

Evaluering av «Utsiden inn»

Et innovasjonsprosjekt med bruk av
tjenestedesign i form av «den triple
diamant» ved fem NAV-kontor

Helge Svare og Arne Lindseth Bygdås



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2021:05

Evaluering av «Utsiden inn»

Et innovasjonsprosjekt med bruk av tjenstedesign i form av «den triple diamant» ved fem NAV-kontor

Forfattere: Helge Svare og Arne Lindseth Bygdås

Prosjekt: Minikonkurranse FOU 2020 08 Evalueringer og kartlegginger: Bistand til å kartlegge erfaringene fra en medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av tjenstedesign og den triple diamanten

Prosjektleder: Helge Svare

Oppdragsgiver: Arbeids- og velferdsetaten (NAV)

Forskningsgruppe: Innovasjon og virksomhetsutvikling

Publiseringsdato: September 2021

Antall sider: 66 + vedlegg

Forsidefoto/illustrasjon: Pikwizard

Emneord: Innovasjon i offentlig sektor, tjenstedesign, medarbeiderdrevet innovasjon, medvirkning

Resymé:

Arbeidsforskningsinstituttet fikk høsten 2020 i oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet å evaluere innovasjonsprosjektet «Utsiden inn» som startet opp i januar 2020 og omfattet fem NAV-kontor. Evalueringen har foregått i perioden januar 2021 til utgangen av mai 2021. I løpet av prosjektet har kontorene fått opplæring i tjenstedesign og «den triple diamant» samtidig som de har initiert egne medarbeiderdrevne innovasjonsprosjekter ledet av lokale kjerneteam. Evalueringen viser at kontorene har fått ny kompetanse og motivasjon for å drive innovasjonsarbeid, og selv om innovasjonene er mer skrittvis enn radikale, kan de positive effektene over tid likevel bli store. Ledelse er viktig for å etablere en positiv innovasjonskultur som gjør det mulig å balansere daglig drift med nytenkning og eksperimentering. Videre spredning av tjenstedesignmetodikk, og også innovasjonene som gjøres, kan ikke overlates til lokalkontorene, her må NAV på fylkesnivå og/eller AVdir ta ansvar.

ISBN 978-82-7609-428-2

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2021

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2021

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – Storbyuniversitetet
Pb. 4 St. Olavs plass
0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)
OsloMet – Oslo Metropolitan University
P.O.Box 4 St. Olavs plass
N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: postmottak-afi@oslomet.no

Nettadresse: oslomet.no/om/afi

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra fagarkivet.oslomet.no

Publications are available for free download from fagarkivet.oslomet.no

Forord

Arbeidsforskningsinstituttet AFI fikk etter en anbudsutlysning høsten 2020 i oppdrag av Arbeids- og velferdsdirektoratet å kartlegge erfaringene fra innovasjonsprosjektet «Utsiden inn» som omfattet fem NAV-kontorer fra ulike deler av landet. Innovasjonsprosjektet startet opp i januar 2020 og ble formelt avsluttet i februar 2021 med et erfaringsseminar, men arbeidet med å implementere innovasjonene har fortsatt og pågår fremdeles når denne rapporten utgis. AFI har fulgt «Utsiden inn» siden januar 2021 og fram til utgangen av mai.

Vi vil takke alle informanter hos de deltakende NAV-kontorene, fylkeskontorene, Arbeids- og velferdsdirektoratet inkludert NAV IT og de eksterne rådgiverne for at de velvillig stilte opp og delte sine erfaringer og synspunkter med oss. Takk også til kollega Knut Fossetøl som har vært kvalitetssikrer av rapporten, og Toril Sandnes for hjelp med språkvask og layout. Vi vil også takke våre kontaktpersoner i Arbeids- og velferdsdirektoratet for godt samarbeid, og spesielt Ingunn Myklegard i HR-avdelingen som har vært vår hovedkontakt.

Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet – storbyuniversitetet

Oslo, august 2021

Helge Svare og Arne Lindseth Bygdås

Innhold

Forord	i
Sammendrag	v
1. Innledning	1
2. Om «Utsiden inn»	3
3. De fem NAV-kontorene og innovasjonene	7
3.1 NAV Balsfjord-Storfjord	7
3.2 NAV Hareid-Ulstein-Sande (HUS)	7
3.3 NAV Klepp-Time	8
3.4 NAV Lillestrøm	9
3.5 NAV Grünerløkka	10
4. Innovasjon i offentlig sektor – teorier, begreper og funn fra tidligere forskning	11
5. Forskningsdesign, metode og datainnsamling	18
6. Funn fra surveyen knyttet til rammebetingelsene for MDI	23
7. Funn fra intervjuene	34
7.1 Innovasjonskultur	34
7.2 Lederstil og lederstøtte	35
7.3 Rutiner og organisering	38
7.4 Mangfold	39
7.5 Hvilke forhold ved kontorene hemmer innovasjon	40
7.6 Deltakernes vurdering av opplæringen og veiledningen i prosjektet	40
7.7 Kontorinterne utfordringer	44
7.8 Måling av gevinstrealisering	46
7.9 Systemkartet	47
7.10 Videre nytte av å ha deltatt i prosjektet	48
7.11 Det «store» NAV-systemet som ramme	50
7.12 Muligheter og betingelser for spredning	50
8. Diskusjon	54
9. Anbefalinger	62
Referanser	63
Appendiks 1: Intervjuguide	67
Appendiks 2: Spørreskjema	69

Tabell

Tabell 1: Korrelasjoner (Pearson korrelasjoner, n=194-199).....	33
---	----

Figurer

Figur 1: AVdirs presentasjon av prosjektet	3
Figur 2: Den opprinnelige doble diamant utviklet av British Design Council	5
Figur 3: stimuLabs triple diamant.....	5
Figur 4: Gjensidig påvirkning mellom innovasjonsprosess, rammebetingelser og spredning.....	22
Figur 5: Ansettelsestid.....	23
Figur 6: Utdanning	24
Figur 7: Kunnskapsflyt.....	24
Figur 8: Ansattes tillit til nærmeste leder	25
Figur 9: Leders tillit til ansatte.....	26
Figur 10: Kontroll over eget arbeid.....	27
Figur 11: Organisatorisk medborgerskap.....	28
Figur 12: Innovasjonskultur	29
Figur 13: Regeltrykk	30
Figur 14: Myndiggjørende ledelse	31
Figur 15: Rettferdig ledelse	31
Figur 16: Lederkontakt	32

Sammendrag

Denne rapporten presenterer funn fra en evaluering som Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet har utført for Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir) av innovasjonsprosjektet «Utsiden inn». Prosjektet har omfattet fem NAV-kontorer fra ulike deler av landet; NAV Lillestrøm, NAV Balsfjord-Storfjord, NAV Hareid-Ulstein-Sande, NAV Klepp-Time og NAV Grünerløkka, og var finansiert med midler fra StimuLab som er et samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet og DOGA. I løpet av prosjektet har disse kontorene fått opplæring i tjenstedesign og «den triple diamant» som representerer en spesiell modell for tjenesteinnovasjon, og initiert egne innovasjoner ved bruk av metodene som denne modellen foreskriver. Tjenstedesign er en fagretning innen design med mål om å utvikle brukerrettede og helhetlige tjenester med utgangspunkt i brukeres faktiske behov. I den triple diamant organiseres designprosessen i tre faser (eller diamanter); i) diagnose, ii) utforskning av mulighetsrom og iii) utvikling og implementering av løsninger.

Ved hvert av de deltakende kontorene har arbeidet i prosjektet vært ledet av et kjerneteam som i hovedsak har bestått av ansatte med brukerkontakt. Dette gjør at prosjektet faller inn under kategorien *medarbeiderdrevet innovasjon*, forkortet MDI. Evalueringsoppdraget har gått ut på å framskaffe kunnskap som bidrar til å tydeliggjøre styrker, utfordringer og svakheter ved bruk av den triple diamant, tjenstedesign og MDI som metode, for å løse komplekse problemstillinger i NAV-kontorer, samt hvordan metoden påvirker utviklings- og endringsarbeid, ledelse, kompetanse og organisering ved kontorene. Evalueringen forholder seg til følgende tre overordnede problemstillinger:

1. Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid ved hjelp av tjenstedesign/den triple diamant?
2. I hvilken grad er denne metodikken en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid i NAV-kontor?
3. Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av denne metodikken, og hvordan påvirkes disse rammebetingelsene i sin tur av dette arbeidet?

Studien er gjennomført som en kombinasjon av dokument- og surveystudier, intervjuer og fokusgrupper, samt en feedbacksløyfe underveis i form av en workshop der deltakerne fikk kommentere de foreløpige funnene som ble presentert.

Tidligere forskning har identifisert et sett med faktorer som påvirker sannsynligheten for å lykkes med MDI. I denne evalueringen har vi valgt å fokusere på det vi oppfatter som de mest sentrale faktorene i den forbindelse, som til sammen utgjør det vi kaller MDIs rammebetingelser. Det gjelder kunnskapsflyt, tillit, organisatorisk medborgerskap, ansattes kontroll over eget arbeid, regeltrykk, innovasjonskultur og ledelse. Når det gjelder ledelse, er det sett på tre former for eller dimensjoner ved ledelse; myndiggjørende ledelse, rettferdig ledelse og innovasjonsledelse. Resultatene av en survey som ble sendt alle ansatte ved de fem kontorene som deltok i studien, tyder til tross for en noe moderat svarprosent på at kontorene ligger godt an med hensyn til disse faktorene, og dermed synes å ha gode rammebetingelser for MDI.

Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid etter denne metodikken (den triple diamant)?

Alle kontorene som har vært med i «Utsiden inn» melder at de har fått mye ut av å være med i prosjektet. Det at opplæringen var knyttet til reelle case fra egne kontorer og «learning by doing» opplevdes som en effektiv måte å lære på. Noe av det som trekkes fram som det mest nyttige med metoden, er hvordan *innsiktsarbeidet* gjøres med *brukerintervjuer*, samt at det fokuseres på *positive avvik*, altså at man bruker det man lykkes spesielt godt med som utgangspunkt for

læring, fremfor å fokusere på det som ikke virker. I tillegg til de konkrete innovasjonene som er utviklet i prosjektet, er altså kompetansehevingen som prosjektet har bidratt til et viktig og verdifullt resultat, ikke minst fordi den legger et grunnlag for videre lokalt innovasjons- og forbedringsarbeid. De ansatte som har vært involvert og kontorene som helhet, rapporterer også å ha fått økt tillit til at de er i stand til å lede og drifte innovasjonsarbeid selv uten ekstern bistand, noe som også gjør det lettere å sette i gang lokalt innovasjonsarbeid videre.

I hvilken grad er den triple diamant en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid ved NAV-kontor?

Evalueringen peker i retning av at MDI med bruk av tjenestedesign/den triple diamant kan være en egnet metode for innovasjon ved lokale NAV-kontor. Denne konklusjonen må samtidig sees i lys av spørsmålet om hva som her ligger i begrepet om egnethet. Om vi omformulerer spørsmålet til et spørsmål om styrker og svakheter ved bruk av tjenestedesign/den triple diamant i MDI ved lokale NAV-kontor, kan følgende poenger fremheves:

Medarbeidere i en virksomhet har ofte tilgang til en annen type kunnskap om virksomheten de jobber i, enn det ledelsen har. De ser gjerne andre utfordringer, men kan også ha et annet blikk for ressursene som bedriften disponerer over. MDI kan derfor åpne opp for innovasjoner som ikke så lett lar seg gjennomføre på andre måter. Medarbeidernes typisk nære kjennskap til lokale forhold og kontekster gjør det videre mulig å realisere innovasjoner som er *bedre tilpasset* de lokale forholdene, og derfor virker bedre. Dette ser vi også reflektert i innovasjonene i «Utsiden inn».

En potensiell begrensning med tjenestedesign/den triple diamant gjennomført som MDI er at det typisk fører til små og skrittvis (inkrementelle) innovasjoner med relativ lav innovasjonshøyde (originalitet), og der den lokale forankringen kan bidra til at innovasjonene som utvikles, får liten spredning. Dette ser vi også tegn til i «Utsiden inn». Dette bør imidlertid ikke sees som en innvending mot å bruke metoden, men heller legges som premiss dersom man velger å satse på slik innovasjon. I den forbindelse bør man også legge til grunn at mange mindre, inkrementelle innovasjoner kan få store effekter over tid i den grad de inngår i en kultur for kontinuerlig innovasjon. Videre bidrar MDI til å bygge og aktivere lokal innovasjonskompetanse som kan gi mer langsiktig nytte om man legger til rette for det. Informantene påpeker i den forbindelse at deltakelsen i «Utsiden inn» allerede har gitt dem kompetanse og motivasjon til å planlegge og implementere nye prosjekter med bruk av tjenestedesign.

Det er ellers verdt å merke seg at flere av informantene peker på at man bør ha en pragmatisk holdning til den triple diamant, der man er fleksibel med hensyn til hvilke elementer fra metoden som tas i bruk og tilpasser dem situasjonen. Dette er også i tråd med tankegangen bak tjenestedesign: Konseptet er ment å representere en verktøykasse med verktøy og perspektiver som erfarne brukere kan benytte seg av basert på eget skjønn.

Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer og fremmer denne formen for medarbeiderdrevet innovasjon?

Spørsmålet om den triple diamant iverksatt som medarbeiderdrevet innovasjon eger seg for NAV-kontor, reiser også spørsmålet om hvilke rammebetingelser som hemmer eller fremmer slik innovasjon. Denne studien styrker antakelsen om at de ulike faktorene som over ble antatt å utgjøre vesentlige rammebetingelser for MDI, faktisk er slike rammebetingelser. Analysen av studiens data fremhever særlig ledelse (innovasjonsledelse, myndiggjørende ledelse og rettfærdig ledelse), organisatorisk medborgerskap og ansattes tillit til nærmeste leder som vesentlige rammebetingelser som bidrar til å bygge en positiv innovasjonskultur og øke sannsynligheten for å lykkes med tjenesteinnovasjon iverksatt som MDI. Det betyr at eventuelle initiativ for at flere NAV-kontor skal ta i bruk den triple diamant iverksatt som MDI, også bør ha et blikk for disse betingelsene og eventuelt i hvilken grad de kan styrkes.

I intervjuene fremheves særlig ledelse som en sentral rammebetingelse. Her spiller det vi kaller leders *performative* innovasjonskulturbygging en viktig rolle. Begrepet viser til alt en leder sier eller gjør for å fremme innovasjon. Ledernes rolle som talent- og mulighetsspeidere fremheves også som viktig, altså det å ha øye for de ansattes kunnskaper og kompetanse, og det å kunne se hvilke muligheter dette gir for å utvikle noe nytt. De ansatte vektlegger videre hvor viktig det er å oppleve at ledelsen gir dem tillit, og hvordan dette skaper et mulighetsrom der de trygt kan komme med ideer til forbedringer og prøve dem ut. Toleranse for at slike forsøk kan mislykkes, styrker dette mulighetsrommet ytterligere.

Rammebetingelser som fremheves som hemmende for MDI, er tidspress eller frykt for økt tidspress, samt konservatisme hos enkelte ansatte som foretrekker å fortsette med godt innarbeidede arbeidsmetoder, fremfor å utvikle og prøve ut nye. Informantene vektlegger også at de som får ansvar for å drifte MDI-prosjekter ved lokale NAV-kontorer, ikke må undervurdere behovet for løpende kommunikasjon med de øvrige kollegaene underveis. Bred medvirkning er også viktig: Alle som berøres av en innovasjon ved et kontor, bør få anledning til å være med å diskutere de nye løsningene som utvikles. Dette kan både bidra til å gjøre innovasjonene bedre, og til å øke motivasjonen hos de ansatte til å bidra til å virkelig gjøre dem.

Flere av de involverte kontorene hadde allerede før «Utsiden inn» startet opp, lagt opp til en omfattende grad av teamorganisering hvor arbeidsoppgaver løses av tverrfaglige team på tvers av den eksisterende avdelingsstrukturen. Flere informanter fremhever hvordan også dette bidrar til å lette arbeidet med MDI. En slik teamstruktur gir fleksibilitet ved at ideer kan prøves ut i mindre målestokk uten at det krever mye planlegging, omdisponering av ressurser eller oppfølging.

Alt som her er angitt som rammebetingelser kan styrkes eller forbedres gjennom systematisk utviklingsarbeid, og evalueringen tyder også på at arbeidet med den triple diamant iverksatt som MDI bidrar til en slik positiv utvikling.

Systemkartet

Systemkartet er et visuelt verktøy som ble utviklet og tatt i bruk av deltakerne i «Utsiden inn» for å holde oversikt over feltet de opererte i, oppdage hvordan lokale endringer noen ganger forutsatte bistand fra andre deler av NAV-systemet, og se andre relevante sammenhenger. Informantene er i hovedsak samstemte i at ideen bak systemkartet er god, og at kartet også til dels har bidratt til visualiseringer som har gitt god støtte til dialogen underveis i prosjektet. Samtidig vektlegges det at kartet fungerer best når det ikke blir for omfattende eller komplekst. Og det advares mot at kartet blir et mål i seg selv: Det har først og fremst en positiv funksjon når det fungerer som en støtte for pågående diskusjoner knyttet til hvordan en innovasjon involverer flere deler av NAV-systemet.

Spredning og oppskalering

Erfaringene fra «Utsiden inn» viser at det er mulig å se for seg ulike modeller for hvordan MDI knyttet til tjenesteinnovasjon kan organiseres og hvem som i så fall bør involveres. Kontorene som har deltatt i «Utsiden inn» har tilegnet seg en viktig kompetanse, med stor potensiell nytte for andre kontor som eventuelt skal i gang med det samme, kanskje spesielt i nærområdet. Representanter fra fylkesnivået i NAV og AVdir har hatt ulike roller i forhold til kontorene som var med i «Utsiden inn», og alle synes å ha fungert bra. Med tanke på *videre* spredning av metodikken er det mulig at særlig fylkesnivået i NAV bør ta en mer aktiv rolle, for eksempel som koordinator av ressurspersoner som kan bistå lokale kontorer i fremtidige prosjekter lik «Utsiden inn».

AVdir har spilt en sentral rolle i tilretteleggingen av dette prosjektet, og er i en solid posisjon til å gjøre det i eventuelle fremtidige prosjekter som bygger videre på det som nå er oppnådd. Dette

kan innebære alt fra å utvikle kompetansemoduler og gjøre dem bredt tilgjengelige, til oppretting av erfaringsnettverk, oppsett av insentivordninger for å frigjøre tid eller muliggjøre hospitering mellom lokale kontorer, eller organisere kurs og lederopplæring hvor innovasjonsledelse og tjenstedesign inngår i større grad.

1. Innledning

Denne rapporten presenterer funn fra en evaluering som Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet har utført for Arbeids- og velferdsdirektoratet (AVdir). Oppdraget gikk ut på å evaluere prosjektet «Utsiden inn», et prosjekt der et utvalg ansatte fra fem NAV-kontorer er blitt skolert i *den triple diamant* som representerer en spesifikk versjon av tjenstedesign, og der kontorene i forlengelsen av dette har arbeidet frem en eller flere innovasjoner med sikte på å utvikle bedre og mer helhetlige tjenester med brukernes behov i sentrum. Prosjektet er finansiert med midler fra StimuLab, som er et samarbeid mellom Digitaliseringsdirektoratet og DOGA. Det startet opp i januar 2020 og ble formelt avsluttet i februar 2021. På grunn av forsinkelser forårsaket av koronapandemien har arbeidet *de facto* fortsatt gjennom første halvdel av 2021, og implementeringen av innovasjonene som er blitt designet gjennom prosjektet, vil i hovedsak begynne i august 2021.

Evalueringens oppdrag gikk ut på å fremskaffe kunnskap som bidrar til å tydeliggjøre styrker, svakheter og utfordringer, ved bruk av tjenstedesign som metode i medarbeiderdrevet innovasjon ved NAV-kontorer, eller nærmere bestemt bruk av *den triple diamant*. Videre undersøkes det hvordan denne metoden påvirker utviklings- og endringsarbeid, ledelse, kompetanse, organisering og innovasjonskultur ved kontorene. Evalueringen forholder seg til følgende overordnede problemstillinger:

1. Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid ved hjelp av tjenstedesign/den triple diamant?
2. I hvilken grad er denne metodikken en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid i NAV-kontor?

Vi har også undersøkt hvilke rammebetingelser som påvirker NAV-kontorenes arbeid med den triple diamant, og hvordan disse rammebetingelsene hemmer eller fremmer arbeidet med metoden, samt hvordan de samme rammebetingelsene påvirkes av innovasjonsarbeidet. Dette munner ut i en tredje hovedproblemstilling:

3. Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon, med bruk av tjenstedesign/den triple diamant, og hvordan påvirkes disse rammebetingelsene i sin tur av dette arbeidet?

Studien er gjennomført som en kombinasjon av dokument- og surveystudier, enkelt- og gruppeintervjuer, samt en feedbacksløye underveis i form av en workshop. Perspektivet som anlegges er løsningsorientert, der analysene munner ut i et sett anbefalinger.

I prosjektet «Utsiden inn» har NAV-medarbeidere fått opplæring i tjenstedesign og brukt denne kompetansen til å drive lokalt innovasjonsarbeid. Prosjektet kan dermed sees som et eksempel på *medarbeiderdrevet innovasjon* (MDI). Tradisjonelt har profesjonelle tjenstedesignere ledet denne typen prosjekter, men i «Utsiden inn» er ordinære ansatte selv blitt tjenstedesignere og fått ansvar for å innovere i samsvar med metoden. Et interessant og viktig trekk ved prosjektet er derfor at det også gir mer kunnskap om hvordan et slikt grep kan fungere innenfor en stor offentlig virksomhet.

Rapporten har følgende struktur: Først presenteres prosjektet «Utsiden inn», fulgt av en kort beskrivelse av kontorene som deltok i prosjektet, og hva slags innovasjoner de har utviklet. Rapporten redegjør så for status for forskningen på innovasjon i offentlig sektor med særlig vekt på medarbeiderdrevet innovasjon, og hvilke faktorer eller rammebetingelser som tidligere forskning har påvist som relevante, ved at de enten hemmer eller fremmer sannsynligheten for å lykkes med slik innovasjon. Videre følger rapportens metodekapittel der gir vi en beskrivelse av

undersøkellesdesignet som ligger til grunn for innhenting, analyse og drøfting av evalueringens data.

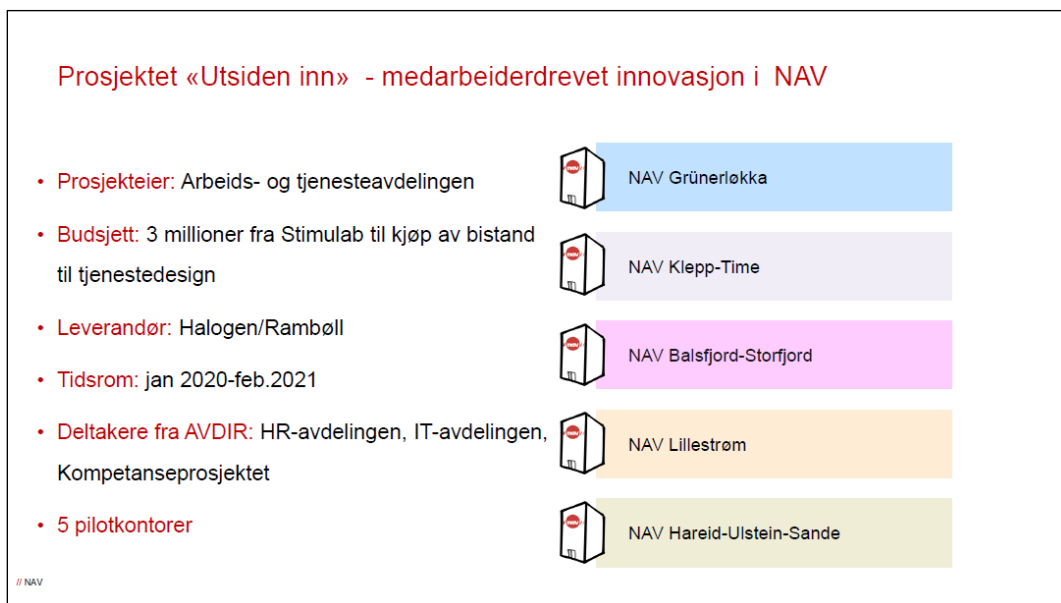
Etter dette følger rapportens hoveddel, der vi går mer analytisk til verks i fremleggingen av de data vi har innhentet. Her ser vi igjen på de ulike faktorene/rammebetingelsene som evalueringen har hatt fokus på. Vi tar for oss hvordan informantene beskriver disse ved eget kontor, og hvordan de reflekterer rundt dem som *rammebetingelser* for innovasjonsarbeid. Og vi ser på hvilke erfaringer kontorene har gjort under gjennomføringen av selve prosjektet. Her ser vi både på kontorinterne forhold og prosesser, og kontorenes samspill med det større NAV-systemet. Til slutt diskuterer vi hvordan metodikken som har vært testet, kan videreføres og eventuelt spres videre i NAV. De tre hovedproblemstillingene som ble nevnt innledningsvis, behandles altså i følgende rekkefølge: Først behandles rammebetingelsene som er angitt i problemstilling 3, deretter problemstilling 1 og 2.

Prosjektet er gjennomført etter gjeldende forskningsetiske retningslinjer, og er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD).

2. Om «Utsiden inn»

I dette kapitlet gir vi en kort beskrivelse av prosjektet som er evaluert – «Utsiden inn» – og hvordan det har vært organisert. «Utsiden inn» er et prosjekt der et utvalg ansatte fra fem NAV-kontorer er blitt skolert i «den triple diamant», som er en modell for tjenesteinnovasjon, og der opplæringen også har inkludert gevinstarbeid og implementeringsarbeid. I forlengelsen av dette har kontorene så forberedt og designet en eller flere innovasjoner, med sikte på å utvikle bedre og mer helhetlige tjenester med brukernes behov i sentrum, fulgt av en implementeringsfase.

Prosjektet har vært ledet og koordinert av en tverrfaglig gruppe i Arbeids- og Velferdsdirektoratet (AVdir). Følgende lokale NAV-kontorer har vært involvert: NAV Lillestrøm, NAV Balsfjord-Storfjord, NAV Hareid-Ulstein-Sande, NAV Klepp-Time og NAV Grünerløkka. Ved hvert kontor ble prosjektarbeidet ledet av et såkalt *kjerneteam*, der hvert team typisk besto av en avdelings/kontorleder samt fire saksbehandlere, og i noen tilfeller også representanter for NAVs fylkesnivå. Fra AVdir har prosjektet vært eid og ledet av utviklingsseksjonen i Arbeids- og tjenesteavdelingen i samarbeid med HR-avdelingen, IT-avdelingen med tjenstedesignere og prosjekt «Økt kompetanse». I tillegg har prosjektet kjøpt bistand til tjenstedesign, pedagogikk og gevinstarbeid fra HaloRam, et partnerskap mellom Halogen og Rambøll (Kilde: Tildelingsbrev fra StimuLab). HaloRam har også produsert en *egnevaluering* av sitt bidrag til prosessen.¹ Figur 1 under gir en skjematisk oversikt over prosjektet.



Figur 1: AVdirs presentasjon av prosjektet

Prosjektet ble muliggjort gjennom støtte fra StimuLab på 3 millioner kroner. StimuLab er en stimuleringsordning for innovasjon og tjenstedesign opprettet i 2016, og blir drevet av Design og arkitektur Norge (DOGA) og Digitaliseringsdirektoratet i samarbeid. Den skal bidra til

¹ NAV utsiden inn - Følgeevaluering av innovasjonsplattformen. Oslo: Halogen og Rambøll, februar 2021.

brukerorientert eksperimentering og nyskaping i forvaltningen. Ved inngangen til 2020 besto porteføljen av 21 prosjekter, hvorav 11 var avsluttet og de øvrige i gang med sitt utviklingsarbeid².

Forutsetning for å få støtte fra StimuLab er at prosjektene benytter seg av en metodikk for tjenstedesign som går under navnet den triple diamant. Tjenstedesign er en fagretning innen design med mål om å utvikle brukerrettede og helhetlige tjenester. Tjenstedesign legger vekt på å forstå menneskers faktiske behov, og bruker dette som utgangspunkt for å skape nye tjenester og forbedre eksisterende tjenester. Ifølge KS' nettside om tjenstedesign bygger metoden på følgende fem sentrale prinsipper³:

- Mennesker i sentrum: Ta utgangspunkt i menneskers behov og adferd, for å skape meningsfulle tjenester.
- Samskaping: Involver alle berørte parter i tjenstedesignprosessen for å gi eierskap.
- Helhetlig tilnærming: Ta hele tjenesten i betraktning, for å skape en god og sammenhengende opplevelse for alle berørte parter.
- Visualisering: Visualiser informasjon og idéer, for å forenkle kompleksitet og skape felles forståelse.
- Test tidlig og ofte: Lag utkast til ulike elementer av tjenesten gjennom hele prosessen, for å utprøve, validere og videreutvikle ideer.

Den triple diamant er en spesifikk metode for tjenstedesign. Den bygger på en modell utviklet av British Design Council⁴ i 2005. Den opprinnelige modellen besto av to såkalte diamanter basert på den såkalte divergens-konvergensmodellen som ble foreslått i 1996 av den ungarsk-amerikanske lingvisten Béla H. Bánáthy (Banathy 1996). De to diamanter representerte en prosess, der man først utforsker et saksforhold i bredden og/eller dybden (divergerende tenkning), for deretter å fokusere på handling (konvergent tenkning). I versjonen utviklet av British Design Council representerte hver av de to diamanter to prosessfaser, det vil si at den totale prosessen består av følgende fire faser⁵, som oppsummeres i figur 2:

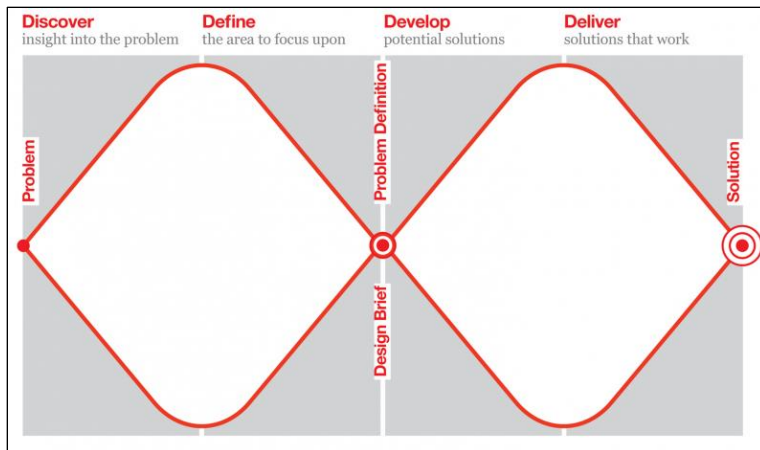
- Oppdag: Forstå, i stedet for bare å anta, hva problemet er. Det innebærer å snakke med og tilbringe tid med mennesker som er berørt av problemene.
- Definer: Innsikten fra oppdagelsesfasen bidrar til å definere utfordringen på en ny måte.
- Utvikle: Her søkes forskjellige svar på det definerte problemet, man søker inspirasjon andre steder og designer løsninger sammen med en rekke forskjellige mennesker.
- Lever: Innebærer å teste ut forskjellige løsninger i liten skala, forkaste de som ikke fungerer, og forbedre de som gjør det.

² <https://www.digdir.no/media/887/download>

³ <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/tjenstedesign/>

⁴ Mer om historien bak metoden og bruken av den kan man lese her: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>. Se også (Hawryszkiewicz & Alqahtani 2020, Tossavainen, Kaartti & Alakoski 2014)

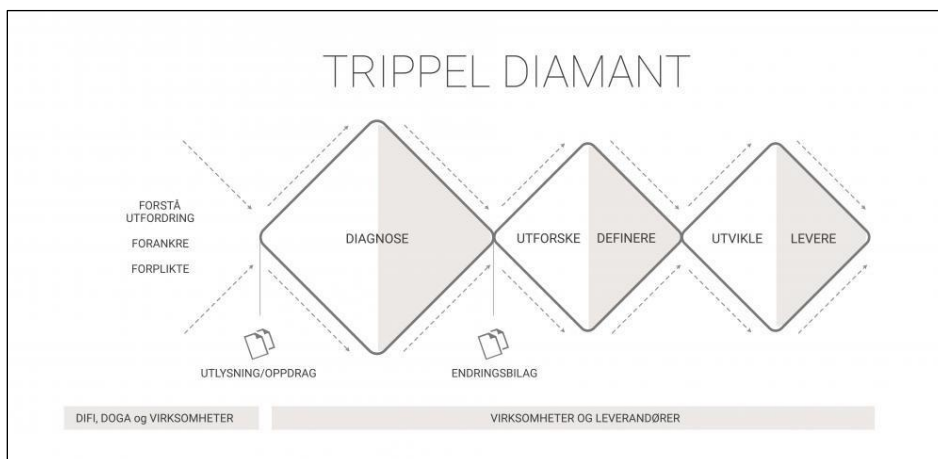
⁵ [https://en.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_\(design_process_model\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Double_Diamond_(design_process_model))



Figur 2: Den opprinnelige doble diamant utviklet av British Design Council⁶

I StimuLabs modell er det føyd til ytterligere en diamant i innledningsfasen av prosessen, som representerer en innsiktsfase. Dermed får modellen (figur 3) følgende tre faser (diamanter):

- Diagnose: Problemstilling basert på reelle behov fra brukeren
- Utforsk og definer: Utforsk mulighetsrommet samt test ideer og konsepter på brukere
- Utvikle og levere: Utvikling av løsning og implementering



Figur 3: StimuLabs triple diamant⁷

⁶ <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process>

⁷ <https://www.digdir.no/innovasjon/StimuLabs-metode-den-triple-diamanten/788>

Etter en anbudskonkurranse leide AVdir en gruppe konsulenter fra Rambøll og Halogen (HaloRam) til å bidra med kurs, workshops og opplæring i den triple diamant, for kjerneteamene ved de fem NAV-kontorene. I tillegg bidro de med kunnskapsressurser, som ble lagt inn i en såkalt *innovasjonsplattform*, i form av et digitalt arkiv på Teams som deltakerne hadde tilgang til. De tilbød også individuell veiledning til kontorene ved behov. I resten av denne rapporten refereres de til som *de eksterne konsulentene*. Opplæringen var planlagt gjennomført i form av fysiske samlinger i Oslo, og ved kontorene. På grunn av koronapandemien måtte dette endres og videreutvikles for digitale arenaer.

«Utsiden inn» har hatt følgende struktur:

Diamant 1 (januar 2020-juni 2020): «Hva gjør vi når vi lykkes?»

Denne fasen var definert som en innsiktsfase der kjerneteam-medlemmene ble presentert for tre bruker-case fra NAV, som fra et komplekst utgangspunkt fikk en positiv løsning, både for brukere og NAV. Innsikten fra disse casene og strategiene de impliserte, dannet så et utgangspunkt der hvert kjerneteam – i samarbeid med andre ansatte ved de respektive kontorene – skulle definere sin egen problemstilling for sitt eget arbeid med tjenesteinnovasjon.

Diamant 2 (juni 2020-oktober 2020): «Utforske nye måter å utvikle tjenester på»

I denne fasen fikk kjerneteamene og interne prosessveiledere ved de fem NAV-kontorene en grunnleggende opplæring i metode- og prosesskompetanse innen tjenstedesign, gevinstarbeid og endringsledelse. De fikk også en første erfaring med å bruke tjenstedesign ved eget kontor, samt ledelse av MDI og gevinstarbeid. Målet i denne fasen var ellers at kjerneteamene skulle jobbe mest mulig selvstendig med egen innovasjon. Samtidig fikk imidlertid alle tilbud om rådgivning og coaching av tjenstedesignere og organisasjonsutviklere. I tillegg ble det tilrettelagt for erfaringsdeling og kollegaveiledning mellom kontorene.

Diamant 3 (fra oktober 2020): «Videreutvikle og endre»

Målsettingen for denne fasen var at kjerneteamene ved NAV-kontorene skulle presentere nye eller forbedrede tjenester og løsninger, samt starte arbeidet med å realisere innovasjonene. I tillegg skulle kontorene utvikle et felles systemkart hvor all informasjon, behov, utfordringer, ideer og konsepter skulle samles. Denne fasen skulle etter planen foregå i perioden oktober 2020 til januar 2021, men på grunn av forsinkelser knyttet til koronapandemien ble den i praksis forlenget, og ved begynnelsen av juni 2020 bestemte flere av kontorene at oppstarten av implementeringen skulle forskyves til august 2021.

3. De fem NAV-kontorene og innovasjonene

I det følgende gis en kort presentasjon av de fem kontorene som var med i prosjektet, og innovasjonene som er blitt utviklet i prosjektet. Presentasjonene bygger på intervjuer med kontorledere og kjerneteamledere.

3.1 NAV Balsfjord-Storfjord

Kontoret ble etablert i januar 2019 i forbindelse med sammenslåingen av NAV-kontorene i de to tidligere kommunene. Det har 18 ansatte organisert i to team: ungdomsteamet for brukere under 30 år og et team for de over. En ny organisering med tre team er under vurdering (mai 2021), hvor det diskuteres å opprette et internasjonalt team for bedre å følge opp brukere med innvandrerbakgrunn.

Innovasjon

Innovasjonen som ble utviklet i prosjektet bygger på en innsikt om at brukerne ofte opplever at det er vanskelig å få riktig og relevant informasjon når de møter veilederne ved det lokale NAV-kontoret. Dette er også en utfordring som mange andre NAV-kontorer beskriver, og har å gjøre med NAVs nåværende kanalstruktur, der mange vedtak gjøres i sentrale, spesialiserte enheter andre steder i NAV-systemet, mens de lokale veilederne får oppgaven med å presentere og forklare vedtakene for brukerne. Dette kan oppleves utfordrende både for brukerne og de lokale veilederne, det siste fordi de ikke alltid forstår fullt ut hvordan vedtaket ble fattet, eller hvordan kriteriene og hensynene som lå til grunn for vedtaket ble vektlagt. Det kan også være krevende for veilederne å innhente mer informasjon om hvordan vedtaket ble fattet.

Innovasjonskonseptet går ut på at det opprettes direkte kontakt mellom en bruker og den relevante instansen i NAV som sitter på relevant kunnskap. Mange brukere har sammensatte behov og trenger at den lokale NAV-veilederen hjelper dem til å finne svar på de spørsmål de har, og at dette foregår koordinert og sømløst. Det betyr at når en bruker tar kontakt med NAV-kontoret, og de ansatte der ikke kan svare, skal brukeren der og da få hjelp til å kobles direkte til en NAV-ansatt et annet sted som kan svare, på video eller telefon. I første omgang er det inngått avtale med NAV kontaktsenter i Tromsø om å opprette en «hotline» for å teste ut konseptet, men intensjonen er å dekke alle «linjene»; arbeid- og tjenestelinjen, ytelseslinjen og økonomilinja.

Implementering

Ved overgangen mai–juni 2021 er man i gang med uttesting av konseptet.

3.2 NAV Hareid-Ulstein-Sande (HUS)

Dagens kontor ble etablert 1. januar 2019 i forbindelse med at Sande ble slått sammen med Hareid og Ulstein. Kontoret har ca. 35 ansatte organisert i fire team.

Innovasjon

HUS har utviklet to konsepter; tillitsperson i brukeroppfølgingen og ny organisering med ressursteam.

1) Tillitsperson

Observasjoner fra intervjuer med brukere som hadde lyktes med å komme i arbeid, viste at brukernes nettverk, og ofte en spesiell person de hadde særskilt god tillit til, var avgjørende for at de lyktes. Innovasjonen innebærer å sette dette i system. Ideen er at brukere med spesielt tilpasset innsats skal få tilbud om å ta med seg en selvvalgt tillitsperson i brukeroppfølgningen, slik at man får gjort en bedre kartlegging og tilrettelegging.

2) Organisering i ressursteam

Dette handler om å innplassere jobbspesialister innen IPS (individuell jobbstøtte) og SE (supported employment) i samme team som veilederne. I tillegg skal veiledningen som gis legges til rette for læring og utvikling av relasjonskompetanse i teamene. Hensikten er å få færre overganger, sette inn tiltak raskere og gjøre flere ressurser og mer kompetanse tilgjengelig for dem som trenger det mest. Siden konseptet omhandler flere problemstillinger, er det tenkt innført på litt sikt.

Implementering

Status for tillitsperson-konseptet ved overgangen mai–juni 2021 er at det er opprettet en pilot, der målet er at alle veiledere og jobbspesialister skal ha kartlagt og spurt minst to brukere om det er aktuelt å trekke inn en tillitsperson innen utgangen av juni.

3.3 NAV Klepp-Time

Kontoret ble etablert i 2019 i forbindelse med sammenslåingen av Klepp og Time kommuner, og oppsto ved sammenslåingen av NAV-kontorene i de to tidligere kommunene. Det har 80 ansatte organisert i fire avdelinger.

Innovasjon

Kjerneteamet kalte prosjektgruppa «På vrangen» for å signalisere et ønske om radikal endring. Konseptet de har utviklet, består av tre deler:

1. Den første delen innebærer å innta en mer systematisk tilnærming til kartleggingen av brukerne. Målet er at kvaliteten på kartleggingen skal bli mindre personavhengig. Dette gjøres ved å innføre et kartleggingsverktøy som skal fungere uavhengig av hvem som utfører kartleggingen. Kontoret understreker at dette ikke skal føre til at saksbehandlere skal opptre som «roboter». De skal fremdeles kunne bruke personlig skjønn i kartleggingsarbeidet, men dette personlige skjønnet skal nå komme *i tillegg til* det felles, standardiserte kartleggingsarbeidet, og ikke i stedet for det. Den systematiske kartleggingen skal også bidra til raskere avklaringer rundt brukerne og at hensiktsmessige tiltak kommer i gang på et tidligere tidspunkt.
2. Den andre delen består i at ansatte fra NAV-kontoret skal sitte én dag i uka utplassert hos samarbeidspartnere, og jobbe derfra med sine vanlige oppgaver. Aktuelle samarbeidspartnere er de kommunale etatene for rus og psykiatriske helsetjenester, samt Bryne videregående skole og Jæren DPS. Tanken er at samlokaliseringen skal gjøre de involverte saksbehandlere bedre kjent, bygge tillit mellom institusjonene, bidra til spontan erfaringsdeling, og dermed føre til et bedre samarbeidet i oppgaveløsningen og bedre og mer integrerte tjenester for brukerne.
3. Den tredje delen innebærer at et team på fire saksbehandlere med ulike kompetanser skal følge hver bruker, i stedet for bare én. Et teammedlem er hovedkontakt, men brukeren kjenner også til de tre andre i teamet, og møter dem ved behov. Bakgrunnen for denne innovasjonen er at kartleggingen viste at brukerne opplever stor uro i forbindelse med bytte av saksbehandler, for eksempel når en saksbehandler slutter og begynner i ny jobb.

Teamene skal gjøre slike overganger mindre sårbare for brudd i brukerens relasjon til NAV-kontoret.

Implementering

Status ved overgangen mai–juni 2021 er som følger:

Del 1. Det er satt ned en gruppe som skal utvikle/kartlegge hvilke verktøy som er tilgjengelige og som imøtekommer kontorets behov. Oppstart: Juni 2021. Varighet: På ubestemt tid

Del 2. Utplasseringen av saksbehandlere til samarbeidspartnerne i kommunen starter etter sommerferien. I tillegg er det ansatt to nye jobbspesialister som skal sitte i de kommunale etatene for henholdsvis rus og psykiatrisk helsetjeneste. Varighet: 1 år

Del 3. En pilot for utprøving av den nye team-modellen startes *medio* juni. Varighet: 1 år

3.4 NAV Lillestrøm

Kontoret ble etablert i 2020 i forbindelse med sammenslåingen av Fet, Skedsmo og Sørum kommuner til nye Lillestrøm kommune. Det har rundt 200 ansatte organisert i ni avdelinger, hvorav sju for brukertjenester og to for kontorinterne støttetjenester. Det meste av det brukerrettede arbeidet utføres av team med medlemmer fra ulike avdelinger der fokus er på oppgaveløsning mer enn avdelingstilhørighet. Det er til sammen mer enn tjue slike team.

Innovasjon

Innovasjonen tar utgangspunkt i at NAV til tross for mange tidligere forsøk i liten grad har klart å få ned sykefraværet. I prosjektet prøver man ut nye måter å følge opp brukere, leger og arbeidsgivere på, slik at brukerne skal komme raskere tilbake til arbeid. Dette skjer gjennom å etablere et bedre samarbeid mellom NAV og disse partene. Innovasjonen består av følgende tre piloter:

Pilot 1 innebærer å innføre nye måter å jobbe med fastlegene på når brukerne skal tilbake i arbeid, hvor veileder fra NAV er til stede på fastlegekontorene.

Pilot 2 innebærer at mer av kontakten mellom NAV, fastleger og brukere skal skje i dialogmøter, og ikke tradisjonelle én-til-én samtaler. Piloten vil omfatte brukergruppen med lettere psykiske lidelser. Det vil holdes jevnlig dialogmøter i oppfølgingsperioden uavhengig av om brukeren mottar sykepengen eller arbeidsavklaringspenger. Det innføres en egen forberedelsessamtale for brukeren før dialogmøtet for å trygge vedkommende.

Pilot 3 innebærer at man undersøker hvordan man kan kutte i andre oppgaver og endre arbeidsflyten for å få tid til implementeringen av pilot 2, og slik at de ansatte ikke ender med å bruke mer tid, men mindre.

Implementering

Status ved overgangen mai–juni 2021 er at pilotene starter opp etter sommerferien og defineres som *tidsavgrensede* forsøk. Etter avsluttet forsøksperiode skal de evalueres, og om erfaringene ikke er gode, videreføres de ikke. Det legges opp til kollegaveiledning underveis for å understøtte deltakerne.

3.5 NAV Grünerløkka

Kontoret ble etablert i 2009 og har ca. 240 ansatte. Det fikk fra 2019 én leder for begge styringslinjene. I februar 2021 ble en ny organisasjonsmodell innført med fem strategiske områder, hvor den statlige og kommunale delen sitter side om side. Det aktuelle området for dette prosjektet er område «Inngang» som har tre avdelinger. Avdelingen hvor «Utsiden inn» er lokalisert, er organisert i fire team hvor det sitter ansatte med ansvar for ulike ytelser.

Innovasjonen

NAV Grünerløkka var midt inne i en stor omorganiseringsprosess da de ble spurt om å bli med i «Utsiden inn». Omorganiseringsprosessen skulle munne ut i en ny modell for teamorganisering av ungdomsarbeidet. Ideen var at de som arbeider med ungdom skulle samarbeide på tvers slik at brukernes behov blir møtt uten at de ble sendt fra veileder til veileder, eller fra en telefonsamtale til en annen. Kontorets innovasjonsprosjekt i «Utsiden inn» er tett integrert i dette utviklingsarbeidet. Konseptet går ut på at de ansatte skal jobbe i tverrfaglige team på 4–5 personer. Teamene skal sitte sammen i det daglige og forholde seg til brukernes behov. I tillegg skal de med jevne mellomrom gjennomføre små tjenstedesignprosjekter for å utvikle tjenestene videre, og skape en bedre tverrfaglig forståelse for hva man jobber med. Eksempler på utfordringer som kan adresseres gjennom dette, kan være hvorfor man sliter med å få ungdom til å møte opp på DPS, eller hvorfor så mange faller utenfor. Da kan ett eller to team jobbe konsentrert med denne problemstillingen, intervju ungdommer, andre som jobber med dette i bydelen, osv. Kjernen i innovasjonen er med andre ord at tjenstedesign skal integreres i teamarbeidet på løpende basis, og at det skal være mulig å sette i gang utviklingsaktiviteter uten å søke om det eller få ekstra finansiering, fordi det allerede skal finnes tid og ressurser for dette i teamene.

Implementering

I perioden som den nye organisasjonsmodellen ble utviklet, frem til overgangen mai–juni 2021, har alle i kjernegruppa med unntak av lederen sluttet i jobbene sine. Kjernelederens har imidlertid alliert seg med en tjenstedesigner fra administrasjonen og tre andre ressurspersoner i bydelen. Disse skal nå hjelpe til med den videre implementeringen av konseptet, og skal også være et kompetanseorgan for hele bydelen med tanke på framtidige prosjekter.

4. Innovasjon i offentlig sektor – teorier, begreper og funn fra tidligere forskning

Mens innovasjon i privat sektor har vært et sentralt begrep i forskningslitteraturen tilbake til begynnelsen av 1900-tallet, men særlig fra 1980-tallet og fremover, er bruken av begrepet innenfor offentlig sektor av nyere dato. Det betyr ikke at det ikke har foregått innovasjon i offentlig sektor i denne perioden, men i stedet for å omtale dette med begreper fra innovasjonslitteraturen, brukte man andre begreper; fremfor alt omtalte man det som foregikk som reformer. I tråd med dette ble for eksempel etableringen av det nåværende NAV i 2006 omtalt som en reform, mens det like gjerne kunne ha blitt omtalt som en organisatorisk innovasjon (Rønning 2021).

I de senere år er imidlertid begrepet innovasjon i større grad blir satt på agendaen også i offentlig sektor, og innovasjonsforskningen har fulgt opp med en økende interesse for dette feltet. I 2019 kom også den første stortingsmeldingen om offentlig innovasjon. Her fremmes innovasjon som et middel til å oppnå «en effektiv offentlig sektor som leverer gode tjenester til innbyggerne, har høy grad av tillit i befolkningen, og finner nye løsninger på samfunnsutfordringer i samarbeid med innbyggerne, næringslivet, forskningsmiljøer og sivilsamfunnet» (Stortingsmelding 30, 2019-2020, s. 5). Innovasjon defineres her som «en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte.» (Ibid., s. 13) og videre: «At innovasjonen er ny, betyr at den er ny for den aktuelle virksomheten, men den kan likevel være kjent for, og iverksatt i, andre virksomheter» (Ibid., s. 13). Definisjonen harmonerer med beskrivelsen av en innovasjon som noe *nytt og nyttig som er nyttiggjort*, som KS og mange offentlige virksomheter bruker.

Forskningen om offentlig innovasjon har hentet mange av sine begreper fra det mer etablerte forskningsfeltet for innovasjon i privat sektor. Samtidig peker forskningen på at det er noen viktige forskjeller på betingelsene for innovasjon i de to sektorene, som noen ganger underkommuniseres. Mens den enkelte private virksomhet ofte har et større spillerom for hurtig endring basert på signaler fra markedet, og også en sterk, kommersiell egeninteresse i å endre seg i takt med markedets krav, er spillerommet og endringspotensialet i offentlige virksomheter som regel noe annerledes. Dette henger til dels sammen med at de typisk er organisert innenfor større, komplekse, organisatoriske enheter preget av byråkratisk kultur og sterke vertikale styrings- og kontrollmekanismer, samtidig som størrelsen og kompleksiteten bidrar til å vanskeliggjøre samspill og koordinering horisontalt mellom de ulike delene av systemet (Bloch & Bugge 2013, Brown & Osborne 2013). I denne type organisasjoner kan det også lett oppstå en kultur preget av treg beslutningstaking og risikovegring (Hansson, Ovretveit & Brommels 2016). Offentlige tjenesteytelser er også i stor grad rettighetsbaserte, noe som krever en betydelig grad av standardisering. Lover, forskrifter og reguleringer kan også være barrierer for innovasjon (Cinar, Trott & Simms 2019). Sammenlagt gjør dette det vanskeligere å eksperimentere med nye løsninger som bryter med eksisterende rutiner og standarder (Koch & Hauknes 2005). Den offentlige finansieringen av sektoren bidrar også til at insentivene knyttet til å levere tjenester som gir høy brukertilfredshet, og til kontinuerlig innovasjon for å sikre at dette fortsetter, er svakere i offentlig enn privat sektor, der graden av tilfredshet hos kundene virker mer direkte inn på bunnlinja (Koch & Hauknes 2005). Insentivene for å innovere i offentlig sektor karakteriseres også av enkelte som asymmetriske i den forstand at mislykkede innovasjoner straffes hardere enn de vellykkede feires.

Forskningen viser samtidig at mange av *typologiene* og *mekanismene* for innovasjon som vi kjenner fra private sektor gjenfinnes i offentlige sektor. Når det gjelder typer av innovasjon, for eksempel, er *tjenesteinnovasjoner* og *organisatoriske innovasjoner* utbredt både i privat og offentlig sektor. Den første angår måten en tjeneste er designet på eller utøves. Her står møtet med kunden eller tjenestebrukeren i fokus. Den andre angår organisasjonen som produserer tjenesten. Et annet relevant skille går mellom skrittvis (eller inkrementelle) og radikale

innovasjoner. Selv om radikale innovasjoner ofte får mest oppmerksomhet, kan også små, skrittvisse innovasjoner som foregår kontinuerlig, skape store, verdifulle endringer over tid.

En ytterligere typologi fokuserer på hvem som initierer eller styrer innovasjonsprosessen. I den tidlige innovasjonslitteraturen var det særlig rollen til den originale og kreative *entreprenøren* som ble trukket fram. En annen retning i innovasjonsforskningen er opptatt av hvordan forskning genererer innovasjon når forskningsbasert kunnskap tas i bruk av virksomheter, noe som gjerne er koblet til en mer aktiv rolle for forskere i innovasjonsprosessen. Andre igjen er opptatt av hvordan innovasjon skjer i samspillet mellom mange aktører i nettverk eller klynger. En siste og relativt ny retning legger vekt på hvordan kunder eller brukere er en ressurs i innovasjon. Virksomhetene må ha kunnskap om kundenes eller brukernes ønsker, behov og utfordringer, og sørge for at varene eller tjenestene deres oppfattes som et svar på disse (Grabher, Ibert & Flohr 2008, Von Hippel, 2005). I offentlig sektor blir det også i økende grad lagt vekt på å involvere brukerne av de offentlige tjenestene i arbeidet med å forbedre dem, i det som ofte refereres til som samskaping. Tjenestedesignprosessen slik den har blitt praktisert i «Utsiden inn» er tett koblet til denne siste utviklingen, og representerer dermed en tenkning og et sett av metoder som er i tråd med dagens innovasjonsdiskurs.

En diskusjon som til dels overlapper med den som er referert over, tar opp hvordan innovasjon best organiseres i store virksomheter, lik dem vi ofte finner i offentlig sektor. En mulighet er å satse på toppstyrt innovasjon som forankres i tydelige strukturer og prosedyrer (Adler 2006). En annen mulighet er å fokusere på hvordan innovasjon er noe som kan skje naturlig når det legges til rette for det, og at ledelsens oppgave derfor mer er «å la de tusen blomster blomstre» (Kanter 1988) ved å gi de ansatte kreativ frihet og autonomi (Amabile & Conti 1999). Her har «Utsiden inn» mer til felles med den siste posisjonen. Det er imidlertid ikke nødvendig å betrakte dette som gjensidig utelukkende alternativer. I en stor organisasjon kan de ulike strategiene leve side om side, og kombineres på ulike måter.

Medarbeiderdrevet innovasjon

Medarbeiderdrevet innovasjon (MDI) representerer en egen kategori innen klassifisering av innovasjon, for eksempel som et motstykke til toppstyrt innovasjon, og står særlig sentralt i denne studien, siden prosjektet som evalueres kan karakteriseres som et eksempel på MDI. MDI er en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomhet (Stortingsmelding 7, 2008–2009). I Norge var LO tidlig ute som en pådriver i arbeidet med å sette MDI på den politiske og forskningsmessige dagsordenen. Denne formen for innovasjon harmonerer også godt med den norske og nordiske arbeidslivsmodellen der de ansatte har aktiv medinnflytelse i virksomhetene. Stadig flere studier viser også at bred medvirkning og samarbeid på tvers, gjerne i flerfaglige team som deler kunnskap, lærer av hverandre og samskaper ideer, produserer langt mer treffsikre løsninger enn avdelinger, ledere og eksperter som ikke er så tett på praksis (Torfing 2019).

Både den engelske betegnelsen «employee-driven innovation» og den norske «medarbeiderdrevet innovasjon» gir assosiasjoner i retning av at innovasjonsprosessen skal være «drevet» av medarbeidere (Amundsen, Gressgård, Hansen & Aasen 2011). Men selv om MDI gjør medarbeideren mer sentral i innovasjonsarbeidet, betyr det ikke at betydningen av ledelse forsvinner, og heller ikke at man avskriver forskning eller brukerinnspill som potensielle ressurser i innovasjonsarbeidet. MDI vil typisk involvere både ledere og andre relevante aktører innenfor og utenfor virksomheten. De gode ideene kan komme fra alle steder. Det som skiller MDI fra andre former for innovasjon, er at medarbeidernes kunnskap og erfaring får en mer sentral funksjon (Borins 2001).

Et argument for viktigheten av MDI er at medarbeidere som har tett kontakt med brukere, ofte ser utfordringer og muligheter som ledere og personer i dedikerte innovasjonsavdelinger ikke ser like

lett, og at det dermed ligger et uutnyttet potensial i en tydeligere og mer systematisk involvering av de ansatte. Östberg m.fl. (2010) har anslått at 95 prosent av virksomheters kreative potensial er knyttet til ideer om mindre forbedringer fra medarbeiderne, og at disse ideene har en tendens til å glemmes på grunn av et overdrevent fokus på «store» ideer som gir mer status. Følgelig går store ressurser tapt ettersom de små ideene samlet kan bidra til å spare penger, øke inntekter, forenkle arbeidsoppgaver, og ikke minst å forbedre kvalitet og brukeropplevelse.

Når det gjelder spørsmålet om hva som fremmer MDI, er det grunn til å anta at det er sterke fellestrekk mellom privat og offentlig sektor. Forskning viser for eksempel at ansatte som involverer seg i innovasjon i offentlig sektor er motivert av mange av de samme faktorene som i privat sektor, som idealisme og skaperglede, faglig engasjement og karriereambisjoner. I en tidlig norsk studie fant man at idealisme og ønsket om å bidra til å skape et bedre samfunn, var særlig viktige motivasjonsfaktorer hos offentlige ansatte (Koch & Hauknes 2005, s. 18).

Ikke alle arbeidsplasser kjennetegnes av forhold som er optimale for MDI. Tidligere forskning har identifisert et sett med faktorer som påvirker sannsynligheten for å lykkes med slik innovasjon. Det betyr at en svak tilstedeværelse av disse hemmer sannsynligheten med å lykkes, mens en sterk tilstedeværelse fremmer MDI. I denne evalueringen har vi valgt å fokusere på det vi oppfatter som de mest sentrale faktorene i denne forbindelse, som til sammen utgjør det vi kunne kalle MDIs rammebetingelser (Amundsen et al. 2011, Echebiri 2020, González-González & García-Almeida 2021). Det gjelder kunnskapsflyt, tillit, organisatorisk medborgerskap, ansattes kontroll over eget arbeid, regeltrykk, innovasjonskultur og ledelse.

Kunnskapsflyt

Kunnskap er en av de viktigste innsatsfaktorene i innovasjon, også ved MDI. Kunnskap skal her forstås i ordets videste forstand. Innovasjonsforskerne Lundvall og Johnson (1994) opererer med et vidtfaende kunnskapsbegrep som inkluderer fire former for kunnskap:

- Know what – faktakunnskap
- Know why – vitenskapelig kunnskap
- Know how – praktisk kunnskap/ferdigheter
- Know who – kunnskap om personer/bekjentskap/nettverk

Faktakunnskap som kan være relevant ved MDI, er for eksempel kunnskap om i hvilken grad brukerne av en bestemt tjeneste er tilfredse med tjenesten, eller om de har utfordringer som ikke blir møtt. Vitenskapelig kunnskap kan være forskningsbaserte teorier om hva som ligger bak brukernes problemer, eller hvordan de kan forstås. Også den praktiske kunnskapen til erfarne og dyktige førstelinjeansatte har vist seg å ha stor betydning ved MDI (González-González & García-Almeida 2021, Svare 2016). Endelig kan kunnskap om eksterne aktører være verdifullt der en innovasjon forutsetter et samarbeid med slike, eller der de eksterne aktørene innehar kunnskaper som behøves. Begrepet kunnskapsflyt betegner hvordan denne kunnskapen beveger seg eller deles i en organisasjon. Det er ikke tilstrekkelig at kunnskapen finnes i avgrensede deler av organisasjonen. Den må formidles og deles slik at de som trenger den, har tilgang til den, og slik at den kan komme til nytte der den trengs.

Tillit

En dimensjon som påvirker hvordan kunnskap beveger seg eller deles i en organisasjon, er tillit. Tillit er derfor også en viktig faktor ved MDI. Lav tillit bidrar til at folk er mindre villig til å dele potensiell verdifull kunnskap av frykt for at andre skal bruke kunnskapen opportunistisk til egen vinning. Eller man kan avstå fra å dele kunnskap om problematiske forhold i frykt for at problemfokuset skal virke negativt tilbake på en selv. Tillit påvirker også hvor godt vi lytter til og tar til oss andres kunnskap. Lav tillit bidrar til at vi er mindre tilbøyelig til å oppfatte andres kunnskap som noe det er verdt å ta til etterretning. Høy tillit på sin side motvirker disse negative

dynamikkene. Man våger å snakke mer om feil og mangler, noe som er en forutsetning for å rette på dem eller utvikle bedre løsninger. Man blir også mer generøs i delingen av potensiell nyttig kunnskap. Alt dette bidrar til å skape et mer fruktbart vekstgrunnlag for innovasjon (Abrams, Cross, Lesser & Levin 2003, Hsu & Chang 2014, Huotari & Iivonen 2004, Svare, Gausdal & Möllering 2020).

Tillit er også relevant for innovasjon av andre grunner. Innovasjon handler ofte om å ta risiko (Schoorman, Mayer & Davis 2007), nemlig risikoen for at det man prøver å utvikle, ikke skal lykkes. Tillit gjør oss villige til å ta mer risiko. De aller fleste innovasjoner krever samarbeid for å realiseres. Også her er tillit viktig, for om man har lav tillit til en potensielt nyttig samarbeidspartner, kan det være at man avstår fra å innlede samarbeidet. Tillit bidrar på den andre siden til at vi lettere inngår samarbeidsrelasjoner, og også at kvaliteten på samarbeidet blir bedre fordi vi kommuniserer bedre. Tilliten fra ledelsen til de ansatte står også i en særstilling ved MDI. Ledelsen må være villig til å gi de ansatte rom for å utvikle og prøve ut nye ideer. Jo høyere tilliten er, desto større er sannsynligheten for at ledelsen gir de ansatte dette rommet.

Ansattes kontroll over eget arbeid

Begrepet kontroll er et viktig begrep i den klassiske arbeidslivsforskningen. Det brukes blant annet til å angi hvem som har kontrollen over arbeidet som gjøres på en arbeidsplass, eller hvordan denne kontrollen er fordelt mellom ledelse og ansatte. Selv om ledelsen selvsagt alltid har det overordnede ansvaret for det som skjer på en arbeidsplass, er det solid belegg for å si at det er sterke fordeler knyttet til å gi de ansatte en stor grad av kontroll for eksempel over hvordan de løser arbeidsoppgaver, eller hvordan de fordeler tiden mellom disse oppgavene. For eksempel kom arbeidslivsforskningen tidlig frem til at ansatte trives bedre og gjør en bedre jobb når moderat høye utfordringer kombineres med varierte arbeidsoppgaver og muligheter for selv å styre egen arbeidshverdag (Karasek & Theorell 1990).

Forskning viser også at det er positiv sammenheng mellom ansattes kontroll over eget arbeid og MDI (Amundsen et al. 2011, Cummings & Oldham 1997, Echebiri 2020). I en studie med data fra 15 EU-stater viser for eksempel Lorenz og Lundvall m.fl. (2010) at høye nivåer av kontroll over eget arbeid, slik vi typisk finner det i Norden, er positivt korrelert med læring blant ansatte, som igjen er nært forbundet med innovasjon (Lorenz, Lundvall, Valeyre & Holm 2010). Kontroll over egen arbeidssituasjon er en viktig betingelse for MDI særlig fordi det skaper det helt nødvendige handlingsrommet som gjør det mulig for de ansatte å utvikle og prøve ut egne ideer. En altfor sterk ytre styring, eller alt for strenge rutiner for hvordan oppgaver skal løses, virker i motsatt retning, og lukker rommet for nyskaping.

Regeltrykk

Offentlig tjenesteyting er ofte underlagt regler som definerer kvalitetskrav for tjenestene som utføres, eller som skal sikre likebehandling, og slik må det være. Men av og til kan reglene bli for mange, eller for dominerende på andre måter, slik at det å lære dem og/eller følge dem i det daglige arbeidet, tar for mye tid. Resultatet blir at de ansatte enten opplever å jobbe under tidspress eller får mindre tid til andre oppgaver (Long 2015). Siden deltakelse i MDI krever en viss grad av overskudd, kan et for sterkt regeltrykk føre til at rommet for MDI blir for trangt, noe som da kan hemme utvikling og utprøving av nye ideer. Regeltrykk skiller seg ellers fra de andre faktorene vi diskuterer i dette kapitlet, ved at et høyt nivå av regeltrykk kan virke negativt på MDI.

Organisatorisk medborgerskap

Organisatorisk medborgerskap (på engelsk *Organizational Citizen Behaviour*) er et begrep som viser til hvordan en ansatt oppfatter sin egen rolle i organisasjonen han/hun jobber i, og inkluderer blant annet den ansattes lojalitet og engasjement til organisasjonen (Kiaei et al. 2014, Lee & Allen 2002). Høy grad av organisatorisk medborgerskap innebærer at den ansatte opplever seg

som et respektert medlem av fellesskapet som arbeidsplassen utgjør, og bidrar i neste omgang til at den ansatte utvikler omtanke for organisasjonen sin og gjør sitt beste for at den skal lykkes, også når det ikke er knyttet noen direkte belønning til innsatsen. Er det organisatoriske medborgerskapet lavt, skjer det motsatte: den ansatte gjør bare det som er strengt nødvendig i henhold til stillingsbeskrivelsen, eller til og med mindre, om han/hun kan slippe unna med det.

Organisatorisk medborgerskap er viktig for MDI fordi sannsynligheten for å lykkes med slik innovasjon øker jo mer engasjerte de ansatte er, og jo mer de er villige til å strekke seg litt ekstra innenfor rimelighetens grenser. Bli den ansatte for opptatt av at hver minste innsats skal belønnes separat, eller avstår fra å delta i aktiviteter som ikke belønnes på denne måten, blir det også vanskeligere å mobilisere den energien som er en nødvendig forutsetning for MDI.

Forskning har ellers vist at det er en sammenheng mellom organisatorisk medborgerskap, autonomi og tillit. Ansatte som får økt autonomi fra ledelsen, opplever det som økt tillit, og svarer med engasjement og lojalitet. Organisatorisk medborgerskap er også positivt korrelert med arbeidsglede, noe som også er viktig i forhold til innovasjon, fordi arbeidsglede kan være en viktig drivkraft i innovasjonsarbeidet (Scott & Bruce 1994).

Ledelse

Ledelse peker seg ut som en av de aller mest sentrale faktorene når det gjelder å legge til rette for eller fremme MDI. For det første har ledelsen et særlig ansvar når det gjelder å legge til rette for god kunnskapsflyt, sørge for at regeltrykket ikke blir for sterkt, samt at de ansatte får det nødvendige frirommet til å utvikle og prøve ut nye løsninger. Måten ledelsen forholder seg til de ansatte på mer generelt – eller måten man utøver ledelse på – har også betydning for utviklingen av organisatorisk medborgerskap. For at de ansatte skal føle seg som en del av et fellesskap (det vil si «medborgere»), må de møtes med respekt, og det å få tillit fra sine ledere kan bidra til å skape en opplevelse av å få slik respekt. Det at ledere viser tillit til sine ansatte, vil også ofte bidra til at de ansatte svarer med å gi tillit i retur. I byggingen av en god tillitskultur har altså ledelsen et viktig medansvar.

To former for ledelse, eller dimensjoner ved ledelse, kan fremheves som sentrale i denne forbindelse. Den ene kan kalles *rettferdig ledelse*, altså det at ansatte ikke utsettes for usaklig forskjellsbehandling. Det andre er *myndiggjørende ledelse* som innebærer at de ansatte ikke bare får et tilstrekkelig frirom til å utvikle og prøve ut nye løsninger, men oppfordres aktivt til å ta et slikt ansvar (Amundsen et al. 2011, Gjelsvik 2007). Myndiggjørende ledelse betyr også at ansatte myndiggjøres på andre måter, for eksempel ved at de oppfordres til å si hva de mener, også når det innebærer uenighet med ledelsen. MDI forutsetter også en tett og konstruktiv dialog mellom medarbeidere og ledere (Tierney, Farmer & Graen 1999), noe som normalt krever en mer *nærværende* ledelse i form av tilstrekkelig hyppig lederkontakt.

De senere år er også innovasjonsledelse blitt et etablert begrep i ledelseslitteraturen. I en viss forstand kan alt vi hittil har sagt om god ledelse, kalles innovasjonsledelse, siden det bidrar til å styrke sannsynligheten for å lykkes med MDI. Når man snakker om innovasjonsledelse forbindes det likevel ofte med mer spesifikke kjennetegn, for eksempel at man som leder aktivt oppmuntrer til og støtter de ansattes innovasjonsinitiativer, at man har toleranse for at ting ikke alltid går som planlagt, og dermed at ansatte får rom til å feile uten å straffes for det. I tillegg kommer at man bidrar med nødvendige ressurser, og ikke minst, støtter implementeringen av innovasjonene slik at de faktisk tas i bruk (Lukes & Stephan 2017).

Innovasjonskultur

Begrepet innovasjonskultur kan defineres vidt eller mer snevert. Forståelsen av begrepet vil også avhenge av hvordan man forstår begrepet *kultur* mer generelt. Her finnes mange mulige spesifiseringer. Kroeber, Kluckhohn og Untereiner (1985) fant at det allerede på 1950-tallet fantes

mer enn 150 definisjoner av *kultur* i bruk. I denne studien velger vi å se på kultur som et sett av *felles holdninger, verdier, normer, forestillinger, tradisjoner, institusjoner, skikker og praksiser*. Videre inkluderer begrepet de fysiske og materielle forholdene som de mer ideelle, sosiale eller immaterielle dimensjonene ved kulturen er forankret i eller vevet sammen med (Borofsky et al. 2001). Begrepet innovasjonskultur inkluderer i tråd med dette både holdninger og normer, praksiser og rutiner, samt fysiske eller digitale møteplasser og måten de er organisert på. I tråd med denne forståelsen kan alle faktorene som nevnes over sees som del av en organisasjons innovasjonskultur. I forskningslitteraturen om MDI finnes det imidlertid også mer snevre definisjoner av innovasjonskultur.

I en definisjon lansert av Lukes og Stephan (Lukes & Stephan 2017), som vi legger til grunn, knyttes innovasjonskultur særlig til *innovativ praksis* – det å prøve ut nye ting eller sette nye ideer ut i livet – samt *innovasjonsledelse* (støttende ledelse og toleranse for feil). Disse kan sees som særlig viktige delaspekter ved innovasjonskultur. Når vi måler innovasjonskulturen ved de fem kontorene som er med i denne studien gjennom en survey, er det denne definisjonen vi tar utgangspunkt i.

Oversettelse og spredning av innovasjon

Over har vi lagt vekt på hvordan sannsynligheten for å lykkes med MDI påvirkes av et sett med faktorer som til sammen utgjøre en organisatorisk eller institusjonell innovasjonskultur. Også innovasjonene som utvikles innenfor en slik kultur, vil ofte være tilpasset denne kulturen. Det gjelder særlig dersom det dreier seg om en organisatorisk innovasjon, men også i de tilfeller der innovasjonen er en tjeneste som produseres innenfor bestemte organisatoriske forhold.

Dette reiser et sentralt spørsmål, som er blitt mye diskutert i innovasjonslitteraturen: Hvor realistisk er det å anta at en innovasjon utviklet innen en organisatorisk kontekst kan overføres og lykkes innen en annen? Utdrøiningene knyttet til slik spredning er hyppig diskutert i innovasjonslitteraturen, også i forhold til offentlig sektor.

Selv om offentlige virksomheter ofte er organisert i enheter som tilsynelatende er like, advarer forskningen mot å ta for gitt at de er det, og at det som fremstår som en suksess et sted uten videre kan kopieres et annet sted. To nabokommuner kan ha lik næringsstruktur, samme størrelse og andre likhetstrekk. Likevel kan et tiltak som er en suksess i den ene kommunen, bli en fiasko hos naboen (Rønning 2021). Vellykket kopiering krever tilpasning og forutsetter en form for «oversetting», der man ser etter hva som er det vesentlige i det som skal tas inn, og hvilke tilpasninger som er nødvendige i den nye settingen (Czarniawska & Sevón 1996). Tilpasninger kan skje mer eller mindre kreativt, og slik sett fremstå som en egen type innovasjoner (Rønning 2021).

Rønning (2021) anbefaler å bruke hospitering som virkemiddel ved spredning av en innovasjon, altså at personale fra den virksomheten som skal ta i bruk en innovasjon, oppholder seg en stund ved den virksomheten som først gjennomførte innovasjonen. Hospitanten kan deretter bedre oversette innovasjonen til sin hjemlige kontekst.

Forbedring av rammebetingelser

I dette kapitlet har vi drøftet tillit, ledelse, innovasjonskultur, m.m., som rammebetingelser for MDI, det vil si at graden disse faktorene opptre i ved et bestemt kontor, vil kunne hemme eller fremme MDI. Samtidig er det verdt å merke seg at det at de kan regnes som rammebetingelser, selvsagt ikke betyr at de er uforanderlige. De kan endres gjennom målrettede tiltak, og de kan også endre seg uten at det er direkte intendert, for eksempel ved at et tiltak som iverksettes for å oppnå noe annet, samtidig styrker eller svekker de omtalte rammebetingelsene. For eksempel kan innføringen av visse former for overvåkning i en virksomhet svekke de ansattes tillit til ledelsen, selv om det ikke var intendert, noe som igjen kan føre til redusert organisatorisk medborgerskap

og svekket innovasjonskultur (Bernstrøm & Svare 2017, Falk & Kosfeld 2006). En virksomhet som arbeider med innovasjon over tid, og lykkes med dette, blant annet fordi rammebetingelsene for innovasjon er fordelaktige, vil også kunne erfare at disse rammebetingelsene styrkes ytterligere gjennom prosessen, altså at virksomheten utvikler enda bedre forutsetninger for innovasjon. De faktorene vi har sett på kan derfor i ett analytisk perspektiv betraktes som årsaker eller årsaksbetingelser, altså noe som bidrar til å fremme eller skape innovasjon, mens de i et annet kan forstås som resultater av målrettede intervensjoner eller andre hendelser.

På grunn av begrensningene som ligger i mandatet for vårt prosjekt, går vi ikke dypere inn i en teoretisk drøfting av disse sammenhengene her. Vi avslutter med å understreke den mer pragmatiske implikasjonen av det som nettopp er sagt, nemlig at virksomheter som i utgangspunktet ikke ligger så godt an i forhold til de rammebetingelsene vi har indentifisert, har mulighet for å forbedre dem gjennom utviklingsarbeid. Vi kommer kort tilbake til dette i anbefalingene som inngår i rapportens siste del.

I dette kapitlet har vi trukket frem noe av det den eksisterende forskningslitteraturen sier om MDI og betingelsene for slik innovasjon. I evalueringen som denne rapporten presenterer, er dette relevant, både fordi innovasjonen som evalueres kan betegnes som en MDI, og fordi det ligger i mandatet for evalueringen å undersøke hvilke faktorer eller rammebetingelser som påvirker sannsynligheten for å lykkes med slik innovasjon. Som det fremgår under, når vi presenterer det metodiske opplegget for evalueringen, har vi derfor forsøkt å kartlegge faktorene som er beskrevet over, og mer spesifikt hvordan de har fungert som rammebetingelser ved de fem kontorene som er studert. Mandatet for evalueringen ber også om en diskusjon for muligheten av spredning av innovasjonsprosjektet og innovasjonene. Det gjør diskusjonen av spredning i innovasjonslitteraturen relevant. Hvordan disse målene er integrert i evalueringens design for datainnhenting og analyse beskrives nærmere i kapittel «Forskningsdesign, metode og datainnsamling».

5. Forskningsdesign, metode og datainnsamling

Som nevnt i innledningen skal denne evalueringen besvare følgende overordnede problemstillinger:

1. Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid ved hjelp av tjenstedesign/den triple diamanten?
2. I hvilken grad er denne metodikken en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid i NAV-kontor?

Dette er i tråd med forutsetningene som ble lagt i utlysningen av prosjektet. Relatert til disse hovedproblemstillingene ble det i utlysningen også anført et ønske om at evalueringen skulle ta for seg følgende mer underordnede problemstillinger:

- a. Hvordan påvirker tjenstedesign og StimuLabs innovasjonsmetoder ledelse, kompetanse- og gevinstarbeid, organisasjonsutvikling, organisasjonskulturen osv.?
- b. Hvilke rammebetingelser må være til stede for at NAV-kontor skal kunne jobbe med innovasjon etter slike metoder. Hvilke rammebetingelser hemmer og fremmer slikt arbeid?
- c. Hvilke metoder og arbeidsprosesser er benyttet ved de ulike kontorene som deltar i utprøvingen, og har disse bidratt til en ny innovasjon eller en forbedring av eksisterende tjenester?
- d. Hvordan opplever kjerneteamene metodene, arbeidsprosessene, støtte og oppfølging som nyttige for å løse valgte problemstillinger? Hva har gitt mest verdi, og hva har vært de største utfordringene?
- e. Vil metodene og arbeidsprosessene som tas i bruk, ha overføringsverdi til andre NAV-kontor? Hvis ja, hva er de viktigste forutsetningene for å lykkes, og hvilken støtte og kompetanseutvikling antas kontorene å ha behov for?
- f. I hvilken grad har kontorene samlet sett gjennom arbeidet med et felles systemkart kommet fram til utfordringer, ideer, eller konsepter som kan være til nytte for utvikling av NAV som organisasjon?
- g. Hva må til for å kunne oppskalere, slik at tjenstedesign og den triple diamant skal kunne brukes som utviklingsmetodikk i NAV-kontorene (support, kompetanse, ressurser o.l.)?

Samlet sett krever disse over- og underordnede spørsmålene et relativt omfattende evalueringdesign, og data som kan belyse relativt omfattende og komplekse forhold og sammenhenger. Som tilbyder fikk AFI også muligheten til å foreslå egne analytiske perspektiver og prioriteringer. Som svar på denne invitasjonen, og i et forsøk på å forenkle kompleksiteten gjennom en målrettet prioritering, har vi formulert dette som en tredje overordnet problemstilling, som tar opp i seg underpunktene a, b og e over:

3. Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av tjenstedesign/den triple diamanten, og hvordan påvirkes disse rammebetingelsene i sin tur av arbeidet med den triple diamant?

Selve evalueringen har vært gjennomført i første halvår 2021, mens prosjektet som er evaluert – «Utsiden inn» – startet opp allerede i januar 2020. Vi kom altså inn da «Utsiden inn» gikk mot sin avslutning, men før innovasjonene var implementert i praksis. Vi har derfor ikke vært i stand til å evaluere prosjektets suksess i forhold til hvor vellykkede innovasjonene i prosjektet er blitt i praksis. Av den grunn har vi heller ikke intervjuet brukere av NAV. Dette ville bare ha gitt mening dersom vi hadde kunnet undersøke deres erfaringer med de nye tjenestene. En slik studie vil eventuelt kunne gjennomføres senere.

Evalueringen er gjennomført som en kombinasjon av dokument- og surveystudier, enkelt- og gruppeintervjuer samt en feedbacksløyfe underveis i form av en workshop halvveis i evalueringsperioden, der deltakernes kommentarer til de foreløpige funnene som ble presentert inngår i datamaterialet. Perspektivet som anlegges er løsningsorientert, det vil si at analysene som gjøres munner ut i et sett med anbefalinger. Under følger en nærmere beskrivelse av hvilke data som er samlet inn, og hvordan datainnsamlingen har foregått.

Survey

En survey ble ved oppstarten av evalueringsperioden sendt til alle de ansatte ved de fem kontorene som deltok i studien. Målet med surveyen var å måle de ulike faktorene som studien fokuserer på, og som tidligere forskning har påvist som relevante rammebetingelser for MDI, det vil si at de både kan fremme og hemme innovasjon, avhengig av hva slags konstellasjoner de opptrer i. Disse faktorene ble nærmere beskrevet i det innledende teorikapitlet, men i korthet dreier det seg blant annet om kunnskapsflyt, tillit, ledelse og innovasjonskultur. Disse er målt gjennom validerte spørsmålsbatterier hentet fra forskningslitteraturen for å sikre validitet i resultatene. I tillegg ble det spurt om utdanningsnivå og ansettelsestid. En nærmere oversikt over disse faktorene med angivelse av hvordan de ble målt, er gitt i neste kapittel. Selve spørreskjemaet er vedlagt denne rapporten som et appendiks.

Surveyen ble altså sendt til alle de ansatte ved de fem kontorene. En kontaktperson ved hvert kontor hjalp forskerne å sende et invitasjonsbrev via e-post til de ansatte der surveyen ble presentert, og med en lenke til et elektronisk spørreskjema. Invitasjon til å svare ble sendt ut i begynnelsen av februar 2021, og skjemaet var åpent i ca. to uker. Det ble sent til 557 mottakere, hvorav 240 svarte, som gir en svarprosent på 43 prosent. Svarprosenten varierte mellom kontorene, fra 31 (lavest) til 74 (høyest).

Det at svarprosenten endte på 43 prosent reiser et spørsmål om hvorvidt de som svarte er representative for de ansatte, eller om det en *tendens* blant respondentene, for eksempel at det enten er de mest eller minst fornøyde som har svart. Dette er det på bakgrunn av dataene vi har samlet ikke mulig å gi noe endelig svar på. Imidlertid inneholdt det elektroniske spørreskjemaet et åpent fritekstfelt der hver enkelt respondent hadde anledning til å komme med en sluttkommentar eller andre innspill. Vi valgte å ikke bruke disse i den videre analysen, men av tonen og innholdet i disse kommentarene kan vi slå fast at det blant respondentene både var ansatte som var godt tilfreds med arbeids- og ledelsesforholdene ved sitt kontor, og det motsatte. Slik sett peker svarene i retning av at det *ikke* er noen entydig tendens blant respondentene på disse områdene. Blant respondentene anga videre 16 prosent at de arbeidet som leder/koordinator mens 84 prosent anga at de arbeidet som veileder/jobbspesialist, noe som gjenspeiler representasjonen av de to gruppene ved kontorene rimelig godt. Den lave svarprosenten innebærer likevel at funnene fra surveyen må tolkes med en viss forsiktighet.

Intervjuer

Vi har totalt gjennomført 24 intervjuer hvorav 9 gruppeintervjuer. Informanter var ledere og ansatte ved de fem NAV-kontorene, samt NAV på fylkesnivå og Arbeids- og velferdsdirektoratet. I forhold til det siste bidro også ansatte i NAVs sentrale IT-avdeling som har egne tjenestedesignere.

Totalt ble det intervjuet 25 personer, og av disse er sju intervjuet to ganger. De ordinære intervjuene hadde en varighet på ca. 1 time. For de informantene hvor det ble foretatt oppfølgingsintervjuer, varte disse ca. 30 minutter. Oppfølgingsintervjuene ble i hovedsak foretatt med medlemmer fra de fem kjerneteamene, og tok for seg status for implementeringen i siste halvdel av mai.

Informantene ble rekruttert på bakgrunn av en liste over kontaktpersoner for «Utsiden inn» som vi fikk tilsendt fra våre kontakter i AVdir. Ser vi på informantenes synspunkter, slik de ble formidlet i intervjuene, finner vi både positive og negative tilbakemeldinger i forhold til temaene som ble berørt. Dette tyder ikke på at måten informantene ble rekruttert på, bidro til at bare én posisjon (positiv eller negativ) kom frem, men at intervjuene samlet representerer et bredt spekter av erfaringer og meninger blant de ansatte.

Intervjuene fulgte en semistrukturert intervjuguide hvor vi på forhånd hadde bestemt noen tema og hovedspørsmål. Disse fokuserte blant annet på informantenes/kontorenes tidligere erfaringer med innovasjon, deltakelsen i «Utsiden inn», samt betydningen av ledelse, organisering og lokal innovasjonskultur som betingelse for å lykkes med innovasjon. Siden tiden for hvert intervju ga begrensninger for hvor nøye vi kunne gå inn på hvert spørsmål, og fordi ikke alle spørsmålene var relevante for alle informantene, må intervjuguiden betraktes som en generell ramme som så ble individuelt tilpasset hvert enkelt intervju. Til en viss grad åpnet vi også for at informantene selv fikk muligheten til å fokusere på det han/hun opplevde som mest vesentlig, for eksempel i relasjon til hva de opplevde som de mest vesentlige faktorene som fremmet eller hemmet innovasjonsprosessen de hadde vært gjennom. Det innebærer at ikke alle rammebetingelsene vi var interessert i, fikk en like omfattende behandling i intervjuene. Til gjengjeld gjør intervjudataene det mulig å se hvilke forhold informantene er mest opptatt av, og oppfatter som mest vesentlig. Intervjuguiden er vedlagt som et appendiks. Det ble gjort opptak av alle intervjuer hvor enten utvalgte deler eller hele intervjuet ble transkribert.

Feedback-workshop og dokumenter

Vi arrangerte en digital feedback-workshop for deltakerne i prosjektet og andre interesserte 16. april. Her deltok representanter for alle deltakerkontorenes kjerneteam, representanter fra fylkene og direktoratet samt andre interesserte, totalt 27 deltakere. Her presenterte vi foreløpige resultater og fikk gjennom gruppeoppgaver og gruppediskusjoner bekreftet og delvis styrket våre funn gjennom tilbakemeldingene fra deltakerne. Vi fikk også kommentarer og innspill som har bidratt til større presisjon i våre beskrivelser.

Tilgang til Teams-rommet for «Utsiden inn» har gitt oss adgang til dokumenter (presentasjoner, manualer, erfaringsrapport mm.) som har vært produsert eller brukt i prosjektet. Disse har også bidratt til vår forståelse av prosjektet og prosessen, og har i noen tilfeller gitt oss nyttig informasjon om faktiske forhold som supplement til intervjuene.

Anonymisering

De fem kontorene som er med i studien, er identifisert i begynnelsen av denne rapporten, men i rapportens hoveddel er de anonymisert. Dette er gjort for at funn og sitater ikke skal kunne knyttes verken til spesifikke informanter eller spesifikke kontor. For å sikre denne anonymiteten har enkelte sitater blitt noe modifisert, men ikke mer enn at meningsinnholdet er intakt. Ved gjengivelse av synspunkter eller sitater, gis det heller ingen referanser til hvilket kontor informantene er ansatt ved. Der det ansees som vesentlig, er det derimot angitt om informanten er kontorleder eller leder. Om ikke annet er oppgitt, er informanten medlem i et kjerneteam. Grunnen til anonymiseringen er at vi i gjennomgangen av de kvalitative dataene ikke bare presenterer det som er gått bra i prosjektet, men også ser på problemer og utfordringer som kontorene har hatt. Her har vi ikke ønsket at det skal la seg gjøre å knytte det som sies til spesifikke kontor eller personer, og i vår kontakt med informantene var dette også forutsatt. Vi

mener dette ikke forringer verdien av studien. Det som er interessant med problemene og utfordringene som er omtalt, er ikke hvem som har erfart dem, men hvordan de arter seg, hva som kan forklare dem og hvordan de er blitt håndtert. Det at de i hovedsak også opptrer ved flere av kontorene, antyder også at sannsynligheten for at de vil opptre er betydelig, selv om vi med utgangspunkt i vårt utvalg ikke kan si noe sikkert om representativitet. Det samme behovet for å beskytte kontorene som vi har omtalt over, ligger også til grunn for at vi ikke oppgir spesifikke funn fra surveyen på en måte som gjør det mulig å sammenligne resultatene mellom kontorene. Hvert enkelt kontor har imidlertid fått en detaljert rapport om eget kontor, og hvordan kontoret skårer på de ulike faktorene, sammenlignet med nivået alle kontorene har samlet sett.

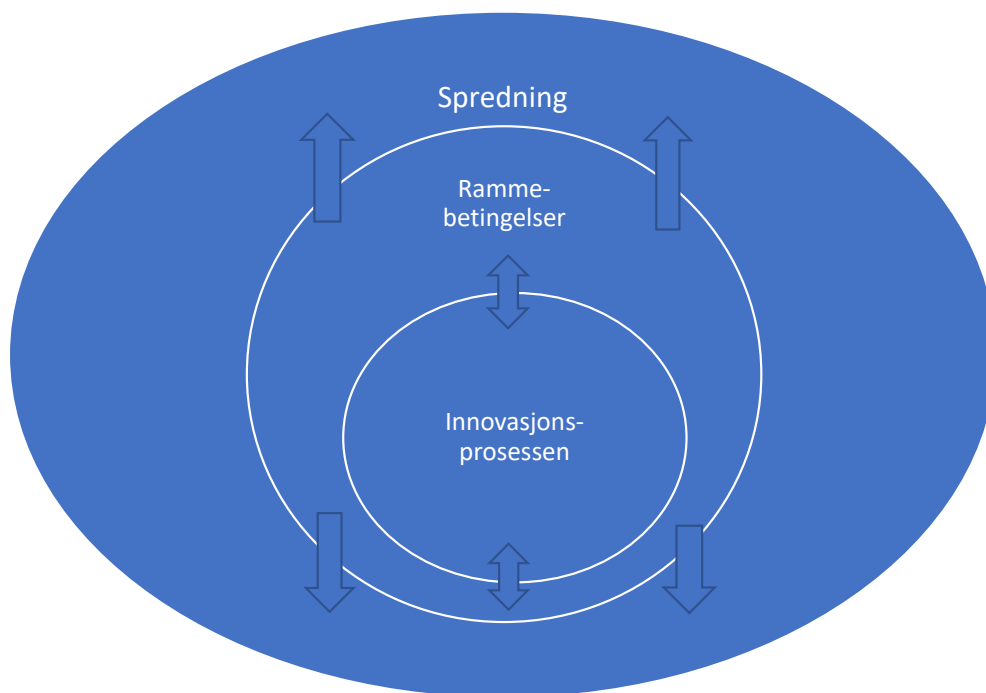
Analyse

Surveydataene ble analysert ved hjelp av statistikkprogrammet IBM SPSS. Det ble i hovedsak foretatt frekvens og korrelasjonsanalyser. Frekvensanalysene ble brukt til å finne hvilket nivå de ulike faktorene som ble målt ved kontorene lå på, for eksempel om tilliten fra ledere til ansatte var lav, middels eller høy. I tillegg ble det foretatt korrelasjonsanalyser på det samlede datamaterialet, for å undersøke om faktorene var positivt eller negativt korrelert.

Korrelasjonsanalyser gir ikke grunnlag for å trekke konklusjoner om kausale forbindelser mellom faktorene, men det å se hvordan ulike faktorer samvarierer kan likevel, sammen med intervjuer, og sammenhold med tidligere forskning, si noe interessant om hvilke faktorer som fremstår som viktige ved de fem kontorene som rammebetingelser for innovasjon.

Det overordnede analysegrepet i analysen av intervjudataene og de øvrige dataene, innebar først å kartlegge kontorenes erfaring med prosjektdeltakelsen i «Utsiden inn» og innovasjonsarbeidet som ble gjort i den forbindelse. Deretter ble det undersøkt i hvilken grad de ulike faktorene som ble kartlagt i surveyen bidro til å fremme eller hemme innovasjonsprosessen, eller om det var andre ting informantene var oppfattet av som bidro i tillegg. Til sist forsøkte vi å se om de samme faktorene endret seg underveis, altså om de ble påvirket av prosjektet.

Videre ble faktorene det her er snakk om, og deres betydning, studert med et dobbelt formål for øye: Målet var delvis å forstå hvordan de kan bidra til å forklare i hvilken grad de fem kontorene lyktes med sin innovasjonsprosess i *dette* prosjektet. I tillegg er det på et mer overordnet nivå viktig å forstå den potensielle funksjonen til disse faktorene ved en eventuell videreføring eller spredning av de metodene som ble prøvd ut i prosjektet til andre NAV-kontor. Figur 4 under gir en samlet visualisering av denne grunnleggende dynamikken som evalueringen har fokusert på.



Figur 4: Gjensidig påvirkning mellom innovasjonsprosess, rammebetingelser og spredning

Forskningsetikk

Evalueringsprosjektet er gjennomført etter gjeldende forskningsetiske retningslinjer, og er meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) som er Arbeidsforskningsinstituttet AFI ved OsloMet sin tjenesteleverandør for personverntjenester. Alle informanter og respondenter ga enten skriftlig eller muntlig samtykke før datainnhenting, etter først å ha mottatt et informasjonsskriv. De muntlige samtykkene er dokumentert på lydbåndopptak. Dataene inneholder ingen sensitive personopplysninger.

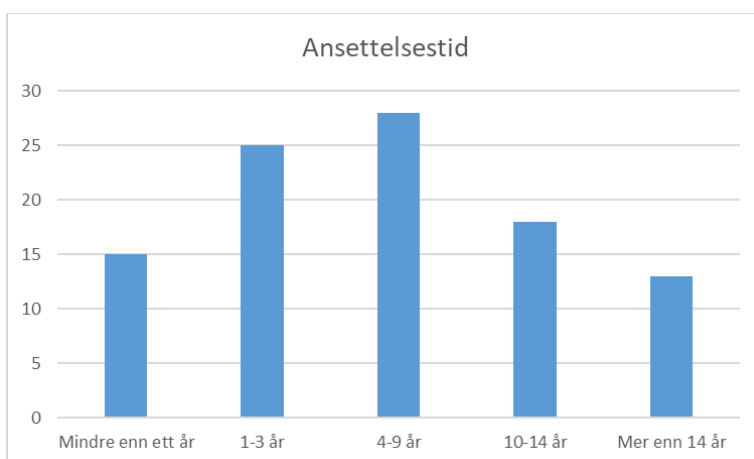
6. Funn fra surveyen knyttet til rammebetingelsene for MDI

I de påfølgende to kapitlene presenterer vi de viktigste empiriske funnene vi har gjort gjennom datainnsamlingen til evalueringen. Først presenterer vi surveydataene og de viktigste funnene basert på disse, og deretter de viktigste funnene fra intervjuene.

Som ledd i arbeidet med evalueringen gjennomførte vi en survey, som ble sendt til alle ansatte ved de fem kontorene som deltok i prosjektet. Primærfunksjonen til disse survey-dataene var å bidra til oppstilling av kontorprofiler for hvert av kontorene, der vi særlig var interessert i å kartlegge rammebetingelsene for MDI, som ble beskrevet i teorijennomgangen over. Hvert enkelt kontor har fått tilsendt en egen, separat rapport som gjør rede for kontorets spesifikke profil, men disse er ikke gjengitt i denne hovedrapporten. Her presenterer vi i stedet resultatene for alle kontorene sammenlagt, altså basert på alle som har svart. Fordi variasjonen mellom de enkelte kontorene er såpass små, gir disse resultatene et godt bilde av hvordan hvert enkelt kontor skårer på de ulike faktorene, forutsatt at de 43 prosentene som har svart gir et rimelig representativt bilde av forholdene ved kontorene. Dette er også – for enkelhets skyld – forutsatt i dette kapitlet. En noe mer utdypende diskusjon av funnenes representativitet er gitt i metodekapitlet over.

Et hovedfunn ved analysen av surveydataene er at kontorene har høye skår på de faktorene som forskningslitteraturen har pekt ut som positive betingelser for MDI. De synes altså å ha gode rammebetingelser for slik innovasjon. Under følger resultatene for hver enkelt faktor separat, med korte kommentarer. Vi minner ellers om at de fleste av faktorene som er kartlagt i surveyen, er målt ved hjelp av validerte spørsmålsbatterier, det vil si at resultatet er basert på svar på flere spørsmål som til sammen forutsettes å måle den aktuelle faktoren med høy validitet. I slike batterier er det altså ikke hvert enkelt spørsmål isolert sett som er viktig, men spørsmålene samlet.

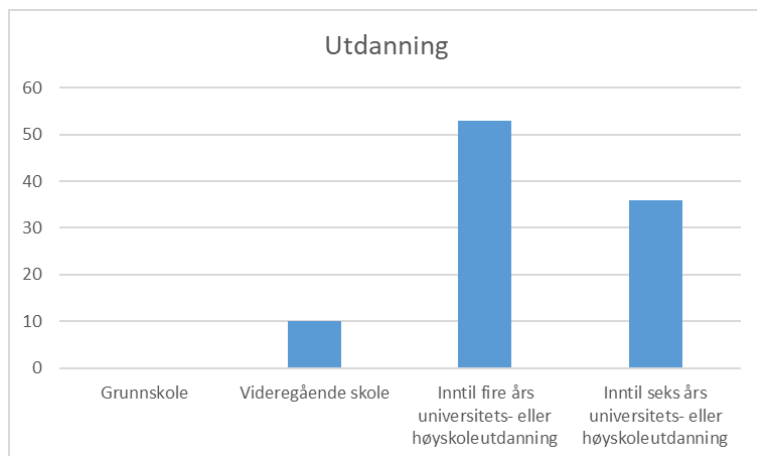
I alle figurene som er gjengitt under, representerer de loddrette søylene *prosentandelen* av respondenter som faller inn under den spesifikke kategorien som søylen representerer. Vi begynner med å se på de ansattes ansettelsestid.



Figur 5: Ansettelsestid

N=240. Søylene representerer prosentandeler.

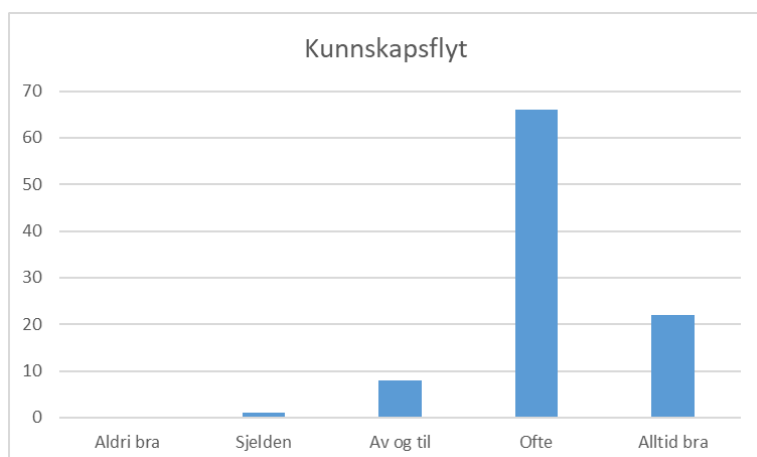
Figur 5 viser respondentenes gjennomsnittlige ansettelsestid. Den viser at det er god spredning i forhold til hvor mange som har kort og lang fartstid i organisasjonen. Dette kan være relevant i forhold til MDI ved at organisasjoner med stort gjennomtrekk av ansatte kan ha vanskelig for å bygge en stabil innovasjonskultur. Tallene over viser at dette ikke er tilfelle ved de fem NAV-kontorene. Figur 6 viser respondentenes selvrapporterte utdanningsnivå.



Figur 6: Utdanning

N=240. Søylene representerer prosentandeler.

Vi ser at 90 prosent av respondentene har fire års universitets- eller høyskoleutdanning eller mer. Utdanningsnivå er isolert sett ikke en universell betingelse for innovasjon, i noen tilfeller kan praksiskunnskap tilegnet gjennom erfaring være like viktig (Svare 2016). I en kunnskapsbedrift som NAV er det imidlertid grunn til å tro at utdanningsnivå spiller en rolle. Resultatet gjengitt i figur 6 indikerer altså at kontorene ligger godt an på dette området. Figur 7 viser respondentenes vurdering av tilgangen på informasjon på arbeidsplassen eller det vi har kalt kunnskapsflyt.



Figur 7: Kunnskapsflyt

N=240. Søylene representerer prosentandeler.

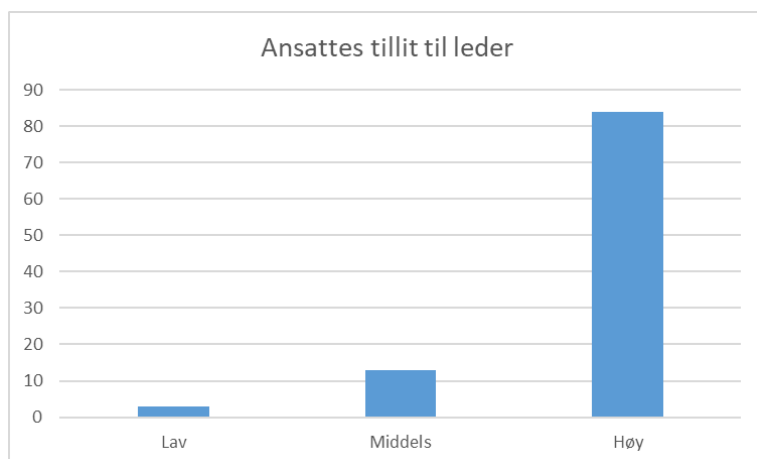
Kunnskapsflyt er målt gjennom et egenkonstruert spørsmål: «Har du tilgang til den informasjonen du trenger for å gjennomføre dine daglige arbeidsoppgaver?» der svaralternativene er gitt i henhold til en fempunkts Likert-skala fra «Aldri bra» til «Alltid bra». Den viser at rundt 90 prosent av respondentene mener kunnskapsflyten ofte eller alltid er bra. I henhold til vårt teoretiske rammeverk gir dette et godt utgangspunkt for MDI.

Figur 8 under viser respondentene vurdering av sin tillit til nærmeste leder. Faktoren er målt ved et mye brukt spørsmålsbatteri utviklet av Gillespie (2003) som fokuserer på atferd som kan sees som uttrykk for tillit på det faglige og det relasjonelle området. Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Hvor villig er du vanligvis til å ...

- ... støtte deg til dine ansattes faglige vurderinger
- ... støtte deg til dine ansattes evner og ferdigheter
- ... la dine ansatte håndtere en sak som er viktig for deg, på dine vegne
- ... regne med at dine ansatte tegner et riktig bilde av deg og arbeidet ditt
- ... regne med at dine ansatte vil støtte deg i en vanskelig situasjon
- ... være åpen om følelsene dine for dine ansatte
- ... være åpen for dine ansatte om personlige forhold som kan påvirke arbeidet ditt
- ... være åpen om hvordan du opplever jobben, også når det dreier seg om negative følelser eller frustrasjoner
- ... diskutere arbeidsrelaterte problemer som kan komme til å sette deg i et dårlig lys
- ... være åpen om dine personlige oppfatninger»

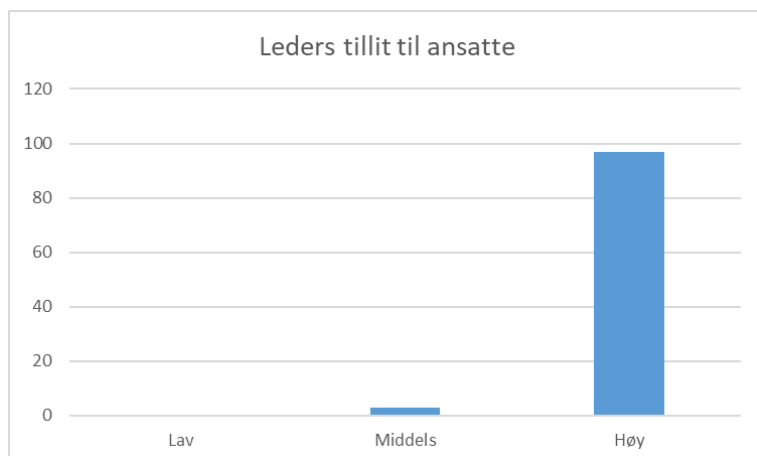
Svaralternativene er gitt i henhold til en fempunkts Likert-skala fra «Ikke i det hele tatt» via «I middels grad» til «I svært stor grad». Den samlede indeksen produserer en skala med 90 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representerer lav tillit, den midterste middels og den øverste høy tillit.



Figur 8: Ansattes tillit til nærmeste leder

N=198. Søylene representerer prosentandeler.

Grafikken i figur 8 kan tolkes slik at rundt 90 prosent av respondentene, som her utgjøres av gruppen veiledere/jobbspesialister, oppfatter at tilliten til nærmeste leder er høy. I henhold til vårt teoretiske rammeverk gir dette et godt utgangspunkt for MDI.



Figur 9: Leders tillit til ansatte

N=39. Søylenes representerer prosentandeler.

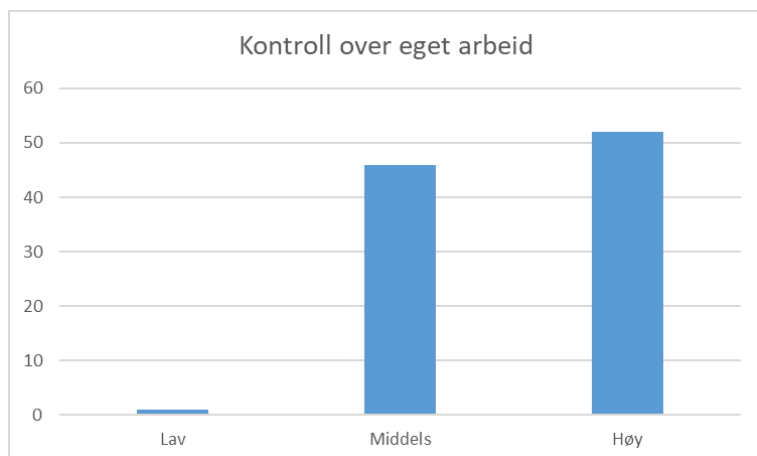
Ledernes (ledere og koordinatører) tillit til dem de er leder for, er målt med det samme spørsmålsbatteriet som over, bortsett fra at det nå spørres om relasjonen til «dem du er leder for». Distribusjonen av svar i tre kategorier er beregnet etter samme fremgangsmåte som over. Som figur 9 viser, kan resultatet tolkes slik at nesten alle lederne ved de fem kontorene har høy tillit til dem de er leder for. I henhold til vårt teoretiske rammeverk gir dette et godt utgangspunkt for MDI.

Kontroll over eget arbeid er målt gjennom et spørsmålsbatteri hentet fra QPS Nordic, som er et mye brukt redskap for å måle et bredt spekter av psyko-sosiale arbeidsmiljøfaktorer (Nordisk råd 1997, Skogstad et al. 2001). Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Under følger noen spørsmål og påstander om arbeidssituasjonen din. Du svarer ved å krysse av for det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

- Hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv påvirke hvilken fremgangsmåte du skal bruke?
- Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?
- Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer du skal samarbeide med?
- Kan du selv bestemme når du skal ha kontakt med brukere/klienter?
- Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?»

Svaralternativene er gitt i henhold til en sjupunktets Likert-skala fra «Aldri» via «Av og til» til «Alltid». Den samlede indeksen produserer en skala med 35 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representeres med kategorien «Lav», den midterste med «Middels» og den øverste med «Høy».



Figur 10: Kontroll over eget arbeid

N=237. Søylene representerer prosentandeler.

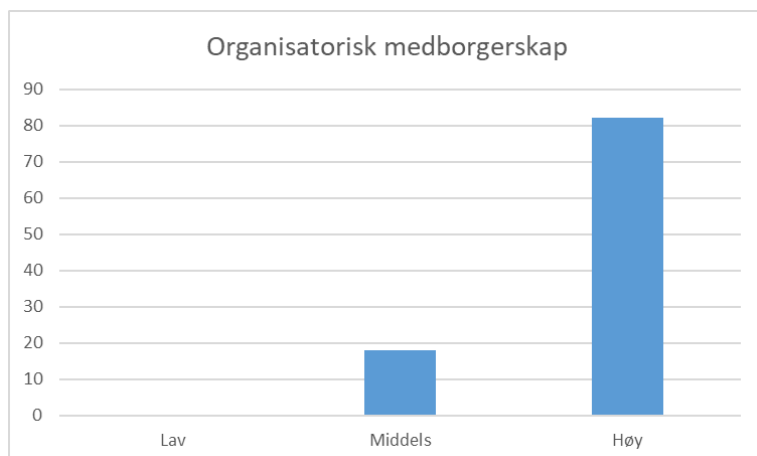
Figur 10 kan tolkes slik at i overkant av 50 prosent av respondentene opplever høy kontroll over eget arbeid, mens prosentandelen som opplever dette i middels grad ligger like under 50 prosent. At alle her ikke kommer i den øverste kategorien, kan henge sammen med at arbeidet i et NAV-kontor ikke alltid i så stor grad åpner for den type kontroll som spørsmålene fokuserer på. I henhold til vårt teoretiske rammeverk gir dette resultatet isolert sett ikke det beste utgangspunkt for MDI, men vi åpner for at det innenfor rammen av NAV likevel kan ansees som akseptabelt, eller kanskje til og med godt.

Organisatoriske medborgerskap er målt gjennom et spørsmålsbatteri hentet fra Lee og Allen (2002). Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Under følger noen spørsmål om ditt forhold til arbeidsplassen din, altså NAV. Hvor ofte opplever du at de følgende beskrivelsene eller utsagnene stemmer?»

- Jeg deltar på arrangementer som gjør arbeidsplassen min kjent utad, selv om det strengt tatt ikke kreves av meg
- Jeg følger godt med på hvordan arbeidsplassen min utvikler seg
- Jeg forsvarer arbeidsplassen min når andre kritiserer den
- Jeg føler stolthet hvis jeg får representere arbeidsplassen min utad.
- Jeg kommer med ideer som kan forbedre arbeidsplassen min og/eller tjenestene våre
- Jeg uttrykker lojalitet til arbeidsplassen min
- Jeg tar initiativ til å beskytte arbeidsplassen min mot mulige problemer»

Svaralternativene er gitt i henhold til en sjupunkts Likert-skala fra «Aldri» via «Av og til» til «Alltid». Den samlede indeksen produserer en skala med 49 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representeres med kategorien «Lav», den midterste med «Middels» og den øverste med «Høy».



Figur 11: Organisatorisk medborgerskap

N=234. Søylene representerer prosentandeler.

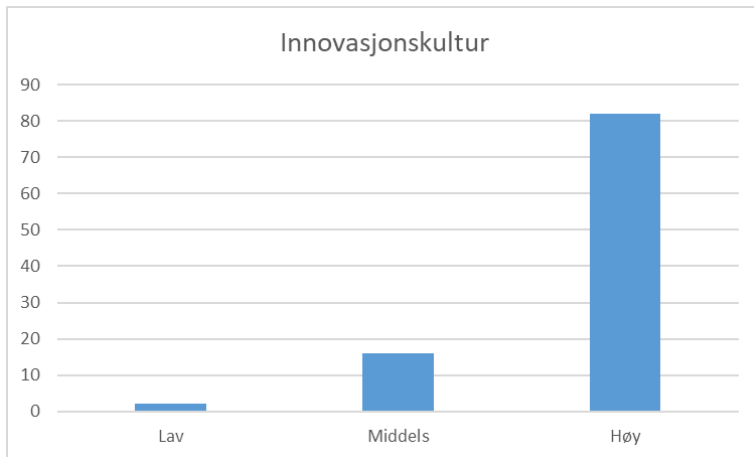
Figur 11 viser resultatet av målingen av respondentenes organisatoriske medborgerskap. Over 80 prosent faller under kategorien «Høy», mens de øvrige faller under kategorien «Middels». Også her skårer altså kontorene høyt, noe som igjen i henhold til vårt teoretiske rammeverk danner et godt utgangspunkt for MDI.

Innovasjonskultur er målt ved hjelp av et spørsmålsbatteri bestående av sju spørsmål hentet fra Lukes og Stephan (2017). Spørsmålene måler to dimensjoner, innovasjonsledelse og innovasjonspraksis. Den første angår i hvilken grad ledelsen støtter opp under innovasjon, mens den andre angår i hvilken grad det faktisk foregår innovasjon på arbeidsplassen. Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn om deg og dine kollegaer - og din nærmeste leder?

- Vi prøver ut nye måter å gjøre ting på på jobben
- Vi lykkes med å sette ideene våre ut i livet
- Min nærmeste leder har stor toleranse for feil og misforståelser når vi prøver ut noe nytt
- Når noe ikke virker så bra på jobben, prøver vi å finne nye løsninger
- Min nærmeste leder oppmuntrer oss til å komme med nye ideer
- Flere av ideene vi har kommet med, er tatt i bruk
- Min nærmeste leder hjelper oss med å sette gode ideer ut i livet»

Spørsmålet ble stilt til både ledere og ansatte, men ved at uttrykket «nærmeste leder» er brukt, legges det ikke opp til at noen skal evaluere seg selv. I stedet forutsettes det at ledere her svarer med tanke på et ledelsesnivå høyere opp i organisasjonen. Svaralternativene er gitt i henhold til en sjupunkts Likert-skala fra «Helt uenig» via «Verken enig eller uenig» til «Helt enig». Den samlede indeksen produserer en skala med 49 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representeres med kategorien «Lav», den midterste med «Middels» og den øverste med «Høy».



Figur 12: Innovasjonskultur

N=237. Søylene representerer prosentandeler.

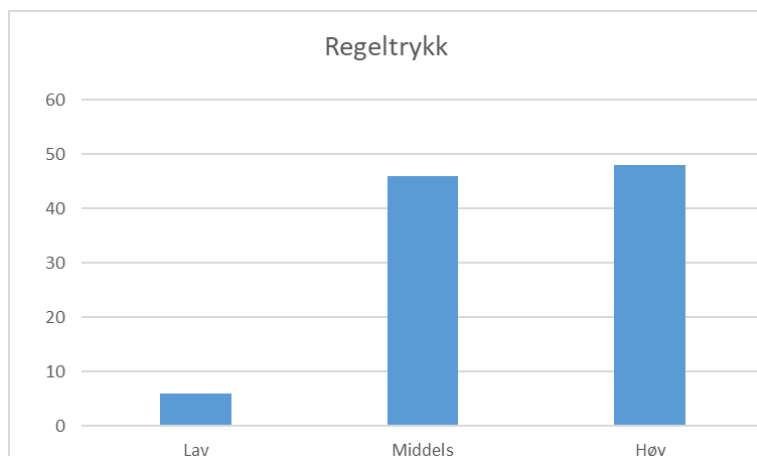
Figur 12 viser resultatet av målingen av kontorenes innovasjonskultur. Over 80 prosent av respondentene faller under kategorien «Høy», som kan tolkes slik at de opplever en arbeidsplass som i høy grad kjennetegnes av en god innovasjonskultur, mens rundt 15 prosent opplever dette i middels grad. I henhold til vårt teoretiske rammeverk representerer dette igjen et svært positivt resultat.

Regeltrykk er målt ved hjelp av et spørsmålsbatteri bestående av tre spørsmål hentet fra Long (2015). Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Under følger noen spørsmål om regler. Med regler mener vi f.eks. lover, reguleringer, standardprosedyrer, rutiner og policydokumenter. Vi ber deg fokusere på reglene som gjelder på arbeidsplassen din eller på ditt arbeidsområde. I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?»

- Etterlevelse av reglene som gjelder på arbeidsplassen min, tar mye av tiden min
- Jeg bruker mye tid på å sikre at disse reglene blir overholdt
- Reglene øker arbeidsbyrden min»

Svaralternativene er gitt i henhold til en sjupunkts Likert-skala fra «Helt uenig» via «Verken enig eller uenig» til «Helt enig». Den samlede indeksen produserer en skala med 21 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representeres med kategorien «Lav», den midterste med «Middels» og den øverste med «Høy».



Figur 13: Regeltrykk

N=240. Søylene representerer prosentandeler.

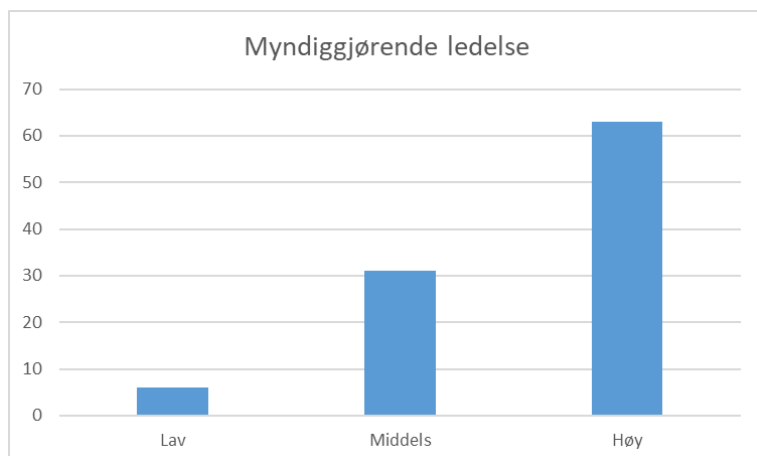
Figur 13 viser resultatet av denne inndelingen, der 48 prosent av respondentene faller inn under kategorien «Høy», 46 prosent under «Middels», mens de øvrige 6 prosent faller inn under kategorien «Lav». Spørsmålet om resultatet her er positivt eller negativt, må sees i sammenheng med at NAV representerer en virksomhet der regler nødvendigvis må spille en viktig rolle. Svarfordelingen er derfor ikke nødvendigvis et uttrykk for at regeltrykket er for høyt. Resultat gir likevel grunn til å spørre om det her finnes et forbedringspotensial.

Myndiggjørende ledelse er målt ved hjelp av et spørsmålsbatteri bestående av tre spørsmål hentet fra QPS Nordic (Nordisk råd 1997, Skogstad et al. 2001). Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Under følger noen spørsmål og påstander om arbeidssituasjonen din. Du svarer ved å krysse av for det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

- Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si fra når du har en annen mening?
- Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?
- Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?»

Spørsmålet ble stilt til både ledere og ansatte, men ved at uttrykket «nærmeste leder» er brukt, legges det ikke opp til at noen skal evaluere seg selv. Svaralternativene er gitt i henhold til en sjupunkts Likert-skala fra «Aldri» via «Av og til» til «Alltid». Den samlede indeksen produserer en skala med 21 trinn. I figuren under er denne delt i tre like deler, hver med det samme antall trinn, der den første delen representeres med kategorien «Lav», den midterste med «Middels» og den øverste med «Høy».



Figur 14: Myndiggjørende ledelse

N=235. Søylene representerer prosentandeler.

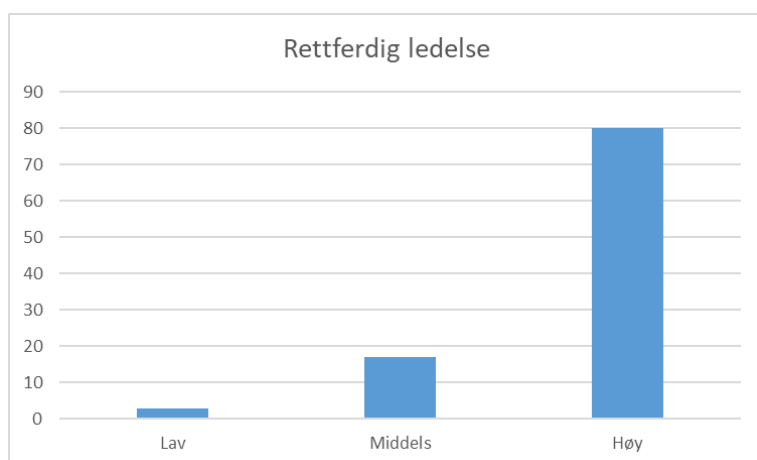
Figur 14 viser at mer enn 60 prosent av respondentene svarer på en måte som kan tolkes som at de opplever en høy grad av myndiggjørende ledelse, mens rundt 30 prosent opplever dette i middels grad. Bare rundt fem prosent faller her i kategorien «Lav». Også her skårer kontorene svært godt, og igjen bidrar dette i henhold til vårt teoretiske rammeverk til å gi kontorene gode rammebetingelser for MDI.

Rettferdig ledelse er målt ved hjelp av et spørsmålsbatteri bestående av to spørsmål hentet fra QPS Nordic. Spørsmålsbatteriet er satt opp slik:

«Under følger noen spørsmål og påstander om arbeidssituasjonen din. Du svarer ved å krysse av for det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

- Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?
- Fordeler din nærmeste leder arbeidsoppgaver rettferdig og upartisk?»

Spørsmålet ble stilt til både ledere og ansatte, men ved at uttrykket «nærmeste leder» er brukt, legges det ikke opp til at noen skal evaluere seg selv. Svaralternativene og kategoriseringen av respondentene i svarkategorier følger samme logikk som over.

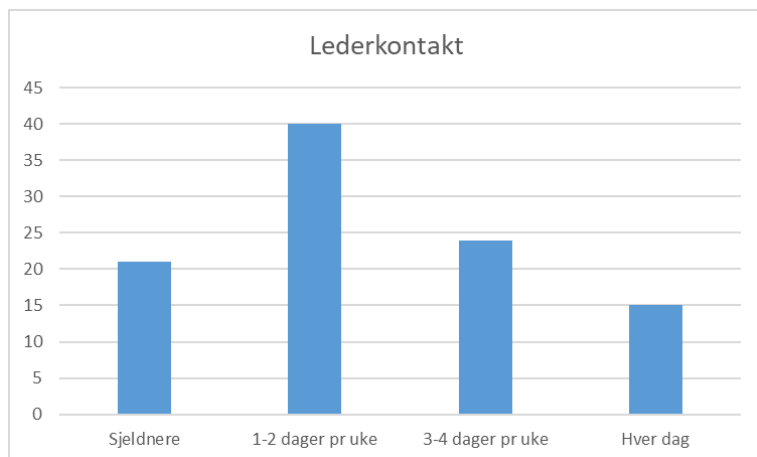


Figur 15: Rettferdig ledelse

N=235. Søylene representerer prosentandeler.

Figur 15 viser fordelingen av respondenter. Den kan tolkes slik at 80 prosent opplever at deres nærmeste leder utøver rettferdig ledelse i høy grad, mens i overkant av 15 prosent opplever dette i middels grad. Også her bidrar resultatet til å gi kontorene gode rammebetingelser for MDI, ifølge vårt teoretiske rammeverk

Respondentene ble så spurt om hvor hyppig de har kontakt med sin nærmeste leder. Spørsmålet ble stilt til både ledere og ansatte, men ved at uttrykket «nærmeste leder» er brukt, legges det ikke opp til at noen skal evaluere seg selv.



Figur 16: Lederkontakt

N=235. Søylene representerer prosentandeler.

Figur 16 viser at det store flertallet av respondentenes har hyppig kontakt med nærmeste leder, det vil si en til to dager pr uke eller oftere. Dette er også relevant i forhold til MDI, ved at ledelsens mulighet til å motivere for eller gi støtte til innovasjonsarbeidet forutsetter at det finnes tilstrekkelig mange møtepunkter. Tallene over viser at denne betingelsen er godt oppfylt ved de fem kontorene.

Resultatene som er angitt over, bygger som sagt på data for alle de ansatte ved de fem kontorene sammenlagt. Mellom kontorene er det en viss variasjon, slik at noen kontorer ligger litt over og noen litt under hva som er vist over. Men variasjonen er ikke stor. Alt i alt skårer derfor de fem kontorene svært godt på de fleste faktorene som forskningslitteraturen har pekt ut som positive betingelser for MDI, med et mulig unntak for regeltrykk og kontroll over eget arbeid. Resultatene er så gode at det gir grunn til å spørre om kontorene utgjør et gjennomsnitt for NAV som helhet, eller om de er kontorer med spesielt gode betingelser for MDI. Det at kontorene tidligere har fått status som spydspiss-/utviklingskontorer, som også var en betingelse for å få være med i prosjektet, kan tyde på det. Uansett er dette noe som bør tas med som en del av bakgrunnen når de øvrige funnene i studien skal tolkes, noe vi kommer tilbake til.

I tillegg til frekvensanalysene som er gjengitt over, har vi har gjennomført noen enkle korrelasjonsanalyser av de viktigste variablene i materialet (Pearson korrelasjoner, N=194-199). Målet har vært å se hvilke variabler som korrelerer sterkest med variabelen *innovasjonspraksis*. Denne variabelen er konstruert av følgende påstander hentet fra variabelen *innovasjonskultur* som er presentert tidligere, altså med følgende påstander som respondentene bes ta stilling til:

- Vi prøver ut nye måter å gjøre ting på i jobben
- Vi lykkes med å sette ideene våre ut i livet
- Når noe ikke virker så bra på jobben, prøver vi å finne nye løsninger
- Flere av ideene vi har kommet med, er tatt i bruk

De øvrige spørsmålene fra variabelen innovasjonskultur inngår under i variabelen *innovasjonsledelse*, altså med følgende påstander som respondentene bes ta stilling til:

- Min nærmeste leder har stor toleranse for feil og misforståelser når vi prøver ut noe nytt
- Min nærmeste leder oppmuntrer oss til å komme med nye ideer
- Min nærmeste leder hjelper oss med å sette gode ideer ut i livet

Tabell 1 under gir en oversikt over resultatet fra korrelasjonsanalysene:

	Innovasjonspraksis
Innovasjonsledelse	.779**
Myndiggjørende ledelse	.569**
Rettferdig ledelse	.546**
Ansattes tillit til leder	.535**
Organisatorisk medborgerskap	.485**
Kunnskapsflyt	.381**
Ansattes kontroll over eget arbeid	.357**
Ledelsens tillit til ansatte	.365**

Tabell 1: Korrelasjoner (Pearson korrelasjoner, n=194-199)

Vi ser at alle variablene som er undersøkt korrelerer kraftig og signifikant med innovasjonspraksis. Det betyr at respondenter som i surveyen angir at deres arbeidsplass kjennetegnes av høyere nivåer av innovasjonsledelse, myndiggjørende ledelse, rettferdig ledelse, tillit til nærmeste leder, m.m., også i høyere grad gir arbeidsplassen høyere skår når det gjelder innovasjonspraksis.

Korrelasjonsanalyser kan som kjent ikke brukes til å påvise årsaksforhold. De viser utelukkende hvordan faktorer *samvarierer*, altså at en høy forekomst av en faktor samvarierer med en høy forekomst av en annen. Selv om man altså skal være forsiktig med å trekke konklusjoner om årsaksforbindelser basert på korrelasjonsanalyser alene, tenker vi dette funnet styrker vår opprinnelige hypotese om at faktorene i tabellen over bidrar positivt til å skape god innovasjonspraksis. Dette understøttes av at også analysen av de kvalitative dataene peker i samme retning, og det samme gjør tidligere forskning på området.

Som vi så, peker regeltrykk seg ut som en variabel der kontorene ikke ligger så godt an, eller der det i hvert fall er mulig å stille spørsmål om et er slik. Når vi legger denne variabelen inn i korrelasjonsanalysen, finner vi en svak, signifikant negativ korrelasjon til kontroll over eget arbeid (-.271). Det er altså en svak samvariasjon der de som opplever høyere regeltrykk, også i høyere grad opplever mindre kontroll over eget arbeid. Vi finner imidlertid ingen signifikant korrelasjon med innovasjonspraksis. Denne analysen gir dermed ikke noen grunn til å si at det eksisterende regeltrykket ved de fem kontorene representerer noen vesentlig utfordring for den medarbeiderdrevne innovasjonen. De øvrige variablene som er testet i korrelasjonsanalysen gir i hovedsak ingen signifikante funn, og i de få tilfellene de gjør det, er korrelasjonene for svake til å tillegges vekt.

7. Funn fra intervjuene

I dette kapitlet skal vi igjen se nærmere på de ulike faktorene vi tok for oss over, og som utgjør rammebetingelser for medarbeiderdrevet innovasjon (MDI), denne gangen med utgangspunkt i intervjudataene. Vi ser også på selve gjennomføringen av prosjektet, og andre forhold som kan ha påvirket denne, spørsmål knyttet til gevinstrealisering og spredning, og de øvrige problemstillingene som ble skissert tidligere.

Innledningsvis kan det være nyttig å kommentere kort det overordnede fokuset i de ulike delene av gjennomgangen. Utgangspunktet for evalueringen som denne rapporten redegjør for, er prosjektet «Utsiden inn» som er gjennomført ved fem NAV-kontor med den triple diamant. Den triple diamant representerer en form for tjenstedesign, og når respondentene bes redegjøre for sine erfaringer eller tanker om den triple diamanten, er det dette de typisk fokuserer på; den triple diamant som en form for tjenstedesign, og nytten av tjenstedesign i MDI. De snakker altså mer om tjenstedesign generelt enn den triple diamant spesielt.

Når det gjelder rammebetingelsene vi tidligere har trukket frem, og som vi igjen skal se på i dette kapitlet, har vi spesifisert dem som rammebetingelser for MDI. Dette fordi «Utsiden inn» er organisert som et medarbeiderdrevet innovasjonsprosjekt. Når vi i dette kapitlet stiller informantene spørsmål om betingelsene for innovasjon ved sine respektive kontorer, er det altså betingelsene for MDI vi i utgangspunktet fokuserer på, utfra en tanke om at disse rammebetingelsene også er blant de mest relevante i evalueringen av den triple diamanten. *I tillegg* er vi opptatt av å undersøke om det er andre faktorer eller rammebetingelser som er relevante og betydningene av disse.

På grunn av behovet for anonymisering er innspillene og sitatene i dette kapitlet, som tidligere nevnt, gjengitt på en måte som ikke skal gjøre det mulig å knytte dem til spesifikke kontor eller personer. Der det er relevant, har vi angitt om et innspill kommer fra en kontorleder eller en annen leder, for eksempel lederen for kjerneteamet. Der det ikke er spesifisert på annen måte, er den aktuelle informanten medlem i et av kjerneteamene.

7.1 Innovasjonskultur

Et sentralt begrep i denne studien er begrepet innovasjonskultur. Tanken er at en organisasjon – i dette tilfellet et NAV-kontor – kan ha en mer eller mindre godt utviklet innovasjonskultur, og at denne så påvirker sannsynligheten for at kontoret initierer og gjennomfører en vellykket MDI. En svak eller negativ innovasjonskultur vil i lys av dette kunne virke hemmende på kontorets MDI, mens en sterk eller positiv innovasjonskultur bidrar til at medarbeiderne initierer flere innovasjoner, og også at flere av disse realiseres. Begrepet innovasjonskultur impliserer også noe om varighet og utvikling. Det er vel kjent at det å bygge en bestemt kultur kan ta tid, samtidig som en kultur, når den først er etablert, har en viss iboende stabilitet.

Dette er også noe informantene i intervjuene er opptatt av. Flere fremhevet at den gode innovasjonskulturen som kjennetegner kontoret deres er resultat av en lengere prosess, som allerede har foregått i kortere eller lengre tid. Ett av kontorene har ifølge leder vært innovativ «i all verdens tid» og «ønsker å være Norges mest innovative NAV-kontor». Det har over tid hatt fokus på hverdagsinnovasjon og tjenesteinnovasjon og har mange kompetente medarbeidere som kan gjennomføre utviklingsprosjekter, forteller han.

Også ved et av de andre kontorene fremheves det at kontoret over lang tid har bygd opp en kultur der gode ideer ønskes velkommen og følges opp: «Vår kultur er at vi er en lærende

organisasjon, nedenfra og opp. Den er bygd opp over flere år og medarbeiderne har vært trygge på at det er god involvering i det vi gjør. Tilliten var allerede på plass [da jeg begynte], og da har ikke vi hatt utfordringer med motstand mot endring» forteller kontorlederen.

Ved flere av kontorene hadde man også kompetanse i tjenstedesign da «Utsiden inn» begynte. Lederen for ett av kontorene forteller at en ansatt ved kontoret deltok på en todagers samling i tjenstedesign allerede i 2018, og lot seg begeistre over metoden. Ved ett av de andre kontorene som også hadde slik kompetanse, brukte man tjenstedesign som metode da det nye sammenslåtte kontoret skulle etableres. Under en samling der alle de ansatte deltok, kom man frem til sju prinsipper for organiseringen av arbeidet i det nye kontoret. Ett av dem er at brukeren skal være i fokus. Lederen forklarer:

Hver gang noen foreslår en endring, spør vi: «Hvordan bidrar dette til at det blir bedre for brukerne?»

Et annet prinsipp er: «Vi skal stadig bli bedre», mens et tredje er at det skal være lav terskel for å prøve ut ting. Både bruken av tjenstedesign og de overordnede prinsippene som ble etablert for bruker- og endringsorientering, brukes her som eksempler på hvordan kontoret over tid har bygget sin innovasjonskultur.

Selv om det på en måte er selvsagt, peker konklusjonen vi kan trekke fra dette på et viktig poeng, nemlig at en god innovasjonskultur ikke bygges over natten, men krever tid, tålmodighet og målrettethet. Den kan heller ikke tas for gitt, men må vedlikeholdes og brukes for å skape verdi. Og ved alle kontorene som deltok i «Utsiden inn» synes man å ha gjort dette i større eller mindre grad.

7.2 Lederstil og lederstøtte

Noe av det informantene er mest opptatt av når de bes svare på hva som *fremmer MDI* ved kontoret deres, er hvor viktig lederne er. Her kan vi skille mellom flere faktorer eller dimensjoner, som vi behandler enkeltvis i det følgende.

Leders performative kulturbygging

Begrepet *performativ* er blant annet kjent fra scenekunsten, og har å gjøre med hvordan man fremtrer eller hva man uttrykker gjennom væremåten sin. I denne studien brukes begrepet på alt en leder sier eller gjør for å fremme bestemte verdier og holdninger. Dette er noe informantene i studien er svært opptatt av, altså hvordan kontorleder og andre ledere gjennom sin atferd og sine uttalelser uttrykker at innovasjon er en viktig verdi ved kontoret. Et annet relevant begrep her, er retorikkens begrep om en persons *etos*, altså at det personen uttrykker har troverdighet ved at det oppfattes som forankret i personlighet og væremåte. Det holder altså ikke å *si* at man er for innovasjon. Det må følges opp av handling og fremstå ekte og genuint. Under følger noen eksempler på det vi kaller performativ innovasjonskulturbygging:

Ved ett kontor oppfordrer lederne de ansatte til kontinuerlig til å komme med ideer til forbedringer, og det er artikulert som et overordnet mål at kontoret «alltid skal streve etter å bli bedre». Ved et annet legges det i tillegg til dette også vekt på å fremme bildet av kontoret *utad* som et innovativt og nyskapende kontor, og kontoret har flere ganger fått mediedekning på positive nyheter rundt kontorets nyskaping. Dette styrker innovasjonskulturen på kontoret ved at den eksterne oppmerksomheten bekrefter og styrker kontorets identitet som innovativt, og ved at den positive oppmerksomheten motiverer de ansatte til fortsatt innovasjon. Ved flere andre kontor fremheves det også hvordan ledere fremsnakker kontoret og hva kontoret får til offentlig, og den positive verdien av dette internt.

Også ledernes *profesjonelle biografier* understøtter deres rolle som performative innovasjons-kulturbyggere. Lederen av et av kontorene jobbet opprinnelig i NAV, men forteller at han sluttet etter noen år i oppgitthet over det han opplevde som en byråkratisk kultur med lavt innovasjonsfokus. Han etablerte så en privat arbeidstreningsbedrift, og sto samtidig frem som en kritisk stemme til NAV i den lokale offentligheten, hvor han en periode også var lokalpolitiker. Han mener selv at det er hans bakgrunn som NAV-kritiker og velferdstjeneste-entreprenør som har bidratt til at han nå befinner seg i stillingen som kontorleder: Man ønsket rett og slett å nyttiggjøre seg både hans kritiske perspektiv og hans erfaring som entreprenør. For oss forskerne er det tydelig at dette underbygger og styrker kontorets innovasjonskultur på flere måter. En ting er hvordan lederen gjennom sin erfaring som entreprenør og kritiker av NAVs byråkrati i dag utøver en ledelse som aktivt oppmuntrer de ansatte til å prøve ut nye grep i arbeidet, noe vi kommer tilbake til under. Men historien hans – og det offentlige bildet av han som har dannet seg gjennom denne – gir også denne måten å lede på økt kredibilitet.

Ved et av de andre kontorene har kontorleder bakgrunn fra skoleverket og har også nylig tatt en mastergrad i offentlig ledelse. Med spesialisering i kunnskapsforvaltning og -ledelse samt prosjektledelse har lederen forsterket innovasjonskulturen ved å legge til rette for erfaringsdeling, jobbing i team og kollegastøtte.

Ved et tredje kontor har kontorleder en mastergrad i filosofi og fremtrer med dette som bakgrunn med en performativ *etos* gjennom måten han snakker om innovasjon på, som kan forbindes med filosofiens ideal om undring og åpenhet. «Det gjelder å ha et kontinuerlig fokus på innovasjon», argumenterer han, ikke bare med henblikk på de konkrete forbedringene som innovasjonene kan bevirke, men også fordi det har en verdi i seg selv å *gjøre ting annerledes*. Det skjerper oppmerksomheten og hindrer at uhensiktsmessige rutiner fester seg og blir ureflekterte vaner. Han sier:

Det er viktig at man forsøker å gå litt ulike veier hver dag. De som alltid går samme vei, oppdager mindre enn de som går ulike veier.

I tillegg til at innovasjon kan føre til reelle forbedringer, vil et kontinuerlig fokus på innovasjon også bidra til å opprettholde et åpent blikk, er poenget hans. Det vil i neste omgang åpne nye perspektiver og gi grobunn for nye ideer.

Flere av kontorlederne uttrykker en sterk bevissthet rundt verdien av å bruke sin egen historie og den profesjonelle *etos* den gir opphav til, i byggingen og opprettholdelsen av den lokale innovasjonskulturen. Innovasjonsledelse handler mye om *personlighet* understreker en av dem, og hva som «smitter over» fra denne til resten av organisasjonen. Han sier:

Jeg tenker det er tydelig hvor jeg står. Det har gitt grobunn for innovasjonsarbeidet vårt.

En annen bruker begrepet *narrativ* når han skal utdype hva som ligger i hans rolle som kulturbygger:

Jeg er opptatt av narrativer; det å skape en historie om hvorfor vi gjør det vi gjør. Det er en lederoppgave.

De øvrige som er intervjuet ved de deltakende kontorene, bekrefter gjennom sin omtale av tidligere og nåværende kontorledere at disses profesjonelle biografi og *etos* er vesentlige elementer i kontorets innovasjonskultur. Ting lederne sier eller gjør, og hva dette representerer av underliggende verdier og holdninger, brukes hele tiden som vesentlige illustrasjoner når de beskriver eller utdype kontorenes innovasjonskultur.

Lederen som talent- og mulighetsspeider

En av flere eksisterende definisjoner på innovasjon, er at innovasjon handler om å *bruke eller kombinere eksisterende ressurser på nye og mer produktive måter*. I kunnskapsbedriften NAV er de ansattes kunnskaper og kompetanse blant kontorenes viktigste ressurser. Og det å kunne se disse ressursene – samt å se hvilke muligheter de gir for å utvikle noe nytt – fremheves i intervjuene som en viktig lederoppgave, og noe som inngår i lederens bidrag til den lokale innovasjonskulturen. Dette poenget understrekes også av lederne selv.

Et eksempel er en ansatt med sterk interesse for media og digitale virkemidler. Etter å ha fått en relativt lav sum til innkjøp av et kamera, og tillatelse til å sette i gang, fikk han med seg en liten gruppe kollegaer og begynte å produsere enkle informasjonsvideoer rettet mot NAVs brukere. Men den innledende forutsetningen for at dette kunne skje, understreker en informant, var at ledelsen ved kontoret merket seg den ansattes interesser, etablerte en dialog rundt den, og fattet interesse for de mulighetene som dette ga. Kontorlederen ved dette kontoret sier:

Det er noe med å bygge opp under den enkelte kunnskapsarbeider, interesser og visjoner, og gi trygghet for å prøve ut ting. [...]. Og så handler det om at vi som ledere er flinke til å gripe mulighetene i hverdagene og de små tingene når noen har en ide, og bygge opp under det, og ikke venter til det årlige innovasjonsseminaret.

En annen informant ved samme kontor sier om lederne ved kontoret:

De spør alltid: Er det noe du ønsker eller har tenkt på; har du ideer eller noe du vil dele? Det er stor åpenhet.

Tillit, myndiggjøring og toleranse for feil

Det at de ansattes kunnskaper verdsettes, og at de møter interesse og får rom til å prøve ut ting, knyttes også til begreper som tillit, myndiggjøring og toleranse for feil. La oss først fokusere på tillit. Som vi allerede har sett, er tillit en viktig betingelse for innovasjon på den måten at den bidrar til åpnere og bedre kommunikasjon, noe som er vesentlig både ved initieringen og gjennomføringen av en innovasjon. I tillegg vektlegger informantene hvordan en leders tillit til sine ansatte er en betingelse, for at de skal få det rommet de trenger for å prøve ut noe nytt. Dette krever blant annet at leder har tillit til at den ansatte kan gjøre gode nok vurderinger forut for utprøvingen, og har nok kompetanse til å gjennomføre selve utprøvingen. Tillit er også knyttet til integritet, altså at leder har tillit til at den ansatte har et genuint ønske om å utvikle noe som er bedre for brukeren, samt at han/hun vil fremstille erfaringene som ble gjort underveis på en åpen og ærlig måte, også det som eventuelt ikke lyktes så bra.

Det at den ansatte gjennom denne tilliten får rom til å prøve ut noe nytt, oppleves videre som en form for myndiggjøring av den ansatte. Begrepet har både et element av noe den ansatte får, nemlig at han/hun gis mulighet til å ta egne valg, bruke eget skjønn og løse arbeidsoppgaver autonomt slik han/hun selv finner det best; og det den ansatte gjør når han/hun *griper* denne muligheten og gjennom dette også blir *dyktigere* til alt dette.

Ved et av kontorene er de ansatte ivrige etter å understreke hvordan de nyter godt av en myndiggjørende lederstil med høy tillit. En ansatt i ungdomsavdelingen forteller:

Vi har stor frihet i yrkesrollen vår. Når vi mener noe er riktig, får vi gjøre det, og trenger vi penger til å gjøre det, så får vi det. Vi har vært på bowling med ungdommene, noe som koster penger, men hvis jeg mener det er bra, sier de [lederne]: «Kjør på!» [...] Vi må alltid begrunne hvorfor vi vil gjøre noe, men da får vi også tillit til å prøve det ut. Ikke alle NAV-kontor er sånn.

De ansatte her forteller også at noen av de tingene de prøver ut, må oppfattes som nokså ukonvensjonelle i NAV-sammenheng, for eksempel det at de kan møte brukere til samtale på kafé, eller under en spasertur, i stedet for den tradisjonelle konsultasjonen på kontoret. Og de vektlegger at det oppleves befriende, og uvanlig i NAV-sammenheng å få denne friheten. Viktigst er likevel selvsagt det at de oppfatter at tjenesteytingen overfor brukerne blir bedre på denne måten.

Et vesentlig aspekt ved myndiggjøringen slik den utøves ved dette kontoret, er også at ledelsen kan formulere overfor de ansatte hvilke utfordringer de ønsker å få løst, men ikke *hvordan* de skal løses. En av de ansatte forteller:

Vi har ledere som oppfordrer til kreativitet. De trer ingenting nedover hodet på oss. De sier: Nå har vi en utfordring, kan dere finne en løsning?

Kontorlederen ved dette kontoret reflekterer ellers over at det er noe nesten paradoksalt ved denne praksisen. Først ansettes han som kontorleder fordi han har vist seg som en iderik person med evne til nyskaping. Men så, når han er ansatt, må han holde seg tilbake og ikke bli for tydelig med hensyn til hvordan han selv ser for seg at utfordringer skal løses. Der må han gi de ansatte det kreative rommet som kreves. Han sier:

Jeg må heie det fram ... den kulturen. Si det høyt. Oppmuntre ideer. Ikke alltid ha svaret selv. Vi blir ledere fordi vi har nye ideer, men når vi først er blitt det, må vi på en måte legge det fra oss igjen. Oppgaven er å skape en kultur for innovasjon, mer enn å være den som har alle ideene selv.

Ikke alle nye ting som prøves ut, går slik man hadde tenkt, eller gir gode nok resultater. Dette må det også etableres aksept for. Bli det skapt forventninger til at alt skal lykkes, og blir toleransen for mislykkede resultater for lav, stopper innovasjonsarbeidet opp. Den myndiggjøringen som skal til for å bygge en god innovasjonskultur må derfor også gi rom for å mislykkes. Her vektlegger informanter fra flere av kontorene at kontorene har en slik toleranse for feil. Det at noe ikke går som forventet, utløser ingen negative sanksjoner. I stedet tar man gjerne en samtale om hva som gikk galt, og hvorfor det gikk galt, og bruker anledningen til å lære noe av dette som kan øke sannsynligheten for å lykkes en annen gang. En ansatt sier:

Vi har stor toleranse for prøving og feiling. Vi har for eksempel prøvd ut ulike gruppeaktiviteter [for ungdom] som var mer eller mindre mislykket. Da legger vi dem bare i skuffen og lærer til neste gang.

7.3 Rutiner og organisering

En innovasjonskultur kan vanskelig bæres *bare* av enkelthandlinger utført av enkeltpersoner. Den blir mer stabil – og mindre utsatt ved personutskiftinger – om den også understøttes av mer etablerte organisatoriske strukturer og rutiner. Vi ser flere eksempler på dette ved de fem kontorene.

Ved flere kontorer er innovasjon et tema som regelmessig får en plass på dagsordenen ved avdelings-, leder- eller kontormøter. Delvis er det fast rutine at de som har ideer til, eller er i gang med utprøving av noe nytt, får anledning til å presentere dette på ett av møtene, og delvis bruker man møtetid til å analysere og diskutere erfaringene man har gjort. I tillegg til læringen dette genererer, motiverer det til ytterligere innovasjonsarbeid gjennom den positive oppmerksomheten som de som stiller seg i spissen for slikt arbeid, får, og den anerkjennelsen som ligger i dette. Ved et annet kontor forteller kontorlederen at de er opptatte av læring i det daglige arbeidet, og blant annet har innført det de kaller «lærende møter» og kollegastøtte som tiltak for økt erfaringsdeling. En ansatt her forteller:

Vi har ukentlige samlinger for alle, der de som gjør noe nytt, forteller om det. Det inspirerer og gjør at andre får lyst til å få tilsvarende oppmerksomhet. [...] Det er nesten ikke et kontormøte der ikke ett av teamene presenterer informasjon om hva de har gjort. Det trenger ikke å være noe revolusjonerende, men kanskje noe med metodikk, nye ideer til digitalisering og lignende.

Flere av kontorene har innført team som et organisatorisk prinsipp. Ett har for eksempel, ved siden av den tradisjonelle NAV-strukturen med fagavdelinger, etablert 24 team med 7-8 medarbeidere i hvert. Et annet er organisert i fire jobbspesialist- og veileder-team. To andre har også innført ulike varianter av teamorganisering. Teamorganiseringen er innført for å gi større fleksibilitet og bedre utnyttelse av kompetanse. Den gjør det lettere og raskere å prøve ut nye måter å løse oppgaver på, ved at utprøvingen kan gjøres av et enkelt team, noe som er enklere å få til enn om en større avdeling skulle gjøre det samme. Slik sett inngår teamorganiseringen som et ledd i kontorenes arbeid med å skape bedre organisatoriske rammebetingelser for innovasjon. I tråd med vår utvidede definisjon av innovasjonskultur inngår derfor også dette i kontorenes innovasjonskultur.

Teamorganiseringen bygger også opp under innovasjonskulturen ved at den – på samme måte som tjenestedesign – er basert på prinsippet om at brukerens behov skal stå i sentrum. En leder ved et av kontorene utdyper:

Noe vi har gjort her, er teamorganisering, hvor brukers behov har vært styrende for hvordan teamene er innrettet. Ved organiseringen av teamene legger vi også stor vekt på samarbeid, tverrfaglighet og deling, slik at et team med 7-9 ansatte sammen «eier» en brukerportefølje. Det gir en fleksibilitet som gjør at hvis man finner på nye ting, kan man prøve det ut internt i teamet uten at det krever omorganisering eller store ting.

Ved dette kontoret har man også gjort det slik at hvert team har en teamansvarlig som er ansvarlig for den daglige driften av teamet, men uten å ha personalansvar. Det frigjør tid for de tradisjonelle avdelingslederne som da i større grad enn før kan følge opp den enkelte ansatte i sin avdeling, eller som kontorleder uttrykker det, de får i større grad mulighet for:

... å se den enkelte, vite hva den er god til og interesserer seg for, og bruke det i videre kompetanseutvikling.

Lederen understreker at dette også er en innovasjon, og at ikke alle NAV-kontor jobber slik.

7.4 Mangfold

Selv om forskningen ikke er entydig, tyder en rekke studier på at forskjellighet og mangfold blant ansatte stimulerer til nytenking og innovasjon. I tråd med vår vide definisjon av innovasjonskultur, vil dermed også et slikt mangfold kunne sees som en del av en slik kultur. Ved kontorene vi har undersøkt, fremheves særlig mangfoldet av fagbakgrunner hos de ansatte som fremmede for innovasjonskulturen. Dette kommer i tillegg til at utdanningsnivået er generelt høyt ved kontorene.

Mangfold i fagbakgrunn er viktig fordi det øker mangfoldet av perspektiver på hvordan oppgaver skal løses, og kanskje også på hva god oppgaveløsning innebærer, fremholder informantene. Flere påpeker også at dette i kombinasjon med teamorganisering hindrer silotenkning og motvirker at ett enkelt perspektiv får dominere. Til sammen bidrar dette mangfoldet til at organisasjonen blir mer endringsorientert og parat til å prøve ut nye måter å løse oppgaver på.

Ved flere av kontorene understrekes det hvordan ønsket om å skape et slikt mangfold inngår som et viktig kriterium ved nyrekruttering. En kontorleder fremhever at han i tillegg ser etter kandidater som virker nysgjerrige og utviklingsorienterte:

Og så handler det om hvem vi ser etter når vi rekrutterer. Vi vil ha folk som liker å lære nye ting ... er nysgjerrige og tør å prøve nye ting.

I en viss grad er dette noe som også er et typisk kjennetegn på kunnskapsarbeidere, mener han: «De har en egen glede ved å utvide egen kunnskap og kompetanse, og ønsker rom til å gjøre det.» På denne måten inngår de ansatte med sine fagbakgrunner, interesser og holdninger som i kontorenes innovasjonskultur.

7.5 Hvilke forhold ved kontorene hemmer innovasjon

Informantene ble også spurt hva som etter dere mening bremser eller hemmer innovasjon ved kontorene. Her er det særlig tre forhold det pekes på:

Det første er en opplevelse av tidspress eller frykt for at innovasjon og endringsarbeid skal føre til dobbeltarbeid, og dermed gi økt tidspress. Denne bekymringen henger igjen sammen med at mange opplever at det allerede – innenfor en normal arbeidssituasjon – er knapt med tid, og liten ekstra tid å avse. Dette kan igjen mobilisere ansatte til å yte motstand mot å skulle engasjere seg i planlegging eller gjennomføring av endringer. En leder utdyper:

Det er den evige runddansen. Skal vi få dette til å svinge, må man faktisk la folk få tid til å gjøre det, og det er vanskelig å få til her. Det «renner inn» med brukere, folk har veldig mange å følge opp, og det å ha overskudd og tid til å drive utvikling er derfor en utfordring. Dette tenker jeg er en nøtt for NAV, hvis man vil at ansatte flest skal ha mulighet til å drive utvikling.

Det andre forholdet det pekes på, er at det finnes ulike kulturer ved ett og samme kontor, knyttet til hvilke oppgaver som skal løses. Ungdomsarbeid pekes for eksempel på som et område der de ansatte er mer endringsorienterte eller «fremoverlente» enn på andre områder. Dette innebærer for øvrig også at det kan være problematisk å forsøke å si noe generelt om én innovasjonskultur ved et kontor, siden dette aspektet ved innovasjonskulturen kan variere fra en avdeling til en annen.

Det tredje forholdet som trekkes fram, er vane, altså at mange over lang tid har vent seg til en bestemt måte å jobbe på som kan gjøre det vanskelig å se for seg at det kan være formålstjenlig å gjøre ting på andre måter. Et kjerneteammedlem sier:

Den sterkeste utfordringen er gammelt tankegods knyttet til hvordan vi har gjort ting før. Om man har jobbet på samme måte i veldig mange år, er det ikke så lett å se at man kan gjøre noe nytt.

Den motstanden som dette kan skape mot forandring, understøttes da igjen gjerne av en opplevelse av arbeidspress og tidsknapphet.

7.6 Deltakernes vurdering av opplæringen og veiledningen i prosjektet

Vi skal nå se på hvordan prosjektet ble tilrettelagt og ledet av de eksterne konsulentene som ble leid inn til prosjektet, inkludert kursing, deling av kunnskapsressurser og veiledning, og deltakernes vurdering av dette. Vi skal ikke gi en fullstendig evaluering av aktivitetene disse

utførte i prosjektet eller læringsressursene de stilte til disposisjon for kontorene. Hovedvekten i det følgende vil bli lagt på noen hovedpunkter relatert til hva informantene fremholder at de var *mest* og *minst* fornøyd med i hva de ble tilbudt. Når det gjelder det første går vi også inn på hva informantene mener bør *tas med videre* inn i andre lignende prosjekter i fremtiden. Dette kan være prosjekter for bygge kompetanse i medarbeiderdrevet tjenesteinnovasjon ved NAV-kontorer, eller prosjekter for bruk av tjenstedesign i den forbindelse.

Hva fungerte bra?

La oss starte med å se på hva som ifølge informantene fungerte bra med opplegget som var organisert av de eksterne konsulentene. Her er det fire forhold som peker seg ut:

1. Man fikk nyttige redskaper for å drive innsiktsarbeid sett fra brukernes perspektiv som utgangspunkt for innovasjon.
2. Begrepet om positive avvik ga et nyttig analytisk perspektiv på egen arbeidshverdag og – praksis.
3. Det at man hadde kontakt og kunne diskutere med andre kontor i prosjektet som var inne i det samme utviklingsforløpet var nyttig og inspirerende, selv om det var satt av litt for liten tid til det.
4. Det var positivt at opplegget var lagt opp som et helhetlig forløp med kunnskapstilegnelse og -anvendelse og knyttet til reelle case ved egne kontor.

La oss se nærmere på disse punktene. Det første handler om at man fikk nyttige redskaper for å drive innsiktsarbeid som utgangspunkt for innovasjon. Blant annet bidro metoden man lærte for brukerintervjuer til at man fikk en innsikt i brukerens perspektiv og behov, som igjen dannet et produktivt utgangspunkt for en innovativ utvikling eller forbedring av tjenester. Informantene er så godt som enstemmige i dette synspunktet. De gir også uttrykk for at det kom som en overraskelse på dem at metoden virket så godt, og at innsiktene den genererte sto frem som så viktige. For på sett og vis, sier flere informanter, har NAV alltid hatt en retorikk knyttet til at man skal ivareta brukernes behov, og mange av de ansatte har også vært genuint opptatt av dette. Samtidig er det mye med de interne forholdene i NAV som trekker oppmerksomheten bort fra brukerne og gjør organisasjonen mer innadvendt. Den stadig tilbakevendende diskusjonen om hvordan arbeidet i NAV best kan organiseres, bidrar for eksempel til at man blir mer opptatt av denne organiseringen, og mindre hvem den er til for, altså brukeren. Eller for å si det med en av informantene:

Man tar alt for ofte for gitt at man allerede vet hva slags behov brukeren har og hvordan de best kan møtes. Og så går man rett på diskusjonen om hvordan man kan organisere arbeidet internt for å gjøre det, uten å sjekke disse antakelsene nærmere.

Dette endret seg imidlertid da man tilegnet seg de konkrete metodene for innsiktsarbeid og brukerintervjuer som ble formidlet i prosjektet. En informant sier det slik:

Alle vet at relasjoner og tillit er viktig, og at for eksempel det å bytte saksbehandler kan oppleves vanskelig. Men vi var ikke oppmerksomme på hvor vanskelig dette ble opplevd. Vi forsto at det handlet ikke bare om en relasjon som ble brutt. Nei, brukeren følte seg redusert til en brikke i et maskineri.

Her er et annet eksempel:

Brukerne ble sinte da vi ba dem ringe det sentrale NAV-nummeret for å få hjelp. Vi trodde det handlet om at de ikke får god nok hjelp der, og at de heller

vil snakke med oss lokalt. Men det handlet ikke om det. Det handlet om ventetiden i telefonkøen. Eller det at de, når de hadde fått en telefon fra NAV og ville ringe tilbake til saksbehandleren, så var ikke det mulig.

Ved å gå direkte til brukeren og intervjuer han/henne ved hjelp av den spesifikke intervjuemetodikken som tjenestedesign gjør bruk av, fikk man erstattet de gjengse antakelsene om brukernes ønsker og erfaringer med kunnskap om hva de faktisk ønsker og opplever, forklarer denne informanten.

En annen ting informantene er samstemt positive til er begrepet om *positive avvik*, som inngikk som en del av det begrepsapparatet de tilegnet seg da de skulle lære å drive innsiktsarbeid. Begrepet viser til vellykkede eksempler på oppgaveløsning, og det å undersøke slike eksempler med tanke på læring. I stedet for å lete etter feil, analysere feilene, og så med det som utgangspunkt forsøke å gjøre ting bedre, begynner man i motsatt ende: Man søker etter de gode eksemplene og forsøker å lære av dem.

Det tredje forholdet som fremheves som nyttig i prosjektet, var den muligheten man fikk til å diskutere spørsmål med de andre kontorene i prosjektet. Alle de fem kontorene fulgte det samme utviklingsløpet. Det ga grunnlag for å diskutere utfordringer som dukket opp, eller lære av smarte grep andre hadde gjort. Informantene skulle riktignok ønske at det hadde vært satt av enda mer tid til dette, men her satte den digitale gjennomføringen noen begrensinger. Lederen for et av kjerneteamene sier:

Minst annenhver uke hadde vi felles prosjektmøter hvor vi delte erfaringer. Det har vært veldig intenst [...] men vi fikk også nyttige bekreftelser ved at de andre kjente seg igjen i det vi snakket om: «Sånn er det hos også!» Slik fikk vi verifisert innsiktene våre.

Endelig understrekes det som positivt at opplegget var lagt opp som et *helhetlig forløp* med kunnskapstilegnelse og -anvendelse og knyttet til reelle case ved egne kontor. Det at de både skulle lære en teori og metode, og senere bruke den i praksis på hjemmebane, gjorde at det samlede læringsutbyttet ble svært mye bedre enn om de bare skulle ha deltatt i et kurs uten kobling til egen arbeidshverdag.

Hva fungerte ikke så bra?

La oss så fortsette med å se på hva som ifølge informantene ikke fungerte så bra. Fire ting går igjen i kritikken av de eksterne konsulentenes opplegg:

1. Det var vanskelig å danne seg en oversikt over hva man skulle igjennom i løpet av prosessen, og også underveis kunne det være vanskelig å forstå hvor man var, og hva man var på vei inn i.
2. Læringsplattformen som ble etablert som et arkiv for læringsressurser, var vanskelig å finne fram i.
3. Det ble brukt unødvendig mange «vanskelige» og fremmedartede faguttrykk, og noen ganger ble ord og begreper brukt på en annen måte enn deltakerne var kjent med. Alt i alt gjorde dette at det til tider ble vanskelig å følge med.
4. Det ble brukt litt for mye tid i starten på generell teori- og metodeinnføring, og det tok for lang tid før man fikk begynne å bruke teorien og metodene på reelle problemer og utfordringer ved egne kontor. Opplegget var også generisk og i for liten grad tilpasset NAV.

La oss se nærmere på disse punktene etter tur. Den første kritikken går på mangelen på oversikt over hva man skulle igjennom i løpet av prosessen. Delvis handlet dette om en mangel på

oversikt over hele forløpet, for eksempel at man ved oppstarten ikke fikk en samlet oversikt over hvilke spesifikke aktiviteter det var lagt opp til at man skulle igjennom. En informant sier det slik:

Det var ikke alltid klart hva som var meningen eller målet.

Noen fremholder også at den manglende oversikten gjorde det vanskelig å vurdere i forkant hvor tid- og arbeidskrevende opplegget ville bli, og at det ble et problem senere da det ble klart at det ville ta mer tid og kreve mer arbeid enn forutsatt. En informant utdyper:

Vi fikk ikke noen forståelse av hvor mye tid det ville kreve, omfanget, hvor ekstremt tidskrevende det ville bli.

Det fremholdes at den manglende oversikten også kunne gjelde den enkelte samling, der informasjonen som ble gitt i forkant, ifølge noen informanter, ikke stemte overens med det faktiske innholdet i workshopen da den kom. En informant uttaler:

Man innkalte til heldagsworkshoper der de gjorde noe helt annet enn det som var forespeilet. Det var frustrerende og ødela progresjonsplanen vår. Vi skjønnte det ikke før vi hadde kommet på samlingen.

Som en forlengelse av denne kritikken om manglende oversikt, ble det også hyppig kommentert at læringsplattformen som ble etablert i prosjektet, der det skriftlige studiematerialet og læringsressursene fra de eksterne konsulentene ble lagt inn, var vanskelig å finne fram i. Her virker det som om alle er enige. Noen antyder også at de enkelte elementene som ble lagt inn i plattformen, var av begrenset nytte, som for eksempel noen av presentasjonene som var blitt brukt under samlingene og senere lagt i kopi på plattformen.

Den tredje kritikken går på at det ble brukt unødvendig mange vanskelige og fremmedartede faguttrykk. Flere av informantene nevner dette, og som én av dem sier:

Det var litt mye bruk av fancy og fremmedgjørende engelske begreper. Materialet har vært unødvendig vanskelig å ta til seg.

Noen knytter også dette til selve begrepet om den triple diamant, eller modellen dette begrepet viser til. En kontorleder sier:

Selve diamanten ... Jeg har ikke helt tatt alle begrepene inn over meg. Og jeg bruker dem ikke så mye. Jeg forenkler veldig når jeg skal formidle ting videre.

Den fjerde kritikken går på at det tok for lang tid før man begynte å jobbe spesifikt med egne NAV-relaterte problemer, og også at opplegget var for generisk og i for liten grad tilpasset NAV og kontorenes utfordringer. En informant sier:

Vi var skeptiske til at de brukte hele våren til å lære oss teori og metode.

Det reises også kritikk mot at det ble brukt for liten tid under samlingene til å diskutere casene som kontorene selv etter hvert begynte å utvikle. I stedet fortsatte man å lære om og øve på tjenstedesign gjennom bruk av fiktive case. En informant kommenterer:

Vi ble utålmodige. Vi var ivrige etter å jobbe med vårt eget. Men så ble vi hele tiden «tatt tilbake» og måtte jobbe med liksom-oppgaver.

Merk at kritikerne ikke hevder at det *isolert sett* er negativt at det ble undervist i generell teori om tjenstedesign, eller at man fikk øve på tjenstedesignmetodikken ved bruk av fiktive case som ikke har noe med NAV å gjøre. Begge deler fremheves som noe som ga godt læringsbytte. Kritikken går på at *for mye* av tiden ble brukt til dette, det vil si at man fortsatte med det *for lenge*. Dermed gikk man glipp av den potensielle læringen som kunne ha ligget i å lære tjenstedesign

ved å jobbe *mer* med kontorenes egne case. Man gikk også glipp av læringen det *kunne* gitt om den fem kontorene hadde fått mer tid til å diskutere disse casene med hverandre.

Noen informanter klager også over at det var for lite individuell veiledning mellom samlingene, selv om synspunktene her varierer, og noen rapporterer at de fikk god individuell veiledning når de ba om det.

Som et tillegg til det som er sagt over, kan det tilføyes at selv om de fleste informantene stiller seg bak den virkelighetsoppfatningen som er gjengitt over, så varierer det en god del hvordan de *vurderer* det som har skjedd. Mens noen informanter er mer kritiske, er det andre som går langt i å hevde at prosessen var nyttig og lærerik *nettopp* fordi den var slik den var. Noen har en tanke om at opplevelsen de hadde av mangel på oversikt var resultat av et bevisst pedagogisk grep: Kursholderne *ønsket* at det skulle *være* et visst kaos slik at deltakerne skulle lære å håndtere det, fordi den virkeligheten en tjenstedesigner må forholde seg til, ofte er kaotisk og noe han/hun må lære å operere innenfor.

Alt i alt er det derfor vanskelig å foreta en entydig oppsummering av det informantene sier om læringsløpet som de eksterne konsulentene la opp til. Slik vi oppfatter det, synes likevel den dominerende trenden i informantenes vurderinger å være at kursopplegget med fordel kunne ha vært organisert noe mer ryddig og oversiktlig – også læringsressursene – og at kontorenes egne case kunne vært integrert noe tidligere og noe bedre i læringsløpet. Også teori- og begrepsbruk kunne vært noe bedre tilpasset den virkeligheten de NAV-ansatte forholder seg til.

Hvordan ble utfordringene møtt?

Til tross for de utfordringene som er nevnt over, oppnådde alle de fem kontorene et tilfredsstillende kompetansenivå innen tjenstedesign, vurdert fra deres eget ståsted. Flere utviklet imidlertid egne, individuelle strategier for å oppnå dette.

En gjennomgående strategi var å finne frem til læringsressurser om tjenstedesign som ble opplevd som enklere og mer oversiktlige enn det de fikk tilgang til via de eksterne konsulentene. Et kontor forteller at de gjorde aktivt bruk av KS' nettsider om tjenstedesign, et annet at de – etter anbefaling fra konsulentene – kjøpte et sett håndbøker om metoden, og et tredje hadde stor nytte av et hefte som et annet NAV-kontor hadde utarbeidet i et tidligere tjenstedesignprosjekt.

Flere forteller også at de henvendte seg til direktoratet når de hadde behov for hjelp til å komme videre, og at de på denne måten fikk god støtte, hvis de da ikke først fikk det fra de eksterne konsulentene. I det store og hele får direktoratet – og de enkelte ressurspersonene som trådte til fra direktoratet – svært gode skussmål. Fordelen var også at bistanden de ga var direkte tilpasset de individuelle utfordringer som kontorene hadde, og at de kom på kort varsel og hjalp kontorene gjennom akutte utfordringer.

7.7 Kontorinterne utfordringer

Over tok vi for oss utfordringer ved «Utsiden inn» knyttet til leveransen fra de eksterne konsulentene. I dette avsnittet skal vi først ta for oss utfordringer ved gjennomføringen som kan knyttes mer til forholdene ved de enkelte kontorene.

En hovedutfordring i den forbindelse, som til dels kom som en overraskelse på deltakerne i kjerneteamene, var opplevelsen som oppstod hos de andre ansatte på kontoret av at de enten fikk for lite informasjon om hva som foregikk i prosjektet, eller at de ble trukket for lite med i prosjektaktivitetene. I forlengelsen av det siste punktet ble det også reist kritikk mot at de som ikke var en del av kjerneteamet, hadde for liten innflytelse på innovasjonsprosessen.

Informantene fra kjerneteamene forklarer noe av denne kritikken fra de andre ansatte med den spesielle situasjonen som oppsto under pandemien da de ansatte i økende grad begynte å benytte hjemmekontor. Dette rammet den uformelle kommunikasjonen ved kontorene, og gjorde at det generelt ble mer krevende å involvere flere i prosessen. Men dette forklarer ikke alt. Til en viss grad handler det også om at de øvrige ansatte faktisk ikke ble tilstrekkelig informert eller involvert. Resultatet ble at de begynte å se på kjerneteamet og prosjektet som noe som ikke riktig angikk dem. Et medlem av et kjerneteam forteller:

Det har vært en utfordring å «selge» dette til hele avdelingen. Vi har liksom vært «de som holder på med det». Det har vært for lite info ut til avdelingen. Det ble litt misnøye i avdelingen. Det var tydelig at de ikke visste helt hva som foregikk. [...] Det var nok lett for dem å tenke at kjernegruppa skulle bestemme alt, men det var ikke det som var intensjonen. Hele avdelingen skulle være med.

Noe av grunnen til at det ble slik, utdypes det, var også at kjerneteamet brukte såpass lang tid i starten til å gå på kurs og lære tjenstedesign. I denne innledende perioden kom heller ikke kjerneteamene i gang med kontorrelaterte aktiviteter. Men de andre ansatte forventet at noe skulle skje, og tolket tausheten fra kjerneteamet som en form for ekskludering. En informant sier:

De forsto ikke at vi måtte ha tid til å lære metodikken først.

Kjerneteamenes respons på denne kritikken ble en økende erkjennelse av betydningen av hyppig informasjon til de andre ansatte. Informantene fra kjerneteamene understreker også viktigheten av å involvere de ansatte hele veien, som noe de gradvis ble mer klar over. En informant sier:

Kontorleder har vært mer offensiv med informasjon nå. Han informerer om det på teams-møter, i mailer, og i møter med hele kontoret. Han har også tatt det opp i medarbeidersamtaler. Alle har fått si hva de tenker om prosjektet, og hva de ønsker å delta med i innovasjonsprosessen. Alle har fått se konklusjonene våre [etter hvert som de formuleres] og kommet med tanker og innspill til disse. Vi i kjernegruppa har også hatt møter med mindre grupper i ungdomsteamet hvor de kan komme med alt av spørsmål og innspill. Jo mer vi får til av dette, jo bedre blir det til slutt. Nå som alle har fått snakket, og blitt tatt på alvor, er det god stemning, og ikke noen som er negative.

En annen kontorintern utfordring, som vi også var inne på tidligere, er de ansattes opplevelse av mangel på tid. Dette ble særlig merkbart ved ett kontor, der flere av de ansatte som var involvert i innovasjonen markerte motstand underveis, blant annet fordi de fryktet at de nye arbeidsformene som skulle innføres, skulle skape dobbeltarbeid og bli for tidkrevende. I noen grad ble dette løst ved at man tilførte flere personalressurser til det aktuelle oppgavefeltet. Men dette bidro bare delvis til å møte bekymringen fra de ansatte. Ved et annet kontor påpeker man at vekslingen mellom de daglige arbeidsoppgavene og innovasjonsarbeidet har vært slitsomt, men man ser ingen alternativer til hvordan dette kunne vært løst.

En tredje kontorintern utfordring, som kan spores ved flere kontor, er knyttet til en viss generell skepsis til å endre på innarbeidete rutiner. En kontorleder forteller:

Vi valgte bevisst et område for innovasjonen som vi visste ville være krevende [...] Det er kjent i NAV at dette er et område der det er nesten umulig å gjøre noe annerledes. Det har vært prøvd mange steder, men man har ikke fått det til. [...] Her finnes det standardiserte prosedyrer som foreskriver i detalj hva man skal gjøre i ulike stadier. Disse prosedyrene tiltrekker også en egen type ansatte, de som trives med slike rutiner. [...] Men vi ville gjøre et forsøk.

Et medlem av kjerneteamet ved dette kontoret utdyper:

Den sterkeste utfordringen er gammelt tankegods knyttet til hvordan vi har gjort ting før.

I kombinasjon med tidspress og frykt for merarbeid bidro dette ifølge informanten til mye av den motstanden man opplevde ved kontoret.

En observasjon fra et medlem av kjerneteamet med relevans for problemstillingen det her fokuseres på, fortjener å nevnes: Graden av entusiasme for prosjektet, men også graden av kritikk eller skepsis, henger sammen med hvor i organisasjonen man betrakter det fra. De som berøres mest direkte når det innføres nye måter å løse oppgaver på, fordi de selv må endre rutinene sine, eller begynne å jobbe på en ny måte, vil ofte være mer kritisk, enn dem som står mer utenfor, som gjerne er mer entusiastiske. Et medlem av den første gruppen sier:

Noen ser det ovenfra, mens andre, det vil blant annet si meg selv, som står i selve jobben, ser bedre utfordringene knyttet til det som er foreslått.

Noe av grunnen til at noen er mer kritiske eller yter mer motstand mot en planlagt innovasjon, er at de på grunn av sine arbeidsoppgaver *ser tydeligere* hvordan de foreslåtte endringene kan skape vansker, er poenget til denne informanten.

Responsen på dette fra en kontorleder som står i en situasjon som byr på mange av utfordringene over, er todelt: For det forsøker han å dempe de forventningene kjerneteamet har til hva de skal oppnå – også når det gjelder hvor raskt man skal oppnå dette. Han sier:

Mitt bidrag til å hjelpe med utfordringen er å ta ned forventningene både hos lederen av kjerneteamet og i direktoratet. Det er ikke slik at dette er den eneste muligheten til å gjøre noe annet. Det viktigste er å skape en positiv opplevelse knyttet til det å gjøre ting annerledes. Det er viktigere enn å tvinge gjennom noe som ingen er enige i, og som det bare blir bråk av. Du får ikke til gode endringer hvis de som skal endre seg, ikke vil det.

Han fortsetter:

For min del er det greit at vi utsetter implementeringen litt. Det er bedre enn å haste gjennom det.

Det andre går ut på å tilføre flere personalressurser som bidrar til at belastningen på de ansatte som skal gjennomføre innovasjonen, blir mindre.

7.8 Måling av gevinstrealisering

For alle kontorene som deltok i «Utsiden inn» ble det forutsatt at de skulle designe et opplegg for måling av gevinstrealisering. Gevinstrealisering handler om å hente ut forventede gevinster fra et prosjekt eller en omstillingsprosess. Å måle dette krever at man før et tiltak settes ut i livet, legger planer for hvordan målingen skal gjennomføres. Det å måle gevinstrealiseringen kan også ha betydning i forbindelse med spredning av en innovasjon: Ved at gevinstene dokumenteres blir det tydeligere for andre hva de kan oppnå ved å gjøre noe tilsvarende selv.

I siste del av evalueringsperioden tok vi en kort intervjurunde for å kartlegge hvordan de involverte kontorene hadde grepet an oppgaven med måling av gevinstrealisering. De fleste kontorene var da i gang med oppgaven, men det varierte hvor langt de var kommet. De fleste fortalte at de opplevde å ha lite kompetanse og erfaring på området. De hadde derfor brukt tid til å innhente informasjon om hvordan målingen kunne legges opp, og til å diskutere hvordan dette

kunne tilpasses deres egne lokale behov. Flere hadde også søkt om råd og hjelp til arbeidet hos sitt eget fylkesnivå i NAV.

De fleste kontorene hadde kommet til at de ville gå inn for en blanding av kvantitative og kvalitative målinger. Et eksempel på det første er å hente ut data fra eksisterende saksbehandlingssystemer, for eksempel i forhold til hvor lang tid det tar fra bruker tar kontakt med NAV-kontoret til han/hun har kommet tilbake i arbeid, hvis det er det saken gjelder. Ved å måle dette før og etter (eller under) forsøket – altså den perioden innovasjonen prøves ut – får man en indikasjon på hvordan den nye måten å løse oppgavene på, virker. Et eksempel på en kvalitativ måling kan være å intervju saksbehandlere før, underveis og etter forsøket med henblikk på hvordan de opplever arbeidsprosessen, arbeidspress, eller egen tilfredshet, eller å intervjue brukerne om deres erfaringer. En informant sier:

Opplever brukerne mindre utrygghet? Og når det gjelder veilederne: Hvordan ser porteføljene deres ut? Hvordan blir det under piloten - kontra nå. Og hvordan opplever de det?

7.9 Systemkartet

I «Utsiden inn» har det i tillegg til innovasjonsarbeidet vært jobbet med å lage et felles systemkart for alle kontorene hvor aktører, relasjoner, grensesnitt, utfordringer og behov som kan være til nytte ved utvikling av NAVs tjenester inngår. Kartet er ment som et visuelt verktøy for å holde oversikt, identifisere blindsoner, se sammenhenger og unngå at man lager løsninger som ikke svarer på problemstillingen. En del av utprøvingen i prosjektet handlet om dette – systemisk design – hvor ideen var å samle konseptene i det felles systemkartet for å finne ut hva kontoret selv kan gjøre, og hva som kan krever involvering av eller går ut over hva det enkelte kontor kan gjøre alene.

Våre observasjoner tyder på at deltakerne har hatt utbytte av å arbeide med systemkartet, selv om den store begeistringen er uteblitt. En informant sier:

Det er en visualisering, ikke et sluttresultat. Det er noe vi bruker for å få gode samtaler. Det viktige er at kartet er dynamisk.

En annen informant som har brukt et slikt kart tidligere, sier det enda tydeligere:

Ideen med kartet er at man skal lære å jobbe med enkeltdeleer samtidig som man forholder seg til og navigerer i en større kompleks virkelighet. Men i praksis overforenkler det ofte, og er strengt tatt ingen veiviser for innovasjon. Jeg har blandete erfaringer med det. Den største verdien, slik jeg ser det, ligger i prosessen med å lage det.

Noen ser også kartets potensielle kompleksitet som krevende, og fremholder at det bare er nyttig i den grad det ikke blir for komplekst. Jo mer kompleksiteten øker, desto mer tid og krefter krever det å beholde overblikket over de ulike delene, samtidig som det kanskje er uklart hva gevinsten skal være. Blant kritikerne finnes det imidlertid også mer positive stemmer: En forteller at han har fått mye ut av å jobbe med kartet:

Det har vært et interessant arbeid med tanke på organisasjonsutvikling og innovasjon. Jeg synes arbeidet har vært viktig for å se helheten: Hvilke funn er det som går igjen? Hvor er de plassert? Hva gjelder flere? Det samme gjelder endringene; hvor hører de hjemme i dette svære landskapet? Det gir oss god hjelp til å holde oversikten og ikke miste helheten av syne.

Selv om informantene vurderer bruken og verdien av systemkartet noe ulikt, fremheves det at det først og fremst har en positiv funksjon når det fungerer som en støtte for en pågående diskusjon knyttet til hvordan en innovasjon involverer flere deler av NAV-systemet. Noen informanter foreslår at kartet bør kombineres med møteplasser og diskusjonsfora der representanter for ulike områder og nivåer innen NAV kan møtes for å utveksle ideer og erfaringer mer direkte. Flere informanter etterlyser arenaer eller fora i NAV som mer eksplisitt er dedikert til formidling og erfaringsdeling knyttet til innovasjon eller metoder for innovasjon – og tilføyer at systemkartet med sine visuelle representasjoner kunne kommet til nytte der.

7.10 Videre nytte av å ha deltatt i prosjektet

I dette avsnittet skal vi se nærmere på hvilken nytte NAV-kontorene har hatt av å delta, utover de konkrete innovasjonene som er utviklet i prosjektet. Vi er særlig opptatt av hvordan prosjektet har tilført kontorene kunnskap eller ressurser som på en eller annen måte har styrket eller endret kontorenes rammebetingelser for å drive tjenstedesign organisert som MDI, slik man har gjort i «Utsiden inn». Vi er også opptatt av andre positive endringer som prosjektet har ført til, slik informantene ser det.

Et aspekt ved prosjektet er at det har tilført kontoret en større selvtillit og en sterkere kompetanse til å utføre utviklingsprosjekter, understreker en kontorleder:

Vi har fått større selvtillit på at vi kan kjøre slike prosesser selv, og vi har fått ressurser til å gjøre det. Vi har sett at innovasjoner kan skapes på lokalkontornivå. Tidligere har vi tenkt at redskapene vi har brukt i denne prosessen [tjenstedesign] krever at vi leier inn folk, noe vi sjelden har råd til. Men nå har vi erfart at vi kan gjøre det selv! Vi kan kjøre en profesjonell innovasjonsprosess.

Han understreker også at dette neppe er siste gang kontoret vil bruke tjenstedesign som ledd i innovasjonsarbeid:

Det er nok ikke siste gangen. Vi har mange ting vi har lyst til å utvikle. [...] Da er det å ha denne typen kompetanse avgjørende. Vi har fått gode verktøy. Metodene er overraskende tilgjengelige. Enkle grep som har effekt.

Også andre mener at de nå er blitt bedre i stand til å gjennomføre prosjekter som involverer tjenstedesign på egen hånd ved sitt eget kontor. De som i «Utsiden inn» har vært mest selvstendige i gjennomføringen, og i stor grad styrt sin egen prosess, mener også at de kunne ha ledet og gjennomført tilsvarende prosesser ved *andre* kontor.

Mens det her settes søkelys på kontoret som helhet, er det også mange som fremhever hvordan prosjektdeltakelsen har gitt *den enkelte ansatte* en høyere selvtillit og til bidratt til viktig læring og perspektivendring. For eksempel vektlegges det hvordan *innsiktsarbeidet* under tjenstedesignprosessen, og det at man i større grad venner seg til å se verden fra *brukerens perspektiv*, har påvirket flere aspekter ved det daglige arbeidet. En informant sier:

Jeg er blitt mer bevisst i måten jeg håndterer jobben min på. [...] Jeg er blant annet mer bevisst på at den personen jeg prater med, kan være usikker når jeg ringer dem, og at jeg raskt må trygge dem. Jeg må vise at det ikke er farlig å snakke med meg, og at vi er her for å hjelpe. Jeg er mer klar over at jeg kan oppfattes som en potensielt skummel person.

En annen informant ved kontoret, sier:

Vi fant at de [brukerne] er redde for å gjøre feil i systemet. De har lest i media at om man gjør feil, kan man i verste fall havne i fengsel. De er redde for å krysse av feil i meldeskjemaet. Så vi fikk vite mye om hvor usikre de er i møtet med oss.

Kontorlederen ved dette kontoret, sier:

Metodikken har noen fine ting som vi har godt av å implementere i kulturen vår. At vi ikke skal være så navlebeskuende på hva vi driver med internt, men prøve å se tjenesten fra brukernes eller samfunnets side. [...] Hvordan oppleves dette for den andre? Hva skal til for at den andre opplever at han får den hjelpen han trenger? Det gjelder å snu perspektivet litt. Jeg tror ikke det har vært tradisjon for det i NAV. Det er så mye hos oss, med vårt kompliserte lovverk og innfløkte ting, som gjør at vi veldig fort blir mer opptatt av hvordan vi organiserer oss internt. Om vi får dette nye til å smitte over i kulturen, så tror jeg det er det viktigste.

Det at man har brukt tjenestedesign som metode, har ikke bare endret forholdet og holdningen til NAVs brukere, men også til NAVs samarbeidspartnere. En informant sier:

Jeg intervjuet dem. De var klare på at NAV er viktig. [...] Det er godt for meg i min jobb å tenke på det. Når jeg er i møter nå, kjenner jeg bedre at jeg er en viktig person.

Og videre:

Våre samarbeidspartnere og NAV har ulik rolleforventning. NAV hadde sine forventninger til hva de andre skulle bidra med, mens de hadde sine forventninger. [...] Prosjektet har hjulpet oss å avklare rollene. Slik får vi bedre møter mellom partene.

Et begrep deltakerne har tilegnet seg gjennom prosjektet, er som tidligere nevnt begrepet om *positive avvik*. Flere forteller at det har bidratt til en verdifull perspektivendring som også virker inn mer generelt i det daglige. En kontorleder sier:

Noe jeg synes er tungt i NAV-lederjobben har vært alle disse tilsynene fra fylkesmannen og den metodiske «boringen» etter feil. Det handler ikke så mye om kvalitet, slik jeg oppfatter det, men mer om stadig økende krav til dokumentasjon – som tar fokus bort fra kvalitet. Det å heller ha fokus på positive avvik, kunne være en god måte å gjøre det på: Finne noe vi lyktes i, og spørre hva vi gjorde der.

Dette kontoret har også gjort noe tilsvarende selv. En informant ved kontoret forteller:

Jeg gjennomførte nettopp innsyn der vi bare så etter de positive avvikene. Om jeg hadde gjort dette i fjor, er det ikke sikkert jeg ville gjort det sånn. Da ville jeg nok sett mer etter feil og mangler. Det var veldig mye morsommere for meg å gjøre det på denne måten. Fordi man fant disse gode brukerreisene, og så hva som var annerledes og fungerte i de sakene.

Deltakernes forslag til forbedringer i fremtidige medarbeiderdrevne tjenestedesignprosjekter

Informantene fra kontorene i studien ble i intervjuene også oppfordret til å komme med forslag til hva som etter deres mening kan gjøres annerledes eller bedre ved fremtidige tjenestedesignprosjekter av den typen de har vært med i. Her er det særlig tre hovedpoeng som fremheves.

Det første gjelder opplæringsdelen: Her bør det designes et enklere kursopplegg enn det som ble brukt i «Utsiden inn», med fokus på de mest vesentlige begrepene og modellene i metoden, og gjerne bedre tilpasset NAV-ansattes hverdag. KS' nettsider om tjenstedesign nevnes som et forbilledlig eksempel:

De har en lett tilgjengelig og oversiktlig oppbygging. Det legges også opp til en mer komprimert prosess, der man jobber mer intenst over en kortere periode, noe som kan være en fordel. Vi har opplevd at det kan være utmattende å jobbe med dette over for lang tid.

Det andre poenget gjelder informasjon og medvirkning lokalt ved kontoret. Her må man fra begynnelsen av sikre at det gis hyppig og god informasjon om hvordan prosjektet utvikler seg, og sørge for god medvirkning fra de andre ved kontoret når det er relevant.

Et tredje poeng gjelder sammensetningen av kjerneteamet som skal lede innovasjonsarbeidet. Forslaget går ut på at man setter sammen slike team med tanke på at det skal jobbe bra sammen, blant annet slik at det ikke skal oppstå unødvendige konflikter og skillelinjer underveis. I tillegg til å ha med representanter for flere nivåer i organisasjonen, bør man derfor også forsøke å få en balanse mellom medlemmer som er mer entusiastiske til endring, og medlemmer som er mer forsiktige eller kritiske.

7.11 Det «store» NAV-systemet som ramme

Så langt i denne rapporten har vi vært mest opptatt av de deltakende lokalkontorene. Kontorene er imidlertid deler av et større system med flere aktører som både har påvirket og blitt påvirket av det som har foregått, og noen av innovasjonene har også involvert aktører utenfor kontorene. I dette avsnittet skal vi se nærmere på dette. Et sentralt spørsmål i den forbindelse angår spredning, både knyttet til spørsmålet om hvordan flere kan lære og ta i bruk metodene som ble formidlet gjennom «Utsiden inn», og i hvilken grad innovasjonene som ble utviklet eventuelt også bør eller kan tas i bruk av flere, og i så fall hvordan.

7.12 Muligheter og betingelser for spredning

Når det gjelder spredning, kan det være nyttig å skille mellom spredning av tjenstedesign/den triple diamant som en metode for innovasjon, og de mer spesifikke innovasjonene som utvikles. Når det gjelder det første, er studiens informanter enstemmige i at den triple diamant – eller tjenstedesign i en annen form – bør spres mest mulig i NAV-systemet, og tas i bruk, ikke bare av lokalkontorene, men også i andre deler av NAV.

Når det gjelder mer spesifikke innovasjoner, er informantene noe mer skeptiske. Noe av styrken til den triple diamant, slik de har brukt metoden, er at den aktiverer lokal innovasjonskompetanse med utgangspunkt i lokale utfordringer og med løsninger som er nært tilpasset lokale forhold. Det er ikke gitt at disse løsningene uten videre passer eller lar seg overføre til andre steder.

I forhold til all spredning vektlegger imidlertid informantene *motivasjon* som en grunnleggende forutsetning for å lykkes. Det må være en sterk motivasjon for å gjøre noe nytt. Og best er det om denne motivasjonen springer ut av et *opplevd behov*, og en erkjennelse av at dette er noe man trenger for å kunne håndtere en reell utfordring. Uten denne motivasjonen kan gjennomføringskraften bli for svak, frykter informantene.

Flere av informantene forteller at de har deltatt på foredrag, konferanser og samlinger der man har forsøkt å synliggjøre og skape blest om nye innovasjoner. Men slike «smørbrød-samlinger»

som en informant formulerte det, gir et dårlig grunnlag for å få til spredning av gode praksiser. Formidling av andres erfaringer kan være inspirerende, men for at de skal komme til nytte for andre, må mottakeren ha et erkjent behov for endring:

Det er viktig at en innovasjon springer ut av et opplevd behov lokalt. Det gir den nødvendige motivasjonen. Det er vanskelig hvis de ikke opplever det problemet innovasjonen skal løse.

Den samme problematikken berøres av en kontorleder som har erfaring med at en innovasjon som deres kontor har utviklet, nok vakte en viss overflattisk interesse hos andre, men at denne interessen var for svak til at det kom noe mer ut av det:

Vi har holdt på med en innovasjon i fire år. Vi har fått tre-fire spørsmål fra andre kontor, og noen har vært på besøk... Men så hører vi aldri mer. Vi har vært på tilbudssiden, men jeg vet ikke hvor det stopper. Det er noe med hele prosessen man må igjennom. Man trenger å føle at det angår en. De andre må kanskje finne sin måte å gjøre det på.

Når det gjelder spredning av den triple diamant – eller andre varianter av medarbeiderdrevet innovasjon knyttet til tjenstedesign – er det som sagt sterk oppslutning om at dette må komme flest mulig i NAV til del. Flere informanter peker her på det potensialet som ligger i at de fem kontorenes kjerneteam, som nå har vært gjennom prosessen én gang, kan ta en rolle i dette spredningsarbeidet og være en ressurs for andre interesserte, kanskje særlig i nærområdet. Ingen mener likevel at dette bare kan overlates til disse NAV-kontorene. De har begrensede muligheter for å drive med slikt. Andre aktører bør derfor på banen. Her fremhever informantene særlig de mulighetene som ligger i å involvere fylkesleddet i NAV og AVdir. Når det gjelder involvering av eksterne, innleide konsulenter er innspillene mer kritiske. Ideen avvises ikke helt, men samtidig fremholdes det at det ville være best å bygge kompetanse og støttefunksjoner internt i NAV. Det ville sikre at kompetansen som ble utviklet, og støttefunksjonene som ble etablert, var bedre tilpasset NAV og bedre kunne svare på de NAV-ansattes behov.

Fylkesnivåets rolle

I «Utsiden inn» har det vært ulike konstellasjoner av involvering og samarbeid mellom lokalkontorene og fylkeskontorene. I ett kjerneteam var fylkesnivået helt fraværende, i to andre var de med som (delvis) observatører, i det fjerde var de med som deltaker og i det siste var de leder av prosessen og sørget for framdriften i prosjektet. Ut fra det våre informanter forteller, er det ikke åpenbart hvilken organisering som har fungert best. Alle synes å ha fungert rimelig bra. Dette henger trolig sammen med de betydelige forskjellene som finnes mellom NAVs fylkeskontor når det gjelder f.eks. størrelse og kompetanse, og at man lokalt har funnet en form for samarbeid tilpasset de lokale forholdene. Variasjonen i samarbeidsformer gjenspeiler også hva slags forhold kontorene hadde til fylkesnivået sitt fra før. Der det ble etablert et samarbeid, hadde kontorene allerede en forhistorie med godt samarbeid.

Når det gjelder NAVs fylkeskontorer, er det forskjell på i hvor stor grad de i dag gir støtte i form av lederutvikling, prosessledelse, coaching og mentoring, som i noen tilfeller da også kan relateres til tjenstedesign. Noen fylker har en egen enhet for dette, men ofte ikke med mer enn et par personer. Våre informanter på kontorene som har fått støtte fra disse enhetene, er imidlertid svært fornøyde, og beskriver dem som proaktive og fremoverlente. En kjerneteamleder sier:

Det at vi har hatt med de to fra fylket, har gjort at vi har brukt kontaktene i direktoratet og de eksterne konsulentene mindre, vil jeg tro. Vi har fulgt med på det vi skal, men de var trygge på prosessen og gjennomføringen. Vi fikk stadig

påminnelser om bruk av klippekort⁸ som vi tildelt, men endte med å bruke det veldig lite.

Ett av fylkene som var representert i «Utsiden inn» skal for øvrig nå i gang med et nytt innovasjonsprosjekt basert på tjenstedesign, og de vil nå ha med flere fra fylkesstaben inn i dette prosjektet slik at de kan lære metodikken og senere lede lignende prosesser på egenhånd. Dette viser noe av potensialet som ligger i å skape fylkesbasert kompetanse.

Arbeids- og velferdsdirektoratets rolle

Når det gjelder AVdirs rolle i spredningen av kompetanse er den i dag mer inviterende og indirekte enn dikterende og styrende, også når det gjelder for eksempel tjenstedesign. Direktoratet kan komme med ideer og tilrettelegge for spredning, men det er opp til hvert fylke eller region å beslutte at man skal jobbe på en bestemt måte. Dette fører til at de ulike fylkesnivåene har forskjellige satsinger gående, hvor noen samarbeider tett med kommunene og andre ikke. Noen NAV-kontor i de største byene er dessuten mer som egne virksomheter å regne, der strategier og satsinger bestemmes lokalt. Et synspunkt som dukket opp i intervjuene, er at dette gjør det nødvendig for AVdir å kunne innta flere roller og tilby ulike modeller og et repertoar av virkemidler for å fremme eller støtte videre MDI basert på tjenstedesign i NAV.

Noe som fremheves som positivt med «Utsiden inn» er hvordan AVdir er kommet «tettere på» dem gjennom prosjektet. En kjerneteamleder sier:

I dette prosjektet har det vært bra at direktoratet har vært koblet på direkte. Vi har ørtet ulike fagsystemer, og mye av det vi avdekket i innsiktsfasen om disse systemene var at de ikke alltid fungerte så bra. Og plutselig satt vi i en arbeidsgruppe inne i direktoratet om [fjernet av hensyn til anonymisering] som planlegges. Vi har også meldt inn mange systemsvakheter, hvordan ting er så stykkevis og delt for brukerne samtidig som vi liksom skal fremstå som ett NAV. Også vanskelig for oss, for vi forstår ikke alltid hva andre i NAV holder på med. Det har vi hatt en gylden mulighet til å melde inn via prosjektet. Dersom de ønsker innovasjon på NAV-kontoret, slik vi har gjort nå, er det nødvendig at direktoratet er koblet på som nå. Kanskje velge ut fem kontorer i neste omgang og gi dem direkte link til direktoratet.

En annen informant fra et kjerneteam forteller også om den positive opplevelsen av å ha kort vei til AVdir i prosjektet. Da vedkommende trengte hjelp til å rigge piloten, kom det en person fra AVdir og hjalp til med å sette den opp. Vanligvis er denne type henvendelser linjestyrt ved at all kontakt skal gå via fylkesleddet i stedet for at kontakt kan etableres direkte. Dette er ifølge informanten frustrerende, og det tar ofte lang tid å få den hjelpen man har behov for. Flere informanter tilhørende ulike nivåer av NAV sier noe lignende. Flere anbefaler også at man bør forsøke å innføre mer fleksible normer eller praksiser for hvem man kan kontakte, slik at alle henvendelser ikke alltid trenger å følge linjestrukturen. Det må bli lettere å kommunisere «på tvers» og hente innsikt fra hverandre. En informant fra IT-avdelingen i AVdir kommenterer:

Ved IT-avdelingen er det en kultur hos oss designerne at vi må snakke med sluttbrukerne, altså NAV-kontorene. Vi har lyst til å jobbe tettere med kontorene, men vi er ikke rigget for at vi kan kontakte NAV-kontorene direkte. Vi bør absolutt ha tettere kontakt.

⁸ Hvert kontor fikk tildelt 15 'klipp' eller timer for individuell bruk av de eksterne konsulentene.

Fra en sentralt ansatt tjenstedesigner i samme avdeling får vi dette konkrete forslaget til hvordan flere NAV-kontor kan sette i gang med utviklingsprosjekter basert på brukermedvirkning og tjenstedesign med støtte fra sentralt hold:

Jeg tror kontorene trenger støtte, coaching via nettet eller kanskje en fysisk samling der en tjenstedesigner er med og fasiliterer kanskje to dager. Deretter gjennomfører de på egenhånd. Dette blir learning-by-doing. Det er ikke så mye man trenger. Jeg ville lagt opp til en prosess der ting skal passe inn i daglig drift, og ikke komme i tillegg. Det er mange smågevinster som det er mulig å ta ut. En tjenstedesigner kunne fulgt opp 4-5 kontorer – man skal ikke gjøre jobben for kontorene, men tilrettelegge – det er viktig!

AVdir jobber nå med å få på plass det de kaller et økosystem for innovasjon hvor innovasjon og tjenesteutvikling skal settes i system. I forslaget drøftes behovet for en insentivordning der ansatte på lokalkontor kan tas ut av daglig drift, hvordan metoder og verktøy kan bli gjort enkelt tilgjengelig og hvordan det kan bygges gode nettverk for erfaringsdeling i samarbeid med pilotfylker. En representant for AVdir forteller:

Jeg håper vi kan foredle det vi har lært i prosjektet og gjøre det tilgjengelig for flere i organisasjonen. Det handler om å øke kompetansen på utvikling, hvilke verktøy som er nyttige, betydningen av prosesstøtte, tydeliggjøre hvilke roller som er nødvendige og hva som kan være lurt å gjøre. Det etterspørres tilgjengelighet av metoder og verktøy, og ikke minst stimuleringsordninger og finansieringsordninger som gir mulighet til å frigjøre medarbeidere på et kontor som har en idé. Nå er vi i en fase for å belyse behov og hvordan vi kan rigge oss. Vi ser på hvordan vi kan jobbe videre med det som har vært nyttig for pilotkontorene, og spre det gode budskap, men trenger en beslutning fra ledelsen for å ta arbeidet videre.

8. Diskusjon

I dette kapitlet skal vi med utgangspunkt i de empiriske funnene som det er redegjort for over, forsøke å svare på de overordnede spørsmålene som denne evalueringen søker svar på.

1. Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid ved hjelp av tjenstedesign/den triple diamanten?
2. I hvilken grad er denne metodikken en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid i NAV-kontor?
3. Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av denne metodikken, og hvordan påvirkes disse rammebetingelsene i sin tur av dette arbeidet?

Vi kommer også inn på de øvrige problemstillingene som ble nevnt innledningsvis.

Hvilke erfaringer har de fem NAV-kontorene fått med å drive innovasjonsarbeid ved hjelp av tjenstedesign/den triple diamanten?

Spørsmålet omfatter både hva slags erfaringer deltakerne gjorde underveis i prosjektet, og de erfaringer, innsikter og ferdigheter de sitter igjen med i ettertid. Vi begynner med det siste.

Økt innovasjonskompetanse

Intervjuene vi har gjort, gir grunnlag for å si at de fem kontorene som har deltatt i studien har fått mye ut av å være med i prosjektet. Et resultat knytter seg til de konkrete innovasjonene som er blitt utviklet. Til tross for at de i hovedsak kan beskrives som inkrementelle og med relativ lav innovasjonshøyde (mer om dette under), mener vi likevel at de kan sees som verdifulle nok til å legitimere ressursene som ble investert i prosjektet.

I tillegg kommer kompetansehevingen prosjektet har bidratt til. Våre informanter er tydelige på at de opplever metodene de har lært i «Utsiden inn» som nyttige, og som et fruktbart grunnlag for fremtidig innovasjons- og forbedringsarbeid. Dette fremgår også konkret ved at flere av kontorene allerede er involvert i nye tjenstedesignprosjekter og/eller har planer om å sette i gang slike prosjekter.

Informantene vektlegger særlig *brukerfokus* i metodene de har lært, som det verdifulle og nyttige. De fremhever som tankevekkende at de også tidligere har hatt en ambisjon om å ha brukeren i fokus, men at de kanskje først nå har lyktes godt nok med å virkeliggjøre denne ambisjonen. Og de vektlegger de konkrete verktøyene de har tilegnet seg, som måten å gjennomføre *brukerintervjuer* på, som årsak til denne oppdagelsen, og som grunnlag for at de fremover kan oppnå en mer *reell* brukerorientering.

Informantene peker ikke på spesielle utfordringer ved å ta metodene de har lært, i bruk i eget innovasjonsarbeid. Tvert imot peker de på at metodene er enklere å bruke enn de hadde inntrykk av i utgangspunktet, og at det å ha erfart dette, har gitt dem økt selvtillit og tro på at de kan bruke dem videre. Alt i alt er altså læringsutbyttet etter «Utsiden inn» godt. På et institusjonelt nivå er kanskje kompetansehevingen som dette innebærer, et viktigere resultat enn de konkrete innovasjonene som er blitt utviklet, i den grad det legger et grunnlag for et kontinuerlig videre forbedringsarbeid.

Kurs- og opplæringsopplegget

For medlemmene i kjerneteamene gikk mye av den første tiden i «Utsiden inn» til å delta på kurssamlingene som ble tilbudt av de eksterne konsulentene, der de grunnleggende

kunnskapene og ferdighetene som var nødvendige for å etablere og drive innovasjonsarbeidet, ble formidlet. Selv om flertallet av de vi har intervjuet mener de har fått et godt læringsutbytte av disse samlingene, peker mange også på at opplæringen kunne ha foregått på en mer fokusert og effektiv måte. Selv om vurderingene varierer, er det mange som kritiserer kursopplegget for å ha tatt unødvendig lang tid, at det var vanskelig å holde oversikt over prosess og læringsressurser, at opplegget var for generisk og i for liten grad NAV-tilpasset, og at det var preget av unødvendig vanskelig fagterminologi. Vi stiller oss derfor bak informantene når de ønsker at det i forbindelse med fremtidige prosjekter av typen «Utsiden inn» bør utvikles bedre og mer NAV-tilpassede opplæringsopplegg, inkludert opplæringsmaterieell og kunnskapsressurser. Det er også verdt å merke seg den pragmatiske og lite dogmatiske innstillingen mange av informantene har til metodene de har lært, og ideen om at de bør betraktes som redskaper i en verktøykasse som kan brukes enkeltvis der det er hensiktsmessig, og at man ikke alltid bør føle seg forpliktet til å gjennomføre en «komplett» prosess slik den triple diamant skisserer. Dette tenker vi er i tråd med tankegangen bak tjenstedesign: Det er ment som en verktøykasse med verktøy og perspektiver som erfarne brukere kan benytte seg av basert på eget skjønn

I hvilken grad er tjenstedesign/den triple diamanten en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid i NAV-kontor?

Siden «Utsiden inn» var et prosjekt der tjenstedesign/den triple diamant ble gjennomført som et medarbeiderdrevet innovasjonsprosjekt, og det er dette som er evaluert, er det dette vi også fokuserer på i det følgende, altså tjenstedesign/den triple diamant gjennomført som MDI. Vi tar dermed ikke stilling til andre mulige måter å gjennomføre tjenstedesign/den triple diamant på, for eksempel prosjekter driftet av profesjonelle tjenstedesignere.

Spørsmålet i overskriften legger ellers opp til en diskusjon av hva som menes med «egnet». Vi tolker det underliggende spørsmålet som et spørsmål om styrker og svakheter ved tjenstedesign/den triple diamant gjennomført som MDI ved et NAV-kontor, og det er dette vi vil diskutere i det følgende.

En vesentlig styrke ved tjenstedesign/den triple diamant gjennomført som MDI, og som våre informanter også er opptatt av, er at medarbeidere i en virksomhet ofte sitter med en annen type kunnskap om virksomheten enn ledelsen. De ser gjerne andre utfordringer, men kan også ha et annet blikk for hvilke ressurser bedriften disponerer over. Ikke minst kan de med grunnlag i denne kunnskapen – og i kombinasjon med egne praksis- eller profesjonskunnskaper – se muligheter for forbedringer som andre kanskje ikke ser like lett. MDI kan altså åpne opp for innovasjoner som ikke så lett kan realiseres på andre måter, og som man derfor kan gå glipp av om man ikke åpner for MDI. Vi tenker at flere av innovasjonene som ble utviklet i «Utsiden inn» er gode eksempler på dette.

En annen styrke ved MDI er at medarbeidernes nære kjennskap til lokale forhold og kontekster gjør det mulig å gjennomføre innovasjoner som er bedre tilpasset de lokale forholdene, og derfor også virker bedre. Dette ser vi reflektert i flere av innovasjonene i «Utsiden inn» der lokale forhold – for eksempel eksisterende samarbeidsrelasjoner mellom NAV og andre lokale aktører – har inngått som et viktig utgangspunkt for innovasjonsarbeidet, og antakeligvis også gitt økt sannsynlighet for å lykkes. Dette i motsetning til innovasjon «ovenfra», der lokale forhold noen ganger kan vanskeliggjøre en vellykket implementering. Det at innovasjonene utvikles av de samme medarbeiderne som senere har i oppgave å gjennomføre dem, gir også økt sannsynlighet for å lykkes, i den grad de bygger på de ansattes kunnskap om hva som faktisk er gjennomførbart. Dette poenget illustreres også av vår empiri.

Endelig kan det at innovasjonene utvikles av medarbeiderne selv, være med å øke medarbeidernes *motivasjon* for å gjennomføre innovasjonen senere. Det gjelder kanskje særlig der innovasjonen svarer på et erkjent behov for endring.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan gjennomføres på mange måter, med større eller mindre grad av brukermedvirkning. Når man i «Utsiden inn» har gjort bruk av tjenstedesign/den triple diamant, innebærer det en høy grad av brukermedvirkning. Det øker igjen sannsynligheten for at de nye tjenestene som innovasjonsarbeidet munner ut i, innebærer en reell forbedring for brukerne, som også var noe av hensikten med «Utsiden inn». Konseptet «Tillitsperson» som NAV HUS har utviklet, er for eksempel en idé som sannsynligvis kun folk som sitter nær brukerne kunne ha kommet opp med, og som har et slikt potensial.

Siden implementeringen av innovasjonene ikke var kommet lenger da denne evalueringens datainnsamling skulle avsluttes, mangler vi grunnlag for å si noe om brukernes faktiske tilfredshet med de nye løsningene prosjektet la til grunn for å utvikle. Men utfra informantenes forventninger å dømme, tror vi innovasjonene har gode muligheter for å oppnå et slikt mål. Arbeidet har uansett ført til at de involverte NAV-kontorene har fått kunnskap om brukerutfordringer og brukerbehov som de – ifølge eget utsagn – ikke var klar over tidligere, og som de fremstår som motiverte for å møte gjennom utvikling av bedre tjenester.

Måten disse forbedringene er designet, virker også lovende. Så gjenstår det å se i hvilken grad de vil resultere i reelle forbedringer. Her kan det for øvrig være verdt å nevne at kontorenes planer for måling av gevinstrealisering knyttet til innovasjonene, kan bidra til å bekrefte i hvilken grad innovasjonene vil gi de planlagte forbedringene, og eventuelt også gi annen feedback som kan inngå i et videre forbedringsarbeid.

En potensiell begrensning ved tjenstedesign/den triple diamant gjennomført som MDI er at slik innovasjon typisk fører til små og skrittvis (inkrementelle) innovasjoner med relativ lav innovasjonshøyde (originalitet), og der den høye graden av tilpasning til lokale forhold kan bidra til at innovasjonene får liten spredning utenfor denne konteksten. Dette ser vi også tegn til i «Utsiden inn», med et mulig unntak av innovasjonen til Balsfjord og Storfjord, som oppfordrer til en mer systemisk endring i det større NAV-systemet. Vi merker oss også at mange av innovasjonene synes å reflektere mer generelle samtidstrender innenfor offentlig sektor, for eksempel å jobbe mer tverrfaglig, eller at intern organisering og arbeidsdeling ikke skal stå i veien for at brukeren opplever å møte én etat, altså uten å bli kasteball mellom ulike deler av etaten.

Dette er ikke ment som en innvending mot «Utsiden inn» eller innovasjonene som er generert i prosjektet. For det første kan små, inkrementelle innovasjoner ofte få langt større effekt enn man kunne tro, særlig dersom de inngår i en kultur for kontinuerlig innovasjon der mange små forbedringer over tid skaper mer betydelige og omfattende positive endringer (Östberg et al., 2010). Siden livet for de fleste dessuten leves lokalt, kan den positive effekten av innovasjoner som utvikles og iverksettes lokalt, fremheves som verdifull selv om innovasjonene kanskje ikke er så originale isolert sett. I mange definisjoner av innovasjon, heter det derfor også at en innovasjon ikke trenger å være fullstendig ny; det holder at den er ny i den aktuelle konteksten.

Et siste poeng er at i den grad innovasjonene i «Utsiden inn» reflekterer mer generelle samtidstrender innenfor offentlig sektor som man ønsker å styrke, så kan også det sees som positivt. Kanskje kan også «Utsiden inn» sees som en mulig løsning på et problem som ofte diskuteres i innovasjonslitteraturen, knyttet til spredning av innovasjon. Problemet handler om at generiske ideer eller løsninger krever lokal tilpasning for å lykkes, og at dette kan være vanskelig å få til (Rønning 2021). Men i den grad innovasjonene i «Utsiden inn» representerer en slik tilpasning (av mer generelle samtidstrender), så kan prosjektet også sees som en løsning på dette problemet.

Oppsummert konkluderer vi med at det finnes en rekke gode grunner for å satse på tjenstedesign organisert som MDI ved lokale NAV-kontor. At dette typisk fører til inkrementelle innovasjoner med lav innovasjonsøyde og sterk lokal tilpasning bør i så fall ikke betraktes som noe negativt, men tvert imot legges som et premiss for hvorfor man ønsker en slik satsning. I

tillegg kommer den generelle hevingen av de ansattes innovasjonskompetanse, som også representerer en sterk verdi.

Så kan man eventuelt i tillegg også arbeide med innovasjon på andre måter, rettet mot mer radikale, overgripende endringer. Det er ellers også mulig å tenke seg et samspill mellom ulike nivåer og typer av innovasjon, der for eksempel gode løsninger som utvikles lokalet, tas i bruk i større målestokk. Som vi har sett, har «Utsiden inn» et tydelig eksempel på en innovasjon med et slikt potensial i innovasjonen ved NAV Balsfjord og Storfjord.

Hvilke faktorer/rammebetingelser hemmer eller fremmer medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av denne metodikken?

Spørsmålet om i hvilken grad tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI er en egnet metode for å drive innovasjonsarbeid ved lokale NAV-kontor, har også med spredning å gjøre, nemlig hvilke betingelser som gjelder for spredning av selve metoden. En ting er at metoden synes å ha fungert godt ved de fem kontorene som var med i prosjektet. En annen ting er om den også egner seg ved andre kontor mer generelt, eller om det er spesielle betingelser som bør være oppfylt før et kontor går i gang med et slikt arbeid.

En utgangshypotese for denne evalueringen har vært at det finnes et sett med faktorer som er særlig vesentlige på den måten at de fungerer som betingelser for at tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI skal lykkes. Jo mer de er til stede, desto bedre er betingelsene for å lykkes med slik innovasjon, og motsatt. Hvis vi skal holde oss til korrelasjonsanalysen av surveydataene gjelder dette særlig:

- Innovasjonsledelse
- Myndiggjørende ledelse
- Rettferdig ledelse
- Ansattes tillit til nærmeste leder
- Organisatorisk medborgerskap
- Kunnskapsflyt
- Ansattes kontroll over eget arbeid
- Leders tillit til sine ansatte

Selv om vi må ta forbehold om at kausalitet er vanskelig å påvise, tenker vi likevel at studien vår samlet sett styrker vår innledende hypotese om at dette er positive rammebetingelser, slik vi antok.

Som vi har sett, har de fem kontorene som var med i «Utsiden inn» gjennomgående hatt gode rammebetingelser for tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI, målt etter hvordan de ligger an i forhold til de over omtalte rammebetingelsene. Så gode er resultatene, at vi har stilt spørsmål om de er typiske NAV-kontor, eller om de skiller seg ut ved å ha et særskilt godt utgangspunkt for å drive innovasjonsarbeid av den typen «Utsiden inn» representerer. I gjennomgangen av intervjudataene fikk vi ytterligere grunn til å stille dette spørsmålet.

Siden dataene i denne studien er begrenset til de fem kontorene i «Utsiden inn», avstår vi fra en videre diskusjon om hvor spesielle disse kontorene eventuelt er. Et viktigere poeng er at kontorer som vurderer å satse på tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI, også bør ha et blikk for de over angitte rammebetingelsene, ikke slik at de nødvendigvis må ligge like godt an som kontorene i «Utsiden inn», men slik at en eventuell satsning også bør følges av initiativ for å utvikle eller forbedre disse rammebetingelsene.

Basert på informantenes syn i intervjuene, utgjør særlig ledelse en sentral rammebetingelse i denne sammenhengen. Dette kan virke som en selvmotsigelse, siden det ved MDI jo er de ansatte som driver innovasjonsarbeidet. Men poenget er at dette bare kan skje dersom ledelsen

legger til rette for det. Hva det innebærer, har vi alt vært inne på. Det handler om å skape en kultur der de ansatte får rom til å utvikle egne ideer og prøve dem ut. Det handler om å sette mål eller definere utfordringer, men overlate til de ansatte å komme med ideer til hvordan utfordringen kan møtes eller målene nås. Det handler om å være talent- og mulighetsspeider, og tilføre ressurser som lar noen av disse mulighetene få utvikle seg til noe mer. Det gjelder å sørge for at kunnskap blir delt og å etablere rutiner for dette. Og ikke minst gjelder det å gjøre alt dette over tid, slik at det etableres en god innovasjonskultur som er forankret i hele organisasjonen og hos alle ansatte, noe som gjør den mer robust for eksempel når ansatte slutter, eller nye kommer til.

Erkjennelsen av ledelse som en sentral rammebetingelse er kanskje også den innsikten som lettest lar seg omsette til et praktisk utviklings- og forbedringsarbeid i form av lederutvikling – eller også ved rekruttering av nye ledere der man i større grad vektlegger å ansette ledere som har innovasjonsledelseskompetanse.

Av andre rammebetingelser som fremtrer som vesentlige, kan vi trekke frem kunnskapsflyt, samt en rammebetingelse som ikke er diskutert eksplisitt så langt i rapporten, men som ligger implisitt i ideen om MDI, nemlig *medvirkning*. Hvor viktig disse to faktorene er, kan vi se i de tilfellene innovasjonsarbeidet i «Utsiden inn» fremkalte kritikk eller motstand blant de ansatte.

Utfordringene dette reiste ble riktig nok løst. Men som flere kjerneteammedlemmer legger vekt på, lærte man gjennom dette hvor viktig det er, både å sikre at det gis tilstrekkelig informasjon om hva som til enhver tid skjer i prosjektet, og at alle som blir berørt av en innovasjon blant de ansatte, har reell medvirkning på innovasjonen.

Bredt forstått kan alle faktorene vi har diskutert over sees på som dimensjoner ved *innovasjonskulturen* i en virksomhet. Et viktig poeng i denne forbindelse, er hvordan disse faktorene henger sammen og interagerer gjensidig. For eksempel vil den tilliten en leder gir sine ansatte, bidra både til å fremme de ansattes tillit i retur, og også til å styrke deres organisatoriske medborgerskap, under forutsetning av at ledelsen også oppfattes som rettfærdig. Derfor kan man ikke isolere en faktor og tenke at bare den er på plass, vil resultatet bli bra. Man må tenke på faktorene som et system, der alle må ivaretas og pleies for at systemet skal utvikle seg best mulig, og der systemet som helhet også virker tilbake på de enkelte faktorene det består av.

Ytterligere rammebetingelser det kan være verdt å nevne, basert på intervjudataene, er tid og ressurser, altså at det finnes ressurser i organisasjonen i form av et visst overskudd av tid og krefter til å jobbe med innovasjon. Dersom det er slik at de ansatte som skal være med på innovasjonen, opplever at de bare så vidt «har hodet over vannet» eller at det oppstår en oppfatning av at en innovasjonsprosess vil ta mer tid enn man har, vil det også bli vanskeligere å gjennomføre. «Slakk» er et begrep som brukes om organisasjoner for å betegne «lommer» av midler eller arbeidskraft som kan tas fra driften for en kortere periode, uten at produksjonen forringes når det gjelder volum eller kvalitet. Dette er da ressurser som på ubyråkratisk vis kan disponeres til innovasjons- og/eller forbedringsarbeid. Utfordringen er å finne det riktige nivået av slakk; *for lite* kan føre til at alt som er usikkert, ikke blir gjennomført, mens *for mye* til at dårlige eller svakt funderte ideer kan bli iverksatt (Nohria & Gulat 1996). I våre studier er det to kontor som har lagt til rette for noe slakk, men foreløpig er erfaringene begrenset. Dette er imidlertid noe man bør se grundigere på ved en videre satsning på MDI.

I en diskusjon om rammebetingelser kan det også være grunn til å se på teamorganisering, som er en organisasjonsform som synes å bre om seg i NAV. I intervjuene tegnes det et bilde av at dette representerer en positiv rammebetingelse for MDI, ved at teamstrukturen gir fleksibilitet for at ideer kan prøves ut uten at det krever en stor grad av planlegging, omdisponering av ressurser eller oppfølging. Minst ett av kontorene har også innført en ny rolle, teamansvarlig, som følger opp teamet i det daglige, men som ikke har personalansvar. Det bidrar til at avdelingslederne med personalansvar får bedre tid til å fokusere på utvikling og innovasjon sammen med medarbeiderne. Dette er i så fall også et organisasjonsprinsipp det kan være verd å se nærmere på.

... og hvordan påvirkes disse rammebetingelsene i sin tur av arbeidet med tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som medarbeiderdrevet innovasjon?

En viktig dimensjon ved rammebetingelsene vi har sett på, er at de kan endres gjennom systematisk utviklingsarbeid. Også det å arbeide med tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI, kan bidra i samme retning.

Vi har for eksempel sett hvordan kunnskapsflyt er en betingelse for tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI. Samtidig ser vi hvordan deltakelsen i «Utsiden inn» i seg selv har styrket kunnskapsflyten ved kontorene. Dette gjelder både kunnskapsflyten internt blant de ansatte som har vært med, forholdet til eksterne samarbeidspartnere, og ikke minst i forhold til brukerne.

Tillit er også fremhevet som en nødvendig rammebetingelse, blant annet ved at den gir ansatte det nødvendige handlingsrommet for utvikling og utprøving av ideer. Som vi har sett, er det ved kontorene som har vært med i «Utsiden inn» høy tillit. Særlig er det påfallende hvordan så godt som *alle* lederne, ifølge surveydataene, har *høy* tillit til sine ansatte. Dette har i så fall bidratt positivt til innovasjonsarbeidet ved kontorene. Samtidig er det å bli invitert til å bidra inn i et innovasjonsprosjekt av den typen «Utsiden inn» representerer, et relevant eksempel på den typen lederinitiativ informantene fremhever, og som gjør at *de* opplever denne tilliten. Når vi vet at mottatt tillit typisk også fører til at man gir mer tillit i retur, ser vi hvordan et prosjekt som «Utsiden inn» kan bidra til en videre styrking av tillitsnivået i en organisasjon.

Når vi diskuterer hvordan en organisasjon kan endre seg av å være med på et prosjekt som «Utsiden inn», er det også relevant å ta med det kompetanseløftet som mange av informantene peker på har vært et resultat av deltakelsen, sammen med den økte selvtiliten og tryggheten i forhold til at tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI er noe kontorene kan fortsette med videre basert på egne interne ressurser, mens de tidligere opplevde at de var mer avhengig av bistand og støtte utenfra. Begrepet «learning by doing» melder seg her som en slags oppsummering: Gjennom å «gjøre» innovasjon av den typen «Utsiden inn» har lagt opp til, har de lært hvordan de kan gjøre mer av det samme i fremtiden. Som vi alt har antydnet, er det mulig at dette er det viktigste, positive resultatet av «Utsiden inn» på litt lengere sikt.

Mer om spredning og oppskalering

I innledningen til denne rapporten presenterte vi tre hovedproblemstillinger, samt sju underproblemstillinger som i hovedsak representerer spesifiseringer av de tre hovedproblemstillingene. De fleste av disse har vi nå diskutert, men når det gjelder spredning eller oppskalering av metodene som har inngått i «Utsiden inn» kreves noen flere refleksjoner. Det gjelder blant annet hva slags støtte NAV-kontorene kan ha nytte av dersom flere skal arbeide med tjenstedesign/den triple diamanten gjennomført som MDI.

Erfaringene fra «Utsiden inn» viser at det er mulig å se for seg ulike modeller for hvem som kan involveres her. Som vi har sett har fylkeskontorene og AVdir hatt ulike roller. For eksempel har fylkeskontorene sin rolle variert fra ingen deltakelse, (delvis) observatør, deltaker i kjerneteam på lik linje med de andre medlemmene i lokalkontoret til at de ledet og fasiliterte prosessen. Siden NAVs fylkeskontor er såpass forskjellige, er det vanskelig å foreslå en rolle som alle disse kontorene kan eller bør fylle i prosjekter som dette. Men der det er aktuelt, ligger det et potensial for at fylkeskontorene utvikler og styrker sin rolle som kompetansesentre innen tjenstedesign med tilhørende støttefunksjoner i forhold til lokalkontorene. Fylkeskontorene kan også gjøre nytte ved innta en rolle som koordinator for andre kompetanseressurser som måtte finnes på området, for eksempel i andre deler av NAV-systemet. I denne forbindelse kan det også være verdt å merke seg at informantene i stor grad synes å ønske at man bygger opp interne ressurser på tjenstedesign i NAV, fremfor å leie inn eksterne konsulenter. Slik får man i større grad kompetanseressurser tilpasset NAVs behov.

AVdir har selvsagt også en potensielt viktig rolle, og kan bidra med alt fra å utvikle kompetansemøduler og gjøre tilgjengelig metoder og verktøy, til å organisere kurs og lederopplæring, opprette erfaringsnettverk, samt etablere insentivordninger for å frigjøre tid til innovasjon. I dette arbeidet, som allerede pågår, kunne det også vært vurdert hvorvidt det er mulig å få til en hospiteringsordning der medarbeidere fra ett kontor kan tilbringe tid hos et annet kontor som har fått til noe nytt, for å få til en overføring av den *praktiske og tause erfaringen* som er opparbeidet i forbindelse med innovasjonen.

Med tanke på spredning er det også verdt å merke seg at kunnskapen fra prosjektet så langt sitter i relativt få hoder og hender, og både lokal- og fylkeskontorene er sårbare for at folk bytter jobb. Bare under de fem månedene vi fulgte prosjektet, har flere personer gått over til andre stillinger. Direktoratet kan derfor ha en rolle i å gjøre ting mer robust og mindre personavhengig. NAV IT med sine tjenestedesignere kan også være en ressurs som veiledere for lokalkontorene, men disse har ikke vært deltakere i «Utsiden inn» og vi har derfor ikke kartlagt noe nærmere hvordan dette eventuelt kunne la seg gjøre i praksis.

Systemkartet

Selv om informantene vurderer bruken og verdien av systemkartet noe ulikt, er det få som uttrykker stor begeistring for kartet eller arbeidet med det. Den dominerende trenden er preget av forsiktig kritikk. En mulig forklaring på dette, er det lokale fokuset de fleste kontorene inntok i sitt innovasjonsarbeid som kan ha bidratt til at de opplevde mer omfattende systemanalyser som mindre relevant. Det er her påfallende at det ene kontoret som utviklet en innovasjon som forutsetter interaksjon med det større NAV-systemet, utviklet ideen gjennom samtaler med lokale brukere. Og kontakten videre inn i NAV-systemet ble formidlet av kontaktene i AVdir, som kontoret hadde på grunn av deltakelsen i «Utsiden inn». Systemkartet synes her ikke å ha hatt noen sentral rolle.

Tendensen til den noe moderate entusiasmen for systemkartet kan også sees i sammenheng med en generell preferanse for det enkle og oversiktlige som kom til uttrykk hos flere av informantene, for eksempel når de kommenterte opplæringen de hadde deltatt i og metodene de hadde lært. I begge tilfeller etterlyses opplegg uten overdreven kompleksitet og unødvendige detaljer. Begrunnelsen er både at dette gjør læring og anvendelse lettere og mer effektivt, men også at tids- og arbeidspresset i hverdagen gjør dette mer attraktivt.

Derfor peker også enkelte av informantene i sin kritikk av systemkartet på at det bare er nyttig i den grad det *ikke* blir for komplekst. Jo mer kompleksiteten øker, desto mer tid og krefter krever det å beholde overblikket over de ulike delene, samtidig som kanskje er uklart hva gevinsten skal være. Det er igjen bakgrunnen for oppfordringen om at kartet ikke blir sett som et mål i seg selv, eller at det blir et mål at kartet gjøres mest mulig komplett. I stedet fremheves det at kartet fungerer best når det brukes som hjelp i en konkret prosess der deltakerne har et spesifikt behov som kartet kan bidra til å løse. Slik vi oppfattet informantene, fungerte dette også best når kartet fokuserte på de delene av systemet som hadde relevans *i det aktuelle tilfellet*, mer enn at det var komplett eller fullstendig på et mer overordnet nivå.

Vi er litt usikre på hva slags konklusjon man kan trekke av dette. Hvis det å arbeide med systemkartet er så krevende som mange av informantene antyder, kunne det kanskje være en ide å være tilbakeholdende med hvem som forutsettes å jobbe på med det, altså at det håndteres av særskilte arbeidsgrupper fremfor å være noe som alle skal forholde seg til.

Avslutning

I Stortingsmelding 32 (2020-2021) uttrykkes det en sterk ambisjon om å skape mer innovasjon i arbeids- og velferdsforvaltningens tjenester og tiltak, og det bemerkes at «større lokalt

handlingsrom har stimulert til lokal tjenesteutvikling, men utprøvingen gir ikke tilstrekkelig læring mellom NAV-kontorene og kunnskapsbygging over tid» (s. 145). Utfordringen er hvordan man går fra mange lovende lokale løsninger til veldokumenterte, effektive løsninger andre kontorer kan lære av. «Utsiden inn» løser ikke denne utfordringen alene, men prosjektet har gitt verdifull innsikt og erfaringer som bør tas med i det videre arbeidet med å nå målene som her skisseres.

9. anbefalinger

Ved fremtidige prosjekter eller tiltak knyttet til lokal, medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av tjenstedesign eller den triple diamant, anbefales det å ta hensyn til følgende punkter:

Det anbefales å utvikle et noe enklere og mindre tidkrevende opplæringsopplegg enn det som ble brukt i «Utsiden inn», inkludert et bedre tilpasset læringsmateriell. KS' nettsider om tjenstedesign kan her tjene som et eksempel.

Det er viktig at de som får ansvar for å drifte tjenesteinnovasjonsprosjekter ved de lokale NAV-kontorene ikke undervurderer behovet for løpende informasjon til de øvrige ansatte om hva som skjer i prosjektene, og hva som skal skje videre. Også i perioder hvor det ikke foregår så mye, er det viktig å informere om dette, slik at det ikke oppfattes som at man kobles av informasjonsflyten.

Bred medvirkning er viktig. Alle som berøres av tjenesteinnovasjonen ved kontorene bør få anledning til å være med å diskutere de nye løsningene som utvikles. Dette kan både bidra til å gjøre innovasjonene bedre, og til å øke motivasjonen hos de ansatte til å bidra til å virkelig gjøre dem.

Når en innovasjon medfører nye måter å løse oppgaver på, kan det være tjenlig å definere en avgrenset forsøksperiode for utprøving av dette, med etterfølgende evaluering der alle involverte deltar. Dette kan bidra til å forebygge eventuell motstand mot innovasjonen, ved at kritikerne gis trygghet for at uintenderte negative konsekvenser blir avdekket, og at man vil ta de nødvendige skritt for å unngå disse.

Høyt opplevd arbeidspress eller mangel på tid kan redusere ansattes motivasjon for å være med på lokale innovasjoner, grunnet frykt for at dette vil komme i tillegg til eksisterende oppgaver og føre til ytterligere tids- eller arbeidspress. Det å tilføre ekstra ressurser i en periode kan være en måte å motvirke dette på.

Det anbefales at man setter inn tiltak for å styrke de ulike rammebetingelsene som fremmer sannsynligheten for å lykkes med medarbeiderdrevet innovasjon. Her er ledelse særlig viktig, både det vi i rapporten har kalt myndiggjørende ledelse, rettferdig ledelse og innovasjonsledelse.

Ledelsen har en viktig oppgave i å oppmuntre, mobilisere og legge til rette for medarbeiderdrevet innovasjon. Dette gjelder også toppledelsen sentralt i NAV, som har et særlig ansvar for strategisk forankring og tilførsel av nødvendige ressurser.

Bruken av et systemkart for å sette ideer inn i en større sammenheng og dermed lette det videre innovasjonsarbeidet har i «Utsiden inn» gitt varierende erfaringer. For at et slikt kart skal ha verdi, bør det ha en tydelig eier og sees i sammenheng med andre virkemidler og arenaer hvor innovasjon er tema.

Den anbefales å styrke støtteapparatet for de kontorene som i fremtiden skal drive medarbeiderdrevet innovasjon med bruk av tjenstedesign/den triple diamant. Her kan både fylkeskontorene og AVdir spille viktige roller. Å bygge egne kompetanseressurser på tjenstedesign kan være mer formålstjenlig enn å leie inn eksterne ressurser. Kontorene som har deltatt i «Utsiden inn» har også tilegnet seg en viktig kompetanse, med stor potensiell nytte for andre kontor som eventuelt skal i gang med det samme, kanskje spesielt i nærområdet

Referanser

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=11851845&site=ehost-live>
- Amabile, T. & R. Conti (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal* 42: 616–629.
- Amundsen, O., Gressgård, L. J., Hansen, K. & Aasen, T. M. (2011). Medarbeiderdrevet innovasjon - en kunnskapsstatus. *Søkelys på arbeidslivet*, 28(3), 212-231.
- Adler, P. (2006) *Routinization of innovation: A Marxist analysis*. Working paper, University of Southern California.
- Banathy, B. H. (1996). *Designing social systems in a changing world*. New York, N.Y: Plenum Press.
- Bernstrøm, V. H. & Svare, H. (2017). Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(4), 29-49.
- Bloch, C. & Bugge, M. M. (2013). Public sector innovation—From theory to measurement. *Structural change and economic dynamics*, 27, 133-145.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of intellectual capital*, Vol. 2, No. 3, pp. 310-319. doi:10.1108/14691930110400128.
- Borofsky, R., Barth, F., Shweder, R. A., Rodseth, L. & Stolzenberg, N. M. (2001). When: A conversation about culture. *American Anthropologist*, 103(2), 432-446.
- Brown, L. & S. P. Osborne. (2013). Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services. *Public Management Review* 15 (2, SI): 186–208. doi:10.1080/14719037.2012.707681.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340. doi:10.1016/0268-4012(96)00020-5
- Cinar, E., Trott, P. & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review*, 21:2, 264-290. doi: 10.1080/14719037.2018.1473477
- Cummings, A. & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California management review*, 40(1), 22-38.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Introduction. In B. Czarniawska & G. Sevón (Eds.), *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.
- Echebiri, C. K. (2020). An Empirical Study into the Individual-Level Antecedents to Employee-Driven Innovation. *Technology innovation management review*, 10(6), 42-52. doi:10.22215/timreview/1367
- Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The Hidden Costs of Control. *The American Economic Review*, 96(5), 1611-1630.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*. Paper presented at the Academy of Management Conference, Seattle, WA.

- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse : ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforl.
- González-González, T. & García-Almeida, D. J. (2021). Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877.
- Grabher, G., Ibert, O. & Flohr, S. (2008). The Neglected King: The Customer in the New Knowledge Ecology of Innovation. *Economic Geography*, 84(3), 253-280. doi:10.1111/j.1944-8287.2008.tb00365.x
- Hansson, J., J. Ovretveit & M. Brommels. (2012). Case Study of How Successful Coordination Was Achieved between a Mental Health and Social Care Service in Sweden. *International Journal of Health Planning and Management* 27 (2): e132–e145. doi:10.1002/hpm.1099.
- Hawryszkiewicz, I. & Alqahtani, A. (2020). *Integrating Open Innovation Process with the Double Diamond Design Thinking Model*. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
- Hsu, M. H. & Chang, C. M. (2014). Examining interpersonal trust as a facilitator and uncertainty as an inhibitor of intra-organisational knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 24(2), 119-142.
- Huotari, M.-L. & Iivonen, M. (2004). *Trust in knowledge management and systems in organizations*. Hershey, PA: Idea Group Pub.
- Kanter, R. (1988) 'When a thousand flowers bloom' in *Research in organization behavior*, vol 10. Barry Staw and Larry Cummings (eds), 169–211. Greenwich, CT: JAI Press
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. [New York]: Basic Books.
- Kiaei, M. Z., Hasanpoor, E., Sokhanvar, M., Mohseni, M., Ziaifar, H., & Moradi, M. (2014). Investigation of the relationship between organizational learning and organizational citizen behavior among the staff of teaching hospital. *Mater Sociomed*, 26(5), 313-317. doi:10.5455/msm.2014.26.313-317
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *On innovation in the public sector*. Retrieved from Oslo:
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C. & Untereiner, W. (1985). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Westport, Conn.: Greenwood Press.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131.
- Long, C. (2015). How Managers Direct Subordinates Using Applications Of Controls And Demonstrations Of Their Trustworthiness. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1645. doi:10.19030/jabr.v31i5.9380
- Lorenz, E., Lundvall, B.-A., Valeyre, A. & Holm, J. (2010). Organisational Learning and Systems of Labour Market Regulation in Europe. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1141-1173.
- Lukes, M. & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: a review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 23(1), 136-158.
- Lundvall, B.-Å. & Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of Industry Studies*, 1, 23-42.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. doi:10.2307/258792
- Meld. St. 30 (2019-2020). *En innovativ offentlig sektor*. Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement, Oslo
- Meld. St. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings- og handelsdepartementet, Oslo.
- Meld. St. 32 (2020-2021). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Arbeids- og sosialdepartementet, Oslo.
- Nohria, N. & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nordisk råd. (1997). *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPSNordic)*. Retrieved from København:
- Pai, F.-Y., Chang, H.-F. & City, H. (2013). The Effects of Knowledge Sharing and Absorption on Organizational Innovation Performance—A Dynamic Capabilities Perspective. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8.
- Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1023/A:1006290432594>
- Rønning, R. (2021). *Innovasjon i offentlig sektor : innover eller bli innover*.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258792>
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shazi, R., Gillespie, N. & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33, 81-91.
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., . . . Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPSNordic: generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid*. Retrieved from Oslo:
- Svare, H. (2016). User-Producer Dialogue, Workplace Innovation, and Knowledge in a Regional Innovation System. *Journal of the Knowledge Economy*, 7(2), 565–586. doi:10.1007/s13132-014-0229-0
- Svare, H., Gausdal, A. H. & Möllering, G. (2020). The function of ability, benevolence, and integrity-based trust in innovation networks. *Industry and Innovation*, 27(6), 585–604. doi:10.1080/13662716.2019.1632695
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: The argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.
- Tossavainen, P. J., Kaartti, V. & Alakoski, L. (2014). Co-designing a collaborative idea-generation model with stakeholders. *Services and New Societal Challenges: Innovation for Sustainable Growth and Welfare*.

Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.

Östberg, L., Robinson, A. & Schroeder, D. (2010). Små idéer–Stora resultat. *Swedish Standards Institute Förlag AB, Stockholm*.

Appendiks 1: Intervjuguide

Innledning: Vi forteller kort om formålet med prosjektet, hvilke aktiviteter som er planlagt og at sluttleveransen er en offentlig tilgjengelig sluttrapport. Presiserer at både de vi intervjuer og hvor de arbeider (geografisk) vil være anonymisert i denne.

Innhenting av muntlig samtykke (eget vedlegg)

Intro: Bakgrunn og egen rolle

- Utdanning, bakgrunn og arbeidserfaring, med hovedvekt på erfaringer fra nåværende arbeidssted. Beskrivelse av dagens rolle og arbeidssituasjon.
- Om kontoret; historikk, antall ansatte, tjenesteprofil, særtrekk/kjennetegn

Tema 1. Historikk: Erfaringer med innovasjon og utviklingsarbeid på ditt arbeidssted/kontor (tiden før tjenstedesign og den triple diamant)

Hovedspørsmål:

- *Kan du fortelle om noen konkrete erfaringer/prosjekter med å a) utvikle noe nytt og/eller b) ta i bruk noe nytt som er utviklet et annet sted?*
- *Hvordan vil du beskrive ditt kontors evne til å initiere og gjennomføre endring? Hva er viktige hemmere og fremmere hos ditt kontor?*

Andre spørsmål kan være (uprioritert rekkefølge):

- Hvordan blir utviklingsarbeid typisk organisert hos dere? Hvem blir involvert? Frigitt tid eller kommer det i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver?
- Hvor gode er dere til å se, vurdere og teste ut nye muligheter? Hvor lett er det å få gehør for nye ideer?
- Hvilken rolle spiller kreativitet i ditt arbeid? Hva er forholdet mellom kreativitet og andre aspekter ved arbeidet?
- Hvilke metodikker for endring/innovasjon har dere tidligere bruk? Hva er erfaringene?
- Er det måter du kunne tenkt deg å jobbe på som dere ikke gjør i dag?
- Om kontoret (i stort): Er det noe dere kunne gjort 1) mer av, 2) annerledes, 3) eller noe helt nytt?
- Kan du fortelle kort om det positive caset som dere valgte ut til den første diamanten?

Tema 2: Tjenstedesign og den triple diamant

- *Fortell om ideen/prosjektet som dere har jobbet med i «Utsiden inn» – fra unnfangelse av ideen og fram til i dag.*
 - *Er det hendelser som du mener var spesielt viktige for at det gikk som det gikk?*
- *Fortell om organiseringen av «Utsiden inn» – sentralt og lokalt hos dere. Hvordan foregikk opplæringen og gjennomføringen?*
- *Har du noen tanker rundt metodikken mtp. standardisering vs skreddersøm, fleksibilitet vs transgrøye?*
- *Kommer dere til å fortsette å bruke metodene når prosjektet avsluttes? Alt eller deler?*
- *Hva er erfaringen med å lage systemkart? Hvilken funksjon har det?*

Tilleggsspørsmål:

- Hvor viktig var opplæringen og de eksterne rådgiverne? Ville det vært mulig å gjennomføre uten denne støtten? Hvordan har samarbeidet vært?
- Vil du anbefale andre kontor å ta i bruk metodikken? Nyttig? Lærte du noe nytt?
- Hva kan du si om tidsbruk og effektivitet rundt det å bruke metodikken?

- Hvordan vil du beskrive *engasjementet* for prosjektet hos dem som deltok?
- I hvilken grad har det vært samarbeid med andre kontor i gjennomføringen?

Tema 3: Ledelse, organisering, kultur

Hovedspørsmål:

- *I hvor stor grad har ledelsen vært involvert? Hva har ledelsen bidratt med?*
- *Hvor viktig er ledelsens involvering i denne type prosjekter?*
- *Hvordan har situasjonen for kjerneteamet vært mtp autonomi, frihet, involvering av andre, delegering av ansvar, beslutningstaking, styring, kontroll, oppfølging og tilbakemelding?*
- *Har ditt kontor noen særtrekk/erfaringer/kjennetegn, f.eks. ledelse, organisering, som har påvirket gjennomføringen på noen måte?*

Supplerende spørsmål:

- Hva mener du er de viktigste lederoppgavene i forbindelse med et prosjekt av denne type?
- Hva er mulighetsrommet for en leder og hva ligger utenfor det en leder kan gjøre eller påvirke?
- Har det vært noen spesielle situasjoner underveis der leder/ledelsen spilte en viktig rolle?
- Hvilken rolle vil ledelsen ha videre framover når prosjektet er avsluttet?

Tema 4: «Future perfect»

Refleksjon over veien videre:

- Hva må til for at andre kontor også skal kunne ta i bruk den metodikken dere har brukt?
- Tenk deg at et mirakel finner sted. Over natten blir alle dine drømmer om hvordan innovasjonsarbeid skal foregå oppfylt. Når du våkner mandag morgen har mirakelet skjedd. Hvordan ser det ut? Hva er de viktigste endringene?
- Hvilken rolle har tjenstedesign og den triple diamant i ditt fremtidsbilde?

Avslutning

-Hvordan ser du for deg at utvikling og innovasjon (arbeidsprosesser, -flyt, verktøy, tjenester) vil foregå framover? (lokalt vs sentralt, i nettverk med andre kontor, annet)?

-Er det noe annet du har lyst til å fortelle? Noe som er viktig for deg?

Appendiks 2: Spørreskjema

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse

Side 1

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å kartlegge forhold på arbeidsplassen som kan fremme eller hemme lokalt nyskappings- og forbedringsarbeid. Den inngår i en studie utført av forskere ved OsloMet som skal evaluere et innovasjonssprosjekt som nylig er gjennomført ved ditt NAV kontor under veiledning av StimuLab ("Utsiden inn"). Studien skjer etter avtale med NAV.

Det er frivillig å svare, og før du begynner ber vi deg angi at du gir samtykke til at vi kan bruke svarene dine i studien ved å sette et kryss i det neste skjermbildet.

Besvarelsen er anonym, og ingen vil kunne se hva akkurat du har svart. Noen av spørsmålene kan oppfattes som personlige. Svarene på disse enkeltspørsmålene vil ikke bli gjengitt verken i prosjektrapporter eller andre steder. De er tatt med for å brukes i bakgrunnsanalysene som vi - forskerne - gjør av tillits-, ledelses- og innovasjonskulturen ved NAV-kontorene.

Korona-situasjonen kan ha ført til at arbeidshverdagen din ikke er som den pleier. Når vi ber deg vurdere forhold ved arbeidsplassen din, ber vi deg forsøke å svare - så godt det lar seg gjøre - med tanke på hvordan det er når ting er normalt, altså uten å ta hensyn til den spesielle situasjonen som er nå.

Spørsmål om spørreskjemaet og studien kan rettes til: helge.svare@oslomet.no

På forhånd takk for hjelpen.

 Sideskift

Side 2

Samtykke *

Jeg bekrefter at svarene i denne spørreundersøkelsen gis frivillig, og gir mitt samtykke til at svarene blir brukt i studien slik det er angitt på forrige side.

Jeg samtykker

 Sideskift

Side 3

Hvilket av disse NAV-kontorene jobber du på?

- NAV Balsfjord og Storfjord
- NAV Hareid, Ulsteinvik og Sande (HUS)
- NAV Klepp/Time
- NAV Lillestrøm
- NAV Grünerløkka

<https://nettskjema.no/user/form/preview.html?id=176031#/>

1/8

1-2 av 8

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

Sideskift

Side 4

Hvilket nivå jobber du på?

- Veileder/jobbspesialist
- Leder/koordinator

Sideskift

Side 5

i Dette elementet vises kun dersom alternativet «Leder/koordinator» er valgt i spørsmålet «Hvilket nivå jobber du på?»

Min tillit til de ansatte

I dette spørsmålet stiller vi spørsmål om ditt forhold til dem du er leder for.

Vi ber deg svare med tanke på hvordan det er vanligvis, "for det meste" og "stort sett".

Hvor villig er du vanligvis til å ...


... støtte deg til dine ansattes faglige vurderinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... støtte deg til dine ansattes evner og ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... la dine ansatte håndtere en sak som er viktig for deg, på dine vegne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... regne med at dine ansatte tegner et riktig bilde av deg og arbeidet ditt for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... regne med at dine ansatte vil støtte deg i en vanskelig situasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... være åpen om følelsene dine for dine ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ikke i det hele tatt	I svært liten grad	I liten grad	I middels grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
... være åpen for dine ansatte om personlige forhold som kan påvirke arbeidet ditt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluering av «Utsiden inn»

... være åpen om hvordan du opplever jobben, også når det dreier seg om negative følelser eller frustrasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... diskutere arbeidsrelaterte problemer som kan komme til å sette deg i en vanskelig situasjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... være åpen om dine personlige oppfatninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 6

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Veileder/jobbspesialist» er valgt i spørsmålet «Hvilket nivå jobber du på?»

Min tillit til nærmeste leder

Hvor villig er du til å ...

	Ikke i det hele tatt	I svært liten grad	I liten grad	I middels grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
... støtte deg til din nærmeste leders faglige vurderinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... støtte deg til din nærmeste leders evner og ferdigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... la din nærmeste leder håndtere en sak som er viktig for deg, på dine vegne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... regne med at din nærmeste leder tegner et riktig bilde av deg og arbeidet ditt for andre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... regne med at din nærmeste leder vil støtte deg i en vanskelig situasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... være åpen om følelsene dine for din nærmeste leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... være åpen for din nærmeste leder om personlige forhold som kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://nettskjema.no/user/form/preview.html?id=176031#>

3/8

20.2.2021

påvirke arbeidet ditt

NAV Tjeneste

3-4 av 8

undersøkelse – Vis - Nettskjema

Evaluering av «Utsiden inn»

... være åpen om hvordan du opplever jobben, også når det dreier seg om negative følelser eller frustrasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... diskutere arbeidsrelaterte problemer som kan komme til å sette deg i en vanskelig situasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... være åpen om dine personlige oppfatninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Sideskift

Side 7

Lojalitet og engasjement i jobben

Under følger noen spørsmål om ditt forhold til arbeidsplassen din, altså NAV.

Hvor ofte opplever du at de følgende beskrivelsene eller utsagnene stemmer?

	Aldri	Svært sjelden	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Svært ofte	Alltid
Jeg deltar på arrangementer som gjør arbeidsplassen min kjent utad, selv om det strengt tatt ikke kreves av meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg følger godt med på hvordan arbeidsplassen min utvikler seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg forsvarer arbeidsplassen min når andre kritiserer den	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler stolthet hvis jeg får representere arbeidsplassen min utad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kommer med ideer som kan forbedre arbeidsplassen min og/eller tjenestene våre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg uttrykker lojalitet til arbeidsplassen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tar initiativ til å beskytte arbeidsplassen min mot mulige problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://nettskjema.no/user/form/preview.html?id=176031#/>

4/8

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

4–5 av 8

Innovasjonskultur

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn om deg og dine kollegaer - og din nærmeste leder?

	Helt uenig	Svært uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Svært enig	Helt enig
Vi prøver ut nye måter å gjøre ting på på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi lykkes med å sette ideene våre ut i livet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder har stor toleranse for feil og misforståelser når vi prøver ut noe nytt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når noe ikke virker så bra på jobben, prøver vi å finne nye løsninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder oppmuntrer oss til å komme med nye ideer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flere av ideene vi har kommet med, er tatt i bruk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min nærmeste leder hjelper oss til å sette gode ideer ut i livet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sideskift



Regler og prosedyrer

Under følger noen spørsmål om regler.

Med regler mener vi f.eks. lover, reguleringer, standardprosedyrer, rutiner og policydokumenter. Vi ber deg fokusere på reglene som gjelder på arbeidsplassen din eller på ditt arbeidsområde.

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Verken enig

<https://nettskjema.no/user/form/preview.html?id=176031#>

5/8

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

	Helt uenig	Svært uenig	Litt uenig	eller uenig	Litt enig	Svært enig	Helt enig
Etterlevelse av reglene som gjelder på arbeidsplassen min, tar mye av tiden min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg bruker mye tid på å sikre at disse reglene blir overholdt	<input type="radio"/>	5-6 av 8		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Evaluering av «Utsiden inn»

Reglene øker arbeidsbyrden min

 Sideskift

Side 10

Medbestemmelse og myndiggjørende/rettferdig ledelse

Under følger noen spørsmål og påstander om arbeidssituasjonen din. Du svarer ved å krysse av for det svaralternativet som passer best med din oppfatning.

	Aldri	Svært sjelden	Nokså sjelden	Av og til	Nokså ofte	Svært ofte	Alltid
Hvis det finnes flere forskjellige måter å utføre arbeidet ditt på, kan du selv velge hvilken framgangsmåte du skal bruke?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du påvirke mengden av arbeid som blir tildelt deg?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du påvirke avgjørelser om hvilke personer du skal samarbeide med?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du selv bestemme når du skal ha kontakt med brukere/klienter?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kan du påvirke beslutninger som er viktige for ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å delta i viktige avgjørelser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Behandler din nærmeste leder de ansatte rettferdig og upartisk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppmuntrer din nærmeste leder deg til å si fra når du har en annen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<https://nettskjema.no/user/form/preview.html?id=176031#/>

6/8

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

mening?

Hjelper din nærmeste leder deg med å utvikle dine ferdigheter?

Fordeler din nærmeste leder arbeidsoppgaver rettferdig og upartisk?

6-7 av 8

Har du tilgang til den informasjonen du trenger for å gjennomføre dine daglige arbeidsoppgaver?

 Sideskift

Side 11

Hvor lenge har du vært ansatt på din nåværende arbeidsplass?

- Mindre enn ett år
- 1-3 år
- 4-9 år
- 10-14 år
- Mer enn 14 år

 Sideskift

Side 12

Lederkontakt

Hvor ofte har du kontakt med din nærmeste leder i løpet av en typisk arbeidsuke (inkludert telefon, epost, o.l.)?

- Sjeldnere enn en gang pr uke
- 1-2 ganger pr uke
- 3-4 ganger pr uke
- Hver dag

 Sideskift

20.2.2021

NAV Tjenesteinnovasjon- spørreundersøkelse – Vis - Nettskjema

Side 13

Hva er din høyeste utdanning?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Inntil fire års universitets- eller høyskoleutdanning
- Inntil seks års universitets- eller høyskoleutdanning
- Doktorgrad



Side 14

Har du kommentarer til spørreundersøkelsen som helhet eller til enkelte spørsmål, eller ønsker du å tilføye noe til svarene dine, er du velkommen til å gjøre det her:

Tusen takk for at du svarte.

Husk og klikk på "send"-knappen før du avslutter.



Side 15

[Se nylige endringer i Nettskjema](#)

POSTADRESSE:

Arbeidsforskningsinstituttet AFI
OsloMet – storbyuniversitetet
Stensberggata 26
Postboks 4, St. Olavs Plass
0130 Oslo

TELEFON:

93 29 80 30

E-POST:

postmottak-afi@oslomet.no