

Heidi Tolnes Fossen

Synergieffekter for veilederne på NAV-kontor med veilednings- og oppfølgingsloser

En kvalitativ studie om veilednings- og oppfølgingslovenes kompetanse har gitt en merverdi til andre veiledere på NAV-kontoret.

Master i organisasjon og ledelse

Spesialisering: Relasjonsledelse

Emnekode: RAD6901

Trondheim, januar 2014

Sammendrag

Hensikten med denne studien har vært å få innsikt i hvilken nytteeffekt veiledere ved NAV-kontor har hatt av veilednings- og oppfølgingslosene. Samtidig har jeg sett på hvordan informantene har opplevd innovasjonsprosessen ved etablering av veilednings- og oppfølgingslosene.

Jeg har gjennom fokusgruppeintervju intervjuet 12 veiledere ved NAV-kontorene i Trondheim. Jeg har sett på hvor godt veilederne på NAV-kontorene kjente til arbeidsoppdraget til veilednings- og oppfølgingslosene. Videre ble det undersøkt om informantene har opplevd at veilednings- og oppfølgingslosen har bidratt med intern kompetanseheving, og hvilke metoder som ble benyttet i forbindelse med kompetanseoverføring. Det siste temaet er informantenes opplevelse og involvering i utviklingen av fagutviklingsprogrammet «Veilednings- og oppfølgingsloser» på NAV-kontoret

Det var to funn som utpekte seg igjennom intervjuene. Det ene var at veilednings- og oppfølgingslosene fortsatt har mye å hente på å arbeide enda mere med kompetansespredning på NAV-kontoret. I den grad informantene har hatt direkte læring av veilednings- og oppfølgingslosene, virker det som om dette har foregått i uformelle fora i sofakroken med en kopp kaffe. Det andre var informantenes opplevelse av manglende involvering og samarbeid fra NAV-veiledere ved utvikling av stillingene som veilednings- og oppfølgingsloser. Her kan det virke som om sentrale føringer har tatt litt for stor del av utviklingsoppgaven uten å sikre tilstrekkelig lokalt involvering.

Det som i utgangspunktet ikke var en stor del av undersøkelsen, men som allikevel kom tydelig fram fra informantene var at veilednings- og oppfølgingsloser bør bestå. *Dette er en svært viktig stilling for NAV-kontoret* uttrykte flere av informantene. Utfordringen til veilednings- og oppfølgingslosene kan være som en uttrykte det:

En alt for omfattende oppgave for en person. Dersom de både skal ha tett og individuell oppfølging av 20 brukere, være aktiv på nettverksarbeid og utvikle gode samarbeidsarena. Samtidig som de skal være en ressursperson inn i kontoret hvor en bedriver kompetanseoverføring, samt være en støtte og fagperson så må veilednings- og oppfølgingslosens være en «supermann». Nå er kanskje tiden inne for at veilednings- og oppfølgingslosene arbeider mere i forhold til kompetanseoverføring internt i NAV.

Forord

Dagen er kommet. Etter flere år med deltidsstudier er nå siste hånd på masteroppgaven lagt. Det er med glede jeg avslutter denne spennende reisen som har gitt meg ny kunnskap og ny innsikt i et område jeg har stor interesse for.

Jeg vil spesielt rette en takk til alle foreleserne ved NTNU videreutdanning, som har bidratt til spennende fag og god vektlegging av teori, refleksjon og praksis. Det er spesielt to forelesere jeg ønsker å rette en spesiell takk til, det er Ragnvald Kvalsund som var min første foreleser på starten av masterstudiet. Ragnvald Kvalsund ga også inspirasjon til videre studier. Den neste foreleseren jeg vil takke er Camilla Fikse som også ble min veileder. Camilla er en engasjert foreleser som kombinerer latter og egenerfaring med teori. Som veileder har Camilla vært en aktiv lytter og hun har kommet med gode spørsmål og råd når skrivesperra «tok meg».

Jeg vil også takke familien min, Thor I. og våre to barn Sindre og Lone Moa som alle har vært tålmodige og på hver sin måte bidratt til at jeg nå kan avslutte denne oppgaven. Barna med sin tålmodighet og Thor I. med gode faglige diskusjoner og kommentarer underveis.

Videre vil jeg takke min nærmeste leder ved NAV Sør-Trøndelag, Arve Winsnes, som ga meg et siste spark bak i forhold til gjennomføringen og som har lagt forholdene til rette slik at studiet har blitt mulig å gjennomføre i kombinasjon med jobb.

Til sist vil jeg takke velvillige NAV-veiledere som stilte opp som informanter. Uten dere har jeg ikke fått slutført denne oppgaven. Deres refleksjoner og kommentarer har også gitt meg innsikt som jeg vil ta med meg videre i arbeidslivet.

Heidi Tolnes Fossen

Trondheim, januar 2014.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	II
Forord	III
Innholdsfortegnelse	IV
Begrepsavklaring	VI
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for studien	2
1.2 Problemstilling	3
1.3 Mitt bidrag inn i forskningen	3
1.4 Oppgavens struktur	3
2. Teoretisk rammeverk	4
2.1 Kunnskap og kompetanse	4
2.1.1 Kompetansedeling	5
2.2 Kultur for læring	7
2.3 Lærende organisasjoner	10
2.4 Innovasjon i offentlig sektor	15
3. Forskningsdesign og metode	18
3.1 Metodisk tilnærming	18
3.2 Kvalitativ metode	18
3.3 Fenomenologisk metode	19
3.4 Gjennomføring	20
3.4.1 Intervju	20
3.4.2 Tematisering	20
3.4.3 Planlegging	21
3.4.4 Forskningsdeltakere og rekruttering	22
3.4.5 Intervjuform	23
3.4.6 Transkribering	24
3.4.7 Analyse	24
3.4.8 Kvalitet på forskningen	25
3.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet	26
3.5.1 Validitet	26
3.5.2 Reliabilitet	26
3.5.3 Generaliserbart	27
3.6 Meg selv i forskerrollen	28
4. Presentasjon av sentrale funn	29
4.1 Kjennskapen til Losene	29
4.2 Losens nytteverdi for NAV-veiledere	31
4.2.1 Jeg har lært mye av losen – jeg har ikke lært noe av losen!	32
4.3 Ikke undervurder kaffekroken!	33
4.4 Lærende organisasjoner og kultur for læring	35

4.5 Fagmøter og fagsamlinger er bra, men la oss få jobbe mye i grupper!	36
4.6 Det skjer jo utvikling hele tia, det er håpløst å være med på alt!	38
4.7 Los - en ny rolle i NAV kontoret – Både «ja» og «nei»	38
4.8 Losen er kjempeviktig, men jeg ville brukt stillingen til mere intern støtte	39
4.9 Når brukeren opplever at flaggermusa surrer rundt hodet, er det godt å vite at vi har en los!	40
5. Drøfting	41
5.1 Deling av kunnskap	41
5.2 Ulike former for læringsoverføring	42
5.3 Skulder til skulderopplæring	42
5.4 Fem minutter i sofakroken	44
5.5 Veiledningsforum	45
5.6 Eier av kunnskapen	47
5.7 Utvikling av nye arbeidsmetoder	48
5.8 Oppsummering	51
5.9 Videre forskning og implikasjoner for praksis	52
6. Avsluttende kommentar	53
Litteraturliste	54
Vedlegg 1: Forespørsel til NAV Sør-Trøndelag	57
Vedlegg 2:Forespørsel til NAV ledere	58
Vedlegg 3: Informasjonsbrev til informantene	60
Vedlegg 4:Intervjuguide	62
Vedlegg 5: Svar fra NSD	63
Figuroversikt	
Fig. 1 - Organisasjonskart over satsningen for arbeid og psykisk helse.	1
Fig. 2 - Kompetanse.	5
Fig. 3 - Påvirkninger i utviklingen av organisasjonskulturen	9
Fig 4 - Fem bevegelser i utviklingsarbeid	11
Fig. 5 - Illustrasjonsbilde for å vise gruppens merverdi	14

Begrepsavklaring

Fagutviklingsprogram – Gjennom Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse 2007-2012 ble det iverksatt flere fagutviklingsprogram. Fagutviklingsprogram er fagområder hvor en ønsker å prøve ut nye metoder og samarbeidsformer/samarbeidsarena som skal bidra til at personer med psykisk helseproblematikk skal få innpass i arbeidslivet, eller forhindre frafall i arbeidsliv og på skole.

Veilednings- og oppfølgingslos i NAV er et av fagutviklingsprogrammene. Det ble i 2008 opprettet flere Veilednings- og oppfølgingsloser i flere ulike fylker. Losene sin hovedfunksjon var oppfølging av brukere med psykiske helseproblemer som sto langt fra arbeidslivet og hadde behov for tett og individuell oppfølging over tid. I oppfølgingsarbeidet skulle veilednings- og oppfølgingslosene utvikle ny metoder samt ta i bruk nye metoder og verktøy som ennå ikke var kjent i NAV. Videre skulle de være en fagressurs i eget NAV-kontor, samt at de skulle knytte nettverk og relasjoner med samarbeidspartnere. (Arbeid- og inkluderingsdepartementet & Helse- og omsorgsdepartementet, 2007; Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2011).

Fylkeskoordinator (for arbeid og psykisk helse). Egne stillinger ble opprettet i forbindelse med Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse. Fylkeskoordinatorene har som hovedoppgave oppfølging og utvikling av fagutviklingsprogram, nettverksbygging, kompetanseheving og metodeutvikling. Fylkeskoordinatorene var også bindeleddet inn mot Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Verktøy - Teknikker og hjelpemiddel som beskriver måten en jobber på. Både i forhold til motivasjon og fremdriftsplaner til bruker og dokumentasjon og arbeidsprosesser.

Bruker - En person som har rettet en henvendelse til NAV om bistand.

Metode – En systematisk og dokumenterbar måte og utføre arbeidet på.

1. Innledning

Jeg arbeider i NAV. I de siste årene har jeg arbeidet som fylkeskoordinator for arbeid og psykisk helse. Dette er en stilling som ble opprettet i regi av *Nasjonal strategiplan for Arbeid og psykisk helse 2007-2012* (Arbeids- og inkluderings-departementet & Helse- og omsorgsdepartementet, 2007). Målet med satsningen var å utvikle arbeidsmetoder og tilbud til personer med psykiske lidelser som sto utenfor skole eller arbeidsliv, eller som sto i fare for å falle ut av skolegangen eller arbeidslivet. Videre var det et mål å øke den generelle kompetansen på NAV-kontorene i forhold til oppfølging av brukere med psykisk helseproblematikk, samt utvikle samarbeidsarena med samarbeidspartnere.

Satsningen ble blant annet tilført øremerkede midler for utvikling av tiltak, metoder med mere gjennom fagutviklingsprogram. Figur 1 viser en oversikt over organiseringen av *Satsningen for arbeid og psykisk helse*.

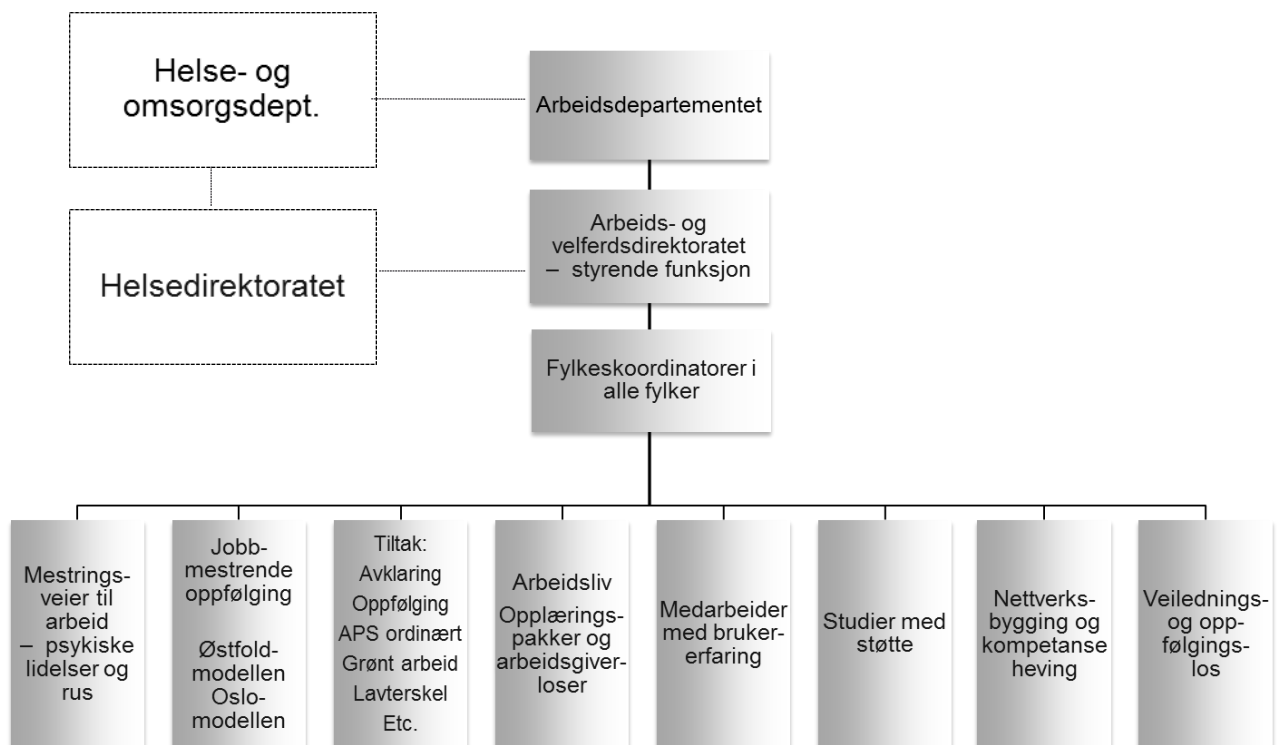


Fig.1 Organisasjonskart over satsningen for arbeid og psykisk helse. Figuren er hentet fra foiler utgitt av Arbeids og velferdsdirektoratet i 2008.

Fagutviklingsprogrammene ble utviklet i samarbeid mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og fylkeskoordinatorene.

Veilednings- og oppfølgingsloser var et av fagutviklingsprogrammene. Den praktiske utøvelsen ble i stor grad utviklet av veilednings- og oppfølgingslosene. Fylkeskoordinatorenes rolle var så å sikre implementering, fagutvikling, opplæring og lokal forankring i eget fylke. Det ble tilsatt veilednings- og oppfølgingsloser i nesten alle fylker.

Gjennom min yrkeskarriere har jeg erfart at mange prosjekt har blitt iverksatt, men når prosjektperioden er over så har det vært vanskelig å få like stort trykk på metoden eller satsningsområdet som ble utprøvd i prosjektperioden. Det kan være flere årsaker til at prosjektene og satsningene ikke videreføres. Noen av årsakene kan være dårlig forankring, økonomi, nøkkelpersoner slutter og dermed kan kompetansen i organisasjonen forsvinne. For å sikre videreføring av kompetansen som veilednings- og oppfølgingslosene hadde, var en av deres oppgaver fagutvikling innenfor sitt område i NAV-kontoret.

1.1 Bakgrunn for studien

Etter at Satsningen for arbeid og psykisk helse ble avsluttet i 2012 har det kommet en ny oppfølgingsplan for arbeid og psykisk helse som varer frem til 2016 (Arbeidsdepartementet & Helse- & omsorgsdepartementet, 2013). Oppfølgingsplanen har ikke øremerkede midler slik satsningen hadde, men Oppfølgingsplanen oppfordrer til videreføring av fagutviklingsprogrammene som er iverksatt gjennom strategiplanen. Fylkene og de enkelte NAV-kontorene står dermed fritt til både å videreutvikle eller avslutte de fagutviklingsprogrammene som fylket deltok i. Etter at satsningen var over ble jeg nysgjerrig på hvordan veilednings- og oppfølgingslosene i Trondheim hadde befestet sin rolle i NAV kontoret, spesielt rettet inn mot nytteverdien til andre NAV- veiledere.

Tidligere har det vært gjennomført to evalueringer på veilednings- og oppfølgingslosene. Den første evaluering så spesielt på oppstartsperioden og ble foretatt av Rambøll (2008). Den andre evalueringen er foretatt av Proba (2012) i slutfasen. Begge evalueringene hadde kvalitativ tilnærming og casestudier. Evalueringene viste svært gode resultater på brukertilfredshet og samarbeid med samarbeidspartnere. Når det gjelder nytteeffekten på NAV-kontoret viste evalueringen fra Rambøll liten effekt, de konkluderte med at det var for tidlig å si noe om dette. Evalueringen fra Proba som ble gjennomført i slutfasen viste relativt svak nytteeffekt for NAV-kontorene.

På bakgrunn av at de to landsomfattende evalueringene viste relativt svak nytteeffekt på NAV-kontoret, ble jeg nysgjerrig på hvordan dette hadde utviklet seg i Trondheim.

1.2 Problemstilling

Studien tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilken nytteverdi føler veilederne i NAV at veilednings- og oppfølgingslovene har i forbindelse med kompetanseheving på NAV-kontoret?

1.3 Mitt forskningsbidrag

Mitt bidrag inn i forskningen er å se nærmere på NAV-veiledere i Trondheim sin opplevelse av nytteverdien av å ha veilednings- og oppfølgingslos i NAV-kontoret. I den forbindelse vil jeg også komme inn på hvordan NAV-veiledere har opplevd implementeringen av veilednings- og oppfølgingslovene.

Hensikten er å bli bedre kjent med informantenes opplevelser av veilednings- og oppfølgingslovenes bidrag i forhold til kompetanseoverføring og/eller annen merverdi til øvrige NAV-veiledere. Videre vil jeg se på hvordan enkeltstillinger, som veilednings- og oppfølgingslos, kan bidra til utvikling av den enkelte og derigjennom bidra til å utvikle NAV som en lærende organisasjon. Jeg vil også komme inn på den enkeltes opplevelser rundt det utviklings og innovasjonsarbeid som har vært i forbindelse med opprettelsen av dette fagutviklingsprogrammet.

Oppgaven begrenses til kun å se på de interne forholdene ved et NAV-kontor med veilednings- og oppfølgingslos. Det vil si at jeg ikke vil se på hvordan brukerne og samarbeidspartnerne ser på verdien av en veilednings- og oppfølgingslos. Jeg vil heller ikke se på om veilednings- og oppfølgingslosen har skapt synergieffekter til andre NAV-kontor uten slik spesialkompetanse.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 6 kapitler. I kapittel 2 beskrives det teoretiske grunnlaget for studien. Sentrale tema her er kunnskap og kompetanse, lærende organisasjoner, kultur for læring og innovasjon i offentlig sektor. Kapittel 3 tar for seg det metodiske grunnlaget, sammen med den praktiske gjennomføringen og etiske betraktninger både i form av selve gjennomføringen og ikke minst opp mot min rolle i studiet. I kapittel 4 gjennomgås en presentasjon av selve intervjuene samt at det blir foretatt en analyse av forskningsfunnene. Selve drøftingen av funnene opp mot det teoretiske grunnlaget blir presentert i kapittel 5. Oppgaven avsluttes i kapittel 6 med en avsluttende kommentar.

2. Teoretisk rammeverk

Kunnskapsledelse, kunnskapsorganisasjon, kunnskapssamfunn, lærende organisasjon og innovasjon er begreper som har stor aktualitet i dag. Allikevel er ikke dette nye begrep. Mennesket har alltid søkt viten etter bedre utnyttelse av ressurser, bedre redskap og nye muligheter. Det som kanskje er nytt innen organisasjoner er at ansattes kunnskap stadig får større verdi for utviklingen av organisasjonen. Dette har ført til store endringer i hvordan organisasjoner utvikles og ledes, og ikke minst innen utførelsen av oppgavene i organisasjonen.

I dette kapittelet vil jeg presentere teorien jeg har valgt å bruke i oppgaven. Jeg har delt kapittelet i fire hovedavsnitt:

- kunnskap og kompetanse
- kultur for læring
- Lærende organisasjoner
- Innovasjon i offentlig sektor

2.1 Kunnskap og kompetanse

Kunnskap og kompetanse brukes ofte om hverandre i litteraturen, men kompetanse inneholder ofte flere elementer enn kunnskap. Nordhaug (1993) definerte kompetanse «som en samling av individets kunnskaper, evner og ferdigheter» (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 149).

Kleiv og Levin (2009, s. 83-84) viser til Ryles (1949) begrepspar; «å vite at noe er» og «å vite hvordan». Det første begrepet viser til eksplisitt kunnskap dvs. kunnskap som kan verbaliseres. Med dette menes at en kan samtale om kunnskapen og at den kan skrives ned og formidles i organisasjonen. «Å vite hvordan» ligger i å mestre utøvelsen i løsningen av problemsituasjoner og oppgaver. Dette er kunnskap som er innarbeidet i handling. Polanyi (1967) har ifølge Kleiv og Levin (2009, s. 84) utviklet et tredje begrep om kunnskap; «den tause kunnskapen». Mennesker utvikler ferdigheter hvor de blir i stand til å løse oppgaven uten at de eksplisitt kan begrunne hvorfor mennesket vet mere enn det sier. Den tause kunnskapen kan være vanskelig å uttrykke samt å dele med andre.

Når jeg snakker om kompetanse benytter jeg meg av en vid definisjon som inneholder menneskets evner, muligheter og viten til å utføre gitte handlinger. Dette har jeg forsøkt å uttrykke i figur 2.

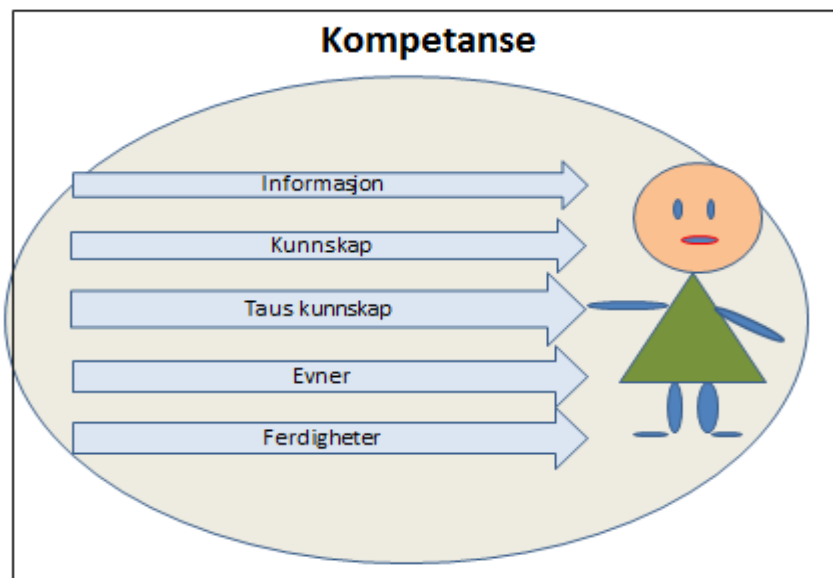


Fig. 2 – Kompetanse.

Figur 2 er ment å illustrere at alle mennesker har evner og at alle vil motta mye informasjon i løpet av et liv. Informasjonen vi tar i bruk gir oss kunnskap og ferdigheter. Samtidig vil vi gjennom et liv lære mye vi ikke kan sette ord på. Dette er den tause kunnskapen. Totalt sett vil dette være med å utvikle den enkeltes kompetanse.

2.1.1 Kompetansedeling

Organisasjonene eier og disponerer ofte de fysiske og finansielle ressursene. Samtidig har organisasjonene tilgang til enorm kompetanse gjennom sine ansatte. Når det gjelder kunnskap og kompetanse i bedriften er dette noe som ofte tilfaller den enkelte medarbeider (Bakka, Fivesdal & Nordhaug, 2004, s. 300). «Arbeidstakerne bærer selv sine kunnskaper og ferdigheter med seg og kan langt på vei velge hvorvidt og hvordan de skal anvende disse i en arbeidssammenheng».

For at den individuelle kompetansen ikke skal forbli hos den enkelte er det viktig med kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling kan foregå på mange måter og nivåer. Det kan være fra undervisning i skolesystemet, kurs, deling via media som aviser, tidsskrift, bøker, Internett med mere. Svært mye kunnskapsdeling foregår også ved overføring fra person til person i bedrifter og organisasjoner. Den enkelte deler av sin kunnskap til andre. Kunnskapsdeling kan videre sies å være en overføringsprosess mellom mennesker hvor noen gir av sin kunnskap og

denne gjennom etterligning, diskusjoner, gruppediskusjoner blir tatt i bruk av andre. På denne måten gis det også rom for videreutvikling av den delte kunnskapen ved at delingen gir rom for bevegelse basert på kobling opp mot andres kunnskap og forståelse av den kunnskapen som blir gitt (Stacey, 2008).

Jo mere spesiell kompetansen er, jo mere sårbar blir organisasjonen dersom vedkommende av ulike grunner slutter. Det er av den grunn viktig å akkumulere kunnskapen i bedriften gjennom gode kvalitetssystemer og rutiner. I bedrifter med god dokumentasjon, gode rutiner og gode metoder blir det lettere å erstatte spesialkompetansen når den forsvinner. Enkelte bedrifter som for eksempel Kongsberg, har som mål at ingen skal være uerstattelig (www.kongsberg.no). Det å dele kunnskapen i den grad dette anses hensiktsmessig vil derfor være av stor verdi for organisasjonen. Når jeg sier i den grad dette er hensiktsmessig, er dette fordi en alltid må vurdere hvilken kunnskap som skal deles med hvem. Det er for eksempel liten vits i at alle veiledere på NAV-kontorene får detaljerte kunnskaper om organisasjonen, regnskapssystemet osv. men de generelle trekkene kan det være greit å ha kunnskap om.

NAV-reformen har blitt omtalt som en kunnskapsreform (Andreassen & Fossetøl, 2011). Et viktig utviklingstrekk i organisasjonen var at den enkelte NAV-medarbeider skulle gi av sin kompetanse og samtidig tilegne seg de andres kompetanse. Dette skulle komme brukerne til gode gjennom helhetlig og lik behandling samt øke tjenesteproduktiviteten.

Kunnskapsdeling i organisasjonen kan foregå på forskjellige arena og ved bruk av forskjellige metoder. Kunnskapsdeling kan være både bevisst og ubevisst, systematisk og usystematisk samt planlagt og spontant. Den mest uformelle og spontane formen for kunnskapsdeling er småprat (Ekman, 2004). Ansatte har spontane møter for å diskutere et problem, eller gi av sine erfaringer. Gjennom småprat kan en teste ut og undersøke kunnskapen mot egne og andres erfaringer. Under slike prosesser utvikles det ofte taus kunnskap dvs. kunnskap som gjør oss i stand til å utføre oppgaven men som ikke er nedfelt i noe dokument. Det er ifølge Ekman (2004, s. 87) viktig å kjenne til den tause kunnskapen for de ansatte for at de skal fungere i omgivelsene. Den tause kunnskapen vil ikke være nedfelt i en bok, men erverves gjennom småprat. Taus kunnskap kan være vanskelig og formalisere og handler ofte om organisasjonens historie, kjennskap til kundene og samarbeidspartnere samt intuisjon. I utdannings- og opplæringssituasjoner foregår ofte en stor del av læringen i pausene ved at deltakerne/studentene prater om egne erfaringer tilknyttet det emnet en har hatt opplæring i.

Det er ofte i pausene når en prater i små trygge grupper spørsmålene som en ikke tør å stille i plenum eller større grupper kommer (Ekman, 2004).

2.2 Kultur for læring

Kulturen i en organisasjon er viktig for hvordan læring og utvikling skjer. Kulturen i organisasjonen legger grunnlag for hvordan ansatte sosialiserer, samhandler og utfører oppgaver for å nå bedriftens mål (Jakobsen & Thorsvik, 2007).

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer. Organisasjonskultur er oppfatninger som betraktes som sannheter som læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1987, s. 7).

Jacobsen og Thorsvik (2011) har utviklet en modell som viser hvilke forhold som er av betydning for hvordan organisasjoner fungerer. Modellen viser at organisasjonens kultur ligger inn under organisasjonens uformelle trekk og påvirkes av organisasjonsatferden som motivasjon, kommunikasjon, beslutninger, læring og endring. Modellen viser videre at ledelsen er viktig i utviklingen av organisasjonskulturen. Videre påvirkes organisasjonskulturen av organisasjonens formelle trekk som mål, strategi og organisasjonsstruktur. Også ytre omgivelsesfaktorene rundt organisasjonen er viktige faktorer. De ytre trekkene i samfunnet, som media, politiske føringer, forventninger fra samfunnet og samfunnets teknologiske utvikling er noen av de ytre faktorene som bidrar til utviklingen av kulturen i en organisasjon. Satsningen for arbeid- og psykisk helse var en politisk føring som kan ha bidratt til påvirkninger i utviklingen av hele NAV-organisasjonen.

Organisasjonskulturen er med og påvirker samt blir påvirket av organisasjonsadferd og prosesser i organisasjonen. Kulturen i en organisasjon blir påvirket av at mennesker sosialiserer, deler erfaringer og handler. I en organisasjon utvikles det verdier og normer på hvordan gitte oppgaver skal løses. Disse verdiene og normene «arves» ofte gjennom blant annet opplæring av nyansatte. Gjennom etableringen av NAV-kontorene ble «skulder til skulder» opplæring en mye brukt metode for å spre og sirkulere informasjon og kunnskap (Andreassen & Fossetøl, 2011). Ved en slik opplæring vil også organisasjonens verdier, holdninger og normer bli videreført sammen med den faglige kompetanseoverføringen.

Andre viktige faktorer som er med og påvirker organisasjonens kultur er visjonen (Senge, 2004). Visjoner bidrar til å vise hva organisasjonen ønsker å oppnå samt hva de vil skape. Gode visjoner gir fellesskapsfølelse og dette gir energi. «Vi gir mennesker muligheter» er

NAV sin visjon (www.nav.no). Bak denne visjonen ligger troen på mennesket og at det enkelte individ sammen med hjelpeapparatet skal finne de beste løsningene. Før NAV ble etablert hadde blant annet Trygdeetaten en visjon; «rett ytelse til rett tid». Denne visjonen gjenspeiler i større grad det juridiske perspektivet. Begge visjonene var forankret i regjeringens arbeidslinje. Allikevel er det lett å forestille seg at disse visjonene kan bidra til forskjellige holdninger og kultur i organisasjonen.

I en organisasjon oppstår det ofte flere kulturer. Dette blir kalt sub- eller underkulturer. Subkultur kan oppstå på bakgrunn av felles utdanning, gjennom organisasjonskartets struktur, gjennom oppgaver med mere (Hatch, 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2011). Et eksempel i NAV kan være ulike kulturer for juristene kontra sosionomene samt ulikheter mellom de forskjellige NAV-enhetene og avdelingene, for eksempel store og små NAV-kontor og spesialenheter som NAV Arbeidsrådgivning og NAV Arbeidslivssenter. Subkultur kan også oppstå på tvers av organisasjonskartet og organisasjonens hierarki. Et eksempel her er kulturen som utviklet seg gjennom satsningen på arbeid og psykisk helse, hvor representanter fra alle fylkesleddene i NAV i alle fylker arbeidet svært tett sammen med direktoratet i utviklingen av fagutviklingsprogrammene. Et annet eksempel er utvikling av kultur når en arbeider i tett relasjon med samarbeidspartnere. I denne sammenheng har Veilednings- og oppfølgingslosene utviklet en ny samarbeidsarena hvor de har faste arbeidsdager og arbeidsplass i organisasjoner utenfor NAV (Apeland, 2011). I slike konstellasjoner vil veilednings- og oppfølgingslosene bringe sin kompetanse inn i ett nytt fagmiljø og nye kulturer, samtidig som de vil bringe nye erfaringer tilbake til NAV-kontoret. I diskusjoner vil det kunne utvikles både ny kultur og ny kunnskap.

I Figur 3, har jeg forsøkt og illustrer hvordan kulturen i en bedrift påvirkes både av subkulturen, organisasjonskulturen og av kulturen og forventningene i samfunnet utenfor organisasjonen.

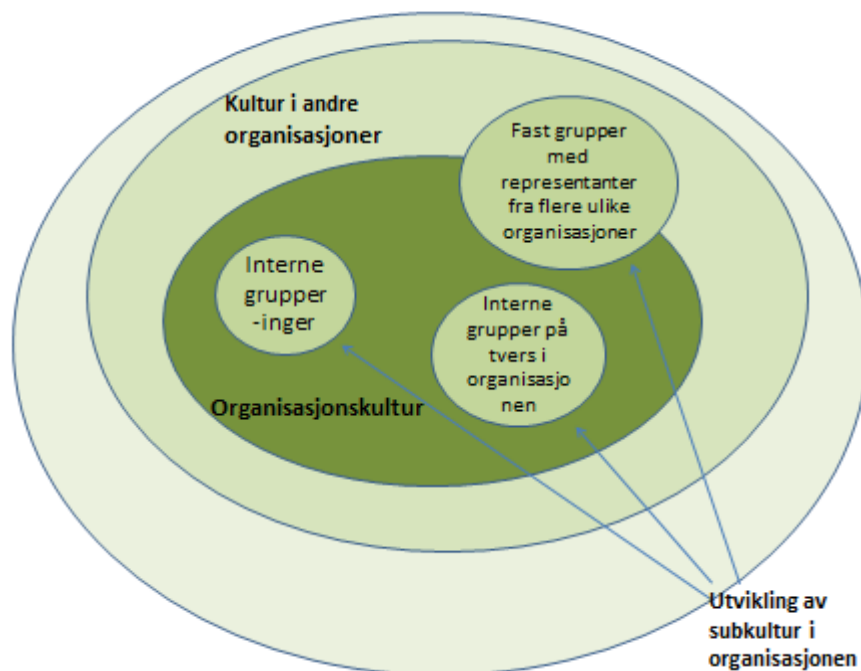


Fig. 3: Figuren viser påvirkninger i utviklingen av organisasjonskulturen og er inspirert av «Analysenivåer i relasjon til begrepet organisasjonskultur» (Hatch, 2010, fig. 7.7, s.252).

Nyansettelser og ledelsens bevisste bruk av kompetansen til den nyansatte kan påvirke og utvikle kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Eksempler her er hvordan ledelsen har benyttet kompetansen til veilednings- og oppfølgingslosene inn i organisasjonen. Ikke alle veilednings- og oppfølgingslosene ble rekruttert utenfra, men de representerte en ny kompetanse inn i NAV-kontoret.

Organisasjonskulturen er svært viktig faktor i forhold til å skape læring og utvikling i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Læring er viktig i alle organisasjoner. Det er imidlertid stor forskjell på behovet for læring innen den enkelte organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Et av grunntrekkene før læring kan skje i en organisasjon er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) at noen har fått ny erfaring, som for eksempel analyser og forskningsresultater. Dette gir individet ny kunnskap og ideer til hvordan oppgaver kan løses på en bedre måte. Kunnskapen formidles så til andre i organisasjonen og man blir enige om endring av praksis. Scharmer (2011) åpner opp for at den virkelige utviklingen og læringen skjer ved at en lærer av fremtiden.

2.3 Lærende organisasjoner

Offentlige virksomheter har de siste årene gått fra vare- til kunnskapsproduksjon (Amundsen & Kongsvik, 2010). Gjennom kompetansestrategien for NAV, 2013 -2020 (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2013) har Arbeids- og velferdsdirektoratet gitt klare styringssignaler på at de ønsker en etat som vektlegger utvikling av NAV som en organisasjon som er i stadig utvikling og hvor utvikling av ferdigheter og kunnskap til den enkelte og til organisasjonen er viktig.

Kunnskapen til arbeidstakerne har blitt stadig mere avgjørende for kvaliteten i de tjenestene som leveres. Dette har medført at ansatte i mange tilfeller har bedre kunnskap innen sitt fagområde enn ledelsen. Utvikling er en viktig del av menneskets kultur. «Mennesket har alltid bedrevet innovasjon. Vi har alle en tendens til å tenke på nye og bedre måter å gjøre ting på samt prøve dem i praksis» (Aasen & Amundsen, 2011 s. 25). NAV er en organisasjon som har behov for å tilegne seg kompetanse samt omsette kompetansen i praksis for på den måten å sikre høy kvalitet på tjenestene. Dette for at ressursene skal benyttes på en slik måte at både produktiviteten, kvaliteten og brukertilfredsheten blir høy. Når en organisasjon omsetter kunnskap til praksis kalles dette en lærende organisasjon (Finne & Hubak, 2005).

«En lærende organisasjon» har blitt et populært uttrykk, og det finnes mange definisjoner av begrepet «en lærende organisasjon». Begrepet kan benyttes i forhold til nye måter å tenke på (Senge, 2004) mens andre legger i begrepet at en deler innsikt, erfaring og organisatoriske rutiner (Stata 1989). En lærende organisasjon er så tidlig som i 1978 beskrevet som en organisasjon som er i en prosess hvor en utvikler seg over tid (Argyris og Schön, 1978). I utgangspunktet er det ikke organisasjonen i seg selv som lærer, men enkeltpersonene i organisasjonen. Organisasjonen kan gjennom å ta enkeltpersonenes kunnskap inn i rutiner, normer og handlemåter endre sin adferd og praksis (Andreassen & Fossetøl, 2011).

I følge Argyris (1978) er det imidlertid ikke tilstrekkelig å sirkulere eller spre informasjon og kunnskap for å bli betraktet som en lærende organisasjon. Man må også være åpen for å tenke nytt samt arbeide på tvers av faggrupper. I NAV foregår mye av læring som «skulder til skulder» læring, og «skulder til skulder» har blitt en veletablert terminologi i NAV når det gjelder læring (Andreassen & Fossetøl, 2011). Noe av ideen bak «skulder til skulder læringen» var imidlertid at en skulle lære av andre faggrupper og på tvers i organisasjonen, men noe av utfordringen til denne læremetoden var at den var relativt lite strukturert og i liten

grad spesifisert i forhold til hva en ønsker å oppnå med metodikken (Andreassen & Fossetøl, 2011).

Personlig mestring innebærer at en er i kontinuerlig læring og utvikling av sine evner for å skape resultater ut fra det en ønsker å oppnå. Scharmer (2011) uttrykker at det finnes to forskjellige kilder til læring. Den ene baserer seg på fortidens erfaringer; observere, handle og reflektere. Slik læring kan bla. foregå ved «skulder til skulderlæring» hvor en erfaren person lærer nye medarbeidere hvordan praksisen er. Slik læring kan være viktig innenfor enkelte områder, men den skaper ikke utvikling Scharmer (2011).

Senge (2004) har utviklet fem disipliner som bidrar til utvikling av en lærende organisasjon. Disse fem disiplinene er personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemtenkning. De fem disiplinene ser på hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. I det følgende vil jeg komme nærmere inn på disse fem disiplinene.

Scharmer (2011) omtaler læring basert på fortidens erfaringer som «Downloade». Man bruker fortidens erfaring og utfører oppgaver ut fra vante tankesett. Den andre kilden til læring er å lære fra fremtiden (Scharmer, 2011). Dette steget kaller Scharmer for «Presencing» – eller blindpunktet. En begynner å se eller sanse fremtidens muligheter. Scharmer (2011) har utviklet en modell for hvordan en kan gå fra å lære fra fortiden til å lære av fremtiden. Grunntanken i denne modellen er at en må ha et åpent sinn for å kunne skape en ny fremtid, videre må en ha åpent hjerte og åpen vilje. Scharmer snakker i denne sammenheng om evnen til å gi slipp på gamle identiteter og være åpen for ny tenkning. For å få til dette mener han er det nødvendig å åpne for sin emosjonelle intelligens ved å se med hjertet. Modellen er formet som en U og symboliserer at vi må helt i bunnen av U-en før vi igjen kan «klatre opp» og finne løsninger som er innovative. Løsninger hvor vi ser fremtiden slik vi ønsket den, og gjennom dette ønskebildet finner veien vi må gå for å komme dit.

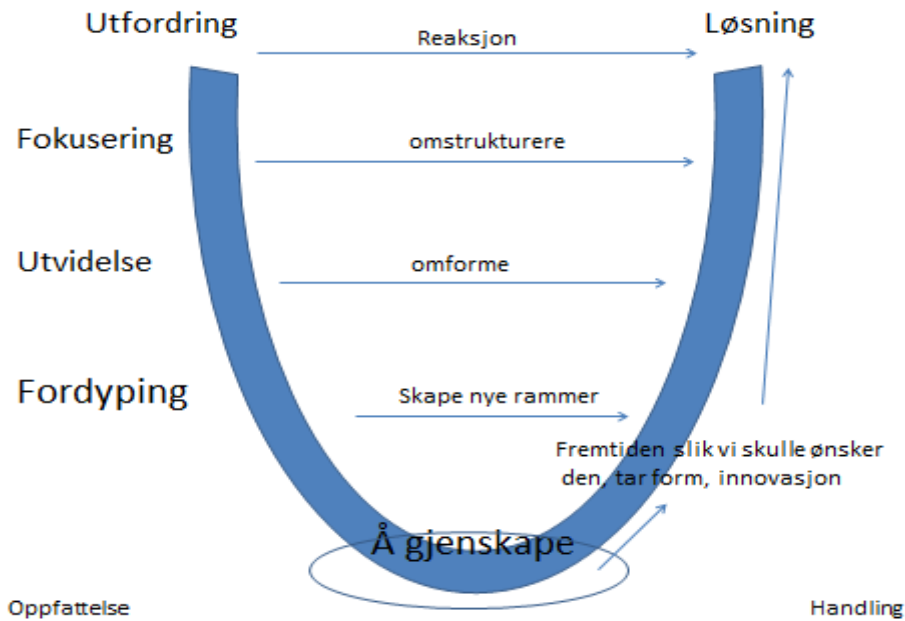


Fig. 4. Viser fem bevegelser i utviklingsarbeid og er basert på Schamer (2011, figur 2.2, s. 37).

Figur 4 er ment å gjenspeile Schamers (2011) fem forandringsnivåer, hvor det første nivået går direkte fra at en har et problem til løsningen. På neste nivå blir en godt kjent med hvordan arbeidet utføres i dag før en prøver å finne bedre løsninger. En blir deretter kjent med andres oppfatninger. Slik fortsetter undersøkelsesprosessen til en kommer frem til et fremtidsbilde.

Senge (2004) omtaler også viktigheten av å se en mulig fremtid. Senge (2004) kaller dette mentale modeller og dette handler om kulturer og antakelser som påvirker hvordan vi oppfatter verden og hvordan dette påvirker vårt handlemønster. Senge (2004) uttaler videre at vårt ubevisste handlemønster ofte kan være våre hindringer. Vårt ubevisste handlemønster hindrer oss i utvikling nettopp fordi vi ikke er klare over hvordan vårt inngrodde handlemønster og normer påvirker vår oppfatning. Den mentale modellen lærer oss å oppdage vår oppfatning slik at vi kan bli i stand til å se verden fra flere perspektiver. Scharmers (2011) skritt etter «Downloading» er å nullstille. Vi blir da klar over den virkeligheten vi står overfor og blir i stand til å se situasjonen sammen med andre uten påvirkning av vårt tidligere handlemønster og oppfatninger.

Et av perspektivene i utviklingen av våre handlemønster som har fått langt større fokus de siste årene er brukermedvirkning.

I de siste to tiårene er mange virksomheter og organisasjoner blitt mye dyktigere til å gå inn i en kontekst av kunder, partnere og leverandører. Det som først begynte som en samtale om kundene og siden skiftet over til en samtale med kundene, ser nå ut i til å entre seg til å forstå kundenes opplevelser (Scharmer, 2011 s. 134).

Dersom vi sammenligner denne utviklingen med den utviklingen NAV har vært igjennom det siste tiåret så har NAV gått fra at ansatte var saksbehandlere til å bli veiledere. Innen veilederrollen ligger langt større forventninger til samhandling med brukerne enn innen en mere juridisk omtale som saksbehandler kan oppfattes som. En ser også at brukermedvirkningen har fått økt fokus. Bakgrunnen for økt brukerfokus er nettopp for å kunne gi brukeren et bedre tilbud som er tilpasset brukerens behov. For å lykkes i arbeidet er det også viktig at NAV kjenner til brukernes opplevelser. I henhold til NAV sin kompetansestrategi er det viktig å forstå brukeren for å kunne gi god og riktig service (NAV Kompetansestrategi, 2013).

Senge (2004) uttrykker at en ikke kan ha en lærende organisasjon uten en felles visjon. Felles visjon bidrar til læring og fører til at en lettere bruker organisasjonens energi rettet mot bedriftens felles mål. NAV sin visjon er «Vi gir mennesker muligheter» mens verdiene er «tydelig, tilstede og løsningsdyktig» (www.nav.no). Senge (2004) viser til at felles visjon i en organisasjon fremmer ekte innsatsvilje snarere enn lydighet.

For å utvikle en ny mulig fremtid påpeker Scharmer (2011) at det er svært viktig å sanse, se helheten, observere og se en ny mulighet i fremtiden. Faren er som Scharmer (2011) uttrykker det at en i stedet for å se inn i fremtiden for å finne mulige løsninger går rett på organisatoriske endringer. Dette vil ofte føre til relativt like resultater innpakket i noen nye organisasjonsmessige grep.

Senge (2004) poengeter at det enkelte individ lærer langt raskere i grupper en alene, samt at en gruppes intelligens kan overstige summen av intelligensen til gruppens enkeltmennesker, dette er illustrert i figur 5. I grupper deler en andres erfaringer, kunnskap, ideer, praksis med mere.

Enkeltindividet

kontra

Gruppedynamikken

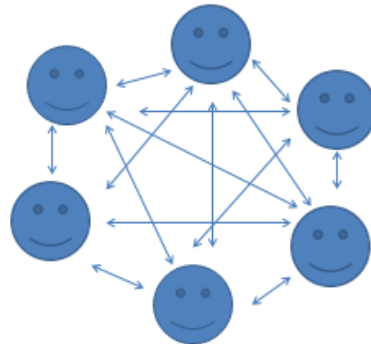


Fig. 5 Illustrasjonsbilde for å vise gruppens merverdi.

Både som enkeltindivid og i grupper kan en oppleve det som Scharmer (2011) kaller for «sensing» det å se fremtidens muligheter, og «presencing» det som får oss til og skape mulighetsrommet. Scharmer (2011) hevder at noe av utfordringen til organisasjoner i dag er at de ikke bruker mulighetene til å sanse, det vil si å skape en ny mulig fremtid. Isteden bruker organisasjonene mye tid på å lære av fortiden, en gjentar gamle mønster istedenfor å lære av fremtiden og se fremtidens muligheter.

Senges (2004) siste disiplin for en lærende organisasjon er systemtenkning. Systemtenkningen er den disiplinen som integrerer teorien og praksisen og knytter de andre disiplinene sammen. Senge (2004) uttrykker at alle disiplinene henger sammen og at det derfor er svært viktig at systemtenkningen får sin plass for å skape struktur – fra det å se nåtiden til å kunne skape en fremtid. En må systematisere og strukturere enkelthendelser for å finne de riktige redskapene som gir varig forbedringer. Det er viktig at endringene skaper ny effekt, slik at en ikke bare utfører oppgavene på en annen måte men med samme resultat og ressursbruk. Senge (2004) siste disiplin argumenterer for at verden er systematisk og at det er svært viktig å se sammenhengen mellom organisasjonen og omgivelsene, hvordan endringer kan påvirke områder en tidligere ikke hadde vært oppmerksom på. Senge (2004) uttrykker at uten systemtenkninger kan vi risikere at organisasjonen finner løsninger som ikke er optimale, eller at en finner løsninger som gir negative synergieffekter på et annet område.

Både Senge (2004) og Scharmer (2011) vektlegger viktigheten av enkeltindividets motivasjon og påvirkning. Også Amundsen og Kongsvik (2011) fremhever betydningen av et nedenfra-perspektiv. Ofte føler ansatte at endringer i bedrifter skjer for «endringens skyld», eller at endringene allerede er bestemt når de blir langt frem for ansatte. I slike tilfeller kan det være vanskelig å skape engasjement og nytenkning, isteden kommer ansattes motløshet, og kynisme (Amundsen & Kongsvik, 2011).

2.4 Innovasjon i offentlig sektor

Innovasjon assosieres ofte med vitenskapelig og teknologisk utvikling, men innovasjon handler også om vilje og evne til fornyelse, utvikling og vekst, måter og arbeide smartere på (Aasen & Amundsen, 2011). Regjeringen har i Stortingsmelding nr.7 (2008-2009) uttalt at fornying i offentlig sektor skal skje ved innovasjon. Offentlige organisasjoner blir utfordret til å arbeide smartere for bedre utnyttelse av ressursene.

Koch, Chunningham, Schwabsky & Hauknes (2006) uttrykker at innovasjon i offentlig sektor kan inneha mange forskjellige former og utfordringer, eksempler på dette er nye produkter, nye eller forbedrede tjenester, nye arbeidsprosesser og endringer i mentale modeller. Ved opprettelse av veilednings- og oppfølgingslovene ønsket man å skape nye arbeidsprosesser for brukere av NAV som stod relativt langt unna arbeidslivet og som en antok ville ha stor nytte av en annen type bistand enn den oppfølgingen som en ordinær veileder i NAV kunne tilby. Veilednings- og oppfølgingslovene står således både for en ny tjeneste i NAV. De utviklet nye arbeidsprosesser og de tok i bruk nytt verktøy i oppfølgingsarbeidet av brukerne (Rambøll, 2008).

Innovasjons- og endringsbegrepet har en tendens til å gli over i hverandre i faglitteraturen og begrepet innovasjon benyttes av mange svært vidt (Aasen & Amundsen, 2011, s. 115). I Norge er omtrent en tredjedel av arbeidsstyrken ansatt i offentlig sektor og sektoren blir stadig underlagt krav om effektivisering (Aasen & Amundsen, 2011). Innovasjon har i de siste årene hatt stort politisk oppmerksomhet. I 2003 la regjeringen frem en handlingsplan for en helhetlig innovasjonspolitik som sier at Norge skal bli verdens mest innovative land (Nærings- og handelsdepartementet, 2003). I 2008 kom den første stortingsmeldingen som handlet om innovasjonspolitik (Stortingsmelding nr. 7, 2008-2009). Tittelen er «Et nyskapende og bærekraftig Norge». Stortingsmeldingen omhandler også offentlig virksomhet og den uttrykker at fornying av offentlig virksomhet må skje ved innovasjon. Offentlige

virksomheter blir utfordret til å se på hvordan de benytter ressursene fremfor tilførsel av mere ressurser og arbeidskraft.

Innovasjon innen offentlig og privat sektor kan ofte skilles mellom fokus på lønnsomhet kontra fokus på effektivisering. Tildelinger i statsbudsjettet er førende for hva den offentlige sektoren skal gjøre hvert år. Mens den private sektoren har fokus på økt profitt så har den offentlige sektoren fokus på best mulig utnyttelse av ressursene. Spørsmål om ressursene blir brukt på en riktig måte blir sett i forhold til de oppgavene som skal betjenes og de resultatene virksomheten er satt til å oppnå (Aasen & Amundsen, 2011). Innovasjon og endringer har ofte glidende overganger, og kan være vanskelig og skille (Koch et al., 2006). Innovasjon kan deles inn i flere kategorier, en type innovasjon er systeminnovasjon (Aasen & Amundsen, 2011). Systeminnovasjon omhandler blant annet større reformer og reorganiseringer. NAV-reformen er omtalt som en velferdsreform (www.regjeringen.no) eller som tidligere nevnt en kompetansereform (Adreassen & Fossetøl, 2011). Jeg vil også vurdere NAV-reformen inn under systeminnovasjon, to store offentlige etater ble slått sammen og som videre inngikk partnerskap med kommunene i den hensikt og skape en ny etat som skulle gi et bedre og mere helhetlig tilbud til felles brukergrupper.

Alt nytt oppfattes ikke alltid som noe positivt. Til tross for arbeidstakernes kunnskap viser det seg at arbeidstakerne ofte opplever manglende involvering og at de har liten innvirkning på endringer som skjer i deres arbeid (Amundsen & Kongsvik, 2010). Det vises også til at endringene ikke alltid gir bedre resultater eller lar seg gjennomføre, og noen opplever at endringene har medført at arbeidstakerne har fått en større arbeidsmengde. Dette er momenter som kan medføre at arbeidstakere blir kyniske til endringsprosesser i virksomheten. Amundsen og Kongsvik (2010) omtaler arbeidstakernes negative holdninger til endring for endringskynisme og utviklet fem hovedelementer innen område endringskynisme: «Endring for endringenes skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning» (s. 31). For å lykkes med endringsarbeid er det viktig og bruke den kunnskapen og kompetansen som ligger hos virksomhetens ansatte (Amundsen & Kongsvik, 2010).

Schein (1987) har to kriterier som er viktige for at mennesker i organisasjonen skal være læringsvillige og utviklingsvillige. Det første kriteriet er at den enkelte må se lønnsomhet i endringsarbeidet samtidig som at målsetningene må være anerkjent og den enkelte dermed føler en forpliktelse til endringsarbeidet. Det andre kriteriet er at det må være mulig å feile

uten at dette medfører dramatiske konsekvenser. I følge Irgens (2000) vil medarbeideres holdninger til endringer og prosjekter være avhengig av to faktorer, informasjon og medvirkning, videre uttrykker Irgens også at disse to faktorene er gjensidig avhengig av hverandre, ved god informasjon skapes også medvirkning og kommunikasjon som igjen skaper grunnlag for ny informasjon.

Også Koch mfl. (2006) har sett på betydningen av negative krefter som kan utvikles i forbindelse med innovasjon. De har blant annet uttalt at ansatte kan utvikle negative krefter når de utfordres på vaner og tradisjoner og det kan oppstå profesjonell motstand. Videre kan gjennomføring av mange reformer føre til endringstretthet og organisasjonsstrukturen kan i seg selv oppleves som en barriere. I tillegg til dette kan store endringer innen offentlige organisasjoner skape urealistiske forventninger fra politikere og media. Ved etablering av NAV-reformen har en gjennom media sett svært mye kritikk, mens fokuset på reformens positive utvikling har vært relativt fraværende, spesielt tidlig under NAV-etableringen.

I menneskets natur ligger tanken om utvikling og forbedring. Dette medfører at innovasjonsarbeid og endringsarbeid for mange er en drivkraft og motivasjonsfaktor. Muligheten til å delta i innovasjonsarbeid eller være en del av en utviklingsprosess kan derfor skape mye energi og gi mange positive sider (Koch et al. 2006; Aasen & Amundsen, 2011). Endringsarbeid kan skape nye arbeidsprosesser slik at arbeidet blir mere målrettet, ny teknologi kan effektivisere og forenkle arbeidet, en blir oppdatert i forhold til utviklingen i samfunnet, myndighetene kan legge føringer for prosjekter for utvikling av arbeidet og innovasjonsarbeid skaper ofte konkuranseevne i organisasjonen.

NAV sin virksomhetsstrategi fra 2011–2020 (www.nav.no) bygger på fem hovedområder, hvor to av hovedområdene er «Kunnskapsrik samfunnsaktør» og «Løsningsdyktig organisasjon». Under begge de forannevnte fanene ser en at for NAV vil det fremover være viktig og videreutvikle og formidle kunnskap og bidra aktivt til utvikling og forenkling.

Jeg har i dette kapitlet sett både på hva som skaper utvikling og læring, og på hva det kan være viktig å kjenne til i forhold til innovasjonsarbeid i en organisasjon. I neste kapittel vil jeg ta for meg metodevalg og bakgrunnen for metodevalget.

3. Forskningsdesign og metode

3.1 Metodisk tilnærming

Formålet med studien er å undersøke om det har skjedd en kunnskapsdeling og fagutvikling mellom veilednings- og oppfølgingslosene og de øvrige veilederne i NAV-kontoret. Eventuelt om NAV-veilederne opplever at veilednings- og oppfølgingslosene tilfører NAV-kontoret annen nytteverdi. For å bli kjent med veiledernes egne opplevelser har jeg valgt å legge hovedvekten i min tilnærming innen fenomenologien. Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg valgt å foreta et kvalitativt studium i form av fokusgruppeintervju. Bakgrunnen for valg av fenomenologien, er at jeg vil forsøke å gripe den enkelte NAV-veileders opplevelser av utviklingen og nytteverdien de har opplevd ved å arbeide på NAV-kontor med veilednings- og oppfølgingslosere. Jeg vil presentere valg av metode og begrunnelsen for dette, deretter vil jeg redegjøre for undersøkelsens forskningsdesign og hvordan dataene er samlet inn.

3.2 Kvalitativ metode

Innen kvalitativ forskning utforskes de menneskelige prosessene og opplevelsen de har i deres naturlige setting, i dette tilfelle koblet opp mot et spesifikt arbeidsfelt på arbeidsplassen. Videre er det viktig å være åpen for hva deltakerne sier samt forsøke å forstå deltakerens perspektiv. Informasjonen blir hentet fram ut fra deltakernes erfaringer. Slike undersøkelser kan gjennomføres både gjennom observasjon og gjennom dialog (Postholm, 2011). Kvalitativ metode egner seg godt til å studere fenomener i detalj, da antall informanter er mindre.

Gjennom kvalitativ metode er det viktig å løfte frem deltakerens perspektiv. Men det er også viktig å være klar over hvordan eget perspektiv kan være med å påvirke deltakerens perspektiv. Forskerens perspektiv er med og påvirker konteksten både ut i fra hvor forskeren har sitt fokus i intervjufasen og hvordan oppfølgingsspørsmålene kommer. Hva forskeren velger å legge vekt på og utdype nærmere. Kvale og Brinkmann (2010) uttrykker dette som et asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og den som blir intervjuet. Hvor forskeren definerer intervjusituasjonen, bestemmer tema, stiller spørsmålene og bestemmer hvilke svar som skal følges opp.

I følge Kvale og Brinkmann (2010) er tematisering en viktig del av den kvalitative metoden. Mitt ønske er å se på om veilednings- og oppfølgingslosene er en ressurs som hadde bidratt til utvikling av NAV-kontorets øvrige ansatte. Ut fra dette vurderte jeg å foreta en kvantitativ undersøkelse som viste hvor mange av de ansatte som hadde fått hjelp, bistand, opplæring eller lignende fra veilednings- og oppfølgingslosen. Ved en slik undersøkelse hadde jeg fått en

tallmessig statistisk analyse. Jeg så også mange faremomenter ved at kanskje noen kunne misforstå spørsmålet. Mange diskuterer for eksempel over en kopp kaffe uten at de ser på dette som direkte bistand fra veilednings- og oppfølgingslosen. Opplæring som er iverksatt trenger ikke alltid å være direkte koblet opp mot arbeidet til veilednings- og oppfølgingslosene og dermed kan faren være tilstede for at mange har hatt direkte og/eller indirekte kompetanseheving, og hjelp fra veilednings- og oppfølgingslosene uten at mottaker er bevisst den støtten og utviklingen han/hun får.

Kvalitativ forskning rommer ulike tilnærminger. Creswell (1998) har gruppert de ulike tilnærmingene innen følgende kategorier «Biography, phenomenology, grounded theory ethnography og case study» (Creswell, 1998 s. 6-7). I følge Creswell er det fullt mulig å integrere en eller flere av disse kategoriene i studier med kvalitativ tilnærming. Jeg vil videre si litt om fenomenologien som jeg har valgt å legge hovedvekten på.

3.3 Fenomenologisk metode

Fenomenologien ble utviklet rundt 1900 av filosofen Edmund Husserl, og var i starten opptatt av bevissthet og opplevelse (Kvale & Brinkmann, 2010). Fenomenologien er senere av Husserl og Heidegger videreutviklet til å omfatte menneskes livsverden, mens Merleau-Ponty og Sartre også mente en må ta hensyn til kroppen og menneskers handling i historisk sammenheng (Kvale & Brinkmann, 2010). Innen kvalitativ forskning kan fenomenologien benyttes for å forstå «sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter» (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 45). Gjennom bruk av fenomenologisk metode står individet i sentrum (Postholm, 2010). Fenomenologisk tilnærming gir meg muligheten til å studere essensen av hvilken rolle veilednings- og oppfølgingslosene har hatt for andre NAV-veiledere slik informanten har erfart det. Ved å stille spørsmål om hva informanten opplever eller hva de erfarer kan en få muligheten til å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet (Kvalsund, 2005). Fenomenologisk metode er utviklet for å få en mest mulig nøyaktig beskrivelse av et fenomen, fremfor å fortolke og forklare (Merleau-Ponty, 1962). Metoden gir forskere muligheten til å få en beskrivelse av opplevelser før teorier blir utviklet, og det gir forskerne en mulighet til å forstå før en forklarer.

I følge Postholm (2010) er intervju den beste og mest vanlige datainnsamlingsstrategien som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier. I bruken av fenomenologisk metode fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte meg av fokusgruppeintervju i datainnsamlingen. Bakgrunnen

for valget av fokusgruppeintervju er for at jeg ønsket et større antall informanter i mitt studium, videre håpet jeg å oppnå en verdi ved at flere kunne reflektere sammen. I tillegg hadde jeg tanker om at dette kunne bidra til større trygghet blant informantene, noe som jeg kommer tilbake til i kapittel 3.4.3.

3.4 Gjennomføring

3.4.1 Intervju

Intervjuundersøkelser i forskningsøyemed krever forberedelser. Jo bedre man er forberedt, jo høyere kvalitet på undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2010). Under gjennomføring av undersøkelsen understreker Cerswell (1998) at en ofte benytter flere metoder eller tilnærminger.

Før en gjennomfører selve intervjuet bør en ifølge Kvale og Brinkmann (2010) vær forberedt på flere faser i intervjuprosessen. Dette kan kreve en systematisk forberedelse. Kvale og Brinkmann (2010) har skissert en idealisert vei i forberedelsen av en intervjuundersøkelse, denne veien er delt inn i syv faser: Tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Gjennom hele oppgaven har jeg vært bevisst disse syv fasene og hatt disse som et fundament i mitt arbeid.

3.4.2 Tematisering

Det første stadiet i en intervjuundersøkelse er i følge Kvaale og Brinkmann (2010) tematisering eller forskningsformålet. Det blir ansett som en svært viktig del før intervjuene finner sted. De tre kjente spørsmålene, hvorfor, hva og hvordan, er svært sentral i planleggingen. Hvorfor klargjør formålet med studien. I dette tilfellet er «hvorfor» direkte relatert til den erfaringen jeg så langt har gjort meg i samarbeidet med veilednings- og oppfølgingslosene. Evaluereringene fra Rambøll (2008) og Proba (2012) viser at veilednings- og oppfølgingslosene har arbeidet svært godt med oppfølgingsarbeidet av brukerne, dette er også erfaring som jeg har erfart. Jeg har også erfart at de arbeider tett med deler av behandlingsapparatet og at de har begynt å knytte nettverk til flere arbeidsgivere. Spørsmålet mitt ble så om de også oppleves å ha en direkte nytteverdi inn i NAV-kontoret. I forbindelse med «hva» så er det viktig å innhente forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes. Det er viktig å ha kunnskap om det som skal undersøkes for å kunne stille relevante spørsmål. «Hvordan» vil gi føringer på hvilken metode som skal benyttes. Her er det viktig å sette seg godt inn i de ulike intervju- og analyseteknikker før en bestemmer seg (Kvaale & Brinkmann, 2010).

3.4.3 Planlegging

Under planleggingen er det viktig å tenke igjennom hvem som kan være aktuelle informanter. Hvordan informantene plukkes ut. Tidsbruken på intervjuene. Hvordan en legger forholdene til rette for en god og trygg atmosfære. Før jeg tok kontakt med NAV-kontorene for hjelp til å skaffe informanter sendte jeg en forespørsel til ledelsen ved NAV Sør-Trøndelag med spørsmål om godkjenning av undersøkelsen (vedlegg 1). Deretter ble det rettet en skriftlig (vedlegg 2) og muntlig henvendelse til de fire NAV-lederne hvor jeg redegjorde for oppgavens mål og omfang samt at jeg viste frem NAV Sør-Trøndelag sitt samtykke og positive respons på undersøkelsen. For meg var denne prosessen ett av stegene for å skape trygghet i og tillit i undersøkelsen.

Som tidligere nevnt er jeg svært tett på tematikken jeg undersøker. Jeg arbeider på et overordnet ledd, har vært med og ledet utviklingen av fagutviklingsprogrammet og har arbeidet tett med både veilednings- og oppfølgingslovene og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Det er ut fra dette opplagt at jeg både har en erfaring og en forforståelse av det området jeg ønsker å se nærmere på. Nettopp av den grunn var det for meg svært viktig å prøve å trygge forholdene så godt som mulig. En kan ha ubegrenset tilgang til forskningsfeltet men denne tilgangen har svært liten eller ingen betydning dersom forskeren ikke opparbeider et tillitsforhold til deltakerne (Postholm, 2011). Under planlegging var det ut fra ovennevnte viktig for meg å tenke på min rolle som forsker og hvordan jeg kunne utfallet av selve forskningen. Jeg spurte meg selv om dette var mulig og gjennomføre og i tilfelle hvordan kunne jeg best mulig skape trygghet, åpenhet og tillitt under intervjuene.

Min drivkraft i forskningen var å finne den enkeltes NAV-veileders opplevelse av nytteeffekt ved å arbeide i NAV-kontor med veilednings- og oppfølgingslovene. Ut fra dette ståstedet mener jeg at min rolle i NAV og mitt kjennskap til fagutviklingsprogrammet kommer forskningen til gode og jeg håpet at med gode rammer så ville jeg også få et pålitelig resultat.

For å forsøke å skape en mest mulig trygg atmosfære hos deltakerne, besluttet jeg å gjennomføre intervjuene som fokusgruppeintervju. Tanken bak et fokusgruppeintervju var at en da kunne oppveie noe for eventuelle svar ut fra maktbalanse eller forventninger. Selve intervjustilen kjennetegnes ved en ikke-styrende intervjustil, der målet er å få frem så mange ulike synspunkter om et emne som mulig (Halkier & Gjerpe, 2010).

Under selv intervjuene opplevde jeg en stor åpenhet blant gruppen. Ikke alle var alltid enige men det var heller ikke noe poeng. Det å poengtere viktigheten av at de ga av sine egne

opplevelser og nyanser for å få en god refleksjon og analyse var viktig. Både den sosiale og den emosjonelle atmosfæren under intervjuene opplevdes som god.

3.4.4 Forskningsdeltakere og rekruttering

Innen kvalitativ metode er valg av forskningsdeltakere viktig for å avgjøre kvaliteten på datainnsamlingen og derigjennom også kvaliteten som ligger til grunn for forskningen og analysen (Dalen, 2011).

Veiledere i NAV-kontor svært grovt sett deles inn i to grupper, den ene gruppen er de ordinære veilederne og den andre gruppen er de med spesielle fagområder og oppfølging av færre brukere. Jeg ønsket i utgangspunktet å se om disse to gruppernes skilte seg i forholdt til sin oppfatning av veilednings- og oppfølgingslovenes verdi på kontoret. Av den grunn ønsket jeg to fokusgrupper, hvor jeg håpet å få med så bredt spekter som mulig, fra de med ordinær portefølje, til de som hadde oppfølging av færre brukere.

I forespørselen til både fylkesledelsen og NAV-lederne informerte jeg om hvilke inkluderingskriterier jeg ønsket samt at jeg ønsket inntil fire personer fra hvert kontor. Jeg informerte også om at intervjuene ville ta ca. en til en og en halv time per fokusgruppe, videre at informantene selv kunne bestemme om de ville trekke seg uten nærmere forklaring, under hele prosessen. Til slutt opplyste jeg om at all informasjon ville bli anonymisert og at jeg ville benytte meg av sitater, men at sitatene vil bli oversatt til bokmål slik at dialekt ikke kunne spore hvem som hadde sagt hva (vedlegg 3). NAV-lederne tok så initiativ til å finne deltakere til undersøkelsen.

Under selv gjennomføring viste det seg at mitt ønske om fokusgruppeintervju med deltakere fra alle fire kontorene samtidig var praktisk talt umulig. Ved det første planlagte intervjuet var flere sykmeldt. Noen hadde fått en «haste samtale» og andre var borte av andre grunner. Gjennom dialog med ledelsen på NAV-kontoret kom vi frem til at en bedre løsning ville være å gjennomføre fokusgruppeintervjuene på hvert sitt NAV-kontor. Konsekvensen av dette var at jeg ikke fikk analysert om det var noen forskjeller i svarene ut fra informantenes bakgrunn og oppgaver i NAV-kontoret. Fordelen var at jeg møtte informantene på deres hjemmebane noe som forhåpentligvis skapte ekstra trygghet hos informantene. På noen kontor ble det også nødvendig og dele opp informantene i to grupper med to i hver gruppe. Totalt ble det gjennomført 8 fokusgruppeintervjuer med til sammen 12 informanter. Selve intervjuet var planlagt til ca. en og en og halv time, men ved et par av intervjuene brukte vi nærmere to timer.

3.4.5 Intervjuform

Det er gjennom selve intervjuet en skal produsere den kunnskapen det skal forskes på. Det er derfor viktig med god forberedelse, med intervjuguide, og en reflekterende tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2010).

I selve intervjuprosessen som nevnt valgt fokusgruppeintervju. Tradisjonelt sett har akademiske intervjuer foregått mellom to personer. Samfunnsforskere har brukt gruppeintervju siden tidlig på 1900 -tallet men først i 1980 -årene gjorde fokusgruppeintervju sitt inntog i den akademiske samfunnsforskningen (Kvale & Brinkmann, 2010). Kvale og Brinkmann (2010) sier videre at et fokusgruppeintervju består av seks til ti personer og kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil. Poenget med et fokusgruppeintervju er å få frem mange forskjellige synspunkter om emnet som er i fokus (Kvale & Brinkmann, 2010). I et fokusgruppeintervju skal det være en moderator (Crahanowaske, 2002). Moderatorens rolle er å presentere emnet, legge til rette for at alle får uttalt seg, skape en velvillig og åpen atmosfære, der man både kan uttrykke personlige og motstridende synspunkter på emnene som er i fokus (Kvale & Brinkmann, 2010).

Jeg utarbeidet en felles intervjuguide for fokusgruppeintervjuene (vedlegg 4). Intervjuguiden la opp til et semistrukturert intervju hvor intervjuguiden er et hjelpemiddel for å få med de viktigste spørsmålene. Semistrukturerte intervju benyttes ofte når tema skal forstås ut fra informantenes perspektiv. Denne formen for intervju har som formål å innhente informantenes fortolkninger og opplevelser (Kvale & Brinkmann, 2011). Av den grunn la jeg opp intervjuene slik at det skulle være tid til refleksjon rundt temaene. Dette førte til at rekkefølgen på spørsmålene var åpne. På denne måten oppnådde jeg at informantene kom med innspill som ble fulgt opp der og da. For meg var det viktigere å få frem opplevelsene til informantene i en litt uformell kontekst enn å følge en strukturert intervjuguide. Ved en slik metode vil informantene kunne styre samtalen i større grad enn hvis vi hadde benyttet et strukturert intervju (Thagaard, 2003).

3.4.6 Transkribering

Under transkriberingen klargjøres intervjumaterialet for analyse (Kvale & Brinkmann, 2010). Under intervjuene hadde jeg benyttet meg av lydopptaker og det ble av den grunn viktig å få skrevet alle intervjuene rett ned på papir. Totalt 95 sider ble skrevet ned etter intervjuene. Deretter renskrev jeg setningene mest mulig. Dette hadde to hensikter: Den ene hensikten var for å unngå at informantene kunne gjenkjennes på grunn av hyppig bruk av småord, dialekt,

språk, med mere. Som eksempler på dette kan det nevnes at en alltid avsluttet hver setning med «da», en annen med «isch». Andre kjennetegn var «på en måte» og «liksom». Den andre grunnen er at disse ordene og endingene i de fleste tilfellene ikke hadde noen betydning for setningens innhold. Jeg valgte også i stor grad og ta bort tenkepauser som «hmmm», «ehh» med mere. I de tilfeller nølingen førte til at svaret ga en ny vending så har jeg tatt med disse småordene i transkriberingen (Kvale, 1997). Det reises alltid et spørsmål om validitet når en foretar endringer fra tale til skriftspråk (Kvale & Brinkmann, 2010). Kanskje har jeg misforstått betydning av småord, eller ord fra dialekter. Til tross for denne risikoen har jeg valgt denne metoden nettopp for å ivareta anonymiteten til informantene. Ved selv å foreta transkriberingen ble jeg også bedre kjent med innholdet, noe som var til stor nytte under selve analysen.

Under transkriberingen fikk jeg en tredje grunn til å foreta dette arbeidet så fort som mulig etter intervjuet. Dette var min egen bevissthet rundt selve intervjumåten. Hvilke spørsmål som fungerte godt, og hvordan jeg fulgte opp eller ikke fulgte opp utsagn fra informantene. Dette medførte at jeg ved neste intervjurunde kunne være både mere presis samt at jeg ble mere oppmerksom på oppfølgingsspørsmål slik at jeg fikk mere utdyping i deres opplevelser.

3.4.7 Analyse

Kvale og Brinkmann (2010) uttrykker at før en kan starte analysen må en vite hva som er målet med undersøkelsen. I realiteten starter analysen med en gang og er med under hele forskningsperioden (Nilssen, 2012). Målet i dette studiet er i og for seg todelt. På den ene siden ønsket jeg å bli bedre kjent med veilednings- og oppfølgingslovenes nytteverdi for ansatte ved NAV-kontoret. For det andre ønsket jeg å lære av dette fagutviklingsprogrammet i forhold til implementering av nye satsninger eller nye program.

Til tross for at analysen er med under hele prosessen, er det etter at intervjuene er ferdige og materialet er transkribert og teksten kodet eller kategorisert, at selve analyseprosessen starter (Kvale & Brinkmann, 2010).

Etter transkriberingen foretok jeg en meningsfortetting. Ved å foreta en meningsfortetting forkorter en informantens uttalelser til kortere formuleringer. Teksten komprimeres men kunsten er å sikre at den opprinnelige meningen er gjengitt. Etter meningsfortettingen ble teksten kategorisert (Kvale & Brinkmann, 2010). I realiteten startet den skriftlige kategoriseringen under selve transkriberingen. Teksten ble kategorisert ut fra tema som fremkom som underkategorier under intervjuene. De første tankene om mulig kategorisering

startet allerede under utarbeidelse av intervjuguiden. Denne metoden er også anbefalt av (Kvale & Brinkmann, 2010).

Den første kategoriseringen ble gjort så nært opp til informantenes uttalelser som mulig. Etter denne runden leste jeg igjennom intervjuene flere ganger for å komme enda tettere inn på det som var sagt. I dette arbeidet kom jeg frem til noen nye kategorier basert på det jeg opplevde slik som meningen med uttalelsene. Jeg hadde da foretatt en meningskoding. Med meningskoding forsøker en å få frem det som allerede ligger i teksten. Jeg opplevde under denne kodingen at tema som hvor tett samarbeid informanten hadde hatt med veilednings- og oppfølgingslosen og hvilke av de verktøyene som veilednings- og oppfølgingslosene benyttet hadde de fått kjennskap til eller opplæring innen, ikke lengre var like viktig som da jeg lagde intervjuguiden. Det som var viktigere var blant annet informantenes tanker om fremtidig samarbeid med veilednings- og oppfølgingslosene. Stake (1995) sier nettopp at ved gjennomføring av en kassustudie er det viktig at man bygger på datamaterialets mønster ut fra det en ønsker å undersøke.

3.4.8 Kvalitet på forskningen

Forskning medfører både etiske og moralske hensyn som forskeren må ta hensyn til (Postholm, 2010). Innen kvalitativ forskning har enkeltindivider sagt seg villig til at forskeren skal få tilgang til deres tanker og eventuelt skriftlig materiale. Forskeren er «gjester i det private rom» (Nilssen, 2012, s. 144). På denne bakgrunn er det strenge krav til både forskerens oppførsel og de etiske koder (Stake, 2000). Kvale (1997) har satt fokus på tre etiske regler for forskning på mennesker. Dette omfatter samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. I Norge er det utarbeidet forskningsetiske retningslinjer som bidrar til at kravene mellom forskeren og forskningsdeltakeren blir ivaretatt. Kravene er utarbeidet gjennom Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsforskning og humaniora (NESH, 2006).

Studiet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), fordi det medfører forskning på enkeltpersoner. I NAV skal all aktivitet som omhandler forskning også godkjennes av fylkesledelsen i NAV Sør-Trøndelag. Svar fra NSD foreligger i vedlegg 5. Prosjektet medførte ikke meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningsloven. Det er viktig at forskningsdeltakerne er kjent med innholdet i forskning og sine rettigheter i forbindelse med sin rolle som forskningsdeltakere. Forskningsdeltakerne har fått skriftlig informasjon om studiets formål, metode, behandling av datamaterialet og anonymitet, samt at

de har fått beskjed om muligheten til å trekke seg underveis. Det ble også opplyst om at det er kun min veileder og undertegnede som hadde tilgang til materialet. Det ble videre informert om at i den grad det blir brukt navn i oppgaven ville disse være fiktive samt at alt materiale ville bli slettet ved innlevering av oppgaven. Med bakgrunn i disse sikkerhetstiltakene skulle konfidensialitet og anonymitet være ivaretatt.

3.5 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet

Kvaliteten i undersøkelser blir ofte vurdert opp mot tre hovedpunkter; validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, som også kan sees opp mot begrepene gyldighet, troverdighet og overførbarhet (Kvale & Brinkmann, 2010).

3.5.1 Validitet

Innen kvalitativ forskning avhenger validiteten mere av mangfoldet i informasjonen og forskerens evne til å analysere enn størrelsen på utvalget. Det er viktigere å arbeide grundig med den informasjonen en har innhentet enn overfladisk med mange informanter. Postholm (2011) referer til Lincoln & Cuba (1985), hvor det fremkommer at det er allikevel viktig å ha tilstrekkelig antall informanter til at en kan få en variasjon i responsene.

Validitet i forskning er viktig. Allikevel mener Kvale og Brinkmann (2010) at en med for stor fokus på valideringsspørsmålet kan komme til å svekke gyldigheten. Årsaken til dette er at en glemmer å la kunnskapsutsagnene tale for seg. For stor fokus på å validere kan medføre legitimeringsmani som igjen kan føre til at gyldigheten svekkes.

Validitet i forskningen handler ifølge Kvale og Brinkmann (2010) mye om metoden som benyttes i undersøkelsen er den riktige, og om en undersøker det den er ment å undersøke. I dette kapitlet har jeg beskrevet hvordan studiet er gjennomført og bakgrunnen for mine valg. Leserne kan på denne måten også selv vurdere kvaliteten på studiet.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler blant annet forskningsresultatets troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2010). Forskningens reliabilitet kan sees i sammenheng om resultatene kan etterprøves av andre forskere. I denne undersøkelsen vil det være vanskelig å foreta en ny tilsvarende undersøkelse for å etterprøve resultatene. Bakgrunnen for dette er blant annet at jeg har benyttet meg av fokusgruppeintervju hvor jeg har hatt en veiledende intervjuguide. Jeg har således benyttet meg av muligheten til og utforske utsagn og svar som deltakerne har gitt der og da. Det er derfor ikke mulig å rekonstruere prosessen helt lik mitt oppsett. For at

undersøkelsen skal få troverdighet og gyldighet har jeg gjennom hele forskningsprosessen beskrevet valg og fremgangsmåter så nøyaktig som mulig. Silvermann (2006) argumenterer for at forskningsresultater kan være troverdig selv om de ikke kan etterprøves. Det er da spesielt viktig å gjøre forskningsprosessen gjennomsiktig. Dette har jeg forsøkt ved å beskrive hvordan fokusgruppeintervjuene ble gjennomført, datainnsamlingsprosessen, transkriberingen og analysemetoden. I tillegg har jeg gjort rede for den teoretiske referanserammen jeg har benyttet i tolkningen av resultatene, og min egen rolle som forsker beskrives under.

3.5.3 Generaliserbarhet

Det er i Norge ansatt 59 veilednings og oppfølgingslosere. Disse losene er ansatt på NAV-kontor av en viss størrelse. Dersom en regner et snitt på ca. 50 veiledere på hvert av disse NAV-kontorene er det i utgangspunktet ca. 2900 veiledere som har hatt en veilednings- og oppfølgingslos på sitt kontor. Jeg har intervjuet 12 av disse veilederne. Med bakgrunn i disse tallene skjønner en at det er mye informasjon som ikke har kommet frem i mitt studium. På den annen side har Krueger uttalt (Johannessen, Tuft & Kristoffersen 2006, s. 151) at de to første gruppene som blir intervjuet, som regel bidrar med betydelig informasjon.

Et annet moment er at jeg har intervjuet alle fra samme fylke. Dersom jeg hadde intervjuet NAV-veiledere fra flere fylker er det stor sannsynlighet for at det hadde tilkommet andre momenter og erfaringer, og denne påstanden begrunnes ut fra at veilednings- og oppfølgingslosene arbeider noe forskjellig. Viser i den forbindelse til rapporten fra Rambøll (2008) som viste at veilednings – og oppfølgingslosene i de forskjellige fylkene hadde vektlagt forskjellige oppgaver i sin rolle samt at de rent praktisk utførte oppgaven forskjellig. Hovedtrekkene i arbeidsmetodene til veilednings- og oppfølgingslosene er imidlertid lik over hele landet og målene er felles (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2011). Det hadde vært svært interessant å gjennomføre fokusgruppeintervju i flere fylker, men i og med at dette er en tidsbegrenset masteroppgave valgte jeg å begrense oppgaven til Sør-Trøndelag fylke. Det er ut i fra studiets omfang derfor vanskelig å snakke om generaliserbarhet. Før en kan generalisere kreves et stort utvalg av forskningsdeltakere som er tilfeldig valgt, og kan si noe om populasjonen (Kvale, 1997). I følge Kvale og Brinkmann (2010) er det imidlertid flere måter å generalisere på. Ett av områdene er analytisk generalisering. Innen analytisk generalisering foretas en begrunnet vurdering opp i mot funnene fra studiet og i hvilken grad studiet kan brukes som rettleiding for hva som kan komme til å skje i en annen situasjon. God analytisk generalisering er avhengig av gode beskrivelser av undersøkelsen og forskerens argumentasjon for at intervjuresultatene kan overføres til andre intervjupersoner og

situasjoner. Dette forutsetter høy kvalitet av beskrivelsen av intervjuprosessen og intervjuproduktene (Kvale og Brinkmann, 2010).

3.6 Meg selv i forskerrollen

I følge Kvale (1997) er forskerens integritet svært viktig for kvaliteten av undersøkelsen. All forskning handler om en balansegang mellom nærhet og distanse (Widerberg, 2001). Innen kvalitativ forskning er nærhet en styrke (Nilssen, 2012). Innen kvalitativ forskning vil en ofte oppleve at forskere har en dobbeltrolle, fordi de ofte forsker i sin egen kontekst (Nilssen, 2012). En av farene ved å forske innenfor eget område er at en kan miste forskersynet. Det kan være fare for at en i for stor grad er involvert i kulturen en forsker på (Postholm, 2010). Det er således en fare for at forskerens subjektivitet kan redusere forskningskvaliteten (Nilssen, 2012). «Subjektivitet er ikke noe som kan eller skal unngås, det skal håndteres i all forskning uansett metode» (Nilssen, 2012, s 139). Jeg innehar god kunnskap om NAV generelt og veilednings- og oppfølgingslovenes rolle spesielt. Jeg er ansatt ved NAV Sør-Trøndelag hvor jeg innehar en rolle som fylkeskoordinator for arbeid og psykisk helse. Jeg har således bidratt til utvikling av fagutviklingsprogrammet, «Veilednings- og oppfølgingsloser», som er nevnt i innledningen i kapittel 1. Jeg har videre arbeidet tett sammen med Arbeids- og velferdsdirektoratet for utviklingen av fagutviklingsprogrammet. Ut fra dette ser jeg at jeg i min dobbeltrolle er svært subjektiv ovenfor det området jeg har valgt å undersøke. På den annen side er jeg svært opptatt av å se på og bli kjent med hva som skaper læring og utvikling i organisasjonen. Jeg har av den grunn arbeidet bevisst med min egen subjektivitet gjennom hele forskningsforløpet. Jeg har forklart min dobbeltrolle ovenfor forskningsdeltakerne. Noen av forskningsdeltakerne kjente jeg godt fra før og andre traff jeg for første gang under fokusgruppeintervjuet. I innledende fase av intervjuet var det derfor svært viktig for meg å få klarlagt både min rolle, hvorfor jeg ønsket å forske på akkurat dette området, sikre anonymitet samt gjøre dem trygge på at det kun var meg og min veileder som hadde tilgang til datamaterialet. Jeg brukte også litt tid på å snakke om de etiske betraktningene jeg hadde vært igjennom i forarbeidet til undersøkelsen.

Jeg har i dette kapittelet forsøkt å beskrive metoden jeg har benyttet, bakgrunnen for metoden, samt bakgrunnen for valg av tema. Videre har jeg sett på meg selv inn i forskerrollen på dette feltet. I neste kapittel vil jeg presentere datamaterialet.

4. Presentasjon av sentrale funn

I dette kapittelet presenteres datamaterialet og sentrale funn i studien. Jeg velger og presentere funnene tematisk uten noen form for drøfting underveis. Jeg håper at leseren ved en slik presentasjon får mulighet til å danne seg et eget inntrykk av informantenes opplevelse av veilednings – og oppfølgingslovenes betydning i et NAV kontor.

Ansatte på NAV-kontoret benytter benevnelsen Los for veilednings- og oppfølgingslovene. I det videre vil også jeg benytte denne benevnelsen. Årsaken til at jeg ikke har valgt å benytte forkortelsen Los tidligere, er på grunn av at en i NAV har både veilednings- og oppfølgingsloser og arbeidslivsloser, samtidig er det også Loser i kommunal regi. Ut fra at benevnelsen brukes av flere mente jeg at faren for misforståelse kunne være tilstede.

Som nevnt innledningsvis så hadde Losene i hovedoppgave oppfølging av brukere med psykiske lidelser. Losen skulle ta i bruk, samt utvikle ny metodikk i oppfølgingsarbeidet. Videre skulle de øke kompetansen til veiledere på NAV-kontor i forhold til psykisk helse samt knytte nettverk med samarbeidspartnere.

I analysen har jeg kommet til fire hovedkategorier, hovedkategori en er kjennskapen informantene hadde til Losen sitt arbeid, hovedkategori to er Losenes nytteverdi for NAV-kontoret. Hovedkategorien tre er hvordan informantene har opplevd samarbeidet rundt utviklingen av stillingen, og til slutt hovedkategori fire hvor informantene snakker om Losens fremtid i NAV.

På grunn av anonymitetshensyn har jeg valgt og ikke sette navn på informantene, heller ikke fiktive navn. Det er imidlertid relativt bra balanse i forhold til uttalelser fra alle informantene.

4.1 Kjennskapen til Losen

For å få et oversiktsbilde var det viktig å få kjennskap til informantenes kunnskap om Losen sin rolle og litt om samarbeidet. På den måten fikk jeg både et oversiktsbilde over det samarbeidet som har foregått og det som hver enkelt deltaker umiddelbart vektla. Det var flere av informantene som uttrykte mye av det samme. Jeg har gjengitt noen sitater, og jeg har bevisst valgt å ta med bredden i svarene for å vise at både kjennskapen til Losen og samarbeidet med Losen varierer.

Mange uttrykte at de hadde god kjennskap til Losen og hvordan Losen arbeidet. Men de aller fleste snakket om losens rolle innen oppfølging av brukere.

Å ja, Losen kjenner jeg godt til. Vi har diskutert mange saker, men kanskje mest mens vi har tatt en kopp kaffe i sofagrappa. Det er liksom så lett å diskutere der. Losen arbeider med oppfølging av brukere som trenger tett oppfølging over tid.

Jeg har samarbeidet mye med Losen, og vet hva Losene sine arbeidsoppgaver er. Jeg hadde tenkt å søke på stillingen selv, men det bli ikke til at jeg gjorde det. Losen arbeider med tett oppfølging av personer med psykiske lidelser som ønsker å komme tilbake til jobb.

Losene ja, de jobber jo med få brukere, minner litt om TIO prosjektet vi hadde i Trondheim før NAV reformen.

TIO- står for «Tett og individuell oppfølging» og var et prosjekt som ble gjennomført i Trondheim kommune før NAV reformen.

Noen få informanter hadde fokus på losens oppgave i forhold til samarbeidet med samarbeidspartnere, og utvikling av samarbeidsrelasjoner.

Losen har utviklet samarbeidsarena med DPS'ene. Der diskuterer Losen og behandler felles saker, men jeg tror også at de kan ta opp andre saker. Jeg tror de møtes der hver uke. Også har Losen faste arbeidsdager på DPS'en hvor hun sitter på et kontor og tar samtaler med brukere sammen med behandlerne.

Jeg tror det er Losen som tar alle informasjonsoppdragene inn mot DPS'ene.

Det var kun samarbeid med behandlere på DPS'ene (Distriktpsykiatrisk sykehus) som ble nevnt av informantene.

Videre hadde noen få av informantene med Losen sin rolle som ressursperson som skal drive kompetanseutvikling inn på NAV kontoret.

Også skal de jo drive med kompetanseutvikling på kontoret. Akkurat det med kompetanseutvikling tror jeg har blitt nedprioritert. Men de er flinke til å utvikle samarbeid med samarbeidspartnere, selv om jeg kanskje synes de har litt for mye fokus på DPS-ene.

Losen skal også være en ressursperson for oss andre på NAV kontoret hvis vi for eksempel vil diskutere saker, eller trenger hjelp. Losen kan også være med i samtaler med bruker hvis vi ønsker det.

Losen har god kjennskap til hvordan en skal samarbeide med personer med psykiske lidelser, det synes jeg er viktig. De fleste brukerne våre har en eller annen grad av psykisk helseproblematikk, og da er det viktig å ha noen spesialister på kontoret.

En stor del av informantene ca. halvparten var imidlertid litt usikker på Losen sin rolle og oppgaver. De uttrykte at de opplevde det hadde vært lite informasjon rundt Losen på kontoret.

Jobber ikke Losen med få brukere? Hun jobber i alle fall med personer med psykiske lidelser, jeg er egentlig litt usikker...

Jeg tror jeg vet sånn ca. hva hun gjør, men jeg har ikke brukt henne, jeg jobber ikke med samme type saker!

Jeg vet jo at hun jobber med få brukere og at de har psykiske lidelser. Også vet jeg at hun kan overta svært vanskelige saker. Såkalte tunge saker, men hun har ikke tatt noen fra meg. Men jeg har diskutert noen saker med henne. Hun er veldig flink. Hadde vært spennende og vist litt mere om losen og hva hun har oppnådd eller gjort i disse årene. Vi har egentlig fått veldig lite informasjon.

Jeg husker det var mange som søkte på stillingen, men har ikke hørt så mye i etterkant, litt usikker på om jeg kan si at jeg kjenner så mye til hvordan Losen arbeider, få brukere og tett oppfølging.

Ikke alle var like sikre på Losen sin rolle, og flere uttrykte usikkerhet på hva som har skjedd med Losen nå etter at satsningen for arbeid og psykisk helse ble avsluttet i 2012.

Jeg tror kanskje at Losen har fått en ny rolle nå, men jeg er ikke helt sikker. Det hadde vært spennende og vist litt mere om akkurat det.

Jeg vet ikke hvordan Losen arbeider. Har nesten ikke hørt om noe om Losstillingen i det hele tatt, men jeg tror vi fortsatt har en.

Har vi Los nå?

Ett kontor hadde valgt å avslutte tilbudet om veilednings- og oppfølgingsloser. Årsaken var ifølge informantene at de hadde startet ett nytt prosjekt. Mange av elementene fra Losstillingen var videreført inn i det nye prosjektet.

Tanker jeg reflekterte rundt og delte med informantene var opplevelsen av tilfeldighet på om en svarte at en kjente Losen sitt arbeid godt eller nesten ikke viste hvordan Losen arbeidet. Variasjonene i innholdet i svarene var ofte relativt like, men med forskjellig ladning. Uten at dette ble nærmere undersøkt så var en av refleksjonene til noen av informantene at dette kanskje skyltes litt hvor en satt i kontorlandskapet, og hvor godt en ellers kjente Losen som person. Etter at jeg hadde fått bakgrunnskunnskap om hvor godt informantene kjente til Losene, er neste kategori hvordan en opplevde at Losen delte av sin kunnskap på NAV-kontoret.

4.2 Losens nytteverdi for NAV-veiledere

En av hovedoppgavene til Losene er at de skulle være en ressursperson på området psykisk helse og øke kompetansen til andre NAV-veiledere. Det var derfor viktig å høre hva informantene mente om dette området. Opplevde informantene at de gjennom samarbeid med Losen hadde fått kompetanseheving i utførelsen av egen jobb. Jeg vil også komme inn på områder som belyser informantenes tanker om kompetanseheving og under hvilke forhold informantene mener de får best utbytte av kompetansetiltak.

4.2.1 Jeg har lært mye av losen – jeg har ikke lært noe av losen!

Ytterpunkter fra noen som opplevde at de hadde lært mye av Losen, mens andre ikke hadde lært noe.

Av de som opplevde at de hadde lært mye av Losen var det spesielt diskusjoner av enkeltsaker som gikk igjen.

Losen har jeg ofte diskutert saker sammen med (...) Vi diskuterer hva som kan være lurt å tenke på videre. Hva vi må ta hensyn til og hvilke tiltak Losen har gode erfaringer med for de med psykiskhelseproblematikk.

Det jeg synes er greit å diskutere med Losen er hvor mye krav vi kan stille til personer med forskjellige diagnoser innen psykiatrien. Er litt redd for at jeg skal gjøre dem sykere.

Et par hadde samarbeidet med Losen, men opplevde det ikke nødvendigvis det som læring.

Jeg har jo diskutert noen saker med henne, men om jeg kan si at jeg har lært så mye av henne av den grunn, det er jeg usikker på, men kanskje. Vi diskuterer vel saker hele tiden, og selvfølgelig lærer vi jo litt hver gang.

Ikke alle opplevde at de hadde lært noe av Losen, og det var forskjellige årsaker til dette.

Hos et par av informantene som ikke hadde opplevd kompetanseheving fra Losen var dette fordi de hadde relativt lik bakgrunn.

Jeg har ikke samarbeidet eller lært så mye av losen, men det er kanskje fordi vi har så lik bakgrunn, da er det heller andre veiledere med annen kompetanse jeg søker hjelp hos.

Andre hadde svært lite kjennskap til Losen.

Jeg har ikke lært noe av Losen, nesten ikke hørt om hva hun driver med en gang.

To av informantene mente at Losen ikke hadde tilstrekkelig kompetanse til å inneha stillingen.

Losen kan ikke noe mere enn oss andre, hun virker usikker, og de gangene jeg har forsøkt å diskutere en sak har jeg følt at hun kunne mindre enn meg, skal jeg være helt ærlig så skjønner jeg ikke hvorfor hun fikk stillingen. I slike viktige roller skulle NAV leder tort å gå helt nye veier, tatt inn helt ny kompetanse, noen som virkelig vil og tørr og ha en slik stilling. For det er en krevende stilling hvis en jobber sånn som en skal. I slike stillinger må en ha folk som «gnistrer». Ikke folk som daffer rundt og er motvillig til alt.

Opplevelsen av å ha lært noe av Losen er mange. Min neste underkategori var og undersøke i hvilke situasjoner informantene opplever at de har fått faglig utvikling i samarbeid med Losene.

4.3 Ikke undervurder kaffekroken!

De fleste opplevde at losen kunne være en god diskusjonspartner og at et samarbeidsforum kalt Veiledningsforumet var viktig. Men utover dette var det få som hadde opplevd Losen som en aktiv aktør i NAV kontoret relatert til intern kompetanseutvikling. Ved mere

utdypende spørsmål om andre arena losen bidro aktivt inn for med kompetanseheving var det relativt få som hadde erfaringer fra dette, men flere hadde diskutert saker med Losen.

De uformelle arenaene gikk igjen i alle gruppene som ble intervjuet, og ble ansett som svært viktige arena hvor mye kunnskapsutvikling foregår, enten det gjelder Los eller andre fagområder.

Jeg har Los på 4-er gruppa mi. Sitter rett ved siden av henne og da får vi diskutert mye. Men mange synes det blir mye bråk når vi diskuterer i 4-gruppa, og ber oss gå andre plaser på stille rom eller lignende.

Vi diskuterer ofte saker, men helst i sofakroken, så kan de som vil være med, blir litt mindre formelt da (...).

Det er så greit å ta med seg en kopp kaffe og diskutere i et fritt rom hvor de som vil kan delta, men hvis det gjelder en spesiell sak så er det greit å gå inn på et stille rom. Uansett så liker jeg uformelle diskusjoner best. Ta med saken og finn en rolig atmosfære og sett oss ned.

Et par opplevde kaffekroken som gode arena, men følte kanskje ikke helt at det var kultur for dette på kontoret.

Det er ikke alltid jeg føler det er «rom» for å diskutere i kaffekroken, det er nesten så andre tror vi sitter og slapper av. Det er synd for jeg synes det er en veldig god måte å diskutere på.

Et par andre snakket om erfaringer med bruken av sofakroken som diskusjonsplass, men dårlig erfaring med Losen pga. Losens tidspress.

(...) jeg har nok mange saker som jeg tror det hadde vært lurt å diskutere med Losen, og jeg liker spesielt de uformelle settingene der vi kan ta en prat når problemet oppstår. Slik et er nå så fungerer ikke dette. Losen er nesten aldri på kontoret, og hvis hun er her har hun samtaler selv. Den eneste måten å få diskutert noe med Losen er å bestille time. Det blir for tungvint.

I alle intervjuene kom Veiledningsforum frem som et godt eksempel hvor en kunne diskutere saker og lære. Veiledningsforumet driftes av Losene. De fleste informantene hadde benyttet dette forumet for saksdiskusjon. Samtlige informanter hadde positive kommentarer om dette forumet. Veiledningsforumet har møter en gang i uken eller annenhver uke. Praksisen på kontorene er litt forskjellige. I Veiledningsforumet sitter det forskjellige fagkompetanser som Los, rådgivende overlege, Kvalifiseringsprogrammet og NAV Arbeidsrådgivning. Målet med veiledningsforumet er at det skal være et diskusjonsforum hvor veileder legger frem saken og hvor de andre bidrar med råd i forhold til videre scenario. Flere opplyste at Veiledningsforumet var det viktigste Losene hadde bidratt med inn på NAV kontoret.

Hun har opprettet og driver et veiledningsforum, det er veldig viktige forum der vi kan diskutere saker og få hjelp. Der sitter det flere både folk fra Kvalifiseringsprogrammet, rådgivende overlege og Arbeidsrådgivningskontoret, men Losen er spesielt viktig.

Veiledningsforumet er kanskje den beste arenaen vi har til å diskutere saker. Her har losen greid å samle stor breddekompetanse inn i forumet. Det eneste jeg kanskje føler vi mangler så er det markedskompetanse.

Veiledningsforumet er kjempeviktig, men skulle ønske det var noen som hadde spesialkompetanse på utføre der også. Veldig mange av sakene som diskuteres er i grenseland mot en utførepensjon. Losen er kjempeviktig i dette forumet.

Uten Losen er jeg redd veiledningsforumet forsvinner, vi trenger noen som drifter det. Kaller inn til møtene, sender påminnelser osv., men Losen har også en viktig kompetanse i dette forumet.

Det ser ut som de uformelle diskusjonene har hatt en stor nytteeffekt, mulig det har skjedd mye ubevisst kompetanseoverføring på disse arenaene. Videre virker det som om Veiledningsforumet har vært en god arena for å drøfte sakene, som mange sier så er Losen viktig for disse forumene sammen med breddekompetansen fra de andre deltakerne.

Ikke alle opplevde at de hadde fått så mye kompetanseoverføring fra Losen. Utover enkeltdiskusjoner og Veiledningsforum virker det som om Losen har blitt brukt svært lite som ressurs- og fagperson inne på NAV-kontorene.

Jeg husker at Losen informerte om seg selv og sin rolle i oppstarten, men etter det har vi ikke hørt noe. Det hadde egentlig vært veldig spennende og hørt hvordan det har gått med brukerne som Losen har fulgt opp.

Jeg startet etter at Losen var tilsatt, så jeg vet ikke helt hva som skjedde i oppstartsperioden, men etter den tid har ikke Losen hatt noen rolle i noen møter så vidt jeg kan huske, men vi har skiftet Los og da har den nye Losen snakket om seg selv i ett møte. Det hadde kanskje vært bra om Losen var litt mere tydelig i kontoret, i form av tema på møtene våre.

Nei, Losen har ikke drevet med noe kompetanseheving eller informasjonsarbeid i vårt kontor, bortsett fra i diskusjon av saker da. Det hadde sikkert vært lurt. Jeg kunne tenkt meg og vist litt mere om diagnoser, ja også hvordan DPS'ene arbeider da.

Informantene var stort sett kjent med at Losene har fått opplæring innen forskjellige metoder og verktøy de kan benytte i jobben. Flere av informantene ønsket å få del i denne kompetansen.

Losen har hatt opplæring i forskjellige metoder, tror hun har fått opplæring fra direktoratet, men vi har ikke hørt noe om metodene. I et teammøte kan jeg huske det var noe snakk om at vi også skulle få opplæring, men så har det liksom ikke blitt noe. Iallfall ikke som jeg har fått tilbud om

Jeg vet at Losene har fått opplæring i noe kartleggingsverktøy, men jeg vet ikke helt hva det er, hun skulle gi opplæring til oss andre som var interessert, men det har det ikke blitt noe av

Losen var jo en periode veldig ofte til Oslo og fikk opplæring. Det hadde vært spennende om vi også fikk litt av samme opplæringen. Tror de har lært mye

Ved ett av kontorene hadde Losen bidratt til kompetanseheving i de metodene og verktøyene Losen selv hadde fått opplæring i.

Det er noen hos oss som har fått opplæring av Losen i bruken av ett av verktøyene husker ikke helt hva det var, men det hadde med kartlegging av brukeren å gjøre. Jeg har ikke fått det tilbudet, men skulle ønske jeg hadde det. De som bruker dette verktøyet sier det er veldig bra.

Hos oss har Losen hatt et eget opplæringsprogram for andre som arbeider med tett og individuell oppfølging, her har vi både fått opplæring og oppfølging i bruken av verktøyene, det har vært veldig spennende. Synes egentlig vil skulle arbeidet mye mere på den måten. Det hjelper så lite hvis vi bare får to dager med opplæring, vi må ha oppfølging og stoppunkt underveis også.

Flere mente at Losen har mye å bidra med i intern kompetanseheving, men de må tørre å markedsføre seg og sin kunnskap.

Det hadde vært spennende om Losen kunne bidratt til en fagsamling med tema psykisk helse, men det har hun ikke gjort. Jeg trodde kanskje det skulle bli mere av fagtema fra Losen, men det har det ikke blitt. Det burde vært mye og tatt tak i.

Losen skulle brukt langt større del av sin stilling til og bidratt til interne kompetansehevede tiltak. Da hadde vi alle blitt bedre og kunne gitt brukerne enda bedre oppfølging

Jeg synes det er to ting som er det viktigste for losen, det ene er å foreta opplæring av andre på veiledere og det andre er og samarbeidet med samarbeidspartnere. Spesielt i forhold til informasjon om hva NAV sitt oppdrag er. Her har Losen gjort mye, og det letter samarbeidet med behandlerne for oss andre.

Losen skulle vært mye mere tilstede inn på kontoret. Egentlig skulle Losen vært en los for oss andre veiledere og ikke for brukerne, da hadde vi fått økt kompetanse på kontoret som har kommet langt flere brukere til gode. Men Losen må vel kanskje ha oppfølging av noen brukere, ellers blir også de fort avlært, tror jeg

Generelt fikk jeg inntrykk av at informantene opplevde at Losen hadde bidratt relativt lite med kompetansespredning internt på NAV kontoret, utover Veiledningsforum og smådiskusjoner i «kaffekroken». Jeg ble imidlertid litt nysgjerrig på hva informantene tenkte og hvilken erfaring de hadde rundt fagdager og fagmøter, og hvilke arena de syntes var nyttig for kompetansepåfyll.

4.4 Lærende organisasjoner og kultur for læring

NAV er en stor organisasjon som forvalter ca 1/3 av statsbudsjettet. NAV ansatte må forholde seg til et stort spekter av lover hvor de viktigste er Arbeids- og velferdsforvaltningsloven, folketrygdloven og sosialtjenesteloven. I tillegg rår NAV ansatte over et stort spekter av virkemidler og tiltak. Alle har ikke full oversikt over alt, men det er viktig at NAV kontoret totalt sett har kompetanse over alle områdene. Samtidig er det viktig at kunnskapen den enkelte bisitter blir gitt videre til andre, slik at kontoret hver dag blir litt bedre, sitat fra Arbeids – og velferdsdirektør Joakim Lystad «Hver dag skal vi bli litt bedre enn vi var i går» (uttalt på FARVE konferansen i Trondheim 10. oktober 2012).

4.5 Fagmøter og fagsamlinger er bra, men la oss få jobbe mye i grupper!

Losrollen hadde som et av målene å utvikle en ny metodikk eller ta i bruk ny metodikk i oppfølgingen av personer med psykiske lidelser som sto relativt langt unna arbeidslivet og som hadde sammensatte behov. I den forbindelse var jeg interessert i å høre om hvordan denne prosessen hadde foregått på kontoret og om noen av informantene hadde deltatt i utviklingsarbeidet av Los stillingen. Jeg ønsket også samtidig å vite noe om informantenes tanker rundt nyskaping i NAV.

Kunnskapsutvikling ved hjelp at fagmøter og samlinger kunne av flere oppleves som positivt. Allikevel var det mange som var skeptisk til denne type tiltak.

Vi har hatt flere gode fagdager på forskjellige tema, men det er de gangene vi har mye gruppearbeid. Fagdager hvor vi bare sitter og hører er nesten bortkastet. Det er et godt avbrekk i hverdagen men ellers.. er litt usikker jeg.

Jeg blir ofte trøtt og ukonsentrert på fagdager, da er det bedre med fagmøter og heller ha litt hyppigere møter med spennende tema. (...) men det er jo klart hvis det er kjente forelesere så er jo fagdager spennende. Det beste fagseminaret jeg har vært på er vel kanskje Karriereveiledning som arbeidspsykolog Arne Svendsrud hadde, det var nyttig. Men han hadde også et opplegg der vi måtte være aktive hele tiden. Tror faktisk den samlingen ble gjennomført av satsningen for arbeid og psykisk helse, kanskje var det Losene som hadde bedt om dette? Er litt usikker på det.

Fagdager er artig hvis vi har gode forelesere og vi får jobbet mye i grupper. Også er det viktig at det vi lærer er relevant for jobben

Andre synes fagsamlinger generelt er spennende, men ønsker kanskje større frihet i muligheten for og delta på utvalgte tema.

Jeg synes at samlinger på tema er kjempespennende. Da kan vi melde oss på hvis vi vil, det skulle jeg ønske losen kunne hatt. For eksempel «Hvordan arbeidere de på DPS'ene, og hvordan kan vi i NAV samarbeide bedre med behandlerne? Til oss har vi hatt en Los som har arbeidet mye sammen med behandlerne på et DPS, men jeg vet nesten ikke hvilke pasientgrupper DPS'ene har engang. Et annet spennende tema hadde vært og blitt litt bedre kjent med de forskjellige diagnosegruppene innen psykiatrien.

I alle kontorene virket det som om ledelsen ved kontoret hadde skapt rammer for kollegalæring, og at det var mye opp til hver enkelt veileder hvordan de benyttet seg av denne muligheten. Samtidig var det flere som kom inn på tidsklemma i forhold til det å spørre en Los eller en annen kollega om for eksempel det å være med i en samtale med en bruker.

Jeg vet jo at alle har det travelt og hvis jeg skal ha med en ekstra person i en samtale med en bruker går det fort en time av dagen hennes. Jeg synes derfor det er viktig at vi bare spør når vi absolutt må.

Jeg ønsket opplysninger fra informantene om hva de tenkte rundt læring og kompetanseheving for egen del. Hva var det som skulle til for at de skulle føle at de ble litt bedre og fikk økt mestring.

Alle informantene hadde god kjennskap til «skulder til skulderopplæring», som ble nevnt i kapittel 2, og de opplevde denne opplæringsformen som mye brukt og oppleves som svært effektiv arbeidsmetode.

Jeg liker veldig godt skulder til skulderopplæring en får da alltid rask hjelp.

På vårt kontor opplever jeg at skulder til skulder er den mest brukte metoden for opplæring og veiledning.

Jeg fikk skulder til skulderopplæring da jeg startet, det var veldig nyttig. Jeg fikk raskt hjelp og veilederen min som satt ved siden av meg. Hun viste meg hvordan jeg skulle gjøre det, eller vi kunne ta korte samtaler der og da.

Informantene opplyste at de alle arbeidet i åpent landskap med såkalte «4-bord». 4-bordene var bevisst satt sammen ut fra kompetanse og tanke om deling og bistand i hverdagen med blant annet «skulder til skulder» metoden.

Når vi sitter på 4-bord får jeg god kjennskap til fagområder jeg tidligere ikke kjente til. Det har hjulpet meg til å se muligheter jeg tidligere ikke viste eksisterte.

Vi får mange spennende diskusjoner på gruppa når alle bringer inn sin kunnskap i diskusjonen, noen tenker behandling, andre jobb mens andre igjen spør om hva jeg vet om hjemmesituasjonen til vedkommende

To av informantene satt på samme 4-bord som Losen. De opplevde også at de hadde fått tatt del i Losen sin kompetanse på en annen måte enn de øvrige.

Jeg lærer av Losen hele tiden, enten i små diskusjoner over skilleveggen eller at hun forteller opp egne opplevelser etter at hun har hatt samtaler med brukere eller når hun har hatt samarbeidsmøter med arbeidsgivere eller behandlere. Hun er vel kanskje spesielt god til å dele når en person har fått lønnet arbeid eller arbeidstrening i ordinær bedrift.

Andre igjen har ikke like stor entusiasme for åpent landskap og gruppeinndeling med firer grupper.

Det blir mye bråk og uro. Alle hiver seg inn i diskusjonen uansett om det er nødvendig eller ikke.

Vanskelig å konsentrere seg.

Liker bedre å diskutere saker i etablerte møteformer som for eksempel veiledningsforumene, da skjer det læring.

Andre former for «kollega» læring opplevde mange når de kan være to i samtale med bruker.

Hvis vi er to i samtalen med brukerne, er det viktig at vi setter av tid til refleksjon etterpå, men det lærer vi mye av begge. Jeg har av og til bedt Losen bli med i samtalen med brukere, da kan losen enten bare sitte og lytte, og gi meg tilbakemeldinger etterpå. Eller Losen kan være en aktiv part i samtalen, eller at det er jeg som lytter og losen som gjennomfører samtalen. Jeg har prøvd alle disse tre variantene og alle tre formene ga meg veldig mye tilbake. Men det er viktig at jeg tåler å høre de tilbakemeldingene som jeg får i etterkant. Husker den første tilbakemeldingen, da fikk jeg høre at jeg ikke kunne lytte, og jeg som trodde jeg var så flinkt til det!

Jeg lærer mye på at en veileder er med i vanskelige samtaler. Jeg vet ikke helt hvorfor men jeg føler meg tryggere, og kanskje trygghet gir tillit?»

Selv om det var mange som mente det var lærerikt med fagmøter og fagdager innimellom, virket det som de fleste satte den daglige arenaen høyest. Kompetanseoverføring ved uformelle fagdiskusjoner var tema som kom igjen flere ganger i alle intervjuene.

Det jeg videre lurte på var i hvilken grad informantene følte at de hadde bidratt til utviklingen av Los stillingen.

4.6 Det skjer jo utvikling hele tia, det er håpløst å være med på alt!

Informantene ga uttrykk for at det i NAV har skjedd svært mye utviklingsarbeid etter oppstarten. Alt fra organisasjonsmessige grep, satsninger og strategier som ble innført, regelverk, rutiner, dataverktøyet var noe av det som ble nevnt. Dette medførte at de følte at det var vanskelig å være like engasjert i alt. Det var ingen av informantene som kunne huske at de hadde deltatt i utviklingen eller i diskusjon av utviklingen av losrollen.

Losen er bare en liten bit av kontoret, så utvikling av den rollen har jeg ikke hørt så mye om.

Losen har fått lov til å utvikle rollen sin selv, egentlig er det kanskje litt rart?

Jeg tror det er losen, fylkeskoordinator og direktoratet som sammen har utviklet rollen, jeg har i alle fall ikke bidratt med noe der.

Jeg tror det er direktoratet som har lagt alle føringer der, i alle fall var Losen mye ute og reiste i de første årene.

Det viste seg at ingen hadde bidratt til utvikling av rollen, i alle fall ikke bevisst. Hva tenkte de så om rollen, ble den opplevd som noe nytt i NAV-kontoret.

4.7 Los - en ny rolle i NAV kontoret? Både «ja» og «nei»

Flere av informantene opplyste at det i NAV var flere grupper som arbeidet med tett og individuell oppfølging. Samtidig hadde både tidligere Aetat, Trygdeetaten og Sosialetaten erfaring med at tett og individuell oppfølging over tid var viktig for enkelte mennesker. Flere opplyste derfor at når Losene ble ansatt midt i etableringen av NAV så opplevde ikke metodikken som ny, de opplevde heller ikke Losen som en svært viktig del av NAV med alt

det andre som foregikk av opplæringsprogram i den tiden. I ettertid ser de at Losen allikevel var noe annet enn det de tidligere hadde erfart. Mange mente derfor at Losene ble ansatt litt for tidlig i NAV etableringen.

Jeg husker det var mange som søkte på stillingen, og jeg lurte litt på hva dette egentlig var, i dag ser jeg at Losen har hatt mulighet til å arbeide helt annerledes enn oss andre, og det er viktig. Håper Losen ikke forsvinner, men at kontoret får muligheten til å opprette flere losstillinger.

Jeg tenkte at det er jo spennende når nye ting skjer, men av og til trenger vi litt ro. I starten av NAV etableringen greide jeg derfor ikke å engasjere meg så mye om losene.

Jeg husker jeg tenkte, at dette vet vi fra før. Hvor mange ganger skal en prøve ut tett og individuell oppfølging før en kan si at «JA» for enkelte grupper er det akkurat det som skal til. Følte derfor ikke at det var noe nytt, men allikevel så var det vel nytt for NAV-organisasjonen. Nå har jeg jo blitt kjent med at de faktisk har bidratt med nyskaping både på metode, og samarbeid – selv om jeg vet litt lite av det dem har gjort.

Selv om flere ikke opplevde stillingene som direkte nye i starten så ser de allikevel i ettertid at det var mye «nybråtsarbeid» i utviklingen av Losrollen. Informantene uttrykte også at Losene var viktige i NAV i fremtiden.

4.8 Losen er kjempeviktig, men jeg ville brukt stillingen til mere intern støtte!

Jeg ønsket å få et innblikk i informantenes tanker om Losen som ressurs på kontoret. Av den grunn ble de utfordret til å si noe om hva de tenkte rundt Los stillingen. Informantene ble videre utfordret litt til å si noe om hva de ville vektlagt i dag, hvis de fikk lov å utvikle innholdet i stillingen.

Jeg skulle ønske at Losene kunne brukt litt mere tid internt, både til intern opplæring, fagressurs ved spørsmål og ikke minst vært med i møter med brukerne.

Jeg synes kanskje det viktigste Losen gjør er å samarbeide med behandlerne. Når behandlerne får bedre kjennskap til NAV vil samarbeidet for oss andre veiledere bli letter.

Hadde vi bare kunne hatt flere Loser.

Som vi ser er det flere av informantene opplevde Losstillingene som viktig, og mange av informantene hadde tanker i forhold til videreutvikling. Diskusjonen gikk så på tittelen om den var så viktig, eller om det var mere viktig å opprettholde funksjonen i kontoret.

4.9 Når brukeren opplever at flaggermusa surrer rundt hodet, er det godt å vite at vi har en los!

Flere av informantene mente det gir en trygghet å ha los på kontoret. De opplevde at det ofte kan være vanskelig å vite hvor grensene går i samarbeidet med personer som har psykisk

sykdom enten det er en alvorlig diagnose innen Schizofreni eller letter psykiske lidelser som lettere angst eller depressive lidelser.

Jeg har hatt med Los i to samtaler, det var veldig betryggende

Vi har jo brukere som både ser og hører mye rart, da er det godt å ha en los å diskutere med før eller etter samtalen, vi har jo også mange som sliter med alvorlige traumer, de sakene synes jeg er vanskelig. For meg ville det vært mye tryggere om vi alltid hadde vært to i slike samtaler med brukere som har alvorlige diagnoser, i alle fall til vi blir kjent med personene.

Jeg har ikke samarbeidet med Losen så langt, men jeg vet at hun er der og det i seg selv gir en trygget. Skulle gjerne ha arbeidet litt tetter med Losen i mange av mine saker.

Jeg har hørt at de som har hatt Los med i brukersamtalene sier at dette er veldig nyttig. Men jeg tror ikke losen har ressurser til å være med alle som trenger det!

Et par synes det er en viktig ressurs på kontoret, men stiller spørsmålsteget til om Losen har riktig kompetanse.

Tanken bak en Los er sikkert bra, men jeg synes vi skulle ansatt noen med utdanning innen psykiatri. Sånn som det var nå så var det mange interne søkere som fikk stillingen, de kunne egentlig ikke noe mere enn oss andre. Derfor har vel ikke Losen blitt tatt helt på alvor i kontoret.

Vi vil ha Los hvis det er en person som kan bidra med noe ekstra, ikke sånn som det har vært.

Noen kommenterte at de mente at det var viktig å opprettholde tittelen Los i kontoret, ellers var de redde for at stillingen etter hvert ble utvasket.

Jeg synes vi burde tilsatt flere Loser, jeg tror vi hadde hatt muligheten til det. Jeg tror også at Los tittelen er viktig å opprettholde. Ellers blir det etter hvert vanskelig og indentifisere hvem som har spesialkompetansen på kontoret. Noen slutter og noen nye blir ansatt, da forsvinner ofte spesialkompetansen også, hvis den ikke tydeliggjøres i en stillingsbeskrivelse.

Ved å opprettholde tittelen er det lett for oss andre å vite hvem som har denne kompetansen på kontoret. Jeg tror også at tittelen i seg selv gir litt ekstra respekt i samarbeid med både brukere og behandlere.

I starten synes jeg det var håpløst at kontoret skulle ha en Los, også skulle alle vi andre jobbe likt og med alt. Etter hvert som NAV har formet seg, så ser jeg at kontoret trenger slike spesialfunksjoner, vi har flere slike stillinger nå, både innen kvalifiseringsprogrammet, oppfølging av ungdom, markedscoordinatorer, Gjeldsrådgivere for å nevne noen. Ved at de får slike spesialstillinger så er det også med å sette fokus på området. Det tror jeg er viktig. Dessuten så arbeider ikke alle med alt heller, selv om det var det vi trodde vi skulle i starten.

Analysen viste to hovedfunn som jeg ønsker å drøfte opp mot teoretiske forankringer, og i lys av forskningsspørsmålet: Hvilken nytteverdi føler veilederne i NAV at veilednings- og oppfølgingslovene har i forbindelse med kompetanseheving og fagutvikling på NAV-kontoret?

5. Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte min problemstilling og materialet fra informantene opp i mot den teorien jeg gjort rede for i forbindelse med kunnskapsdeling og innovasjons/utviklingsarbeid i organisasjoner. Først ser jeg på deling av kunnskap, se på hva som kan fremme og hva som kan hemme kunnskapsdeling. Deretter utvikling av innovasjonsarbeid hvordan informantene har opplevde denne prosessen opp i mot hva teorien sier, til slutt kommer noen kommentarer og tanker kompetanseoverføring i NAV og om fremtidig innovasjonsarbeid.

5.1 Deling av kunnskap

De siste årene har det som tidligere nevnt vært en stor økning i tanken rundt lærende organisasjoner. Senge har spilt en viktig rolle i denne utviklingen (Stacey, 2008). Senge (2004) uttrykker «Organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring» (s.145). Av den grunn kan det antas at det er viktig at Losene sin kompetanse innen arbeid og psykisk helse overføres til andre veiledere i NAV-kontoret slik at organisasjonen lærer det Losene kan. Også Sacey (2008) støtter teorien om at en organisasjon ikke har kunnskapen før kunnskapen er spredt ut i organisasjonen, og gjerne fanget opp i form av nedfelte dokumenter, nye rutiner med mere. Før dette skjer er kunnskapen kun individets kunnskap.

I kapittel 4 kom det fram at informantene hadde god kjennskap til Losene. Enkelte uttrykte at de ikke viste så mye om Losen, og at de ønsket å vite mere. Gjennom samtalen viste det seg imidlertid at de kjente relativt godt til Losenes oppgaver. Når det gjelder kompetansedeling kunne det i utgangspunktet se ut som om Losene hadde etterlatt seg relativt få spor hos de øvrige NAV-veilederne. Gjennom kategoriseringen og analysen kom det imidlertid stadig frem opplysninger om samarbeid med Losen på en slik måte at kompetanseoverføring er en nærliggende tanke, men kanskje mest i forhold til uformell og individuell kompetanseoverføring.

Noen informanter uttalte at de ikke hadde hatt noe samarbeid med Losen fordi de arbeidet med en annen brukergruppe. Brukergruppen til disse informantene sto relativt nært arbeidslivet, og de arbeidet tett med arbeidsgivere. Bakgrunnen for «satsningen for arbeid og psykisk helse» var at svært mange personer med psykisk helseproblematikk sto utenfor skole eller arbeidsliv, eller var i ferd med å falle ut av arbeidslivet. Statistikken viser en negativ

utvikling i forhold til unge personer med psykisk helseproblemer som mottar uførepensjon (Arbeids- og velferdsdirektoratet & Helse og omsorgsdirektoratet, 2007). Ut fra utviklingen som statistikken og forskning viser, er psykisk helseproblem noe som kan ramme alle, uansett jobb, utdanning, kjønn eller alder. Kunnskapen om psykisk helse bør ut fra dette være interessant for alle som arbeider med brukeroppfølgning i NAV. Argumentet, med at en *arbeider med andre brukergrupper enn Losen*, kan ut fra dette ha bakgrunn i at en ikke har fått muligheten til å samarbeide med Losen på en slik måte at en har sett verdien i forhold til egen utvikling.

5.2 Ulike former for læringsoverføring

Kunnskapsutvikling kan gjennomføres gjennom utallige varianter både eksternt og internt. Organisasjonens kompetanseutvikling foregår i stadig større grad ved intern kompetansedeling (Stacey, 2008). Innen interne læringsformer kan dette gjennomføres gjennom samarbeid mellom kollega, hospitering i annen jobb, avtaler om regelmessig tilbakemeldinger, forum hvor en systematisk diskuterer og deler erfaringer, informasjon på kontormøter, fagmøter, temamøter med mere. Innen eksterne læringsformer kan det blant annet være fagkurs, inspirasjonsdager, utviklingsprosesser, videre- og etterutdanning. Med bakgrunn i de opplysningene informantene uttrykte hadde læringsoverføringen fra Losene til NAV-veiledere i det aller vesentligste dreid seg om intern læringsoverføring. Det var et par informanter som nevnte et eksternt kurs i karriereveiledning, men de var usikre om Losen hadde vært delaktig i denne gjennomføringen. Videre kan det virke som om Losene ikke bevist har økt kompetansen innen psykiske lidelser, men at flere av informantene allikevel hadde opplevd en økt kunnskap på området gjennom uformelle diskusjoner. I det neste vil jeg av den grunn stort sett forholde meg til intern kompetanseoverføring mellom Los og de øvrige NAV-veilederne.

5.3 Skulder til skulderopplæring

Flere av informantene opplyste at den mest utbredte formen for læring i NAV var ved «skulder til skulder» opplæring. De opplevde selv denne metoden som effektiv. Metoden gir kjappe svar og kjappe avklaringer. *Skulder til skulder er fint, for da får vi hjelp med en gang*. Informantene opplyser at de arbeidet i åpent landskap, og nettopp derfor opplevde de «skulder til skulder» som effektiv læremåte. Som en uttrykte det *det er lett å spørre sidemannen eller andre som sitter på 4-gruppa, og da får vi ofte kjappe svar*. Det at NAV-ansatte opplever «skulder til skulderopplæring» som en effektiv arbeidsform er også noe som understrekes av Andreassen og Fossetøl (2011).

De informantene som hadde Los på sin 4-gruppe (NAV-veiledere sitter i åpent landskap med 4 på hvert bord), opplyste at de hadde stor nytte av «skulder til skulderopplæring». De hadde lært mye av Losene og de viste relativt godt hvordan Losen arbeidet. NAV-veilederne som fysisk hadde arbeidsplassen lengere unna Losen i kontorlokalet hadde i stor grad en opplevelse av at de hadde lært mindre eller ingen ting av Losen. Dette kan vise at selv om «skulder til skulder» opplæring oppleves effektivt, så kan det også være svært tidskrevende. Også Andreassen og Fossestøl (2011) argumentert for at «skulder til skulder» kan være en relativt kostbar opplæringsform. Selv om «skulder til skulder» for den enkelte føles effektiv, så krever den mye tid.

Argumenter som tale for «skulder til skulderopplæring» er blant annet ved opplæring av nyansatte og ved overføring av mere generell kompetanse, Andreassen og Fossestøl (2011). Dersom det er få som har kunnskap slik tilfellet er med Losen, er det lurt å vurdere hvor kostnadseffektivt «skulder til skulderopplæring» er. Den som trenger hjelpen vil kanskje fortsatt oppleve «skulder til skulder» som effektivt, spørsmålet blir da om Losen opplever denne metoden som like effektiv. Samtidig kan det også virke urimelig at den kompetansen som utvikles hos den enkelte er avhengig av hvem du sitter på 4-gruppe med, i alle fall så lenge det gjelder kompetanse som mange vil ha nytte av.

Et annet moment som er viktig å vurdere i forhold til «skulder til skulderopplæring» er støy som oppstår i åpne kontorlandskap. Små diskusjoner på gruppene skaper i følge flere av informantene mye støy og forstyrrelser i et åpent kontorlandskap. Som en av informantene uttrykte det *når noen begynner å diskutere, så blir vi andre på bordet også engasjert og det er lett å hive seg inn i diskusjonen, selv om det strengt tatt ikke er nødvendig. Sånt skaper uro og støy.*

Ut fra de erfaringer informantene har så kan det være viktig at også veilednings- og oppfølgingslosen foretar kompetanseoverføring gjennom «skulder til skulder». Det bør imidlertid ikke være slik at det bare er de tre som sitter på samme gruppe som får dra nytte av denne kompetanse. For at veilednings- og oppfølgingslosen skal få spredt sin kunnskap virker det som om det kan være lurt med flere arena enn «skulder til skulder».

5.4 Fem minutter i sofakroken er undervurdert

I organisasjoner prates det overalt, enten det er med sidemannen, i sofakroken, i heisen, under lunchen, eller i garderoben. Der en møtes der prates det. Ekman (2004) kaller dette for

småprat. Ekman mener småprat er helt sentralt for hva mennesker foretar seg og hvordan organisasjonen utvikles. Dette gjelder spesielt i kunnskapsorganisasjoner, der makten over arbeidet ligger hos de som utøver oppgavene. Ekman uttaler at det er gjennom småprat en løser hverdagsproblemer i en organisasjon. Videre har småprat en ekstragevinst ved at den utvikler relasjoner, noe som er grunnleggende i kunnskapsorganisasjoner (Ekman, 2004, s 17).

Mange av informantene opplyste at de hadde benyttet seg av sofakroken når de ønsket å diskutere en sak med Losen. «Sofakroken» kan ha mange sammenligninger med «skulder til skulder». En av fordelene med «sofakroken» kan være at en trekker seg ut av det åpne landskapet slik at andre ikke blir forstyrret. Både ved diskusjoner i sofakroken og ved 4-bordet har en fordel av at andre kan komme med innspill og meninger. Men det kan kanskje være letter å inkludere andre i avdelingen i sofakroken, ved 4-gruppa kan en tenke at samtalene blir litt mere lukket for 4-gruppa.

Gjennom analysen fremkom det at noen informanter opplevde at det ikke var kultur for å settes seg i kaffekroken for en diskusjon. Dette kan være den enkeltes oppfatning, men uansett så er dette en opplevd kultur for den enkelte. Ekman (2004) snakker om skjult og åpen småprat, den skjulte småpraten stopper når sjefen kommer inn, mens den åpne småpraten fortsetter. I den skjulte småpraten kan det fort utvikles en negativ trend hvor tanker om, sjefen som ikke forstår og vi gjør som vi vil tankegang, utvikler seg. I åpen småprat har medarbeiderne tillit til sjefen og inkluderer gjerne både for å drøfte enkeltproblemer, strategier og fremtidsbilder (Ekman, 2004). Det hele handler om gjensidighet – utvikling skjer gjennom både å påvirke samt la seg påvirke. Ekman hevder at i organisasjoner hvor det er kultur for åpen småprat så skjer det samhørighet, nettverksbygging, kulturbygning, kompetanseoverføring og utvikling. Gjennom småpraten kan en oppleve at usikkerheten som ofte kan skyldes at mennesker setter ulike krav til hverandre forsvinner, nettopp fordi småpraten foregår i uformelle settinger. Gjennom småprat overføres den tause kunnskapen, den som ikke er nedfelt men som ligger i organisasjonens kultur. Ekman snakker mye om overføring av kunnskap gjennom småprat. En skal også være oppmerksom på at en gjennom småprat kan overføre unoter og gamle holdninger, gamle strukturer «sånn har vi alltid gjort det» tankegang. Også av den grunn er det viktig med åpne diskusjoner, slik at alle kan bli inkludert og bidra inn i diskusjonene. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener at kulturen i en organisasjon blir sterkt påvirket av organisasjonens evne til å lære. Kulturen er med å påvirke bedriftens normer, verdier, grunnleggende antakelser, samt handlemønstre. Kulturen utvikles

blant annet gjennom tillitt til å snakke om egne erfaringer og gi av egen kompetanse. Ut fra dette kan en anta at organisasjoner som ikke legger forholdene til rette for småprat og små uformelle diskusjoner, slik noen av informantene opplevde, er i faresonen for å miste overføring av både formell, uformell og taus kunnskap.

Både «sofakroken» og «skulder til skulder» er av informantene opplevd som gode diskusjons og læringsarena. Vi har også sett at disse arenaene kan ha noen negative vinklinger som tidskrevende og at det kan være fare for overføring av kompetanse som ikke lengre er gjeldende. Til tross for at Ekman (2004, s. 17) hevder at småprat er nøkkelen til effektive kunnskapsorganisasjoner, ser vi at for Losen kan småprat og «skulder til skulder» vær en stor tidstyv, fordi ressursen som Los er så begrenset.

5.5 Veiledningsforum

Veiledningsforum er en tredje arena hvor kunnskapen til Losene ble aktivt benyttet for læring og utvikling gjennom diskusjoner av reelle case. Alle informantene hadde positive tanker og meninger om Veiledningsforumet, også de som ikke hadde benyttet seg av dette forumet.

Veiledningsforumet er som tidligere nevnt en gruppe som er sammensatt av noen faste representanter med forskjellig bakgrunn. Alle veiledere i NAV kan hvis de ønsker det ta opp en sak i dette forumet for drøfting og veiledning. Forumet har faste møtedager, dette varierer fra en dag i uken til en dag hver fjortende dag, praksisen i kontorene var litt forskjellig. Noen hadde ikke benyttet veiledningsforumet fordi dette forumet ikke innehar den kompetansen de trengte. Andre mente det var et problem at Veiledningsforumet var for sjeldent og diskuterte heller saken med naboen.

De positive opplevelsene med veiledningsforumet var blant annet den tverrfaglige kompetanse, men også det at forumet ble opplevd som lite formelt. Veilederen la frem historikken til en bruker og utfordringene hun sto ovenfor, deretter ble det diskutert videre muligheter og tenkbare løsninger eller utvikling. De forskjellige fagressursene kom med sine erfaringer og innspill, noe som igjen kunne hjelpe veilederen til best mulig oppfølging av brukeren i det videre løp. I slike gruppeprosesser overføres ofte både taus og eksplisitt kunnskap til flere deltakere samtidig. På den måten kan kunnskap bevege seg fra det enkelte individ til grupper og ut i organisasjonen (Stacey, 2008). Ved å møtes i faste grupper og diskutere reelle problemer eller utfordringer vil organisasjonen skape vekst og utvikling. Også

kulturprosesser kan påvirkes av slike sammenkomster hvor en har fokus på løsninger og fremdrift (Hatch, 2001).

Også Veiledningsforumet har en utfordring ved at det kan være tidkrevende og det kan være tungt å få spredt kunnskapen. Gruppen består som sagt av flere representanter som utgjør en tverrfaglig kompetanse, men caset diskuteres bare med den NAV-veilederen som melder inn saken for diskusjon. Dette kan medføre at det kun er den ene veilederen som får kunnskapsøking, videre kan flere lignende case diskuteres i løpet av samme dagen.

Veiledningsforumet ble opprettet av Losene og blir av informantene oppfattet som noe nytt. Veiledningsforumet er godt kjent blant informantene og det kan virke som om dette forumet er en arena hvor Losen får spredt sin kunnskap både på en direkte og en indirekte måte. I diskusjonen bidrar Losen med sin erfaring, og de øvrige deltakerne lytter til det som fortelles og forklares. I dette forumet er det således både taus og eksplisitt kunnskap som formidles, og den formidles både bevisst og ubevisst. Forumet vil dermed også bidra til kulturutvikling da deltakerne også får kjennskap til og blir påvirket av kunnskap og holdninger utenfor sin egen enhet.

En av deltakerne uttrykte at veiledningsforumet fikk henne til å *reflektere over egen praksis*. I følge både Senge (2004) og Scharmer (2011) har refleksjoner over tidligere praksis liten nytteverdi hvis dette ikke fører til endringer i fremtiden.

Ved vurdering av andre former som kursdager og temadager så virket det som om Losene hadde gjennomført svært lite av dette. Informantene var også relativt tydelige i sin tilbakemelding om at dette var en form som ofte førte svært lite med seg. Ett av eksemplene som kom var fra en informant som hadde deltatt på et dagsseminar om bruken av en metode. Metoden var spennende, men den ble ikke benyttet i ettertid, fordi det ikke var lagt inn tid og rom for praktisering og veiledning under praktiseringen. Noen av informantene kunne oppleve kursdager som gode dager dersom det var mye gruppearbeid igjennom dagen.

Ut fra informantenes erfaringer virket det ikke som om losen har gjennomført noen større arrangement med fokus på psykisk helse. Selv om mange av informantene ikke nødvendigvis hadde gode erfaringer med temadager og kurs, var det allikevel flere som opplevde at dette kunne være gode læringsarena dersom det i opplæringen ble avsatt godt med tid til diskusjoner og gruppeoppgaver. Kunnskapsoverføring er en overføringsprosess mellom individer, ved kunnskapsoverføring kan både eksplisitt kunnskap og taus kunnskap overføres.

Og overføringen kan skje mellom to personer til store grupper og forelesningssaler. Flere av informantene hadde hatt forelesninger og temadager de mente hadde vært nyttig, det virket som om det var mere formen og gjennomføringen de hadde variable erfaringer med enn størrelsen på gruppen i seg selv. Informantene kom med noen refleksjoner over egne erfaringer i større kurs og undervisningsarrangement *...ved bare å sitte og høre på noen så blir jeg fort trøtt, og tankene flyr..., jeg mister fort konsentrasjonen... og korte temamøter kan være spennende.* Amundsen og Kongsvik (2010), har blant annet vist til «Fortelling som kunnskapskilde» som en av flere mulige metoder å gjennomføre kunnskapsoverføring. Denne metoden tar i bruk mye av det informantene etterlyser på fagdager og kursdager, nettopp fordi metoden stimulerer til samhandling og diskusjon av enten suksesshistorier, eller historier hvor en ikke helt har fått det til. Metoden vil derfor kunne bidra til å understøtte endringsprosesser. Ut fra dette ser en at også undervisning i større grupper kan gi mye av den samme effekten som de små uformelle diskusjonene. En av fordelene med større samlinger kan videre være at de ofte er ledelsesforankret og flere på kontoret blir opptatt og engasjert rundt det samme tema til samme tid, videre vil læring i grupper ofte skape en raskere personlig utvikling og vekst enn de ellers ville fått (Senge, 2004; Stacey, 2008).

5.6 Eier av kunnskapen

Organisasjonen ansetter ut fra den kunnskapen og kompetansen organisasjonen trenger. Men det er enkeltindividet som har kunnskapen (Senge, 2004). Kunnskap på individnivå er derfor ikke det samme som at organisasjonen har kunnskapen, men organisasjonen benytter kunnskapen så lenge den har den. Ved læring er det heller ikke nødvendigvis slik at læring på individnivå skaper endringer på organisasjonsnivå. En lærende organisasjon vil av den grunn ha fokus på spredning av både den eksplisitte og den tause kunnskapen i organisasjonen (Klev og Levin, 2009). Videre er det gjennom samspill og praktisk trening at endringer og utvikling skjer. I følge Stacey (2008) er læring og kunnskapsdeling i en organisasjon noe som krever stor grad av deling av verdier. Det er videre viktig at både ansatte og ledelse har tillit og tro på åpenhet og dialog. Senge (2004) uttrykker at det er gjennom gruppelæring og gruppesamarbeid at en får til godt lagspill hvor alle jobber ut fra lagets eller organisasjonens felles mål. Uten godt samspill hjelper det lite om enkelte jobber veldig hardt hvis de ikke arbeider målrettet og i takt med de øvrige i organisasjonen. Losene innehar mye taus og eksplisitt kunnskap. Kunnskap de har fått gjennom opplæring og som de har utviklet gjennom egenerfaring og diskusjonsgrupper med hverandre. Det kan virke som om Losene har delt mye av sin kunnskap, men kanskje har delingen vært noe tilfeldig. Dette kan føre til at Losene

ikke får den utviklingen innen fagfeltet «arbeid og psykisk helse» som de kunne fått dersom kontoret hadde hatt et mere bevisst forhold til gruppelæringens effekt. Senge (2004) uttrykker at gruppelæring er i ferd med å bli den viktigste læreenheten i organisasjonene. Ett av hovedargumentene for gruppelæring er i følge Senge behovet for å tenke innsiktsfullt over komplekse spørsmål, her vil mange mennesker utgjøre et større potensiale enn enkeltindividet gjennom deling og drøfting.

5.7 Utvikling av nye arbeidsmetoder

Innføringen av Losene skulle representere noe nytt i NAV. De skulle utvikle nye arbeidsmetoder, ta i bruk ny metodikk, utvikle nye samarbeidsrelasjoner med mere (Arbeids- og inkluderingsdepartementet & Helse- og omsorgsdepartementet, 2007). I utviklings- og endringsarbeid er det i følge Irgens (2000) to faktorer som er svært viktig å ta stilling til. Dette er medvirkning og informasjon. Irgens uttrykker at disse to faktorene har stor betydning i forhold til hvilken holdning medarbeidere utvikler til forsøket eller utviklingen. Irgens (2000) uttrykker samtidig at medvirkning ikke automatisk løser alle problemer, men at forskning viser at de beste resultatene kommer når medarbeidere får delta på det nivået de selv ønsker og forventer (Irgens, 2000, s 122). Også Amundsen og Kongsvik (2008) underbygger viktigheten av medvirkning for å lykkes i endrings- og utviklingsprosesser.

Hvordan har så informantene opplevd denne utviklingsprosessen som Losene har vært igjennom? Som flere av informantene har uttrykt så har de ikke følt seg delaktig i denne prosessen. Noen uttrykte at Losene kom midt i etableringen NAV, og det var nok som skjedde allikevel. Andre uttrykte at de ikke følte seg invitert inn i utviklingen av stillingene, da de anså at utviklingen foregikk mellom Los, fylkeskoordinator og Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Informantene har heller ikke opplevd at deres kompetanse og tanker har vært etterspurt i utviklingsprosessen. En av informantene uttrykte at hun i starten følte at dette hadde hun vært igjennom tidligere og fikk assosiasjoner med «keiserens nye klær». Flere uttrykte at de var skeptisk til Losene og kunne nevne andre forsøk som hadde prøvd tett og individuell oppfølging med brukere tidligere, for så å bli langt ned. De kunne derfor ikke se verdien og nyhetseffekten i dette fagutviklingsprogrammet. Amundsen og Kongsvik (2010) kaller dette for resirkulering av ideer. De viser også til at når ansatte opplever at gamle ideer blir presentert som nye, så kan dette føre til endringskynisme. Nettopp for å forhindre at slik

kynisme oppstår er det svært viktig med involvering i utviklingsarbeidet samt at en tydeliggjør at tidligere erfaringer blir tatt i bruk.

Slik jeg har oppfattet informantene så var alle Losene tilknyttet et team, men Losene arbeidet både med andre metoder og hadde for så vidt andre mål enn resten av teamet *Losene jobber mere kvalitativt, mens vi andre jobber kvantitativt*. Dette kan ha påvirket Losens tanker om muligheten til å benytte teamet som en ressurs. På den annen side kan det være at teamet har vært en ubevisst ressurs for Losen uten at de er klar over det. Tenker da spesielt gjennom alle de uformelle samtalene og diskusjonene Losen har hatt med øvrige NAV-veiledere hvor det kan antas at det har vært gjensidig erfaringsdeling. Senge (2004) uttrykker at det er former for kommunikasjon som det er viktig å skille mellom i utviklingsarbeid, det ene er dialog, det andre er diskusjon. I en diskusjon presenteres og forsvares forskjellige synspunkter, mens dialog har mere utviklingsfokus, her utforskes emner og muligheter. Informantene har gitt uttrykk for at det utviklingsarbeidet har foregått i dialog hvor begge parter har gitt av seg selv for så og kommet frem til mulige løsninger. Også i Veiledningsforumet virker det som om dette er et forum som er basert på dialog mellom de forskjellige representantene.

I all utviklingsarbeid uttrykker Scharmer (2011) at det er viktig å lære av fremtiden. Dersom en kun lærer av fortiden vil en mest sannsynlig gjenta tidligere handlingsmønstre, foretar en omforming av tidligere handlinger, eller at en foretar noen strukturelle handlinger som fører til nye rammer men samme resultat. I forhold til Losene har noen sett ett behov for tiltak som ble rettet spesielt inn mot personer med psykisk helseproblematikk. Bakgrunnen for behovet er en utvikling i negativ retning i forhold til fravær fra arbeidslivet. Scharmer (2011) har tatt utgangspunkt i 4 hoveddimensjoner i hvordan vi forholder oss til forandring, etter at behovet er oppstått. Det første nivået er å reagere. Dersom en er på dette nivået går en direkte til handling ut fra kjente eksisterende vaner og rutiner. For NAV sin del kunne dette betydd nedprioritering av noen oppgaver for så å forsøke å prioritere andre oppgaver som en antar vil gi resultat. Utfordringen med denne handlemåten er ifølge Senge (2004) er at det kan være vanskelig å se konsekvensen på sikt i forhold til de valgene en tar, det er her Senge tenker viktigheten med systemtenkning når en lærende organisasjon er i utvikling. Det andre nivået er strukturer og prosess, da går en litt dypere inn i prosessen og ser på struktur og prosess i en organisasjon. I nivå tre handler det om å tenke nye tanker, være innovativ, se nye muligheter og nye veier og gå. For å få til gode prosesser ved innovasjons arbeid er det viktig med god ledelsesforankring (Aasen & Amundsen, 2011). Det er imidlertid ikke tilstrekkelig bare med ledelsesforankringen, uten dyktige bidragsytere inn i utviklingsarbeidet er det vanskelig å

skape endring og innovasjon. Veilederne på NAV-kontorene kunne vært svært gode bidragsyttere inn i utviklingsarbeidet. Informantene opplevde ingen etterspørsel etter involvering, de har heller ikke oppfattet at andre på kontoret har bidratt i utviklingsprosessen. Flere uttalte *Utviklingen av stillingen var vel noe som skjedde i samarbeid med Losen, fylkeskoordinator og Arbeids- og velferdsdirektoratet*. Det fremkommer også opplysninger som tilsier at informantene ikke føler at tidligere erfaringer blir verdsatt og videreutviklet. På den måten kan en både skape motstand, og en mister muligheten til å benytte den kunnskapen som allerede ligger i kontoret. I følge Scharmer (2011) er det svært viktig i en utviklingsprosess at en blir godt kjent med mønster og erfaringer fra fortiden før en nullstiller og starter veien inn i en ny ønsket fremtid. Videre viser rapportene fra både Rambøll (2008) og Proba (2012) at ledelsen kanskje har vært mere opptatt av å gi Losene fred, og ro og nødvendig spillerom, enn deltakelse i utviklingsprosesser og involvering i kontoret. I følge Scharmer er det viktig å gi slipp på tidligere erfaringer for at en virkelig skal skape utvikling. Før vi tør å gi slipp er det stor sannsynlighet for at vi skaper løsninger ut fra fortidens historie. Han mener at dersom vi skal skape en endring må vi lære av fremtiden. Ved å se inn i fremtiden – et drømmebilde- av en ønsket løsning, da kan en lykkes i endringsarbeidet, først da vil en ut fra Scharmers teori begynne å tenke og handle ut fra å nå målene i fremtidsbildet, på veien skapes noe nytt.

Amundsen & Kongsvik (2008) tar opp utfordringer rundt praksisfjerne løsninger i utviklingsarbeidet. Det var nok noen av informantene som ikke så effekten i å samarbeide med Losen nettopp fordi de mente deres arbeidsmetoder var praksisfjerne *Losene arbeider helt annerledes enn resten av kontoret, de jobber med oppfølging over lang tid, vi skal ha folk raskt tilbake til arbeid*. Metodearbeidet som Losene utviklet ble derfor ikke oppfattet som direkte overførbart fra flere av informantene. Det å ha en åpen vilje til å bidra til utvikling krever imidlertid involvering, forankring og en felles visjon, felles fremtidsbilde hvor flere fra organisasjonen er med og bidrar i prosessen. Amundsen & Kongsvik, 2010 uttrykker at det er viktig å bruke den kunnskapen som ligger hos ansatte i virksomheten for å lykkes i endringsarbeid. Ut fra informantenes uttalelser kan det virke som om Veilednings- og oppfølgingslovene ble gitt til NAV-kontorene uten at ansatte i NAV-kontorene ble involvert i prosessen, dette kan ha ført til manglende involvering og engasjement fra de ansatte. Ut fra dette resonnementet kan det også hende at selv om Arbeids- og velferdsdirektoratet har hatt gode prosesser i utviklingen av fagutviklingsprogrammet, så har de i utviklingen hoppet over NAV-kontorenes mulighet til selv å utvikle Losressursen på en mest mulig optimal måte.

5.8 Oppsummering

Mitt forskningsbidrag var å se nærmere på NAV-veiledere i Trondheim sin opplevelse av nytteverdien av å ha veilednings- og oppfølgingslos i NAV-kontoret. I den forbindelse kom jeg også komme inn på hvordan NAV-veiledere har opplevd implementeringen av veilednings- og oppfølgingslosene.

I følge Irgens (2007) er det en forutsetning for at organisatorisk læring skal finne sted at kunnskapen og kompetansen deles og tas i bruk. På bakgrunn av funnene kan det synes som om den læringsoverføringen som har skjedd i stor grad har vært gjennom samtaler med enkeltindivider. Hvor bevisst denne læringen har vært er noe usikkert, og om læring har skapt varig endring er noe usikkert. Det kan synes som om kontorenes refleksjon over den kompetanseoverføringen som Losene har bidratt med ikke har vært tilstrekkelig tilstede i kontorene. Det kan videre virke som om Losene har hatt hovedfokus på oppfølging av brukere og utvikling av samarbeidsarena med behandlerne. Det var også flere som uttrykte at den totale oppgaven til Losene var for krevende, slik at kompetanseoverføringen hos NAV-kontorene kanskje ikke er det som er blitt prioritert. Videre kan det virke som om Losene ikke i tilstrekkelig grad har vært integrert i kontoret. Losene har tilhørt en gruppe, men det kan synes som om Losene både har arbeidet ut fra andre metoder og andre mål enn resten av gruppen. Det kan også virke som om den strukturen Losene har arbeidet under, ved at Arbeids- og velferdsdirektoratet har hatt så stor rolle i utviklingen av innholdet i dette fagutviklingsprogrammet, kan ha ført til at NAV- ledere og NAV-veiledere har trukket seg litt tilbake i forhold til fagutviklingen og innovasjonsarbeidet som Losene har bedrevet.

I følge Schein (1987) er det viktig at en ser lønnsomheten i det utviklingsarbeidet som foregår for at mennesker i organisasjonen skal være læringsvillige og utviklingsvillige. Flere av informantene opplevde at Losene arbeidet «annerledes» og med andre mål enn resten av gruppen, dette kan ha medført at andre veiledere ikke ar sett nytteverdien av læringsoverføringen. Irgens (2000) uttrykker at god informasjon er avgjørende for å skape medvirkning. Det kan også synes som at det ikke har vært gitt tilstrekkelig informasjon om Losenes arbeid, noe som igjen kan ha ført til at Losene har blitt fremmedgjort.

Når det gjelder merverdien av Los på NAV-kontoret var det imidlertid stor enighet blant informantene om at spesialkompetanse innen psykisk helse er viktig for NAV-kontorene. Informantene hadde imidlertid mange tanker om hvordan en slik stilling burde brukes fremover.

5.9 Videre forskning og implikasjoner for praksis

Hovedtemaet i oppgaven var kompetanseoverføring fra Veilednings- og oppfølgingslosen til NAV-ansatte. Her fremkom det blant annet at informantene opplevde «skulder til skulder» opplæring og små diskusjonsgrupper i sofakroken som svært effektivt. I denne sammenheng har det vært spennende og sett nærmere på effektive arbeidsmetode for kompetanseoverføring mellom personer med spesialkompetanse og øvrige medarbeidere i NAV, både i form av kostnadsanalyser og nytteeffekten.

Studien har ikke undersøkt kvaliteten i den kompetanseoverføringen som har vært mellom veilednings- og oppfølgingslos og NAV-veileder, jeg har heller ikke undersøkt kvaliteten i andre nytteverdier som informantene har opplevd ved å ha en ressurs som veilednings- og oppfølgingslosen er på et NAV-kontor. Det er informantene sin subjektive opplevelse som har blitt undersøkt. Likevel kan funnene gi indikasjoner på nytteeffekten av veilednings- og oppfølgingslos for NAV-veiledere kan utnyttes og utvikles i langt større grad. For å få til en endring er det viktig med involvering og samspill i utviklingen av et fremtidig mål.

Flere NAV-veiledere hadde tanker om hva de kunne tenkt seg at en slik stilling inneholdt. Her spriket uttalelsene fra informantene svært mye. Noen mente Losene kun skulle arbeide med brukeroppfølging, men helst arbeide med de som sto enda lengre fra arbeidslivet. Andre mente at de skulle ha fokus inn mot arbeidslivet, noen kun inn mot samarbeidspartnere. Atter andre mente at det var på tide at Losen ble en kompetanse og ressursperson for NAV ansatte, og noen uttrykte et ønske om at stillingene skulle tørre å arbeide opp i systemet, med politiske påvirkninger. Det at så mange hadde meninger om videreutvikling av stillingene er spennende, dette tror jeg betyr at det er et engasjement rundt stillingene og innholdet. Mulighetene for videreutvikling og skreddersøm ut fra kontorenes behov burde absolutt være tilstede, men da er det kanskje viktig at en tørr å bruke tid sammen i kontoret på å se fremtidsbildet hva er det en ønsker seg, og hva er behovet. Her vil jeg avslutte med Scharmers teori U (2011) – ved å lære av fortidens hendelser foregår det resirkulering av gamle måter og tenke, ved å lære av fremtiden, det å se et ønsket fremtidsbilde, skapes nye muligheter og det er her innovasjon foregår.

I NAV vil innovasjonsarbeid ofte handle om å arbeide på en smartere måte. Videre vil nye strategier og satsninger være en del av hverdagen også fremover. Ut fra funnene i studiet hadde det vært spennende og sett nærmere på problemstillingen ved utviklingen av innovasjonsarbeid som blir initiert fra Arbeids- og velferdsdirektoratet, men som skal utvikles

og utøves på det lokale NAV-kontor. Hvordan sikre god forankring både hos ledelse og ansatte i alle ledd, og ikke minst hvordan arbeide for at innovasjonsarbeidet skaper en ny fremtid og ikke resirkulerer tidligere handlinger.

6. Avsluttende kommentar

Gjennom kompetansestrategien for NAV, 2013 -2020 (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2013) har Arbeids- og velferdsdirektoratet gitt klare styringssignaler på at de ønsker en etat som vektlegger utvikling av ferdigheter og kunnskap til den enkelte. Ett av hovedpunktene i Kompetansestrategien er NAV som en kunnskapsrik samfunnsaktør, hvor en skal styrke kompetansen om bruk av forskning og evaluering.

Hvilke konklusjoner kan jeg trekke etter å ha gjennomført denne studien? Forskingen har vært spennende i lys av at den har gitt meg god kunnskap om veilednings- og oppfølgingslosens nytteverdi på NAV-kontoret. En har sett at uansett videreføring eller ikke så har satsningen gitt NAV ny innsikt i noen metoder, en har bygd nye samarbeidsrelasjoner og en har opprettet nye møtearena på tvers i organisasjonen. Selv om de som i dag innehar stillingene skulle slutte er det mye positivt som vil sitte igjen i organisasjonen i forhold til økt kunnskap og bedret samhandling.

Det vi også har sett er at NAV i det videre arbeidet i utviklingen av nye strategier og prosjekter kanskje kan ha nytte av større fokus på hva en ønsker å oppnå. NAV må kanskje bli flinkere til å spørre seg selv «Hva ønsker «vi» å få ut av dette prosjektet, hva er «vårt» ønskebilde for fremtiden, og hvordan sikre at kunnskapen ikke blir enkeltmannseie». På den måten kan det være at NAV vil få enda større forankring både hos ledelsen og hos de ansatte, noe som igjen kan føre til gjensidig kompetanseheving med både de i prosjektet og de som ikke er aktive deltakere inn i prosjektet.

For meg har dette vært en spennende reise hvor jeg har lært mye, ikke minst i forhold til innovasjonsarbeid....

....min virkelige reise inn i en ønsket fremtid starter nå.

Litteraturliste

- Aasen T. M. & O. Amundsen, (2011), *Innovasjon som kollektiv presentasjon*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Amundsen, O. & T. Kongsvik, (2010), *Endringskynisme*, Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Andreassen, T. A. & K. Fossetøl, (2011) *NAV ved et veiskille*. Organisasjonsendring som velferdsreform, (red.), Oslo, Gyldendal Akademiske.
- Apeland Informasjon (2011), *Å bygge bro; Samarbeid mellom helsetjenesten og NAV*. Oslo, Arbeids- og velferdsdirektoratet Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse.
- Arbeids – og inkluderingsdepartementet Helse- og omsorgsdepartementet (2007), *Nasjonal strategiplan for arbeid og psykisk helse 2007-2012*, Departementenes servicesenter.
- Arbeids- og velferdsdirektoratet (2011), *Veilednings- og oppfølgingslos i NAV: En beskrivelse av hvordan losen jobber sammen med bruker*. Apeland Informasjon.
- Arbeidsdepartementet Helse & Omsorgsdepartementet (2013), *Oppfølgingsplan for arbeid og psykisk helse (2013-2016)*, Departementenes servicesenter.
- Argyris C & D. A. Schön, (1978), *Organizational Learning II: A Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company.
- Bakka, J. F., E. Fivesdal & O. Nordhaug, (2004), *Organisasjon og ledelse* (4. utg.), Oslo, Cappelen akademiske forlag.
- Chrzanowska, J. (2002), *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*, Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Creswell, J. W. (1998), *Qualitative inquiry and research design, Choosing among five traditions*, Sage Publications, Inc.
- Dalen, M. (2011), *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2. utg., Oslo Universitetsforlaget.
- Einarsen, S. & A. Skogstad, (2005) (red.) *Den dyktige medarbeider; Behov og forventninger*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Ekman, G. (2004), *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*, Oslo, Abstrakt forlag AS.
- Finne H. & M. Hubak, (2005), *Samarbeid mellom forskning og bedrift – mot nye praksisfellesskap?*, Tønsberg, Sintef Teknologi og Samfunn IFIM.
- Hatch, J. M. (2010), *Organisasjonsteori; moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo, Abstrakt forlag as.
- Halkier, B. & K. Gjerpe, (2010). *Fokusgrupper*, Oslo, Gyldendal akademisk.

- Irgens, E. J., (2000), *Den dynamiske organisasjon: Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I. & J. Thorsvik, (2007), *Hvordan organisasjoner fungerer; Innføring i organisasjon og ledelse*, Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. & J. Thorsvik, (2011), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Johannesen, P. A., A. Tufte og L. Kristoffersen (2006), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Abstrakt forlag.
- Klev, R. & M. Levin, (2009), *Forandring som praksis; Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. (2.utg.) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Koch P., P. Chunningham, N. Schwabsky & J. Hauknes (2006), *Summary and policy recommendations*. Publin Report no. <http://survey.nifu.no/step/publin/reports/d24/summary-final.pdf>
- Kvale, S. (1997), *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo, Gyldendal akademiske
- Kvale, S. og S. Brinkmann (2010), *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg., Oslo, Gyldendals forlag.
- Kvalsund, R. (2005), *Coachching- metode: prosess: relasjon*, Finland, Synergy Publishing.
- Nilssen, V. (2012), *Analyse I kvalitative studier: Den skrivende forskeren*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Merleau-Ponty, M. (1962), *Phenomenology of perception*, London, Routledge & Kegan Paul.
- Postholm, M. (2010), *Kvalitativ metode*. 2. utg., Oslo, Universitetsforlaget AS.
- Proba samfunnsanalyse (2012), *Evaluering av NAV's veilednings- og oppfølgingsloser*, Oslo, Proba samfunnsanalyse.
- Rambøll Management AS, (2008), *Evaluering av oppstartsfasen for Oppfølgings- og veiledningsloser*, Oslo, Rambøll Management AS.
- Scharmer, O. C., (2011), *Teori U; Lederskap som åpner fremtiden; Mot en ny sosial teknologi – presencing*, Danmark, Forlaget Ankerhus.
- Schein, E. (1987), *Organisasjonskultur og ledelse*, Oslo, Mercuri Media Forlag.
- Senge, P. M., (2004), *Den femte disiplin; Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*, Oslo Emont Hjemmets Bokforlag.
- Silvermann, D. (2006), *Interpreting qualitative data*, Sage Publications Ltd.
- Stacey, R. D. (2008), *Hvordan kunnskap vokser frem*, Oslo, Gyldendal akademiske.

Stake, R. E. (1995), *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Stake, R. E. (2000), Case Studies. In N. K. Denzin, Lincoln, Yvonna S. (Ed.), *Handbook of qualitative research*, (2. Utg). Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Stata R. (1989), *Organizational Learning; The Key to Management Innovation*, Sloan Management.

St.meld. nr. 7 (2008 – 2009), *Et nyskapende og bærekraftig Norge*, Oslo, Nærings- og Handelsdepartementet.

Thagaard, T. (2003), *Systematikk og innlevelse; En innføring i kvalitativ metode*, 2. utg., Bergen, Fagbokforlaget.

Widerberg, K. (2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. En alternativ lærebok*. Oslo, Universitetsforlaget.

www.kongsberg.no

<https://www.nav.no/Om+NAV/For+kommunen/Kompetansestrategien+%E2%80%93+et+sty+ingsverkt%C3%B8y+for+ledere.328726.cms>

<https://www.nav.no/Om+NAV/Jobbe+i+NAV/NAV+som+arbeidsgiver/NAVs+m%C3%A5l+og+verdier.169046.cms>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/tema/velferdspolitik/NAV-reformen.html?id=604957>

NESH, 2006, <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>

Vedlegg 1 - Forespørsel til NAV Sør-Trøndelag

NAV Sør-Trøndelag
Postboks 2954 Sluppen
7438 TRONDHEIM

FORESPØRSEL OM GODKJENNING AV FOKUSGRUPPEINTERVJU AV NAV VEILEDERE PÅ NAV KONTOR I SØR-TRØNDELAG SOM HAR ELLER HAR HATT VEILEDNINGS –OG OPPFØLGINGSLOSER

Som en del av mastergradstudiet ønsker jeg å intervju NAV veiledere på NAV kontor som har eller har hatt veilednings- og oppfølgingsloser. Det foreligger to rapporter på veilednings- og oppfølgingslosene. Disse rapportene har spesiell fokus på effekten hos brukere og samarbeidspartnere. Formålet med studie vil være å se om spesialstillinger som bla. Veilednings- og oppfølgingsloser gir noen synergieffekter for øvrige NAV ansatte.

Jeg ønsker å foreta to fokusgruppeintervjuer med 8 personer i hver gruppe. Estimert tid er ca 1-1 ½ time for hvert av de to intervjuene. Om mulig ønsker jeg at den ene gruppen som blir intervjuet er veiledere som følger ordinær portefølje. Den andre gruppen hadde vært ønskelig om den ble representert av veiledere med spesialkompetanse eller spesialoppgaver for eksempel veiledere innen Kvalifiseringsprogrammet, gjeld, ungdomsarbeid eller tilsvarende.

I fokusgruppeintervjuene vil jeg benytte meg av opptaker under intervjuet. Dette for å få med alt som blir sagt. Opptakene vil bli slettet ved innlevering av oppgaven. Det vil kun være jeg som har tilgang til opptakeren. Det vil ikke bli brukt navn på de som blir intervjuet, det vil heller ikke være sporbart hvilket kontor de kommer fra.

Det er frivillig om en ønsker å svare på spørsmålene. Dette vil det bli opplyst om før fokusgruppeintervjuene starter. Det vil også bli opplyst om mål og hensikt med intervjuene samt at de vil bli forsikret om anonymitet i oppgaven.

Veilederen min Camilla Fikse, har godkjent tema, problemstilling og metode. Om du skulle ha noen spørsmål kan hun kontaktes. Email: Camilla.fikse@svt.ntno.no

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). Jeg vil avvente intervjuene til godkjenning fra NSD foreligger.

Håper på positivt svar.

Med vennlig hilsen

Heidi Fossen
Mastergradsstudent ved NTNU
Organisasjon og ledelse,

Mobil 91 62 76 06
Epost: heidi@fossen.biz

Vedlegg 2 – Forespørsel til NAV ledere

NAV XX

V/ NAV-leder

FORESPØRSEL OM Å INTERVJUE FIRE DELTAKERE FRA NAV xx.

Jeg er masterstudent ved NTNU institutt for voksnes lærings og rådgivningsvitenskap. Høsten 2013 skriver jeg masteroppgave om tema synergieffekter for veiledere i NAV kontor med veilednings og oppfølgingsloser.

Det foreligger to rapporter på veilednings- og oppfølgingslosene. Disse rapportene har spesiell fokus på effekten hos brukere og samarbeidspartnere. Disse rapportene viser svært gode tilbakemeldinger både fra brukerne og fra samarbeidspartnerne. Formålet med mitt studium vil være å se om spesialstillinger som bla. Veilednings- og oppfølgingsloser gir noen synergieffekter for øvrige NAV ansatte.

Jeg har arbeidet som fylkeskoordinator for arbeid og psykisk helse med spesiell oppfølging av veilednings- og oppfølgingslosene de siste 4 årene. I oppgaven vil jeg redegjøre for dette, og samt se på hvordan dette kan ha påvirket resultatet. Mitt mål er imidlertid å prøve å gjøre oppgaven så transparent som mulig, slik at de resultatene som fremkommer skal vært minst mulig påvirket av mine holdninger og inntrykk. Mitt mål er å se på om veilednings- og oppfølgingslosen har påvirket kunnskapen og nettverket hos NAV kontoret øvrige veiledere, både bevisst og ubevisst.

Jeg ønsker å foreta et kvalitativt studium nettopp for å finne frem til den enkeltes veileders opplevelser og opplevde erfaringer.

Jeg ønsker å foreta to fokusgruppeintervjuer med 8 personer i hver gruppe (to veiledere fra hvert av Trondheimskontorene). Estimert tid er ca 1-1 ½ time for hvert av de to intervjuene. Om mulig ønsker jeg at den ene gruppen som blir intervjuet er veiledere som følger ordinær portefølje. Den andre gruppen hadde vært ønskelig om den ble representert av veiledere med spesialkompetanse eller spesialoppgaver for eksempel veiledere innen Kvalifiseringsprogrammet, gjeld, ungdomsarbeid eller tilsvarende.

Gruppe 1: 22. november kl 09:00 på Bassengbakken (ønsket – to ordinære veileder fra NAV Lerkendal)

Gruppe 2: 29. november kl 09:00 på Bassengbakken (ønsket – to veileder med spesialoppgaver fra NAV Lerkendal)

I fokusgruppeintervjuene vil jeg benytte meg av opptaker under intervjuet. Dette for å få med alt som blir sagt. Opptakene vil bli slettet ved innlevering av oppgaven. Det vil kun være jeg som har tilgang til opptakeren. Det vil ikke bli brukt navn på de som blir intervjuet, det vil heller ikke være sporbart hvilket kontor de kommer fra.

Det er frivillig om en ønsker å svare på spørsmålene. Dette vil det bli opplyst om før fokusgruppeintervjuene starter. Det vil også bli opplyst om mål og hensikt med intervjuene samt at de vil bli forsikret om anonymitet i oppgaven.

Veilederen min Camilla Fikse, har godkjent tema, problemstilling og metode. Om du skulle ha noen spørsmål kan hun kontaktes. Email: Camilla.fikse@svt.ntno.no. NAV Sør-Trøndelag har godkjent tema og intervjumetode, og stiller seg svært positiv til undersøkelsen spørsmål kan rettes til Ann.kristin.loe@nav.no.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD).

Håper på positivt svar.

Med vennlig hilsen

Heidi Fossen
Mastergradsstudent ved NTNU
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
Organisasjon og ledelse,

Mobil 91 62 76 06
Epost: heidi@fossen.biz

Vedlegg 3 – Informasjonsbrev til deltakerne

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Synergieffekter for veiledere på NAV kontor med veilednings og oppfølgingsloser»

Bakgrunn og formål

I forbindelse med masterstudie på fakultet for Samfunnsvitenskap, institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ønsker jeg å se på synergieffekter ved å ha spesialstillinger som veilednings- og oppfølgingsloser på NAV kontor. Det foreligger to rapporter på veilednings- og oppfølgingslosene,

Disse rapportene har spesiell fokus på effekten hos brukere og samarbeidspartnere. Formålet med studien vil være å se om spesialstillinger som bla. Veilednings- og oppfølgingsloser gir noen synergieffekter for øvrige NAV ansatte.

Premissene for utvalget var at jeg ønsket fra NAV kontor følger ordinær portefølje og veiledere fra med spesialkompetanse eller spesialoppgaver for eksempel veiledere innen Kvalifiseringsprogrammet, gjeld, ungdomsarbeid eller tilsvarende. Deres ledere har plukket ut dere som deltakere i undersøkelsen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

I fokusgruppeintervjuene vil dere bli stilt flere spørsmål. Det er frivillig å svare på spørsmålene. Det vil ikke bli lagt opp til noen diskusjon i gruppen for å finne frem til «de rette» svarene, men en meningsutveksling på hva dere har opplevd og erfart. Selve intervjuet tar ca 1 til 1½ time. Jeg vil under hele intervjuet benytte meg av en opptaker, samt at jeg vil notere underveis. Navnene til deltakerne vil ikke bli registrert.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og det er kun jeg i min rolle som student og min veileder Camilla Fikse (Camilla.fikse@svt.ntnu.no) som vil ha tilgang til notatene og opptakene.

Opptakene vil bli slettet ved innlevering av oppgaven. Det vil ikke bli brukt navn på de som blir intervjuet, det vil heller ikke være sporbart hvilket kontor de kommer fra. Alle sitater vil bli anonymisert (alle sitater vil bli skrevet på bokmål).

Prosjektet skal etter planen avsluttes 14. januar 2014. Etter den tid vil alle opptakene være slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Dere får utdelt dette informasjonsskrivet. Dersom dere ønsker å trekke dere underveis, eller dere ønsker nærmere opplysninger ta kontakt.

Heidi@fossen.biz Mobil 91627606

Vedlegg 4 - Forberedelse til fokusgruppeintervju

(vil at hver enkelt skal fortelle om sine opplevelser og erfaringer.)

Veilednings- og oppfølgingslos blir heretter omtalt som los.

- 1) Alle forteller kort om sin egen rolle i NAV kontoret
- 2) Kan dere si noe om din/deres opplevelse av hvordan losene arbeider?
- 3) Hvordan har deres samarbeid med Losen vært?
- 4) Har dere fått opplæring av losen?
- 5) Hva legger dere i kompetanseheving?
- 6) Hvordan foregår opplæring og kompetanseheving på deres kontor i dag?
- 7) Opplever dere at dere har fått opplæring eller kompetanseheving av losen eller i samarbeid med losen? Kan dere si noe mere om hvordan dette har foregått?
- 8) Hvilken påvirkning opplever dere at losene har hatt i kontoret?
- 9) Hvordan opplever dere at ledelsen har bidratt til å forankre losens oppgaver og rolle i kontoret?
- 10) Opplever dere at dere har bidratt til utviklingen av Losstillingen?
- 11) Hva tenker dere er det viktigste arbeidet til Losene?
- 12) Hva tenker dere om Losenes fremtid i NAV-kontoret?

Vedlegg 5 – Svar fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Camilla Fikse

Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 25.09.2013

Vår ref: 35405 / 2 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35405

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Synergieffekter for veilederne på NAV kontor med veilednings- og oppfølgingsloser

NTNU, ved institusjonens øverste leder

Camilla Fikse

Heidi Fossen

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Heidi Fossen Bromstadekra 44 7046 TRONDHEIM

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

Avdelingskontorer / District Offices:

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

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35405

Personvernombudet kan ikke se at det i prosjektet behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Personvernombudet legger til grunn at man ved transkripsjon av intervjuer eller annen overføring av data til en datamaskin, ikke registrerer opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte. Alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet må være anonyme. Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler eller gjennom navneliste/koblingsnøkkel eller krypteringsformel og kode.

