingen sign. korrelasjon | |
| <i>Ekstern samhandling: Med andre NAV-kontor i fylket</i> | .16 | .013 | .50 | .009 |

Psykologisk empowerment er den faktoren som viser sterkest sammenheng i medarbeiderfilen med en korrelasjon på .48 og en signifikans på .000. I lederfilen er det ledernes oppfattelse av om deres medarbeidere støtter hverandre som har sterkest sammenheng til innovasjonsadferd, med en korrelasjon på .76 og en signifikans på .000.

Multiple regresjonsanalyser ble brukt for å finne ut hvilke av de signifikante innovasjonsfremmende faktorene som har størst betydning i forhold til innovasjonsadferd. I den multiple regresjonsanalysen som er presentert i tabellen under er innovasjonsfremmende faktorer uavhengige variabler og innovasjonsadferd avhengig variabel.

Tabell 7 Multipl regressjonsanalyse mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | Sig. |
|-------|---|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | |
| 1 | (Constant) | 1,778 | ,423 | | ,000 |
| | Psykologisk empowerment | ,485 | ,106 | ,386 | ,000 |
| | Læringsarena: Deltakelse i fagnettverk med andre NAV-kontor | ,094 | ,038 | ,158 | ,014 |

Medarbeiderfila

Av alle innovasjonsfremmende faktorer, er det kun psykologisk empowerment og læringsarena (dvs. deltakelse i fagnettverk med andre NAV-kontor), som er signifikante prediktorer for medarbeidernes egenvurderte innovasjonsadferd.

Det ble foretatt en ny multipl regresjonsanalyse for å se på sammenhengen mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd med utgangspunkt i lederfila.

Tabell 8 Multipl regresjonsanalyse med sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd

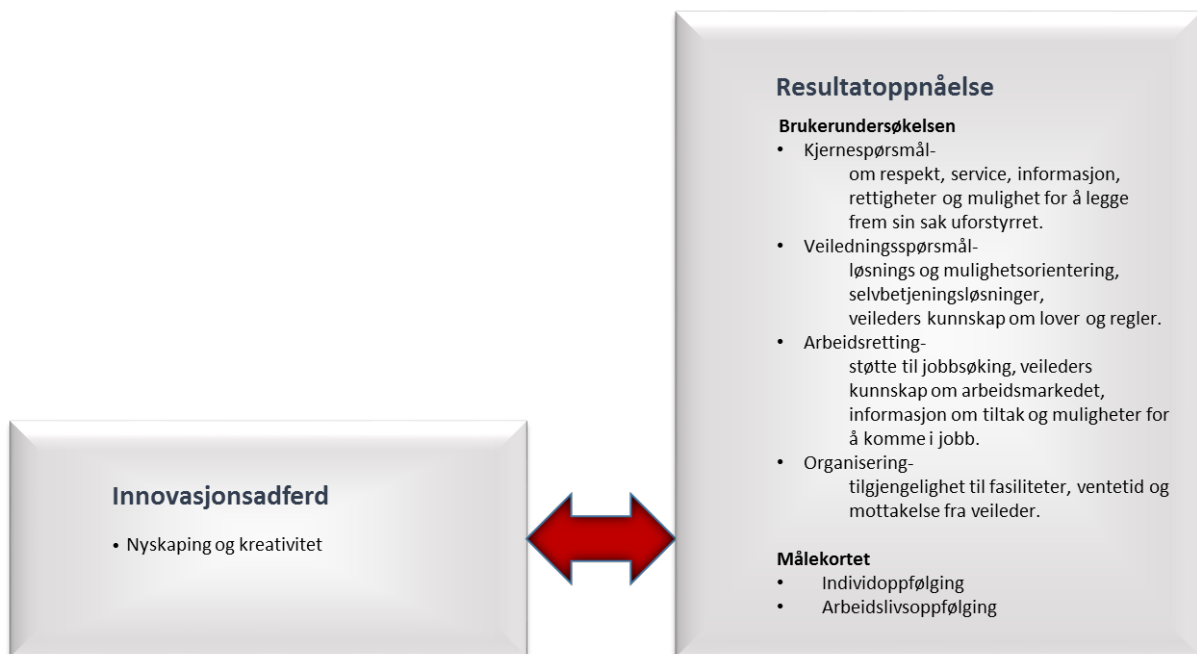
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | Sig. |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | |
| 1 | (Constant) | -5,355 | 2,328 | | ,033 |
| | Kollegastøtte | ,847 | ,250 | ,508 | ,003 |
| | Ekstern samhandling: Jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet | ,455 | ,181 | ,359 | ,021 |

Lederfil

Sett fra ledernes perspektiv er det kun de to innovasjonsfremmende faktorene kollegastøtte (mellom medarbeiderne) og ekstern samhandling (dvs. jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet) som er signifikante prediktorer for ledervurdert innovasjonsadferd hos medarbeiderne.

4.3 RESULTATER PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL 2

Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsadferd og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?



Figur 4 Illustrasjon av forskningsspørsmål 2

Analysen avdekket ingen signifikante korrelasjoner mellom innovasjonsadferd og resultater på noen av oppfølgingsindikatorerne i målekortet. Det finnes imidlertid en sterk negativ sammenheng mellom resultater i NAV-kontorfila fra brukerundersøkelsen og innovasjonsadferd.

Tabell 9 Korrelasjonsanalyse av sammenheng mellom innovasjonsadferd og resultater fra brukerundersøkelsen

| Innovasjonsadferd | Korrelasjon | Signifikans To-veis |
|--|-------------|---------------------|
| Resultater fra brukerundersøkelsen (sum alle spørsmål) | -.64 | .003 |

NAV-kontorfila

Analysen viste imidlertid en negativ signifikant korrelasjon mellom medarbeideres opplevelse av egen innovasjonsadferd (nyskapning og kreativitet) og summen av alle spørsmål i brukerundersøkelsen (kjernespørsmål, veiledning, arbeidsretting og service)

4.4 RESULTATER PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 3

Dette forskningsspørsmålet var utformet slik: *Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?*



Figur 5 Illustrasjon av forskningsspørsmål 3

Følgende innovasjonsfremmende faktorer viser signifikant sammenheng med resultatoppnåelse på individoppfølging i NAV-kontorene, se tabell 10 under:

Tabell 10 Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultatoppnåelse på individoppfølging

| <i>Innovasjonsfremmende faktorer</i> | <i>Korrelasjon</i> | <i>Signifikans To-veis</i> |
|--------------------------------------|--------------------|----------------------------|
| <i>Psykologisk empowerment</i> | .80 | .000 |
| <i>Lederstøtte</i> | .52 | .022 |
| <i>Kompetansemobilisering</i> | .51 | .027 |

NAV-kontorfila

Analysen ved bruk av NAV-kontorfila viser at det er sterke signifikante sammenhenger på tre områder. Det er sammenhengen mellom resultatoppnåelse på individoppfølging målt ved tall for gjennomsnittlig resultatoppnåelse siste halvår til og med målkrav, og henholdsvis psykologisk empowerment, medarbeidernes opplevelse av lederstøtte og medarbeidernes opplevelse av å få brukt sin kompetanse i arbeidet. Det var ingen sammenheng mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater på arbeidslivoppfølgingen, eller andre sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater.

4.5 REGISTRERINGSKVALITET

Ettersom denne oppgaver ser på sammenhenger mellom innovasjon og resultatoppnåelse, ble det aktuelt å se på input til resultatmålingen. Medarbeidernes registrering i fagsystemene er en viktig kilde til resultatmålingen. Det ble stilt spørsmål om registreringskvalitet fordi det er en antakelse i organisasjonen om at NAV-kontor har bedre resultat enn det som kommer frem på målekortet. Årsaken kan være at ikke alt arbeidet blir registrert riktig slik at det blir telt med i resultatene for kontoret.

I medarbeiderfilen er det kun 36 av 253 medarbeidere som svarer i kategorien fra 1-3. Hypotesen om at mange ikke registrer riktig, ser dermed ut til å være avkreftet. De 36 respondentene som svarte fra 1-3 har ulike forklaringer på dette. En forklaring er manglende kunnskap om registreringen, «Vi oppdaget i vinter at for å få telling, må en skrive noe i kommentarfeltet, type "se notat".» Andre forklaringer er at det er tidkrevende, forglemmelser, at det ikke er nødvendig innenfor alle områder, «Mitt arbeidsområde kommer ikke frem på målekortet. Jobber innen kommunalt system og ikke Arena» Andre hevder at det er tungvint og at det er en motstand mot å bruke tid og ressurser på registrering fordi det ikke gir noen merverdi

for brukerne. «Målekortet fremmer kvantitet framfor kvalitet, og bidrar hovedsakelig til mindre effektivitet. Målet er å få folk i jobb eller at de skal bli klare for jobb - ikke å registrere mest mulig.» Alle kommentarer som kom på dette punktet er samlet og overlevert ledelsen ved NAV Sør-Trøndelag. Utdrag av svarene er presentert i vedlegg nr. 6.

En korrelasjonsanalyse foretatt med bruk av medarbeiderfilen, for å finne ut sammenhengen mellom spørsmålet *registrering av brukeroppfølgingen slik at det gir uttelling på indikatorene i målekortet*, og variabelen *resultatoppnåelse* viser at det ikke er signifikante sammenhenger mellom disse to forholdene. Det var imidlertid en signifikant sammenheng til kvalitetsfokus, med en korrelasjon på .14 og en signifikans på .027. De medarbeiderne som svarte at de registrerte riktig, rapporterte også at de opplevde at sitt NAV-kontor var opptatt av kvalitet.

Fra spørsmål om registrering, der lederne vurderer medarbeidernes registreringskvalitet, svarer alle lederne med ett unntak, mellom 4-6. Kun en leder svarer i den laveste kategorien fra 1-3 (på en skala fra 1-6) med følgende begrunnelse: «Det er i overkant mange registreringsoppgaver, dataverktøyet er ikke bra nok»

4.6 POST-HOC ANALYSE AV PRIORITERING AV BRUKERS BEHOV

Det ble avdekket en negativ korrelasjon mellom innovasjonsadferd og resultater fra brukerundersøkelsen. Det ble derfor interessant å utforske dette nærmere gjennom ett spørsmålet i medarbeiderundersøkelsen som omhandlet brukerperspektivet (*opplevelse av om brukers behov er ansett som topp prioritert hos oss*). Det ble derfor foretatt en korrelasjonsanalyse ved hjelp av medarbeiderfila. Resultatet viste signifikante sammenhenger på flere områder. Resultatene er satt opp etter størrelsen på korrelasjonen.

Tabell 11 Korrelasjonsanalyse mellom spørsmålet «opplevelse av om brukers behov er ansett som topp prioritert hos oss» og andre innovasjonsfremmende faktorer

| Brukere behov er ansett som topp prioritert hos oss | Korrelasjon | Signifikans |
|--|-------------|-------------|
| <i>Kvalitet og endring</i> | .46 | .000 |
| <i>Samhandling med andre NAV-kontor (spørsmål 3, 4 og 5)</i> | .45 | .000 |
| <i>Kompetanseutnyttelse</i> | .42 | .000 |
| <i>Kollegastøtte</i> | .32 | .000 |
| <i>Forslag til forbedringer som kommer fra vårt kontor løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket</i> | .30 | .000 |
| <i>Ledelse</i> | .27 | .000 |
| <i>Organisert opplæring og møter</i> | .27 | .000 |
| <i>Leser fagstoff på navet</i> | .22 | .001 |
| <i>Deltakelse i fagnettverk med flere NAV-kontor</i> | .19 | .003 |

4.7 POST-HOC ANALYSE AV PSYKOLOGISK EMPOWERMENT

Psykologisk empowerment trer frem som den faktoren som har sterkest sammenheng med resultat i NAV-kontor. Forholdet mellom psykologisk empowerment som faktor alene sett i sammenheng med andre variabler, var i utgangspunktet ikke hovedproblemstilling eller inkludert som et spørsmål i forskningsdesignet for denne masteroppgaven. Det var interessant å se mer på hva som kjennetegner NAV-kontor og medarbeidere som skårer høyt på psykologisk empowerment. Det ble derfor foretatt noen flere post-hoc analyser for å se nærmere på sammenhenger mellom psykologisk empowerment og andre relevante faktorer.

4.7.1 Sammenheng mellom psykologisk empowerment og demografiske forhold

Det ble undersøkt sammenheng mellom psykologisk empowerment og følgende demografiske forhold: størrelse på NAV-kontor, alder, ansettelsestid, utdanningsretning og utdanningsnivå.

Først ble det undersøkt om størrelsen på NAV-kontor (små, mellomstore og store) hadde betydning for medarbeideres opplevelse av psykologisk empowerment. Denne analysen ble utført via en-veis ANOVA i medarbeiderfilen. Variansanalysen viste at NAV-kontorstørrelse ikke hadde betydning for hvordan medarbeidere opplevde å være psykologiske empowered: $F(2, 246) = 2.74, p = .067$.

Det ble deretter foretatt en-veis ANOVA-tester mellom psykologisk empowerment og faktorene ansettelsestid, utdanningsnivå og utdanningsretning. Det ble heller ikke funnet noen signifikante sammenhenger som antydte at disse faktorene hadde betydning for opplevd psykologiske empowerment hos medarbeiderne.

Det ble også foretatt en ANOVA-analyse og en Bonferroni post-hoc test for å undersøke sammenheng mellom psykologisk empowerment og alder på medarbeiderne.

Tabell 12 ANOVA-analyse av sammenheng mellom alder og psykologisk empowerment

| ANOVA | | | | Bonferroni post-hoc test | | |
|---------------|-----|----------|---------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------|
| Gruppe | N | Gj.snitt | SD Standardavvik | Forskjell mellom | Gj.snittlig forskjell | SE Standardfeil |
| 20-39 år | 99 | 4,5568 | ,68378 | 40-59 år 60 år og over | -,10309 -,31596* | ,10660 ,10619 |
| 40-59 år | 74 | 4,6599 | ,69005 | 20-39 år 60 år og over | ,10309- ,21287 | ,10660 ,11366 |
| 60 år og over | 75 | 4,8728 | ,71015 | 20-39 år 40-59 år | ,31596* ,21287 | ,10619 ,11366 |
| Totalt | 248 | 4,6831 | ,70343 | | | |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level. Medarbeiderfilen.

I tabell 12 over ser man at Bonferroni post-hoc testen viste at det er signifikante forskjeller mellom den yngste og eldste aldersgruppen med hensyn til hvordan de opplevde å være psykologisk empowered. De eldste medarbeiderne opplevde størst psykologisk empowerment.

4.7.2 Sammenheng mellom psykologisk empowerment og innovasjonsfremmende faktorer

Tallgrunnlag på psykologisk empowerment finnes kun i NAV-kontorfila og i medarbeiderfila.

Tabell 13 Korrelasjonsanalyse av sammenhenger mellom psykologisk empowerment og andre innovasjonsfremmende faktorer

| Innovasjonsfremmende faktorer | NAV-kontorfil | | Medarbeiderfil | |
|---|---------------|---------------------|----------------|---------------------|
| | Korrelasjon | Signifikans To-veis | Korrelasjon | Signifikans To-veis |
| <i>Medarbeiderens opplevelse av å få brukt sin kompetanse</i> | .65 | .002 | .53 | .000 |
| <i>Medarbeidernes opplevelse av at NAV-kontoret stadig er på jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet</i> | .63 | .004 | .38 | .000 |
| <i>Medarbeidernes opplevelse av at brukernes behov er topp prioritert ved NAV-kontoret</i> | .57 | .010 | .38 | .000 |
| <i>Medarbeidernes opplevelse av at forslag til forbedringer løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket</i> | .55 | .014 | .39 | .000 |
| <i>Medarbeidernes opplevelse av kollegastøtte</i> | .53 | .019 | .46 | .000 |
| <i>Medarbeidernes opplevelse av nærmeste leders lederstøtte</i> | .53 | .002 | .54 | .000 |

I tabellen over er disse variablene rangert etter størrelsen på korrelasjonen. Resultatet av korrelasjonsanalysen i NAV-kontorfila viser at den høyeste korrelasjonen er mellom psykologisk empowerment og opplevelse av å få brukt sin kompetanse. Videre er det også signifikante korrelasjoner på følgende områder: at NAV-kontoret er på jakt etter nye muligheter i markedet, at brukernes behov er topp prioritert, at forslag til forbedringer løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket, opplevelse av kollegastøtte og utøvelse av støttende ledelse.

Resultatene av analysen med bruk av medarbeiderfila viser signifikante sammenhenger på de samme områdene som i NAV-kontorfila. Det er lederstøtte som er den faktoren som medarbeiderne svarer har sterkest sammenheng til opplevelse av psykologisk empowerment.

4.8 POST-HOC ANALYSE AV LÆRINGSARENA

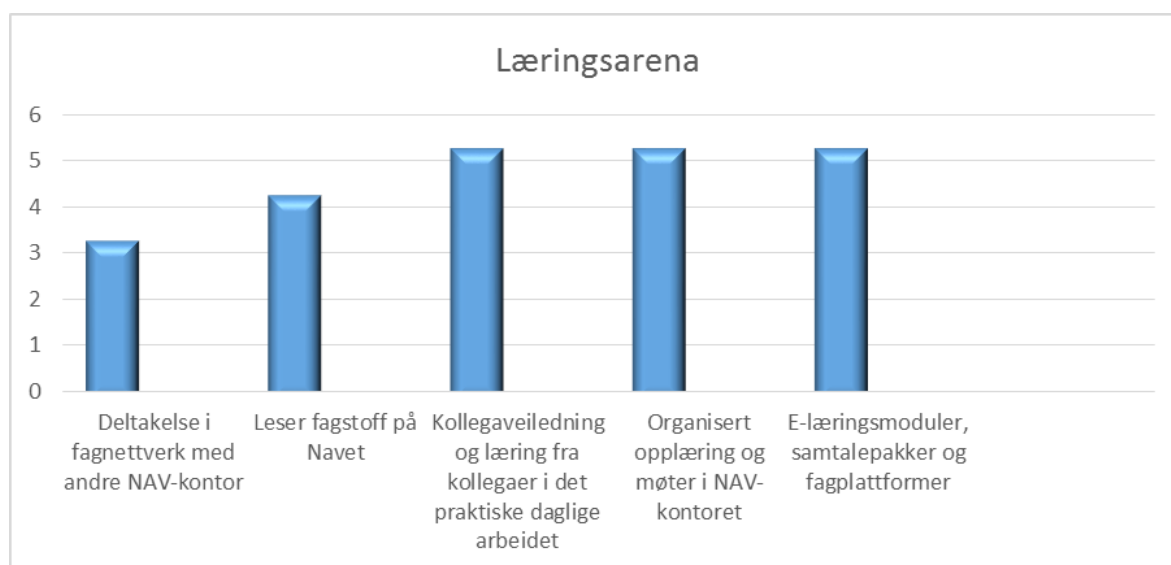
Det ble foretatt en Post-hoc analyse av læringsarena. Begrunnelsen for dette er at det kom frem tydelige sammenhenger mellom læringsarena og innovasjonsadferd i analyse av forskningsspørsmål 1. Multippel regresjonsanalyse ble brukt for å finne ut hvilke av de signifikante innovasjonsfremmende faktorene som hadde størst betydning i forhold til innovasjonsadferd. Post-hoc analyse av læringsarena som innovasjonsfremmende faktor med bruk av medarbeiderfila viste følgende sammenhenger til andre forhold:

Tabell 14 Post-hoc analyse av læringsarena

| Læringsarena: Fagnettverk med flere NAV-kontor | Medarbeiderfil | |
|--|----------------|---------------------|
| | Korrelasjon | Signifikans To-veis |
| Lederstøtte | .35 | .000 |
| Kvalitetsfokus | .31 | .000 |
| Psykologisk empowerment | .28 | .000 |
| Kompetanseutnyttelse | .27 | .000 |
| Kollegastøtte | .19 | .004 |

Medarbeiderfila

I tabellen over ser man at lederstøtte har sterk signifikant sammenheng med læringsarena. Kvalitetsfokus, psykologisk empowerment, kompetanseutnyttelse og kollegastøtte var andre innovasjonsfremmende faktorer som viste signifikante sammenhenger til læringsarena. Det var ingen funn i NAV-kontorfila eller i lederfila på dette området. Det var stort engasjement med mange svar fra respondentene på spørsmål om læringsarena. *Spørsmål: I hvor stor grad benyttes følgende former for læring og utvikling? Svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er i liten grad og 6 er i stor grad.*



Figur 6 Oversikt over læringsarena

Diagrammet i figur 6 viser gjennomsnittlig score på skalaen innenfor hver kategori. Diagrammet viser at respondentene benytter fagnettverk minst som læringsform, mens kollegaveiledning, organisert opplæring og e-læring benyttes mest.

4.8.1 Svar på spørsmål om annet under læringsarena

Utdrag av svar fra medarbeiderfilen viser at det er mange som har stor interesse av å dele sine synspunkt på dette området. På det åpne spørsmålet om *annet* under læringsarena kom det inn 41 ulike sitater som i ettertid ble sortert inn under følgende fem kategorier: Felles opplæring og fagnettverk, opplæring til nyansatte, individuell opplæring, kollegaveiledning, kompetanseutnyttelse og ledelse.

Lederne svarte også på samme spørsmål og trakk frem felles fagdager, videreutdanning, kurs og opplæring, faglig veiledning/kollegaveiledning, næringsforeningen, samarbeid med kommunen, samarbeid med fastlegene, fylkesmannen, arbeidsgivere og brukerne. Den vanskelige balansen mellom å gi rom for kompetanseutvikling og samtidig ivareta produksjonen ble også nevnt. For mer informasjon om svarene fra lederne og medarbeiderne, se vedlegg nr. 6.

4.8.2 Behov for lederstøtte for å utvikle læring i NAV-kontoret

Lederne fikk i tillegg et åpent spørsmål om hva de trenger av støtte for å få enda mer læring og utvikling i sitt NAV-kontor. På dette spørsmålet svarte noen at det allerede er et godt samarbeid mellom NAV-kontorene med erfaringsdeling, og at fylkesleddet er god på å støtte opp om den enkelte leder. Flere mener også at NAV-kontoret både har kompetansen og motivasjonen til å prioritere læring og utvikling, men peker på at det er et vanskelig å få til med begrensede ressurser. Mange ønsker mer tid til opplæring og utvikling for å gi medarbeiderne en større mestringsfølelse i arbeidet sitt.

Det kom flere konkrete forslag om fremtidige kompetansetiltak: nettverk for avdelingsledere, økt samhandling på tvers av NAV-kontor og forvaltning. Læring gjennom samarbeid med aktører i næringslivet, kommunen, fastlegene, fylkesmannen og brukerne. Felles opplæring i fylket på viktige områder, for å sikre felles praksis og like rutiner, Læringsformer som ble nevnt, var å få ta del i gode eksempler fra andre kontor som blir formidlet på en systematisk måte, dele erfaringer, samt felles refleksjon om utvikling. Temadager med faste tidspunkt for oppdatering og opplæring via video ble nevnt som et eksempel på en aktuell læringsarena.

4.8.3 Svar på spørsmål om andre forhold som påvirker læring og utvikling

Spørreundersøkelsen hadde helt til slutt følgende spørsmål med forslag til forbedringstiltak: *Er det andre forhold som du mener påvirker læring og utvikling, som ikke har kommet med i denne spørreundersøkelsen, og som du ønsker å kommentere?* Mange medarbeidere svarte utfyllende på dette spørsmålet. Til sammen ble det 6 sider tettskrevet med svar på dette åpne spørsmålet. Alle svar er tatt med slik de kom inn og overlevert ledelsen. I vedlegg nr.6 er det tatt ut representative utvalg av svarene, sortert etter noen tema i ettertid.

Et tema som flere medarbeidere fremhevet var ressursituasjonen, «Får ofte vond samvittighet på grunn av tidsnød, men har bestemt meg at bruker og brukers behov kommer først». «Noe som påvirker læring, spesielt skulder til skulder, er at den som skal hjelpe meg ikke har tid i en travel hverdag»

Målstyring og organisering ble av flere så nevnt som forhold som påvirker læring og utvikling, der det ble fremhevet ønske om en sterkere lokal forankring i utviklingsarbeidet. «Målekort sier lite om kvaliteten på arbeidet». «Graden av (mål)styring reduserer mulighetene for læring og nyskaping i egen organisasjon».

IKT-situasjonen var også et tema som flere påpekte. «IKT-løsningene burde for lengst vært ordnet slik at vi har ett felles program å dokumentere i. Det har kommet flere gode program senere år (eks. gosys og modia), men det kommer i tillegg til våre saksbehandlingssystem».

Læringsarena ble nevnt av flere, da med ønske om mer tid og flere arenaer til å møte kollegaer fra andre NAV kontor. Det kom frem flere ønsker om tema for læring, da med spesiell vekt på opplæring etter individuelle behov. Flere ønsket å utveksle erfaringer og idéer, samt opplæring i fagsystemer. «Jeg tror at det er viktig med gode datakunnskaper (dvs. om våre fagprogram). Ved å jobbe systematisk med Arena (saksbehandlingssystemet i NAV) har man større sjanse til å henge med i svingene. Mye som skjer, og vi må ofte agere raskt når noe skjer. Om vi har struktur og noenlunde kontroll er det lettere å hjelpe hverandre/avbruddssikre hverandre».

Lederne svarte på samme spørsmål som medarbeiderne, og var innom de samme tema. Lederne var ikke så konkrete på læringsarena og læringsformer, eller tema for læring som medarbeiderne, og la mer vekt på styring og organisering. Krevende ressursituasjon med store krav til produksjon og for lite mulighet for kompetanseutvikling, uhensiktsmessige og for mange IKT-løsninger, mer oppfølging og mindre styring, mer vekt på kompetanseutnyttelse og læring var tema som kom inn fra lederne. For nærmere informasjon om svarene se vedlegg nr. 6.

5 DISKUSJON

Her oppsummeres resultatene for hvert forskningsspørsmål kronologisk, samtidig som de drøftes opp mot aktuell teori og ses i sammenheng med erfaringer fra praksis.

5.1 DRØFTING AV RESULTAT PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 1

Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsfremmende faktorer og innovasjonsadferd i NAV-kontor?



Sett fra medarbeidernes perspektiv er det kun de to innovasjonsfremmende faktorene «*Psykologisk empowerment*» og «*Læringsarena: deltagelse i fagnettverk med andre NAV-kontor*» som er signifikante prediktorer for deres egenvurderte innovasjonsadferd.

Sett fra ledernes perspektiv er det to andre innovasjonsfremmende faktorer, «*Kollegastøtte*» og «*Ekstern samhandling: Jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet*», som er signifikante prediktorer for ledervurdert innovasjonsadferd hos medarbeiderne.

5.1.1 Sammenheng mellom psykologisk empowerment og innovasjonsadferd

Psykologisk empowerment kan beskrives som at den enkelte opplever kraft, styrke og makt i egen arbeidsrolle. Forskere (Thomas & Velthouse, 1990) har identifisert fire faktorer som har spesiell betydning for medarbeidernes opplevelse av psykologisk empowerment. Disse er kompetanseopplevelse, innflytelse, mening og selvbestemmelse/autonomi.

Hvorfor kan det være slik at psykologisk empowerment har signifikant sammenheng med innovasjonsatferd? Dette funnet viser at myndiggjorte medarbeidere er nyskapende og kreative. Innovasjon i organisasjonen er suksessfull implementering av kreative idéer (Amabile, 1988). Domenespesifikk kunnskap, kreative ferdigheter og indre motivasjon ligger til grunn for kreativitet. Det er nærliggende å tenke at for å bli kreativ og nyskapende, må det legges til rette for autonomi og stor grad av handlingsfrihet. Dersom medarbeiderne ikke opplever reell kraft, styrke og makt i egen arbeidsrolle, vil de kanskje heller ikke bli i stand til å utøve noe særlig grad av innovasjonsadferd. Støtte som baserer seg på å gi medarbeiderne økt handlingsfrihet og selvstendighet (autonomi) og støtte til å utvikle seg, er to dimensjoner som ser ut til å ha stor betydning (Amundsen & Martinsen, 2013). Kreativitet defineres som produksjon av nyttige nye idéer, skapt av enkeltpersoner eller i mindre grupper (Amabile, 1988). Dette betyr at det er viktig å legge til rette for å få frem medarbeidernes ideer når man skal få til gode innovasjoner i en organisasjon.

Medarbeideren er en viktig ressurs for innovasjon i organisasjonen og medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) blir derfor et aktuelt perspektiv i innovasjonsarbeidet (Aasen & Amundsen 2015, s. 162-182). Dette er også i tråd med ekspertutvalget i NAV som ønsker mer myndige NAV-kontor og myndige medarbeidere (ASD, 2015). Selv om det ikke er rammer innenfor NAV i dag for å skape radikale endringer nedenfra og opp, er det likevel store muligheter for hverdagsinnovasjon med forbedring av måter å jobbe på. Hverdagsinnovasjon innebærer å jobbe annerledes og å se nye perspektiv og oppnå nye resultat (Digmann, et al., 2012).

I denne studien er det medarbeidere over 60 år i NAV-kontorene som opplever størst psykologisk empowerment, etterfulgt av de som er i alderen 40-59 år. De yngste opplevde minst psykologisk empowerment. Det er nærliggende å tro at eldre medarbeidere er tryggere i yrkesrollen sin på grunn av lengre livserfaring. I tillegg vet vi fra statistikken på alderssammensetningen fra nyrekruttering, at de eldste medarbeiderne også har lengst ansettelsestid og dermed kanskje er best kjent med faget. Det er stor grad av kompleksitet i oppgaveløsning i NAV. Medarbeidere må ha både generalistkompetanse og spisskompetanse på mange områder for å mestre jobben. Slik kompetanse tar det svært lang tid å bygge opp. Ofte er det slik at de som har jobbet lengst, har størst kompetanse på flest områder og blir brukt i opplæring og kollegastøtte til andre kolleger. Kanskje vil det føre til opplevelse av mening når medarbeidernes kompetanse blir sett og brukt. Erfaringen til de eldste arbeidstakerne fører kanskje også til at de har større selvbestemmelse og innvirkning over eget arbeid og større

innflytelse på NAV-kontoret. Kompetanseutnyttelse er en av fire viktige dimensjoner i psykologisk empowerment, Det var de eldste medarbeiderne som opplevde størst psykologisk empowerment. I NAV er det de yngste medarbeiderne som er ansatt sist, som har høyest utdanning. ANOVA-analysen viste ingen sammenheng mellom psykologisk empowerment og utdanningsnivå. De yngste medarbeiderne opplevde psykologisk empowerment i minst grad. Det kan handle om at de har mer kompetanse enn de får utnyttet, kanskje på andre områder enn det som etterspørres i NAV. Det er interessant å se nærmere på sammenhenger mellom alder og de fire dimensjonene i psykologisk empowerment. Kanskje kan det være nyttig kunnskap for å kunne utvikle de yngre medarbeiderne mer i samme retning.

5.1.2 Sammenheng mellom læringsarena og innovasjonsadferd

Medarbeiderne mener at «*Læringsarena: deltagelse i fagnettverk med andre NAV-kontor*» er en av de to viktigste faktorene for å oppnå innovasjonsadferd. Post-hoc analysen viste at læringsarena har sterkest sammenheng med ledelse. Dette kan handle om at deltakelse i fagnettverk er lederforankret og at det kun er et utvalg av medarbeidere som får anledning til å delta i nettverk. De åpne spørsmålene i undersøkelsen indikerte at det var flere som ønsket mer felles opplæring i fylket på viktige områder, for å sikre felles praksis og like rutiner. Flere nevnte ønsket om erfaringsutveksling, å få ta del i gode eksempler fra andre kontor som blir formidlet på en systematisk måte, samt felles refleksjon og om faglig utvikling i NAV. Temadager med faste tidspunkt for oppdatering og opplæring via video ble nevnt som eksempler på gode læringsarena. Det var flere som ønsket økt samhandling på tvers av NAV-kontor og forvaltning, samt et eget nettverk for avdelingsledere. I tillegg kom det frem ønsker om læring gjennom eksternt samarbeid med aktører i næringslivet, kommunen, fastlegene, fylkesmannen og brukerne. Dette er i tråd med anbefalinger fra både ekspertutvalget (ASD, 2015, s. 243) og fra forskere som har studert læring i NAV (Bay et al., 2015). Gjennom disse rapportene har det kommet fram at det er viktig å utvikle NAV som en lærende organisasjon, og samtidig sikre læringsløyper for formidling og implementering av kunnskap fra forsøks- og utviklingsarbeid mellom NAV-kontor og mellom ulike nivåer i NAV.

Det konkluderes med at NAV-kontorenes behov må ivaretas bedre, og at læringsløyferne mellom kontorene og nivåene i organisasjonen bør styrkes, og trekker frem at lederne har en sentral rolle i dette arbeidet. (Bay et al., 2015).

Utvikling av personlige relasjoner og sosiale nettverk en effektiv innovasjonsstrategi (Hansen et al.,1999). Spørsmålet er hvordan dette kan utvikles på en mest mulig måte både for den enkelte, for NAV-kontoret og for hele organisasjonen. På en måte kan man si at styrt læring kan oppfattes som det motsatte av myndige NAV-kontor. Man kan på den ene siden tenke seg at det er viktig at NAV-kontorene får frihet under ansvar for å definere egne utviklingsbehov, og å finne lokale måter å lære på som passer til den enkelte medarbeider og det enkelte NAV-kontor. På den andre siden kan man si at det er vanskelig for et enkelt NAV-kontor å holde oversikten over hva som skjer i andre NAV-kontor, og å være i stand til å sette av tilstrekkelig med ressurser til å hente erfaringer fra andre og implementere dette i eget NAV-kontor.

Om NAV skal utvikle seg til en mer kunnskapsbasert organisasjon, vil det stille krav til mer systematisering av læringsprosesser og samhandling mellom nivåene i organisasjonen. Ekspertutvalget som evaluerte NAV, konkluderte med det samme. NAV bør utvikles som en mer lærende organisasjon, og det må sikres læringsløyper for formidling og implementering av kunnskap fra forsøks- og utviklingsarbeid mellom NAV-kontor og mellom ulike nivåer i NAV (ASD, 2015).

Funnene i denne undersøkelsen viser også at lederforankring både lokalt og på fylkesnivå er viktige innovasjonsfremmende drivere. Dette fremkommer ved at medarbeiderne legger vekt på at de blir hørt når forslag som kommer, løftes opp og vurderes før iverksetting for hele fylket. Medarbeiderne legger vekt på deltagelse i fagnettverk med andre NAV-kontor, som en signifikant prediktor for deres egenvurderte innovasjonsadferd. Dette stemmer godt med forskning som viser at organisasjoner som skal nå langt, må utvikle både enkeltindivider, men også potensialet for samskaping (Fikse, 2011). Å lykkes med å etablere gode læringsarenaer for erfaringsutveksling og ideutvikling er et viktig område for NAV fremover. Å få til samskapt læring i organisasjon, ansees som avgjørende for å utvikle en organisasjonen å en god måte (Levin & Cross, 2004). For å lykkes med dette vil det kreve en strategisk planmessig tilnærming til området både fra Arbeids og velferdsdirektoratet og fra fylkesleddene i NAV. Sammenlignende studier viser at innovative bedrifter deltar i nettverk og samarbeider med andre. Om det i tillegg er med deltakere som representerer regionalt eller nasjonssalt nivå, øker inspirasjonen til å innovere (Olsen, 2013). Utfordringen fremover blir å balansere den strategiske styringen og det lokale handlingsrommet på en slik måte at man ivaretar NAV-kontorenes myndighet, samtidig som man sikrer kvalitet i utviklingen av kunnskap og implementering av den beste praksis.

5.1.3 Sammenheng mellom kollegastøtte og innovasjonsadferd

Lederne vektlegger kollegastøtte som en av de to viktigste sammenhengene til medarbeidernes innovasjonsadferd. Kollegastøtte kan både oppfattes som direkte støtte i hverdagen til å utføre arbeidsoppgavene, og å samhandle med kolleger for å dele erfaringer og hente ny inspirasjon. Hvorfor vektlegger lederne kollegastøtte som en så sentral faktor for å få til innovasjon i NAV-kontoret?

Det har de siste årene vært mye fokus på å skape myndige NAV-medarbeidere, blant annet gjennom evalueringen av NAV (ASD, 2015). Evalueringen viser at ressursituasjonen i NAV-kontorene har vært krevende og det stilles store krav til å håndtere kompleksitet, samtidig som den enkelte medarbeider må ha stor breddekunnskap. Gjennom å utvikle samhandlingen mellom kolleger, kan dette gjøre den enkelte bedre i stand til å håndtere kompleksitet, noe som er nyttig i morgendagens organisasjoner. (Fikse, 2011) En rekke studier har vist at mestringsorientert støtte fra kolleger er svært viktig for å få utnyttet sin kompetanse (Lai, 2013, s. 177).

Om man også klarer å kombinere de ressursene man har på nye måter, stiller man sterk når man skal innovere. Dette skaper god grobunn for å utvikle seg som lærende organisasjon (Jakobsen, 2013, s. 368 fig. 101). Mange NAV-ledere er opptatt av at det ikke skal legges for hardt press på den enkelte medarbeider og at det skal være NAV-kontorets kollektive ansvar å løse oppgavene. Forskning på indre motivasjon viser at mange av medarbeiderne vil like å gjøre en ekstra innsats for å hjelpe andre kolleger til å lykkes (Kuvaas & Dysvik, 2012). Om man får til en fordeling av oppgavene som oppleves som kontorets felles ansvar, er det lettere å stå i krevende arbeidssituasjoner, samtidig som det er lettere å lære av hverandre og at man oppnår et bedre og mer likt tilbud til brukerne.

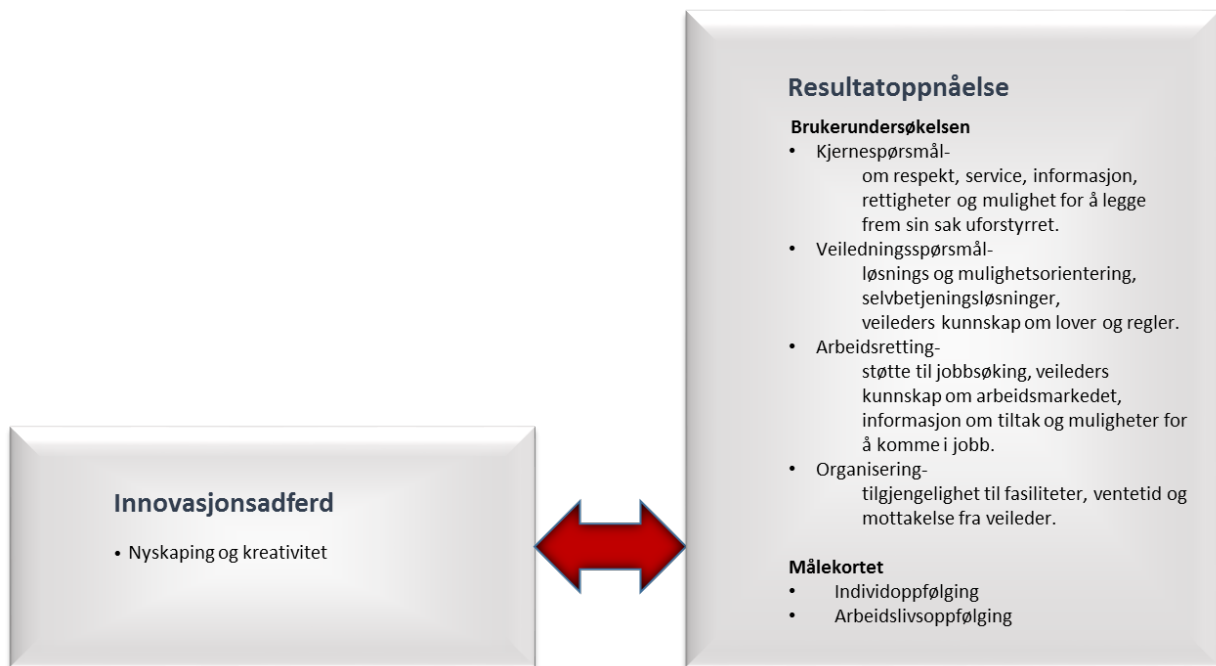
5.1.4 Sammenheng mellom ekstern samhandling og innovasjonsadferd

For å identifisere innovasjon er det viktig å se på omgivelsene til organisasjonene, fordi det er svært sannsynlig at innovasjonen skjer med involvering fra omgivelsene (Olsen, 2013). I NAV sin sammenheng innebærer dette en oppmerksomhet mot brukerne, arbeidsmarkedet og andre NAV-kontor, noe som betegnes som *ekstern samhandling* i denne oppgaven. Tidligere undersøkelser har vist at ytre fokus med ekstern samhandling er viktig for innovasjonsaktiviteten i kommuner (Øglænd, 2014). I undersøkelsen i norske kommuner antas det at betydningen av ytre fokus kan henge sammen med at brukernes behov er sett på som viktig for å utvikle tjenester i kommuner. Ytre fokus beskriver en organisasjonens evne til å være åpen for kundenes og markedets behov (Lone, et. al., 2011).

Ut fra svarene i leder-undersøkelsen, har ekstern samhandling med jakt etter nye muligheter i markedet en av de sterkeste sammenhengene til hvordan lederne vurderer medarbeidernes innovasjonsadferd. Det kan godt tenkes at økt fokus på samhandling med arbeidsmarkedet oppfattes som innovasjonsadferd, fordi dette er en ny retning for arbeidet i NAV. Det har vært mye fokus på markedsarbeidet, særlig det siste året. Arbeidsgiverne er også en viktig samarbeidspartner for NAV, og samhandlingen med dem kan gi mange nye muligheter for brukerne. Det er i tillegg nærliggende å tenke at dersom man kjenner arbeidsmarkedet, som er en av NAVs viktigste aktører å samhandle med, vil man bli bedre i stand til å gi god oppfølging til brukere på veien mot arbeid (ASD, 2015) God arbeidsmarkedskunnskap gir et godt grunnlag for å gi veiledning om yrkesvalg og skape gode koblinger mellom arbeidssøkere og bedrifter.

5.2 DRØFTING AV RESULTAT PÅ FORSKNINGSPØRSMÅL 2

Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsadferd og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?



Analysen avdekket ingen signifikante korrelasjoner mellom innovasjonsadferd og resultater på noen av oppfølgingsindikatorerne i målekortet. Hvorfor er det ikke sammenhenger mellom innovasjonsadferd og resultater? Kanskje er det fordi det er lite innovasjonsadferd i NAV? Dette kan både handle om ressursituasjonen, økt standardisering, sentral styring og daglig drift som går på bekostning av nyskaping og utvikling. Det finnes imidlertid en sterk negativ korrelasjon mellom medarbeideres opplevelse av egen innovasjonsadferd (nyskaping og kreativitet) i arbeidet og spørsmål i brukerundersøkelsen (kjernespørsmål, veiledning, arbeidsretting og service).

5.2.1 Innovasjonsadferd og brukertilfredshet, et motsetningsforhold?

De NAV-kontor som har medarbeidere som rapporterer størst kreativitet og nyskaping, har brukere som er minst fornøyd. Eller omvendt: De NAV-kontor som har medarbeidere som rapporterer minst nyskaping og kreativ adferd, har mest fornøyde brukere. Dette er det motsatte av hva man kanskje kunne ha forventet og var det resultatet i denne undersøkelsen som det var vanskeligst å forstå og forklare.

NAV i Sør-Trøndelag har gode resultater fra brukerundersøkelsene. En forklaring på at resultatet som viser at brukertilfredsheten synes å gå ned når nyskapingen går opp, kan være at det er svært små marginger mellom de høyeste og laveste resultatene på brukerundersøkelsen, og det derfor kan være tilfeldigheter på grunn av få svar fra de minste kontorene som gjør at man får et sånt utslag på korrelasjonsanalysen.

En annen forklaringsmodell er at det kan være et faktisk skille mellom resultatene på brukerundersøkelsen og NAV sitt indre liv. Brukernes tilfredshet er ikke nødvendigvis i samsvar med innovasjonsaktiviteten internt. Kanskje dette kan skyldes at den innovasjonsaktiviteten som foregår akkurat nå, først vil komme brukerne til gode et stykke inn i fremtiden?

Det er flere signifikante sammenhenger i datamaterialet mellom medarbeiderens oppfattelse av at brukers behov blir prioritert og innovasjonsfremmende faktorer. En korrelasjonsanalyse mellom påstanden *mine jobbaktiviteter er personlige og meningsfulle for meg* og påstanden *brukerens behov er ansett som topp prioritet hos oss*, viser at det er sammenheng mellom medarbeiderne oppfattelse av mening i jobben og opplevelsen av at brukerne er topp prioritert i NAV-kontoret. Flere makrostudier viser en positiv sammenheng mellom å legge til rette for organisasjonsforpliktelser og resultatene i organisasjonen (Combs et al., 2006). Funn i denne undersøkelsen viser at prioritering av den daglige oppfølgingen av brukere kommer først for NAV-medarbeidere. Kanskje vil nettopp det å prioritere brukerne gi større mening enn å være nyskapende? Flere av medarbeiderne svarte også dette på de åpne spørsmålene i spørreundersøkelsen. Å ha fokus på kvalitet i oppfølgingsarbeidet er kanskje den rette veien å gå fremover, ettersom kvalitetsfokus kan bidra til å få økt oppmerksomheten på å forbedre tjenester og produkter, og dermed føre til større grad av innovasjon (Lone et al., 2011).

Om jeg skal følge råd om å forske på egen organisasjon (Nyeng & Wennes, 2006), kan jeg innta rollen som djevelens advokat og stille spørsmål ved om det kan være slik at brukerne er mest fornøyd med å få den hjelpen de forventer akkurat når de trenger den? Så lenge det er ressursmangel i NAV, vil all tid som brukes utover den daglige driften gå ut over brukeropplevelsen på kort sikt. Dette kommer også frem under svar på åpne spørsmål i spørreundersøkelsen:

«Mye av jobben vi gjør er styrt ut i fra målekortet og press fra de over til å hele tiden ha fokus på det som "er i tiden" til enhver tid. En del av det som kommer frem på målekortet gjenspeiler den jobben vi gjør for våre brukere/samarbeidspartnere. Det er dessverre også en del vi blir målt på, som vi må bruke tiden vår på, istedenfor å faktisk hjelpe folk tilbake i arbeid».

5.2.2 Manglende innovasjonsadferd en indikator på ressursknapphet i NAV?

En mulig forklaring på at det ikke er sammenheng mellom innovasjonsadferd og resultater, kan være at medarbeiderne har høyt arbeidspress og dermed ikke tar seg tid til å være kreative og nyskapende. De prioriterer drift (oppfølging av brukere) foran nyskapende utviklingsoppgaver. Dermed vil de NAV-kontor som gjør det, få mer fornøyde brukere enn kontor som prioriterer nyskapning. Dette kan være det evige dilemmaet mellom daglig drift og mer langsiktig utvikling og fornyelse. En konsekvens av å ha mest oppmerksomhet på de oppgavene som gir størst uttelling på kortsiktige resultater, det vil si daglig drift, vil være at man kan miste det langsiktige fokus på utvikling og innovasjon (Aasen & Amundsen 2015)

Evalueringen av NAV beskriver at det har utviklet seg en sterk sentral styring og standardisering, og at mangelen på ressurser til lokalkontorene har fått konsekvenser for graden av lokal innovasjon (Andreassen & Aars, 2015). Følgende sitat er hentet fra svar på åpne spørsmål i spørreundersøkelsen om hva annet som påvirker innovasjon: «Mer læring kan skje hvis man har tid til det. Det blir fort hektiske dager der man gjør det som er mest nødvendig, nemlig brukeroppfølging, og det kan bli liten tid til læring og bruke tid på retningslinjer/lover». Det var mange flere sitater om tidsklemme og manglende ressurser, for stort fokus på måling og telling, og mindre fokus på kvalitet. Ressurssituasjonen er også påpekt som en faktor i nyere innovasjonsforskning, der det fremheves betydningen av å sørge for at man har en riktig balanse i tildeling av ressurser (Aasen og Amundsen, 2011b).

5.2.3 Sterk målstyring på kvantitet, et hinder for innovasjonsadferd?

Kan målstyringen i NAV ha bidratt til at man i mindre grad har fått til innovasjon og læring i organisasjonen? Om man har for sterk målstyring og ytre regulering, vil dette frata den enkelte opplevelsen av selvbestemmelse (Thomas et al.,1990). Det er viktig å utvikle indikatorer som viser hvor godt en organisasjon følger opp kunden (Jakobsen & Thorsvik 2015, s. 54). Det er viktig at målingen ikke bare legger opp til å måle kvantitet, men også tar inn kvalitetsdimensjonen. Dagens målekort i NAV måler kvantitet, det vil si alle pålagte

minimumskrav til aktiviteter mot en målgruppe, mens brukerundersøkelsen har mer fokus på kvalitet i møtene med brukere. Mange medarbeidere er opptatt av kvalitet og skriver også om dette i de åpne svarene i spørreundersøkelsen. Sluttrapporten fra ekspertutvalget som evaluerte NAV (ADS, 2015), beskriver at det har vært for stort fokus på å måle aktivitet fremfor å se på kvalitet i tjenestene til brukerne.

Med fokus på sentral styring og utrulling av nye metoder og standardisering, kan det stilles spørsmål om det faktisk er et ønske fra sentrale myndigheter å få større innovasjonsadferd i organisasjonen. Det er et sterkt fokus på balansert målstyring og resultatoppnåelse. NAV er en politisk styrt organisasjon og det er viktig for politiske ledelse å vise at de holder politiske lovnader. Spørsmålet er om dette kan medføre økt fokus på kortsiktige enkle utviklingsoppgaver, fremfor en mer langsiktig utvikling av komplekse problemstillinger.

Mange ansatte opplever at måleaktiviteten har blitt et mål i seg selv, og at de ikke opplever at oppfølgingen av dem fører til bedre mål- og resultatstyring av NAV (Bay, et al., 2015). Ekspertutvalget deler denne oppfatningen og vurderer at det har vært for mye oppmerksomhet på hva som skal gjøres i NAV-kontoret i forhold til hvilke resultat man skal oppnå. Det anbefales å jobbe videre med å få en mer ensartet oppfattelse av mål- og resultatstyring i NAV (ASD, 2015, s. 225).

Det er vanskelig å forestille seg at det er mulig å få til en kraftig utvikling på innovasjonsområdet med de ressurser og resultatmål som ligger i dagens krav til NAV-kontorene. Dette synet støttes også av sentrale myndigheter. NAV-kontorene bør få tilstrekkelige ressurser til å jobbe med læring og innovasjon (ASD, 2015, s.243). Det er et åpent spørsmål om innovasjonsfremmende faktorer vil utvikle seg over tid, og om dette vil påvirke innovasjonsadferden på en slik måte at NAV blir en mer innovativ organisasjon etter hvert.

5.3 DRØFTING AV RESULTAT PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL 3

Hvilken sammenheng er det mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor?



Analysen av NAV-kontorfila viser at det er sterke signifikante sammenhenger på tre områder. Det er sammenheng mellom resultatoppnåelse på individoppfølging og henholdsvis *psykologisk empowerment*, medarbeidernes opplevelse av *lederstøtte* og medarbeidernes opplevelse av *å få brukt sin kompetanse i arbeidet*. Det var ingen sammenheng mellom innovasjonsfremmende faktorer og arbeidslivsfaktorer. Med arbeidslivsfaktorer i denne sammenhengen er det følgende tre indikatorer som blir målt: andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV, antall formidlinger og andel gjennomførte dialogmøte 2 med sykmeldte og arbeidsgivere. Det er interessant at resultatene kun viser sammenheng til resultater på individoppfølgingen og ikke til arbeidslivoppfølgingen. Arbeid med oppfølging av arbeidsliv er et nyere fagområde og det er derfor ikke så sannsynlig å se sammenhenger til resultater ennå. Det tar tid å bli så trygg i utførelsen av disse oppgavene. Dessuten er det færre medarbeidere som jobber med oppfølgingen av arbeidsgivere, siden dette arbeidet ofte er organisert slik at det er noen utvalgte medarbeidere som har disse oppgavene.

5.3.1 Sammenheng mellom psykologisk empowerment og resultatoppnåelse

Psykologisk empowerment var den innovasjonsfremmende faktorer som hadde aller sterkest sammenheng til resultater i dette datamaterialet.

Siden disse resultatene ble så tydelige, ble det foretatt en post-hoc analyse med utgangspunkt i psykologisk empowerment for å se hvilke andre innovasjonsfremmende faktorer som hadde sammenheng med dette området. Resultatene fra denne analysen viser at lederstøtte og kompetanseutnyttelse er viktige faktorer både for å oppnå psykologisk empowerment, og som en direkte innvirkende faktorer på resultatoppnåelse. De eldste medarbeiderne opplevde størst psykologisk empowerment i organisasjonen, noe som kan ha en sammenheng med at de eldste i større grad opplever at de får brukt sin kompetanse på en bedre måte.

Med utgangspunkt fra forskning på indre motivasjon, så kan man undre seg over hvorfor offentlige organisasjoner har en tendens til å styre etter et kontrollregime med mye fokus på mål og resultatstyring, kontroll og rapportering. Spesielt når vi fra forskningen vet at dette ikke er det som skal til for å skape et godt klima for prestasjoner (Kuvaas & Dysvik).

5.3.2 Sammenheng mellom lederstøtte og resultatoppnåelse

Resultatene i denne studien viser at støttende ledelse er en viktig faktor både for at medarbeiderne skal oppleve psykologisk empowerment, og for at NAV-kontoret skal oppnå resultater. NAV er en kompleks organisasjon, med mange fokusområder, resultatområder og forvaltningsnivå. Det er krevende å prioritere og holde fokus på de aller viktigste områdene til enhver tid. Det er behov for både mestringsorientert ledelse og ledernes evne til å håndtere komplekse situasjoner og ha stø kurs mot fremtidige visjoner. Ekspertutvalget anbefaler å bygge en ledelsesplattform basert på en mer utfordrende og autoritativ ledelse. Dette kan forstås som en lederstil som balanserer mellom å være støttende og vise tydelige forventninger på den ene siden, og styrende uten å være straffende på den andre siden (ASD, 2015).

Lederstøtte er en viktig faktor for resultatoppnåelse i NAV-kontor. For å utvikle NAV til en mer innovativ organisasjon med bedre resultater, er det viktig å se på hvilke faktorer som ligger som grunnlag for å få til dette og forsøke å legge opp til at de mest virksomme faktorene vinner frem. Kreativitet og nyskaping påvirkes av sammenhenger mellom empowerment-basert

ledelse og medarbeideres selvledelse, psykologisk empowerment, trivsel, og arbeidsinnsats Amundsen & Martinsen (2014).

Medarbeidernes arbeidsinnsats er en viktig ressurs både for innovasjon og resultatoppnåelsen i organisasjonen. I den sammenheng er medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) en aktuell fremgangsmåte for å skape partsamarbeid, involvering og medvirkning (Aasen & Amundsen 2015, s. 162-182). For å fremme medarbeidernes arbeidsinnsats, er det viktig å fokusere på å mobilisere den kompetansen som finnes i hver enkelt og utnytte dette som en ressurs for organisasjonen (Lai, 2015). Uten kreative og innovative medarbeidere kommer man ikke i mål med å utvikle organisasjonene, eller å oppnå de ønskede resultater.

5.3.3 Sammenheng mellom kompetanseutnyttelse og resultatoppnåelse

Funnene i denne undersøkelsen viser signifikant sammenheng mellom resultater på individoppfølgingen i NAV-kontoret og medarbeidernes opplevelse av å få brukt sin kompetanse. Mestringsorientert ledelse er den ledelsesformen som gir størst mulighet for medarbeidere til å få brukt sin kompetanse på en slik måte at det gir resultater for organisasjonen (Lai, 2015, s 125). Dette handler både om ledernes evne og mulighet til å følge opp den enkelte arbeidstaker, og om hvordan arbeidsoppgavene i NAV-kontoret er fordelt. I NAV er oppgavene i hovedsak fordelt etter en generalistmodell, det vil si at det ikke er forskjell på hvilke oppgaver du får og hvilken utdanning du har. Det kan tenkes at dersom man hadde basert oppgavefordelingen ut fra en spesialistmodell, kan det hende at man ville sett større forskjell på utdanningsnivå, utdanningsretning og innovasjonsadferd. *Kompetansemobilisering* er et av de viktigste områdene man må jobbe med for å sikre måloppnåelse og verdiskaping (Lai, 2013).

Det har vært en strategi i fylket når det gjelder kompetanseutvikling at ansvar for å utvikle dette ligger til det enkelte NAV-kontor. Dette er basert på at det er den det gjelder som har størst innsikt i hva som er behovet og hvordan man best utvikler sitt NAV-kontor. Å utvikle myndige medarbeidere og ledere har vært en viktig strategi for å skape engasjement, eierskap og lokal innovasjon. Utfordringen fremover blir å balansere den strategiske styringen og det lokale handlingsrommet på en slik måte at man ivaretar NAV-kontorenes myndighet, samtidig som man sikrer kvalitet i utviklingen av kunnskap og implementering av den beste praksis.

5.4 STUDIETS BEGRENSNINGER

Denne undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse som er foretatt på ett tidspunkt og bare for ett fylke, med ca. 50% svarprosent. Dette er helt i nedre grense for hva som oppfattes som akseptabel svarprosent. Nettoutvalget ble imidlertid funnet å være representativt, slik at det derfor er mulig å si at undersøkelsen er valid for hele NAV i Sør-Trøndelag. Det er også en begrensning at undersøkelsen er gjennomført kun i NAV-kontor og ikke i andre enheter i NAV.

Siden resultatene kun er basert på ett fylke, kan man ikke generalisere og si at dette gjelder for NAV i hele landet. Det har imidlertid kommet frem gjennom denne oppgaven at det har vært en sterk sentral styring med mange standardløsninger i utviklingen i NAV de siste årene, for å sikre like tjenester i hele landet. Det er derfor nærliggende å tro at det ikke er svært store lokale variasjoner mellom fylkene når det gjelder læring og innovasjon. Man kan dermed anta at hovedtrekkene som kommer frem i denne undersøkelsen også vil finnes i NAV-kontor i andre fylker.

Siden denne undersøkelsen kun er foretatt på ett tidspunkt (tverrsnittundersøkelse), vil det ikke være mulig å se utvikling over tid på de områdene som er undersøkt.

Å forske på egen organisasjon kan være en feilkilde. Man kan komme i situasjoner der man tar noen sammenhenger for gitt og ikke er nysgjerrig nok på å finne eventuelle uventede resultater. En annen faktor kan være at man blir oppfattet som en intern aktør og dermed kanskje ikke får samme ærlige svar som man kunne fått dersom man hadde kommet inn som en ekstern forsker.

En begrensning i denne undersøkelsen er at det kun er kreativetsdelen av innovasjonsbegrepet som er undersøkt, ikke implementeringen. Undersøkelsen begrenser seg også til å se etter innovasjonsadferd gjennom egenrapportert adferd.

Denne undersøkelsen har basert måling av innovasjonsadferd på de resultatindikatorerne som var gjeldene i 2015. Når det gjelder resultatoppnåelse i NAV, er det gjennom evalueringen av NAV stilt spørsmål om man måler det riktige. (ASD, 2015). Spørsmålet i arbeidet med denne undersøkelsen blir om det hadde blitt andre resultat om man hadde hatt muligheter for å måle kvalitet og sluttresultater for brukerne, fremfor indikatorer som måler aktivitet.

6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

Denne undersøkelsen avdekket ingen sammenheng mellom innovasjonsadferd og resultater i NAV-kontor i Sør-Trøndelag. Det finnes imidlertid flere sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultater i oppfølgingsarbeidet i NAV-kontor. Det er sterke signifikante sammenhenger på tre områder: Det er mellom resultatoppnåelse på *individoppfølging* og henholdsvis *psykologisk empowerment*, medarbeidernes opplevelse av *lederstøtte*, samt *å få brukt sin kompetanse i arbeidet*. Det var ingen positive sammenhenger mellom innovasjonsfremmende faktorer og resultatoppnåelse på arbeidslivoppfølging eller til resultat fra brukerundersøkelsen.

Sett fra medarbeidernes perspektiv er det kun de to innovasjonsfremmende faktorene *Læringsarena: med deltagelse i fagnettverk med andre NAV-kontor* og *psykologisk empowerment*, som er signifikante prediktorer for deres egenvurderte innovasjonsadferd. Fra ledernes perspektiv er det som har sterkest sammenheng til medarbeidernes innovasjonsadferd, *kollegastøtte* og *ekstern samhandling: Jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet*.

Psykologisk empowerment, som kom frem som en spesiell viktig innovasjonsfremmende faktor i NAV-kontorene i Sør-Trøndelag, handler om følgende forhold: kompetanseopplevelse, innflytelse, mening og selvbestemmelse/autonomi. De eldste medarbeiderne opplevde størst psykologisk empowerment.

De innovasjonsfremmende faktorene som har sammenheng med psykologisk empowerment er: opplevelse av å få brukt sin kompetanse, at NAV-kontoret er på jakt etter nye muligheter i markedet, at brukernes behov er topp prioritert, at forslag til forbedringer løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket, opplevelse av kollegastøtte og utøvelse av støttende ledelse. Medarbeiderne mener at *støttende ledelse* er den aller viktigste faktoren for at de skal oppleve *psykologisk empowerment* i jobben.

Disse funnene er interessante og viktige for å skape bedre læring og utvikling i NAV-kontor i Sør-Trøndelag. Det kan hende at NAV-kontor i andre fylker også vil kunne ha nytte av de resultater som har kommet frem gjennom denne oppgaven. Det er også nærliggende å tro at andre offentlige organisasjoner vil ha nytte av resultatene.

6.1 VIDERE FORSKNING OG UTVIKLING

Funnene i denne undersøkelsen samsvarer med annen forskning på psykologisk empowerment og gir ny innsikt i mulige sammenhenger om kobling til resultatoppnåelse. Særlig vil funnene fra psykologisk empowerment som innovasjonsfremmende faktor være et bidrag i den videre forskningen nasjonalt og internasjonalt. Implikasjoner for videre forskning kan være å se nærmere på sammenhenger mellom psykologisk empowerment, innovasjonsfremmende faktorer, innovasjonsadferd og resultater. Særlig interessant vil det være å se på hvilke faktorer i støttende ledelse som kan fremme psykologisk empowerment.

Leiv Eiriksson står og skuer utover, som et symbol på at det finnes nye måter å tenke og handle på fremover. Psykologisk empowerment er et forskningsområde som har kommet for å bli, og det er et stort potensial for fagutvikling i mange retninger fremover. Selv om det ikke er rammer innenfor NAV i dag for å skape radikale endringer nedenfra og opp, er det likevel store muligheter for hverdagsinnovasjon med forbedring av måter å jobbe på.

LITTERATURLISTE:

Andreassen & Aars (2015). *Den store reformen: Da NAV ble til*. Oslo: Universitetsforlaget.

Amabile, T.M. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organizations.

Research in Organizational Behavior, 10, s.123-167.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø.L. (2014). Empowerment leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25, s. 487-511. Doi:10.1016/j.Leacqua.2013.11.009.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø.L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job satisfaction, Work effort, and creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organization Studies* 1-20. Doi: 19.1177/1548051814565819.

Arbeids og sosialdepartementet (ASD), (2015) *Et NAV med muligheter: Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Gjennomgang av NAV.*

Sluttrapport fra Ekspertgruppen. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf

Arbeids og velferdsdirektoratet (AV-dir.), (2015) *Et NAV med muligheter*. Høringsuttalelse til NAV-ekspertgruppen (Vågeng-utvalget). Hentet fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/4bb66ba0c1bf496a9a6355275c66284e/m_av_dir_et_nav_muligheter.pdf

Bay, A-H., Breit,E., Fossetøl,K., Skevik Grødem, A. & Terum, L.E. (2015). *NAV som lærende organisasjon*. (AFI-rapport: 2015:06). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Byrne C. L., Mumford, M.D., Barrett J.D. og Vessey W.B. (2009). Examining the Leaders of Creative Efforts: What Do They Do, and What Do They Think About?

Creativity and Innovation Management, 18,(4) s. 256-268.

- Chaniels, M.C.J & Rieztchel, E.F (2013). *Diagnosing and Chaning Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework*, San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.
- Christophersen K-A. (2012). *IBM SPSS/AMOS Databehandling og statistisk analyse*. 5.utgave, Oslo: Akademica forlag.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. And Ketchen, D. (2006), How Much Do High-Performance Work Practices Matter?: A Meta-Analysis of their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59, s.501–528. Doi: 10.1111/J.1744-6570.2006.00045.X
- Digmann, A. M., Jensen, K.E., Jensen J.P. (2012). *Vi er på vej -offentlig innovasjon 2.0* Denmark: Gyldendal Public.
- Dirks, K.T., Ferrin, D. L. (2012). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87,(4), s.611-628. Doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611
- Eikemo, T.A, T.H Clausen (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS- En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. 1.utgave. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag
- Fossetstøl, K. Breit, E., & Borg, E. (2014). *NAV-reformen 2014: En oppfølgingsstudie av lokalkontorenes organisering etter innholdsreformen*. (AFI Rapport 2014:13) Oslo: Institutt for samfunnsforskning:
- George, J.M, og Zhou, J. (2001).When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: *An interactional approach*. *J Appl Psychol*, 86(3), s. 513-524.
- Hansen, M. T., Nohira, N. and Tierney, T. (1999). 'What Is Your Strategy for Managing Knowledge?' *Harvard Business Review*, 77, 2, s. 106-117.
- Harrison D.A. Newman D.A. & Roth P. L. (2006). How Important are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences *Academy of Management Journal*, 49,(2), s. 305–325.

Filstad Jakobsen, C. (2010). Suksesskriterier for etablering av sterk læringskultur. *Magma*, 3.

Jakobsen, D.I., & Torsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utg.).

Bergen: Fagbokforlaget

Johannesen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS. Versjon 7* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag as.

Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til*

samfunnsvitenskapelig metode (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*, John Wiley & Sons.

Kleiv R & Levin, M., (2009) *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping.

I Kvalsund, R. & Fikse, C. (red.), *Rådgivningsvitenskap- Helhetlige rådgivningsprosesser; Relasjonsdynamikk, vekst utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, -evidensbasert HRM*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., Haerem, T. (2012). Economic and Social Leader-member exchange Relationships and Follower Performance. *The Leadership Quarterly*, 23, Issue 5, s. 756–765.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Levin, D. Z. & Cross, R. (2004) 'The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer', *Management Science*, 50,(11), s. 1477-1490.

- Lauvås, P. & Handal, G. (2015). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. (3.utg.).Oslo: Cappelen Damm
- Lone J. A., Bjørkli, C.A.,Bjørklund, R.A., Ulleberg.& P Hoff .(2011). Organizational Climate and Innovation in the Norwegian Service Sector *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*,3,(1) s. 3-17.
- Maynard, M.T., Gilson, L.L & Mathieu, J.E. (2012). Empowerment-Fad og Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38,(4) s.1231-1274. Doi: 10.1177/0149206312438773.
- Matthiesen, S.B. (2014). Transformasjonsledelse, Ekstrarolleatferd og Innovasjon *Magma*, 17,(5) s. 35-45.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. and Swan, J. (2002) *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Nyeng, F. Wennes. G. (2006). *Tall, talking og tvil –bak metodevalg I økonomi, ledelse og Markedsføring*. Oslo: Cappelen Damm.
- Oke, A., Munshi, N., Walumbwa, F.O (2008). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38,(1), s. 64–72.
Doi:10.1016/j.orgdyn.2008.10.005
- Olsen, I.H. (2013). *Innovasjon i reiseliv: En litteraturstudie*. Masteroppgave, Handelshøyskolen i Tromsø, Tromsø
- Reiter-Palmon. R, og Illies, J.J. (2004). Leadership and Creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-solving Perspective. *The Leadership Quarterly* 15, s. 55–77.
- Ringdal, K. (2001). *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Seibert, S.E., Wang, G.,Courtright, S.H.(2011). Antecent and Conseguenses og Psychological

- and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. University of Iowa. *Journal of Applied Psychology*, 96,(5), s. 981-1003.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and validation. University of Southern California, *Akademi of Management Journal* 1995. Vol 38,(5), s.1442-1465.
- Teknisk-naturvitenskapelig forening (Tekna) (2012). *Hvor innovative er offentlig sektor?: Resultater fra en undersøkelse blant Teknas medlemmer i offentlig sektor.*
- Thomas, W.K. & Velthouse, B.A.(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*.15.(4), s. 666-681.
- Wilhelmsen, Lars. & Foyen.F. (2010). *Innovasjon i norsk næringsliv 2008-2010.* (SSB-rapport 46/2012) Oslo: Statistisk sentralbyrå
- Øglænd, K. (2014) *Organisasjonsklima og innovasjon i kommuner i Stavangerregionen.* Masteroppgave, Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger, Stavanger.
- Aasen, T.M., Amundsen, Oscar (2011a,19. desember) Kultur for innovasjon? [Kronikk] Adresseavisen s.29. Hentet fra: <http://www.adressa.no/meninger/article1745116.ece>
- Aasen, T.M., Amundsen, Oscar (2011b) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*, Oslo: Gyldendal norsk forlag.
- Aasen, T.M & Amundsen O. (2015) *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse* Oslo: Gyldendal Akademisk

Vedlegg nr. 1: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste as (NSD)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Stein Amundsen
Institutt for voksne læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 26.06.2015

Vår ref: 43476 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.05.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 18.06.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

| | |
|-----------------------------|---|
| 43476 | <i>Innovasjon og læring i NAV-kontor</i> |
| <i>Behandlingsansvarlig</i> | <i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i> |
| <i>Daglig ansvarlig</i> | <i>Stein Amundsen</i> |
| <i>Student</i> | <i>Ann Kristin Løe</i> |

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices

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

Master i relasjonsledelse, NTNU 2016, Ann Kristin Løe

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

-spørreundersøkelse om læring og utvikling i NAV-kontor

Jeg er ansatt som prosjektleder ved NAV Sør-Trøndelag, og tar samtidig et masterstudie i relasjonsledelse ved NTNU. I samarbeid med ledelsen ved NAV Sør-Trøndelag har jeg fått mulighet til å gjennomføre en spørreundersøkelse som ser på sammenhengen mellom læring og utvikling, og resultatopptak i NAV-kontor. Funnene fra denne undersøkelsen vil ses i sammenheng med resultater fra målekortet og fra brukerundersøkelsen for NAV-kontorene.

Målgruppen for undersøkelsen er alle ledere og medarbeidere i NAV-kontor i Sør-Trøndelag. Resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i en masteroppgave og kunne benyttes i det videre utviklingsarbeidet i fylket. Det er frivillig å delta i undersøkelsen. Jeg håper imidlertid at flest mulig vil svare, for å få et best mulig bilde av hvordan situasjonen på dette området er i Sør-Trøndelag.

Du kan trekke deg underveis i utfyllingen av undersøkelsen uten å oppgi grunn til det. Når spørreskjemaet først er sendt inn er det ikke mulig å trekkes seg.

Spørreundersøkelsen er konfidensiell. Det betyr at ingen får vite hva du har svart og alle data behandles anonymt. Ingen enkeltpersoner eller enkelte NAV-kontor vil kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. Behandlingen av svarene skjer på samme retningslinjer som HKI-undersøkelsen. Dersom det er for få respondenter fra en enhet, vil ikke opplysningene brukes. Det stilles litt forskjellige spørsmål ut fra om du er leder eller medarbeider. For å ivareta anonymiteten til lederne, som utgjør en liten andel av respondentene, vil ikke svarene deres knyttes opp mot det enkelte NAV-kontoret, men ses på for hele fylket samlet. Den tekniske gjennomføringen av undersøkelsen utføres av NAV Sør-Trøndelag ved Eli Sektnan. Det er kun hun som har tilgang til kodenøkkelen. Denne oppbevares i en lukket fil med kode. Jeg får kun utlevert data uten tilknytning til epostadresse eller navn.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD). Min veileder er Stein Amundsen, førsteamanuensis ved Høgskolen i Lillehammer/NTNU. Når oppgaven er ferdig vil dataene som kobler svarene til personer slettes. Dette skjer senest i februar 2016

Ved spørsmål om innhold og bruk av undersøkelsen ta kontakt med meg på mail: ann.kristin.loe@nav.no eller tlf 466 301 30

For tekniske spørsmål om utfylling av spørreundersøkelsen ta kontakt med Eli Sektnan på mail eli.sektnan.nav.no eller tlf 73 43 71 35

Det tar ca 5-7 minutter å svare på undersøkelsen. Frist for å svare er 14 dager. Du vil få en påminnelse om noen dager dersom du ikke har svart.

Informasjonen fra denne undersøkelsen kan hjelpe NAV til å bli enda bedre. På forhånd takk til deg som tar deg tid til å svare. Du samtykker til deltakelse ved å fylle ut spørreundersøkelsen som blir sendt til deg på mail den 18 mai.

Med vennlig hilsen

Ann Kristin Løe

Vedlegg nr. 3: Spørreskjema for medarbeidere

Spørreundersøkelse om læring og utvikling i NAV-kontor - spørsmål til medarbeidere.



Alder

- (1) 39 år eller yngre
- (2) 40 - 49 år
- (3) 50 år eller eldre

Hvor jobber du?

- (1) NAV Midtbyen
- (2) NAV Østbyen
- (3) NAV Lerkendal
- (4) NAV Heimdal
- (5) NAV Malvik
- (6) NAV Melhus
- (8) NAV Klæbu
- (9) NAV Orkdal/Agdenes
- (7) NAV Hemne/Snillfjord
- (10) NAV Hitra
- (11) NAV Frøya
- (12) NAV Oppdal/Rennebu
- (13) NAV Midtre Gauldal
- (14) NAV Rissa
- (15) NAV Røros/Holtålen
- (16) NAV Ørland
- (17) NAV Bjugn
- (18) NAV Skaun
- (19) NAV Meldal
- (20) NAV Nordfosen (Åfjord, Roan, Osen)

Når ble du ansatt i NAV? (Eventuelt tidligere Aetat, trygd eller sosial)

- (1) Før 2006
- (2) 2006-2013
- (3) Etter 2013

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- (1) Grunnskole
- (2) Videregående skole
- (3) Inntil 3 år eller Bachelor fra universitet/høyskole
- (4) Inntil 5 år eller Master fra universitet/høyskole
- (5) Over 5 års utdanning eller doktorgrad fra universitet/høyskole

Hva er hovedtyngden i din utdanningsbakgrunn?

- (1) Sosiofag
- (2) Helsefag
- (3) Humanistiske fag
- (4) Samfunnsfag
- (5) Pedagogikk
- (6) Annet

Vedlegg nr. 3: Spørreskjema for medarbeidere

På spørsmålene som følger er det ikke nødvendig å bruke lang tid på å tenke deg om. Kryss av for det første som faller deg inn. I hvilken grad er du enig i følgende påstander. Svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

2

Mine kolleger;

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| verdsetter den jobben jeg gjør | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| stimulerer meg til å yte mitt beste | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| gir meg nyttige råd | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er åpne for å gjøre ting på nye måter | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er imøtekommende overfor meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| hjelper meg når jeg trenger det | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Motivasjonsfaktorer:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Arbeidet jeg gjør er viktig for meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har stor innflytelse på det som skjer i min avdeling/enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Mine jobbaktiviteter er personlige og meningsfulle for meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg er sikker på at jeg har de egenskapene som skal til for å utføre mine jobbaktiviteter | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg kan selv bestemme hvordan jeg går frem når jeg jobber | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har ganske stor kontroll over det som skjer i min avdeling/enhet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jobben jeg gjør er meningsfull | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har betydelig uavhengighet og frihet i jobben min | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Min innflytelse over hva som skjer i min avdeling/enhet er stor | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vedlegg nr. 3: Spørreskjema for medarbeidere

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

Kompetanseutnyttelse:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har oppgaver som jeg er spesielt god til | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativt kort tid etter endt opplæring | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Nyskaping og utvikling:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg fremmer ideer overfor andre | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har ofte nye og innovative /nyskapende ideer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg foreslår nye måter arbeidsoppgavene kan utføres på | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Kvalitet og endring:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vårt NAV-kontor forsøker alltid å oppnå de gitte kvalitetsstandardene | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vårt NAV-kontor blir kvalitet tatt svært seriøst | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Måten de ansatte jobber sammen på i vårt NAV-kontor endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Arbeidsmetodene brukt i vårt NAV-kontor blir ofte diskutert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vårt NAV-kontor blir nye ideer åpent diskutert og vurdert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor reagerer raskt når endringer er nødvendig | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vedlegg nr. 3: Spørreskjema for medarbeidere

I hvilken grad er du enig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

4

Min nærmeste leder;

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| gir meg nyttige tilbakemeldinger om mine prestasjoner | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| sørger for at det er jeg som får æren dersom jeg gjør noe som er bra | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| lar meg få myndighet over mitt område | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| lytter til meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| oppmuntrer meg til å ta initiativ | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er opptatt av at jeg skal nå mine mål | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| formidler et lyst syn på fremtiden | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| drøfter felles anliggender med meg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| veileder meg i hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt på best mulig måte | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

I hvilken grad er du enig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

Samhandling med andre:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Brukerens behov er ansett som topp prioritet hos oss | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor er stadig på jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Medarbeiderne på vårt kontor er innstilt på å dele erfaringer mellom NAV-kontorene | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Det er et godt samarbeid mellom vårt NAV-kontor og de andre NAV-kontorene i fylket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor tar raskt i bruk erfaringer fra andre NAV-kontor som har dokumentert effekt | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Forslag til forbedringer som kommer fra vårt kontor løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vedlegg nr. 3: Spørreskjema for medarbeidere

I hvor stor grad benytter du følgende former for læring og utvikling? Svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er i liten grad og 6 er i stor grad.

5

Læringsarenaer og læringsformer:

| | 1 i liten grad | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 i stor grad |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Leser fagstoff på Navet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Kollegaveiledning og læring fra kollegaer i det praktiske daglige arbeidet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Organisert opplæring og møter i NAV-kontoret | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Deltakelse i fagnettverk med andre NAV-kontor | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| E-læringsmoduler, samtalepakker og fagplattformer (som veilederplattformen, markedsplattformen, standard for arbeidsrettet brukeroppfølgning og standard for arbeidsrettede tiltak) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Annet på læringsarena og læringsformer, skriv her:

Jeg registrerer alltid brukeroppfølgning slik at det gir uttelling på indikatorene i målekortet

Svar på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er i liten grad og 6 er i stor grad.

- (1) 1 i liten grad
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6 i stor grad

Hvis du har krysset 1, 2 eller 3 på spørsmålet over, hva er årsaken til at du i mindre grad registrerer slik at det gir uttelling på målekortet?

Er det andre forhold du mener påvirker læring og utvikling, som ikke har kommet med i denne undersøkelsen og som du ønsker å kommentere, skriv her:

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Vedlegg nr. 4: Spørreskjema til ledere

Spørreundersøkelse om læring og utvikling i NAV-kontor - spørsmål til ledere.



Kollegastøtte- mine medarbeidere;

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| verdsetter hverandres arbeidsinnsats | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Stimulerer hverandre til å yte sitt beste | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| gir hverandre nyttige råd | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er åpne for nye kunnskaper som kolleger har tilegnet seg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er åpne for å gjøre ting på nye måter | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| gir ofte hverandre tilbakemelding på det de gjør | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| er imøtekommende overfor hverandre | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| hjelper hverandre når det trengs | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Kompetanseutnyttelse:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har oppgaver som jeg er spesielt god til | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativt kort tid etter endt opplæring | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vedlegg nr. 4: Spørreskjema til ledere

Nyskaping og utvikling:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg fremmer ideer overfor andre | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg har ofte nye og innovative /nyskapende ideer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg foreslår nye måter arbeidsoppgavene kan utføres på | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Kvalitet og endring:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Vårt NAV-kontor forsøker alltid å oppnå de gitte kvalitetsstandardene | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vårt NAV-kontor blir kvalitet tatt svært seriøst | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Måten de ansatte jobber sammen på i vårt NAV-kontor endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Arbeidsmetodene brukt i vårt NAV-kontor blir ofte diskutert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| I vårt NAV-kontor blir nye ideer åpent diskutert og vurdert | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor reagerer raskt når endringer er nødvendig | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

I hvilken grad er du enig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

Ledelse:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg gir mine medarbeidere nyttige tilbakemeldinger om deres prestasjoner | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg sørger for at det er den som har gjort jobben som får æren dersom han/hun gjør noe som er bra | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

I hvilken grad er du enig i følgende påstander, svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig.

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Jeg lar mine medarbeidere få myndighet over saker innenfor sitt område | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg lytter til mine medarbeidere | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg oppmuntrer mine medarbeidere til å ta initiativ | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg er opptatt av at mine medarbeidere skal nå sine mål | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg formidler et lyst syn på fremtiden | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg drøfter felles anliggender med mine medarbeidere | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Jeg veileder mine medarbeidere i hvordan de skal gjøre arbeidet sitt på best mulig måte | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Samhandling med andre:

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Brukerens behov er ansett som topp prioritet hos oss | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor er stadig på jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Medarbeiderne på vårt kontor er innstilt på å dele erfaringer mellom NAV-kontorene | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Vedlegg nr. 4: Spørreskjema til ledere

| | 1 helt uenig | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 helt enig |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Det er et godt samarbeid mellom vårt NAV-kontor og de andre NAV-kontorene i fylket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Vårt NAV-kontor tar raskt i bruk erfaringer fra andre NAV-kontor som har dokumentert effekt | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Forslag til forbedringer som kommer fra vårt kontor løftes opp og vurderes for iverksetting for hele fylket | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |



I hvor stor grad benyttes følgende former for læring og utvikling hos dine medarbeidere?

Svar på en skala fra 1 til 6 hvor 1 er i liten grad og 6 er i stor grad.

Læringsarenaer og læringsformer:

| | 1 i liten grad | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 i stor grad |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Leser fagstoff på Navet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Kollegaveiledning og læring fra kollegaer i det praktiske daglige arbeidet | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Organisert opplæring og møter i NAV-kontoret | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| Deltakelse i fagnettverk med andre NAV-kontor | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |
| E-læringsmoduler, samtalepakker og fagplattformer (som veilederplattformen, markedsplattformen, standard for arbeidsrettet brukeroppfølgning og standard for arbeidsrettede tiltak) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> | (6) <input type="checkbox"/> |

Annet på læringsarena og læringsformer, skriv her:

Hva trenger du som leder av støtte for å få enda mer læring og utvikling i ditt NAV-kontor?

Mine medarbeidere registrerer alltid brukeroppfølgning slik at det gir uttelling på indikatorene i målekortet

Svar på en skala fra 1 til 6, hvor 1 er i liten grad og 6 er i stor grad.

- (1) 1 i liten grad
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4

Vedlegg nr. 4: Spørreskjema til ledere

- (5) 5
(6) 6 i stor grad



5

Hvis du har krysset 1, 2 eller 3 på spørsmålet over, hva er årsaken til at de ikke registrerer slik at det gir uttelling på målekortet?

Er det andre forhold du mener påvirker læring og utvikling, som ikke har kommet med i denne undersøkelsen og som du ønsker å kommentere, skriv her:

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Vedlegg 5: Svar fra spørsmål om registreringskvalitet

Spørreundersøkelse om innovasjon i NAV-kontor - spørsmål til ledere og medarbeidere

Jeg registrerer alltid brukeroppfølgning slik at det gir uttelling på indikatorene i målekortet

Totalt svar fra 253 medarbeidere der de fleste svarte 4-6 på skalaen.



Hvis du har krysset 1, 2 eller 3 på spørsmålet over, hva er årsaken til at du i mindre grad registrerer slik at det gir uttelling på målekortet?

Kun 36 medarbeidere svarte fra 1-3. Mange av disse jobber med andre oppgaver i NAV-kontor. Over halvparten av disse svarer at de ikke registrerer fordi det ikke er aktuelt innen deres arbeidsfelt, eller fordi de har tettere oppfølging enn det som telles. Her er begrunnelsen fra de 36 medarbeidere som svarte fra 1-3, sortert etter noen hovedkategorier i ettertid.

Ikke nødvendig/aktuelt

- fordi oppfølgingen uansett foregår mye tettere enn det vi blir målt på. Registering av all kontakt blir derfor ikke nødvendig for registreringens del, men for å dokumentere innholdet i kontakten (som kan gjøres uten at det blir telt).

Har ikke godt nok fokus på det, og har for det meste mer enn nok med å skrive gode notater som er viktig.

Tar med det som teller i statistikken.

Jeg jobber ikke med brukeroppfølgning som telles i målekortet.

Jeg er kommunalt ansatt. Har andre arbeidsoppgaver.

Kun reelle saker. Jeg arbeider ikke med ordinære Nav-oppgaver.

Mitt verktøy for registrering av aktivitet er Velferd- kommunalt system.

Registrerer i hovedsak i velferd, jobber mest med kommunale tjenester. Som kommunalt ansatt i nav og med dokumentasjonsplikten kommunen har og den hektiske hverdagen vi har på nav, er det oftest nedprioritert å dobbel journalføre/registrere i arena. Ser klart forbedringspunkt her, samtidig ser jeg at nav ikke kan bli fult å helt/effektivt før vi får felles saksbehandlingssystem, en plass å journalføre etc.

Manglende kunnskap

Nyansatt

Har ganske nylig begynt med oppfølging av arbeidssøkere, og jeg både glemmer og gjør feil...

Har nylig blitt klar over at det var nødvendig på mitt fagområde.

Vi oppdaget i vinter at for å få telling må en skrive noe i kommentarfeltet, type "se notat".

Ressursknapphet

Tid. Liten tid.

Saksmengde / antall brukere gjør at jeg ser meg nødt til å registrere bare det som jeg vurderer å være meget viktig for bruker/saken.

Demotiverende

Å gjenta det samme på flere ulike plattformer er en stor tidstyv og demotiverende

Målekortet er kan danne et misvisende bilde og tallene er veldig lette å manipulere.

Statestikkmanipulering bør på dagsorden, og vi bør også være klar over at de forhold som blir telt på meldekortet kan gå på bekostning av et godt tilbud til de som har omfattende bistandsbehov til fordel for de som kommer raskt i jobb (beste tellingen).

Målekortet fremmer kvantitet framfor kvalitet, og bidrar hovedsaklig til mindre effektivitet. Målet er å få folk i jobb eller at de skal bli klare for jobb - ikke å registrere mest mulig.

F.eks. vil 10 jobbmatcher og ingen ut i jobb gi bedre uttelling enn 0 jobbmatcher og 4 ut i jobb.

Gir for alle andre enn nav, absolutt ingen verdi

Annet

Brukeroppfølging dokumenteres oftest via notat uten av man går via oppgavene oppfølging og individuell oppfølging

Utdrag av svar på åpne spørsmål etter kategorisering på tema



Opplæring av nytilsatte

Leder: Enda mer systematisk opplæringspakke for nytilsatte

Medarbeider: Opplæring av nyansatte er en katastrofe etter mitt syn. Etter min mening burde en ny medarbeider f.eks. hatt to dager per uke på "NAV-skolen" kombinert med tre dagers praksis på kontoret den første tida.

Medarbeider: Det var ingen organisert opplæring da jeg begynte i NAV i 2010, i motsetning til NAV kontaktsenter som jeg har inntrykk av at har et eget opplæringsprogram på noen uker som alle må igjennom før de starter. I jobben som veileder ved NAV lokalkontor mener jeg personlig egnethet er svært viktig.

Individuell opplæring/ E-læring

Medarbeider: Leser fagstogg på NAVet, men det er alt for MYE tekst. Dette bør skrives kort og konsist, og i en mye mer lettfattelig form.

Medarbeider: Jeg mener det burde vært langt mindre fokus på opplæring via Elæring og opplæring via "superbrukere". Elæring og superbrukere kan brukes til opplæring på tekniske områder slik som telefoni, outlook, arena modia etc.

Medarbeider: Er interessert i og leser mye om samfunnet vårt generelt på fritiden

Medarbeider: For mye læring på e-læringsmoduler. Jeg mener vi trenger mer kurs, opplæring. Dette da det handler om å dele erfaringer og lære av hverandre. For mye tid fremfor datamaskinene i det store og hele i lokalkontorene

Medarbeider: E-læringsmodulene er gode, men er ingen erstatning for god opplæring i gruppe sammen med andre i samme situasjon.

Medarbeider: Lærer svært lite av e-læringsmoduler.

Læring fra kolleger

Medarbeider: Å lære alt fra kolleger gir tilfeldig opplæring, muligheter for feil (videreføring av feil) er større. Det gir stor belastning på kolleger å skulle ta alt fra begynnelsen. Selv i et lite kontor som vårt har hele 12 nyansatte fått opplæring helt fra start. Det er ressurskrevende!

Medarbeider: En årsak som påvirker læring, spesielt skulder til skulder, er at den som skal hjelpe meg ikke har tid i en travel hverdag

Samarbeid med andre NAV-kontor/fagnettverk

Leder: Kunne tenke meg at gode eksempler fra andre kontor blir formidlet på en systematisk måte.

Leder: NAV kontorene i fylket har et meget godt samarbeid seg imellom, og vi er flinke til å ta eget initiativ til å dele erfaringer.

Leder: Felles opplæring i fylket på viktige områder - for å sikre felles praksis og like rutiner

Leder: Kanskje enda mer samhandling på tvers av NAV-kontor og forvaltning. Burde brukt videokonferanser mer til fagopplæring. Da kunne de som trenger det meldt seg på. Temadager med faste tidspunkt for oppdatering og opplæring via video.

Vedlegg 6: Svar fra spørsmål om læring og utvikling ved NAV-kontor i Sør-Trøndelag

Leder: Kunne vært et nettverk for avdelingsledere hvor man diskuterer utvikling og deler av erfaringer.

Medarbeider: Tid og arena til å møte andre kollegaer på andre NAV kontor. Utnesle erfaringer og ideer. Dumt at vi sitter på hver vår tue og finner opp kruttet mange ganger...

Medarbeider: Mulighetskonferansen er en flott arena for erfaring og ide utveksling, kunne også vært mer lokale arenaer som ikke er så ressurskrevende. Ikke minst ønske og vilje om å dele gode erfaringer med kollegaer på andre kontor ref, Eggen sin samhandlingstankegang - hvordan gjøre hverandre gode...

Medarbeider: For mye heldags / halvdags opplegg utenfor kontoret (gjerne på hoteller, der vi ikke engang har tilgang til datasystemene våre. Forlite effektiv (tidsmessig) opplæring i små grupper på kontoret.

Medarbeider. Stor forskjell på hvordan de ansatte på kontoret lærer/hvordan formen på opplæring bør være for den enkelte. Stort kontor. Gjør at det er vanskelig å nå alle. En felles opplæring for meg gir meg ofte ingenting, da det sitter andre som må ha svært basic veiledning på bruk av data, og det går med mye tid på å vise frem. Lite effektivt.

Medarbeider: Vi lærer svært mye fra våre samarbeidspartnere, både arbeidsmarkedsbedrifter og helsevesen.

Medarbeider: Ønsker flere fagdager. De vi har hatt er lærerike og ikke minst er det nyttig å diskutere med kolleger fra andre kontor som jobber innen samme fagområde. Det er svært positivt om NAV Forvaltning er representert/innlegg på fagdag da de er best på det juridiske.

Tema for læring

Medarbeider: Jeg tror at det er viktig med gode datakunnskaper (dvs. om våre fagprogram). Ved å jobbe systematisk med Arena har man større sjanse til å henge med i svingene. Mye som skjer og vi må ofte agere raskt når noe skjer. Om vi har struktur og noenlunde kontroll er det lettere å hjelpe hverandre/avbruddssikre hverandre. Man har da også mer mulighet til å holde seg faglig oppdatert samt melde seg på kurs/opplæring/ta initiativ mm.

Medarbeider: Skulle blitt hørt mer på hva vi faktisk trenger kompetanseheving på, slik at de møtene vi deltar på, har en betydning for jobben vi gjør i det daglige. Utrolig frustrerende å se hvor mange som bruker timer i løpet av ei uke på uinteressante møter, isteden for å kunne gjøre jobben vår

Medarbeider: Det satses mye på enkelte temaer, som "presses ned over hodet" til folk, og som alle skal lære. Tas ikke hensyn til om dette passer den enkelte veileder. Samtidig har det blitt strengere å få delta på kurs innen det man selv kanskje ønsker. Veiledere skal være like og ha samme behov, mens vi skal se hver enkelt bruker som et individ med særskilte behov?

IKT-situasjonen

Leder: Det er for mange datasystemer og registreringer som må gjøres - og i tillegg gjøres dobbelt opp pga sperring mellom kommune og stat - for å tilfredstille telling og statistikk. Dette gjør at det blir mindre tid til oppfølging av brukeren. Min drøm er at dette blir enklere!

Medarbeider: Også det at jeg forholder meg til både statlig og kommunalt verktøy spiller en stor rolle. Det er mye arbeid, og tar mye tid og energi å sitte med dobbeltarbeid fordi to systemer "ikke snakker" sammen.

Medarbeider: Tungvinte datasystemer, som medfører at vi må bruke mye av tiden vår på "trykking" isteden for oppfølging av enkeltpersoner vi møter. Mye av tiden vi bruker til dette har vi behov for å bruke på de vi følger opp.

Vedlegg 6: Svar fra spørsmål om læring og utvikling ved NAV-kontor i Sør-Trøndelag

Ressurssituasjonen

Leder: Marginal bemanning gjør at det er utfordrende å få satt av tid til systematisk opplæring. Mange saker på hver veileder begrenset kvalitetsutvikling.

Medarbeider: Vi har for lite tid til å løse oppgavene vi er satt til, ofte handler det om "å måkke unna" arbeidsoppgaver og oppnå måltall- dette går på bekostning av å tilegne seg tilstrekkelig ny læring og ikke minst reflektere over det vi lærer og hvilken betydning det kan ha og hvordan det kan anvendes i vår arbeidshverdag.

Medarbeider: Får ofte vond samvittighet på grunn av tidsnød, men har bestemt meg at bruker og brukers behov kommer først.

Medarbeider: Det viser seg gang på gang at tidlig innsats med tett oppfølging er suksessfaktorer som fungerer. Har dessverre for lite ressurser til det, da vi har for store porteføljer.

Medarbeider: Hvis jeg ønsker å lære noe nytt så er det gode muligheter for det.

Målstyring og organisering

Leder: Ja vi er ikke flinke nok til å utvikle arenaer for læring og mestring. Dette grunnet omfanget av oppgaver og kompleksiteten i oppgavene. Utfordringen for NAV-kontorene er mengden oppgaver i det gitte oppgavespenet - som medfører for stort kontrollspenn, som igjen bidrar til problemer med å innfri de målene som settes. Målekortet og bruk av dette kan bidra til et større fokus på aktuelle måleparametere, men da må måleparemetrene gjenspeile de utfordringer som det enkelte kontor har.

Medarbeider: Mye av jobben vi gjør er styrt ut i fra målekortet og press fra de over til å hele tiden ha fokus på det som "er i tiden" til en hver tid. En del av det som kommer frem på målekortet gjenspeiler den jobben vi gjør for våre brukere/samarbeidspartnere. Det er dessverre også en del vi blir målt på, som vi må bruke tiden vår på, isteden for faktisk å hjelpe folk tilbake i arbeid.

Medarbeider: Knapphet på ressurser med en topptung organisasjon som gir direktiver nedover uten lokale tilpassninger.

Medarbeider: Læring og utvikling i NAV påvirkes av at vi måles ut i fra kvantitet og ikke kvalitet. Vi teller alt, og kvaliteten kommer i andre linje.

Medarbeider: Men ideelt sett burde vi i flere tilfeller hatt større lokal frihet. Rigide systemer (tiltak/tiltaksbudsjett kan nevnes som ett eksempel)fratar oss mulighetene til å fokusere på behovsvurderinger og helhetlige løsninger. Dette skaper misnøye og frustrasjon som igjen virker negativt inn på læring og utvikling.

Medarbeider: Det sosialfaglige fokuset fra NAV sentralt har vært helt fraværende, samt de andre kommunale oppgavene.

Medarbeider: Den kommunale delen har egne fagplaner og opplæring, og disse fungerer også godt. Mye faglige diskusjoner i avdelingen. Høyt under taket. Leder følger opp. Bra opplegg

Medarbeider: Jeg har utdanning på bachelornivå++, men jeg har en mangeårig relevant arbeidserfaring som jeg i det daglige ser vil være nyttig for NAV men som jeg i liten grad får bruke, fordi det er så vanntette skott mellom hvilket team man jobber på.

Resultatoppfølging

Spørsmål fra brukerundersøkelsen

Kategori 1: Kjernespørsmål

- *Jeg blir møtt med respekt når jeg henvender meg til NAV-kontoret*
- *Jeg får den service jeg trenger fra NAV-kontoret*
- *Jeg er trygg på at mine rettigheter blir ivaretatt på NAV-kontoret*
- *Jeg får den informasjonen jeg har behov for*
- *Det er mulig å legge frem sin sak uforstyrret ved NAV-kontoret dersom det er behov for det*

Sum kjernespørsmål *Snittberegning delt på antall indikatorer: f.eks. 23,4: 5 = 4,7

Kategori 2: Veiledning

- *Veileder var interessert i å finne gode løsninger sammen med meg*
- *Veileder la vekt på det jeg hadde å si*
- *Veiledning fra de ansatte i bruk av selvbetjeningsløsningene*
- *Veileder fikk meg til å se nye muligheter*
- *Veileder har gode kunnskaper om lover og regler som gjelder min sak*

Sum snitt veiledning

Kategori 3: Arbeidsretting

- *Jeg får den oppfølgingen som jeg har behov for i forbindelse med jobbsøking*
- *Har du inntrykk av at de ansatte på NAV-kontoret har god kunnskap om arbeidsmarkedet og ledige stillinger?*
- *Har noen på NAV-kontoret snakket med deg om muligheten for å komme i jobb /tilbake i jobb?*
- *Har noen på NAV-kontoret gitt deg informasjon om arbeidsrettede tiltak?*

Sum snitt Arbeidsretting

Kategori 4: Service, organisering

- *Hvor fornøyd er du med måten du ble tatt imot på NAV-kontoret?*
- *Hvor fornøyd er du mht til hvor lett det er å orientere seg på NAV-kontoret?*
- *Fornøyd med ventetid for å få tak i rett person på NAV-kontoret?*
- *Fornøyd med ventetid i publikumsmottak*

Sum snitt service og organisering

Indikatorer fra målekort

Åtte individindikatorer:

- Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd. (indikator B.12)
- Andel graderte på 12 ukers tidspunkt (indikator B.14)
- Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid (indikator B.16)
- Andel arbeidssøkere med dagpenger med overgang til arbeid (indikator B.17)
- Andel arbeidssøkere uten dagpenger med overgang til arbeid (indikator B.18)
- Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen (indikator B.40)
- Andel arbeidssøkere med jobbmatch ((indikator B.53)
- Andel med nedsatt arbeidsevne 20-29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent aktivitetsplan (indikator B.76)

Tre indikatorer oppfølging av arbeidsliv:

- Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV
- Antall formidlinger (Indikator B.23 beregnet ut fra antall direktemeldte stillinger til NAV)
- Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (Indikator B.50. kun sykmeldte uten fritak)

| Variabelnavn | Spørsmål |
|---|---|
| Kjerne1 Kjerne2 Kjerne3 Kjerne4 Kjerne5 KJERNEGJS | <p>Brakerundersøkelsen</p> <p>1.1 Jeg blir møtt med respekt når jeg henvender meg til NAV-kontoret</p> <p>1.2 Jeg får den service jeg trenger fra NAV-kontoret</p> <p>1.3 Jeg er trygg på at mine rettigheter blir ivaretatt på NAV-kontoret</p> <p>1.4 Jeg får den informasjonen jeg har behov for</p> <p>1.5 Det er mulig å legge frem sin sak uforstyrret ved NAV-kontoret dersom det er behov for det</p> <p>Gjennomsnitt kjernespmål brukerundersøkelse</p> |
| Veiled1 Veiled2 Veiled3 VEILEDGJS | <p>2.1 Veileder var interessert i å finne gode løsninger sammen med meg</p> <p>2.2 Veileder la vekt på det jeg hadde å si</p> <p>2.3 Veiledning fra de ansatte i bruk av selvbetjeningsløsningene</p> <p>Gjennomsnitt spørsmål veiledning brukerundersøkelse</p> |
| Arbeid1 Arbeid2 Arbeid3 Arbeid4 ARBEIDGJS | <p>3.1 Jeg får den oppfølgingen som jeg har behov for i forbindelse med jobbsøking</p> <p>3.2 Har du inntrykk av at de ansatte på NAV-kontoret har god kunnskap om arbeidsmarkedet og ledige stillinger?</p> <p>3.3 Har noen på NAV-kontoret snakket med deg om muligheten for å komme i jobb /tilbake i jobb?</p> <p>3.4 Har noen på NAV-kontoret gitt deg informasjon om arbeidsrettede tiltak?</p> <p>Gjennomsnitt spørsmål arbeidsretting brukerundersøkelse</p> |
| Service1 Service2 Service3 Service4 SERVICEGJS | <p>4.1 Hvor fornøyd er du med måten du ble tatt imot på NAV-kontoret?</p> <p>4.2 Hvor fornøyd er du mht til hvor lett det er å orientere seg på NAV-kontoret?</p> <p>4.3 Fornøyd med ventetid for å få tak i rett person på NAV-kontoret?</p> <p>4.4 Fornøyd med ventetid i publikumsmottak</p> <p>Gjennomsnitt spørsmål service og organisering brukerundersøkelse</p> |
| BRUKERGJS | <p>Gjennomsnitt av MÅLOPPN1 og MÅLOPPN2, dvs. både individoppfølging og arbeidslivsoppfølging</p> |

| Variabelnavn | Spørsmål |
|--|---|
| <p>Indoppf1 Indoppf2 Indoppf3 Indoppf4 Indoppf5 Indoppf6 Indoppf7 Indoppf8 INDOPPF8JS</p> | <p><u>Målekort individfaktorer</u></p> <p>B.12 Andel arbeidssøkere / brukere med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 3 mnd. B.14 Andel graderte på 12 ukers tidspunkt B.16 Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid B.17 Andel arbeidssøkere med dagpenger med overgang til arbeid B.18 Andel arbeidssøkere uten dagpenger med overgang til arbeid B.40 Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen B.53 Andel arbeidssøkere med jobbmatch B.76 Andel med nedsatt arbeidsevne 20-29 år med spesielt tilpasset innsatsbehov med godkjent aktivitetsplan Gjennomsnitt av alle 8 resultatindikatorer målekort individoppfølging</p> |
| <p>Oppfarbliv1 Oppfarbliv2 Oppfarbliv3 OPPFARBLIVG GJSRESULTAT</p> | <p><u>Målekort arbeidslivsfaktorer</u></p> <p>B.22 Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV * B.23 Antall formidlinger (beregnet ut fra antall direkte meldte stillinger til NAV) B.50 Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak) Gjennomsnitt resultatindikatorer målekort oppfølging av arbeidsliv Gjennomsnitt av alle 8 resultatindikatorer individoppfølging +3 resultatindikatorer arbeidsliv oppfølging</p> <p>(*omregnet i poeng for hver Trondheims kontor, etter gjennomsnittlig antall bedrifter i Trondheim, for å få et sammenlignbart tall mellom kontorene)</p> |

| | |
|-----------------------|--|
| | |
| <p>KOLLEGA</p> | <p><u>Spørreundersøkelsen til medarbeiderne</u></p> <p>Medarbeideres opplevelse av kollegastøtte Mine kolleger</p> <ul style="list-style-type: none">- verdsetter den jobben jeg gjør- stimulerer meg til å yte mitt beste- gir meg nyttige råd- er åpne for nye kunnskaper som jeg har tilegnet meg- er åpne for å gjøre ting på nye måter- gir meg ofte tilbakemelding på det jeg gjør- er imøtekommende overfor meg- hjelper meg når jeg trenger det <p>MENING</p> <p>Medarbeideres opplevelse av mening i arbeidet (dimensjon i psykologisk empowerment)</p> <ul style="list-style-type: none">- Arbeidet jeg gjør er viktig for meg- Mine jobbaktiviteter er personlige og meningsfulle for meg- Jobben jeg gjør er meningsfull <p>KOPMET</p> <p>Medarbeideres kompetanseopplevelse i arbeidet (dimensjon i psykologisk empowerment)</p> <ul style="list-style-type: none">- Jeg er trygg på mine evner til å utføre jobben min- Jeg behersker de ferdighetene som trengs i jobben min- Jeg er sikker på at jeg har de egenskapene som skal til for å utføre mine jobbaktiviteter <p>SELVBEST</p> <p>Medarbeideres opplevelse av selvbestemmelse/autonomi i arbeidet (dimensjon i psykologisk empowerment)</p> <ul style="list-style-type: none">- Jeg kan selv bestemme hvordan jeg går frem når jeg jobber- Jeg har betydelig uavhengighet og frihet i jobben min- Jeg har betydelig frihet når det gjelder å bestemme hvordan jeg gjør jobben min |

| | |
|------------------|--|
| INNFLYTT | Medarbeideres opplevelse av innflytelse på arbeidet i avdelingen (dimensjon i psykologisk empowerment) <ul style="list-style-type: none">- Jeg har stor innflytelse på det som skjer i min avdeling/enhet- Jeg har ganske stor kontroll over det som skjer i min avdeling/enhet |
| PSYKEMP | Medarbeideres opplevde psykologiske empowerment i sitt arbeid (sum alle fire dimensjoner med alle spørsmål over)) |
| KOMPUTN | Medarbeideres opplevelse av å få brukt sin kompetanse i arbeidet <ul style="list-style-type: none">- Jeg får utnyttet min kompetanse slik jeg forventet da jeg tok jobben- Jeg har oppgaver som jeg er spesielt god til- Jeg får brukt kompetansen jeg har tilegnet meg, relativt kort tid etter endt opplæring- Kompetanseutnyttelse sum alle tre spørsmål |
| NYSKAPING | Medarbeideres opplevelse av egen evne til nyskaping og utvikling (kreativitet og innovasjon) i arbeidet: <ul style="list-style-type: none">- Jeg fremmer ideer overfor andre- Jeg viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg- Jeg utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer- Jeg har ofte nye og innovative /nyskapende ideer- Jeg foreslår nye måter arbeidsoppgavene kan utføres på |
| KVALITET | Medarbeideres opplevelse av kvalitet/kvalitetsutvikling ved NAV-kontoret <ul style="list-style-type: none">- Vårt NAV-kontor forsøker alltid å oppnå de gitte kvalitetsstandardene- I vårt NAV-kontor blir kvalitet tatt svært seriøst- Måten de ansatte jobber sammen på i vårt NAV-kontor endres gjerne hvis det bedrer prestasjonen- Arbeidsmetodene brukt i vårt NAV-kontor blir ofte diskutert- Hvorvidt de ansatte jobber effektivt sammen, blir regelmessig diskutert- I vårt NAV-kontor blir nye ideer åpent diskutert og vurdert- Vårt NAV-kontor reagerer raskt når endringer er nødvendig |

| | |
|---|--|
| <p>LEDELSE</p> <p>Medarbeideres opplevelse av nærmeste leders utøvelse av ledelse</p> <p>Min nærmeste leder</p> <ul style="list-style-type: none">- gir meg nyttige tilbakemeldinger om mine prestasjoner- sørger for at det er jeg som får æren dersom jeg gjør noe som er bra- lar meg få myndighet over mitt område- lytter til meg- oppmuntrer meg til å ta initiativ- er opptatt av at jeg skal nå mine mål- formidler et lyst syn på fremtiden- drøfter felles anliggender med meg- veileder meg i hvordan jeg skal gjøre arbeidet mitt på best mulig måte <p>SAMH1</p> <p>SAMH2</p> <p>SAMH6</p> <p>SAMHNAV</p> | <p>Ekstern samhandling</p> <p>Medarbeideres opplevelse av at brukerens behov er ansett som topp prioritet ved NAV-kontoret</p> <p>Medarbeideres opplevelse av at NAV-kontoret stadig er på jakt etter nye muligheter i arbeidsmarkedet</p> <p>Medarbeideres opplevelse av at forslag til forbedringer som kommer fra NAV-kontoret løftes opp for hele fylket</p> <p>Medarbeideres opplevelse av NAV-kontorets samhandling med andre NAV-kontor i fylket. Tre underspørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none">- Medarbeiderne på vårt kontor er innstilt på å dele erfaringer mellom NAV-kontorene- Det er et godt samarbeid mellom vårt NAV-kontor og de andre NAV-kontorene i fylket- Vårt NAV-kontor tar raskt i bruk erfaringer fra andre NAV-kontor som har dokumentert effekt <p>Læringsarena og læringsformer</p> <p>Medarbeideres oppfatning av i hvor stor grad de leser fagstoff på navet</p> <p>Medarbeideres oppfatning av i hvor stor grad de benytter kollegaveiledning og læring fra kollega i det praktiske daglige arbeidet</p> <p>Medarbeideres oppfatning av i hvor stor grad de benytter organisert opplæring og møter i NAV-kontoret</p> <p>Medarbeideres oppfatning av i hvor stor grad de deltar i fagnettverk med flere NAV-kontor</p> <p>Medarbeideres oppfatning av i hvor stor grad de benytter E-læringsmoduler, samtalepakker og fagplattformer*</p> <p>Medarbeideres oppfatning av egen registreringsadferd</p> <p>LÆAREN1</p> <p>LÆAREN2</p> <p>LÆAREN3</p> <p>LÆAREN4</p> <p>LÆAREN5</p> <p>REGISTRER</p> <p><i>*Lederne fikk de samme spørsmålene, men da med en vurdering av medarbeiderne, eller vårt NAV-kontor. På spørsmål om ledelse svarte de ut fra egen adferd. De hadde ingen spørsmål om nyskaping. (Se spørsmål til ledere i vedlagte spørreskjema)</i></p> |
|---|--|