



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Innovasjonsprosess og kunnskapsdeling - en kvalitativ studie av to jobbhus i NAV

John Kenneth Ludvigsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 112

Molde, 15. november 2016



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiattrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Turid Aarseth

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 15. november 2016

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min masterutdannelse ved Høgskolen i Molde. Utdannelsen ble valgt i 2012 siden jeg hadde et ønske om mer kunnskap om organisasjon, ledelse og spesielt innovasjon som er et fagfelt jeg har stort interesse for. Det har vært krevende år der jeg har sjonglert utdannelse, jobb, familie og en brennende løpeinteresse, men det faglige utbytte har vært stort og jeg har stort nytte av denne kunnskapen i mitt daglige arbeid.

Jeg vil takke jobbhusene i NAV for at jeg fikk en mulighet til å forske på disse viktige ungdomsprosjektene og en stor takk til alle de respondentene som avsatte tid til intervju i en krevende hverdag. Deres engasjement og bidrag til ungdomsarbeidet i kommunen er svært verdifullt. En spesiell takk til den fantastiske ungdommen jeg møtte på de dagene jeg observerte jobbhusene. Jeg håper med hele mitt hjerte at dere finner deres vei i livet. Jeg vil takke min familie for deres tålmodighet og de forsakelser dere har hatt for at jeg skal kunne få fullført dette studiet. Jeg vil takke Høgskolen i Molde med alle de fantastiske medarbeidere. Jeg har vært fjernstudent og har ofte hatt behov for hjelp på avstand. Jeg har kun opplevd en velvilje og et ønske om at jeg kunne få fullføre denne masterutdannelsen selv om jeg hadde behov for tilpasninger og bistand som en student på campus ikke har behov for. En spesiell takk til min veileder Turid Aarseth. Du har vært en fantastisk sparringspartner og har bidratt med mange viktige innspill under min skriveprosess. Jeg tillater meg også å komme med en hilsen til den personen som står meg så nærme og som har vist så umåtelig stor tålmodighet og tatt uforholdsmessig stor andel av dagliglivets plikter mens jeg har hatt selvrealisering som hovedfokus de siste månedene: Kone - Jeg kommer hjem!

Trondheim 15. november 2016.

John Kenneth Ludvigsen

Sammendrag

Jobbhusene i NAV er viktige ungdomsprosjekter som er et svar på nasjonale myndigheters krav om at ungdom er en prioritert gruppe i NAV. Jobbhusene representerer noe nytt i NAV og min studie er rettet mot å utforske nyskapingen som innovasjonsprosjekt. De ulike jobbhusene har utviklet ulik metodikk og har organisert seg på ulike måter for å kunne gi vanskeligstilt ungdom et godt faglig tilbud. Denne studien utforsker to jobbhus i NAV som ligger i samme kommune og jeg studerer hvordan jobbhusene utviklet seg gjennom ulike innovasjonsfaser. Videre er kunnskapsdelingen mellom jobbhusene belyst. Teoretiske perspektiver som er benyttet i studien er Minnesotastudiens perspektiver om innovasjonsprosesser, Rogers teori om diffusjon av innovasjoner, generell innovasjonsteori og teorier om innovasjon i offentlig sektor.

Empirisk er problemstillingen belyst ved at jeg har hatt kvalitative intervjuer med respondenter og en dags observasjon ved hver av de to jobbhusene. Undersøkelsen viser både at medarbeiderne og en klar lederforankring var avgjørende for realiseringen av jobbhusene. Nasjonale politiske mål om en prioritert ungdomssatsning var viktig i den initieringsfasen og finansierte ungdomsprosjekter som ble videreført i jobbhusene. Jobbhusene har en aktiv brukermedvirkning og bruker er aktivt med å videreutvikle den faglige metodikken hos jobbhusene. De ulike innovasjonsfasene hadde utfordringer og man finner konflikter mellom ledelse og medarbeidere, manglende ressurser, forhandlinger og konflikt med den øvrige organisasjonen som anså seg som forfordelt som noen klare utfordringer. Undersøkelsen viser videre at eksisterende kunnskapsdelingen mellom jobbhusene ikke blir erkjent av aktørene. Man anser sitt eget jobbhus som unikt og anser det andre jobbhuset som et annet faglig tilbud til vanskeligstilt ungdom.

Innhold

1.0	Tema og problemstilling	1
1.1	Innledning.....	1
1.2	Oppgavens tema og problemstillinger.....	2
1.3	Oppgavens oppbygning.....	4
2.0	Den lokale velferden – fra fattighjelp til NAV reformen	5
2.1	Innledning.....	5
2.2	Tidlige tiders fattigdomsomsorg	5
2.3	Sosialomsorgsloven.....	7
2.4	...men vinden snur!	7
2.5	NAV – reformen og ungdomsprosjekter som skulle styrke arbeidslinjen	8
2.5.1	«Prosjekt A».....	9
2.5.2	«Prosjekt B».....	9
3.0	NAV – reformen og det lokale NAV – kontor	10
3.1	Innledning.....	10
3.2	NAV – reformen og målsetninger med denne reformen	10
3.3	Det lokale NAV – kontoret	11
4.0	Teori	14
4.1	Innledning.....	14
4.2	Innovasjon	14
4.2.1	Innledning	14
4.2.2	Innovasjonsbegrepet.....	14
4.2.3	Diffusjon av innovasjoner	16
4.2.4	Medarbeiderdrevet innovasjoner.....	17
4.3	Innovasjon i offentlig sektor.....	19
4.3.1	Innledning	19
4.3.2	Definisjon av offentlig sektor.....	19
4.3.3	En definisjon av innovasjonsbegrepet i offentlig sektor.....	19
4.3.4	Trekk ved offentlig sektor som skiller den fra privat sektor.....	20
4.3.5	Drivere for innovasjon i offentlig sektor.....	21
4.4	Initiering, utvikling og implementering av innovasjoner	23
4.4.1	Innledning	23
4.4.2	Initieringsfasen	23
4.4.3	Utviklingsfasen	24

4.4.4	Implementeringsfasen	25
4.4.5	Leders rolle i de ulike innovasjonsfasene	26
4.5	Oppsummering	27
5.0	Metode.....	29
5.1	Innledning.....	29
5.2	Metodevalg	29
5.3	Casestudie.....	30
5.4	Det kvalitative intervju	30
5.4.1	Individuelt kvalitativt intervju.....	30
5.4.2	Gruppeintervju	31
5.5	Observasjon	31
5.6	Intervjuguide	32
5.7	Gjennomføring av undersøkelsen og valg av respondenter	32
5.8	Undersøkelsens kvalitet og etiske refleksjoner	34
5.8.1	Innledning	34
5.8.2	Pålitelighet	35
5.8.3	Gyldighet.....	35
5.8.4	Å forske på egen arbeidsplass	37
5.8.5	Etiske vurderinger	38
6.0	Jobbhusene	40
6.1	Innledning.....	40
6.2	Jobbhus A	41
6.3	Jobbhus B	42
7.0	Jobbhusene sett fra respondentenes utsiktsposter	44
7.1	Innledning.....	44
7.2	Jobbhus A	44
7.2.1	Initieringsfasen.....	44
7.2.2	Utviklingsfasen	48
7.2.3	Implementeringsfasen	50
7.3	Jobbhus B	53
7.3.1	Initieringsfasen.....	53
7.3.2	Utviklingsfasen	56
7.3.3	Implementeringsfasen	58

7.4	Oppsummering	61
8.0	Drøftinger.....	64
8.1	Innledning.....	64
8.2	Jobbhus A.....	64
8.2.1	Initieringsfasen.....	64
8.2.2	Utviklingsfasen	68
8.2.3	Implementeringsfasen	71
8.3	Jobbhus B	74
8.3.1	Initieringsfasen.....	74
8.3.2	Utviklingsfasen	77
8.3.3	Implementeringsfasen	79
8.4	Kunnskapsdeling mellom Jobbhusene	82
8.5	Er jobbhusene en innovasjon? En kritisk drøfting av innovasjonsbegrepet.....	87
9.0	Avsluttende refleksjoner.....	90
9.1	Refleksjoner.....	90
9.2	Styrker og svakheter i min studie	92
9.3	Videre forskning	92
	Litteraturliste.....	94

1.0 Tema og problemstilling

1.1 Innledning

Arbeid – og velferdsforvaltningen (NAV) hadde i 2014 utbetaling av ulike trygdeytelser på 420 milliarder kroner, og et driftsbudsjett på over 11 milliarder (Informs 2016b). En effektiv bruk av disse offentlige midlene vil være avgjørende for framtiden til velferdsstaten slik vi kjenner den. Både innovasjoner, effektiv drift av NAV og nye løsninger vil være måten man kan skape en mer effektiv og billigere velferdsstat.

På bakgrunn av innovasjonspresset og erkjennelse av at utfordringene en står overfor stiller nye krav er det av stor interesse å studere hvordan NAV utvikler og tar i bruk ulike typer innovasjoner. NAV har en rekke prosjekter med formål å drive mer effektivt og få mer målrettet tilbud til utsatte brukergrupper. Et av disse prosjektene er jobbhusene. Jobbhusene er gruppebasert kurs som tilbys unge sosialklienter som får en tett oppfølging over noen uker i NAV for å komme i yrkesrettet aktivitet. Min studie omhandler to jobbhus i en større kommune i Norge. Det første jobbhuset ble etablert høsten 2012 og omtales videre som Jobbhus A, og det andre jobbhuset ble etablert høsten 2013 og omtales videre i oppgaven som Jobbhus B.

Innovasjonsevne vil ha en nær sammenheng med forståelsen av hvordan prosjekter utvikles og implementeres. Min studie kan leses som et bidrag til økt kunnskap om hvordan offentlige nyvinninger oppstår, utvikler seg og om det er en kunnskapsdeling mellom lignende offentlige nyvinninger. Studien er ikke komparativ studie av to jobbhus, men skal belyse de ulike faktorer som er fremtredende i en innovasjonsprosess fra en initieringsfase fram til en endelig ny offentlig tjeneste. Videre vil en studie av to jobbhus gi meg en mulighet til å belyse hvilke faktorer som var viktige og vanskelige ved en eventuell kunnskapsdeling. En akademisk kunnskapsbase med oversikt og forståelse over hva som fremmer og hindrer en innovasjonsprosess og kunnskapsdelingen vil kunne gi organisasjoner større mulighet til å forstå hvilke faktorer som er viktig og vanskelige for at offentlige prosjekter skal kunne initieres og utvikles og ville kunne ha betydning for læring og videre utvikling.

1.2 Oppgavens tema og problemstillinger

Tema for min oppgave er innovasjoner i NAV, der jeg vil studere hvordan to jobbhus i en større kommune i Norge har utviklet seg i en periode på noen år. Sentrale spørsmål som blir stilt er hvordan ideen om et jobbhus ble unnfanget, utviklet og satt i drift i de ulike enhetene? På bakgrunn av en forståelse av hvordan jobbhusene har utviklet seg gjennom ulike faser skal kunnskapsdelingen mellom de to jobbhusene i ulike faser belyses? Studien er i hovedsak deskriptiv og mine forskningsspørsmål er i hovedsak innledningsvis knyttet til en systematisering av jobbhusenes initiering, utvikling og implementering. Etter denne systematiseringen vil jeg kunne analysere og tolke hvordan kunnskapsdelingen mellom de to Jobbhusene har vært i de ulike fasene. Avslutningsvis vil jeg drøfte om jobbhusene er kan anses som innovasjoner etter ulike definisjoner av begrepet. Første problemstillingen er formulert slik:

1. Hvordan ble Jobbhusene A og B initiert, utviklet og implementert i NAV?

For å besvare første problemstillingen stiller jeg følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan oppstod behovet for jobbhusene?*
2. *Hvordan utviklet jobbhusene seg etter initieringsfasen?*
3. *Hvordan ble jobbhusene implementert i de ulike NAV - kontorene?*

Historisk er jobbhusene er kun en av mange historiske løsninger for å sikre at fattige deltar i en aktivitet for rett på fattigdomsunderstøttelse. Det er en lang historie med et politisk, moralsk og ideologisk bakteppe. Den historiske konteksten til jobbhuset illustrerer det ulike synet man har på fattigdom og plikt og rett til fattigdomsunderstøttelse til de svakeste i samfunnet og jobbhusene er en form for fattigdomsunderstøttelse som man gjennom århundrene har hatt ulike varianter av i ulike politisk og ideologisk kontekster fra tidlige tiders ættesamfunn til jobbhuset som er et produkt av NAV – reformen og den nye politiske diskursen om arbeidslinjen.

Det første forskningsspørsmålet skal belyse initieringen av jobbhusene fram til en konkret utviklingsfase. Her belyses det om initieringen av jobbhusene kom på grunn av et gap mellom den faktiske tjenesten NAV - kontorene tilbydde sine brukere og den tjenesten de ønsker å tilby denne brukergruppen. Videre skal jeg belyse om NAV hentet inspirasjon fra eksterne miljøer som hadde en lignende innovasjon. Tilslutt skal jeg belyse hvilken rolle medarbeidere og ledelse hadde i denne fasen.

Det andre forskningsspørsmålet skal undersøke utviklingsfasen til innovasjonen fram til en implementering. Blir det i denne fasen diskutert ulike løsninger på hvilken form innovasjonen skulle ha? Hvilken rolle har medarbeidere og ledelse i denne fasen? Er de ansatte/ledelse som bidro til initieringsfasen fortsatt med i utviklingsfasen? Har turnover skapt problemer for utviklingen? Hadde jobbhusene noen kontakt med eksterne aktører i utviklingsfasen?

Det siste forskningsspørsmålet er hvordan jobbhusene ble implementert i organisasjonen. Hvordan ble Jobbhusene etter utviklingsfasen tilpasset de lokale forhold og ble innovasjonen adoptert rett fra utviklingsfasen uten noe tilpasning? Måtte NAV kontorene omfordele ressurser eller foreta andre endringer når jobbhusene ble implementert? Videre skal rollen medarbeidere og ledelse hadde i implementeringen av innovasjonen undersøkes.

Andre problemstilling formulerer jeg slik:

2. Hvordan var kunnskapsdelingen mellom jobbhusene?

Med denne problemstillingen skal jeg belyse om de to jobbhusene har kontakt og en kunnskapsdeling før, under og etter etableringen av jobbhusene. Det skal belyses om Jobbhuset B som ble etablert ett år etter er en kopi av det første jobbhuset, eller om man utviklet et nytt jobbhus med annet faglig opplegg og organisering?

Tredje problemstilling er formulert slik:

3. Er jobbhusene en innovasjon?

Innovasjon er et begrep med ulike definisjoner. Det siste forskningsspørsmålet skal belyse om begge, ingen eller bare ett av jobbhusene fyller de materielle vilkårene for å anses som en innovasjon ved ulike definisjoner av begrepet. Det skal videre drøftes om Jobbhuset B eventuelt er en kopi av det Jobbhuset A, og at man adopterte dette husets faglige og organisatoriske løsninger og tilpasset det til sin egen lokale kontekst.

1.3 Oppgavens oppbygning

Jeg vil i kapittel to belyse den historiske fattigdomsomsorgen i Norge og vise at jobbhus ikke er en ny innretning i fattigdomsarbeidet i Norge og at man finner historisk mange forskjellige varianter av fattigdomsomsorg lik dagens jobbhus. Videre vil jeg i kapittel tre presentere NAV – reformen og legge spesielt vekt på det lokale NAV – kontoret som har hovedansvaret for oppfølging av brukere, og Jobbhusene eies av fire lokalkontor. I kapittel fire vil jeg avgrense det teoretiske rammeverket og presentere de aktuelle teorier som jeg benytter for å besvare mine problemstillinger. I kapittel fem dokumenterer jeg min metodiske tilnærming og informerer hvordan jeg har innsamlet mine empiriske data. I kapittel seks presenterer jeg de to jobbhus som inngår i denne studien. I kapittel syv presenterer jeg min empiri fra de ulike intervjuer jeg har foretatt. I kapittel åtte drøfter jeg og analyserer empirien med teorien som et rammeverk. Jeg avslutter min studie med noen avsluttende refleksjoner.

Jeg skal videre belyse hvordan den lokale velferden har utviklet seg fra et ættesamfunn der man hadde utviklet institusjonelle løsninger for lokal velferd til NAV – reformen som er norgeshistoriens største forvaltningsreform.

2.0 Den lokale velferden – fra fattighjelp til NAV reformen

2.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg belyse hvordan fattigomsorgen har vært organisert og utviklet i Norge. Vi tar historiske tilbakeblikk fra tidlig middelalder og fram til den største velferdsreformen i Norge. Dette er et langt historisk sprang med store samfunnsendringer og varierende materielle forutsetninger for evne til å yte velferd til de svakeste i samfunnet. Det vi finner er at det historisk har vært varierende institusjonelle innretninger som skulle forsørge fattige mennesker og det er ulikt syn på rett og plikt som gjenspeiler den dominerende politiske og samfunnsmessige holdning til hvordan sosiale problemer skulle løses. Gjennom ulike tidsepoker og ideologiske strømninger i samfunnet endres og omstruktureres fattigomsorgen gjennom ulike prosjekter og institusjonelle innretninger fram til jobbhuset i NAV som er en form for fattigdom understøttelse og arbeidsplikt til unge mennesker som av ulike grunner ikke har lyktes å etablere seg i arbeidsmarkedet.

2.2 Tidlige tiders fattigdomsomsorg

I det tradisjonelle ættesamfunnet var familien den sosiale sikkerheten når man ikke kunne ta vare på seg selv. Ved alderssvekkelse og uførhet overtok barn og annen familie rollen som omsorgsgiver og var den kollektive enhet som sørget for gjensidig trygghet (Kluge 1979). Mennesker som ikke hadde den kollektive tryggheten som familien ga ved alderssvekkelse og uførhet var sårbare i et samfunn som var sentrert rundt storfamilien som den primære velferdsyteren. For å bøte på de sosiale og menneskelige problemene fattigdommen ga var løsningen en organisert fattigdomspleie (Kluge 1979). Den organiserte fattigdomspleien ble et lokalt anliggende der gårder i det lokale sognet ble ansvarlig for de fattigdomspleien i en obligatorisk ordning.. Det ble stilt klare krav til de fattige, og de som hadde ansvaret for tilsynet av de fattige i lokalsamfunnet skulle formane de arbeidsføre til å arbeide (Kluge 1979).

Kirken hadde et betydelig ansvar for fattigdomsomsorgen før reformasjonen (Kluge 1979). Gjennom skatten tiende¹ fikk kirken betydelige inntekter der noe av denne inntekten gikk til omsorg for de fattige og arbeidsuføre. Kirken var derfor et viktig supplement til fattigdomsomsorgen i tillegg den institusjonaliserte omsorgen i lokalsamfunnet.

Ved reformasjonen mistet kirken sin makt og mye av sine inntekter fra tiende der kongen tok en større andel av denne inntekten og deler av inntekten som før skulle gå til omsorg for de fattige ikke lenger ble øremerket fattigomsorg (Kluge 1979). En ny borgerklasse vokste fram i samfunnet og en puritansk etikk som fremhevet økonomisk fremgang og effektivitet (Kluge 1979) Man fikk en sterk arbeidsorientering i samfunnet og fattigdom og tiggging ble stigmatisert i samfunnet og man fikk et lovforbud som forbød arbeidsføre mennesker å tigge (Øverbye and Stjernø 2012).

Etter forfallet av fattigpleien etter reformasjonen prøvde man på 1600 – og 1700 – tallet å rekonstruere fattigpleien (Seip 1984). Kongemakten anså at fattigpleien var en verdslig og lokal anliggende. Det kom mer detaljerte regler om organiseringen av den lokale fattigpleien og det ble organisert overordnet tilsyn av fattigpleien, samtidig ble det opprettet tukthus i fire byer i Norge som var tvangsarbeidshus (Kluge 1979).

I 1837 ble formannskapsloven vedtatt som ga et kommunalt selvstyre, og i 1845 ble fattiglovene som omfattet distriktene og byene vedtatt (Seip 1984). Staten fikk et marginalt ansvar for fattigpleien og det økonomiske ansvaret lå på kommunene. Kommunene fikk stor frihet til å bestemme hvordan forsørgelsen skulle organiseres (Seip 1984). Fattige kunne oppleve å bli auksjonert ut til gårder som fritt kunne benytte arbeidskraften deres mot at den fattige fikk forsørgelse (Teigen, Ringholm og Aarsæther 2013). I 1900 ble det vedtatt en ny fattiglov som skulle bestå til den ble avløst av «Lov om sosiale tjenester» i 1964 (Kluge 1979). Loven medførte ikke store endringer fra tidligere lover, men den ble mer human mot de fattige.

¹ Tiende var en skatt som påbød alle å betale 1/10 av all inntekt til kirken der ¼ av denne skatten skulle gå til fattigomsorg (Kluge 1979).

2.3 Sosialomsorgsloven

I 1964 ble sosialomsorgsloven vedtatt med virkning fra 1. januar 1965

(Sosialomsorgsloven 1964). Loven var ment å omfatte de som ikke hadde rettigheter til andre trygdeytelser som hadde blitt gradvis innført de siste tiårene (Kluge 1979).

Sosialhjelpen var den gryende velferdsstatens siste sikkerhetsnett, og den var romsligere enn tidligere lover om fattighjelp. Det var fortsatt kommunen som hadde ansvaret for administrering av loven og den enkelte kommune måtte ta det økonomiske ansvaret for finansering av hjelpen til de fleste som hadde behov for sosial stønad, men staten fikk et klarere ansvar for fattige og refunderte utgifter kommuner hadde til enkelte grupper som hadde et større hjelpebehov (Bull 1981). Det tidligere moralistiske synet på fattigdom var gradvis endret siden man så at utviklingen i andre deler av samfunnet kunne bidra til fattigdommen (Bull 1981).

2.4men vinden snur!

Utover 80 – tallet ble det en økende uro over veksttakten i bruk av sosialhjelp. På åtte år fra 1980 til 1988 ble sosialhjelpsutbetalinger femdoblet og man så en dramatisk økning i antall sosialklienter (Sosialdepartementet 2012). Selv om sosialhjelpen utgjorde en liten andel av kommunens samlede utgifter ble det en bekymring i kommunene at fortsatt vekst ville ramme andre formål i kommunen. Samtidig ble begrepet arbeidslinjen gjeninnført i den politiske diskursen (Øverbye and Stjernø 2012). Denne diskursen har vært dominerende i historien til fattigpleien, men fikk et opphold på noen tiår med Sosialomsorgsloven. Men med arbeidslinja, konkretisert i flere Stortingsmeldinger, konkluderte man med at velferdsytelser skulle utformes slik at de understøttet det overordnede målet om arbeid til alle (Øverbye and Stjernø 2012).

Svaret på denne utfordringen var at man igjen fikk en mulighet til å pålegge fattige arbeidsplikt for rett på sosialhjelp ved innføring av den nye sosialtjenesteloven i 1991 (Sosialdepartementet 2012). Den nye sosialpolitiske retningen skulle motivere fattige til arbeid og utdanning som alternativ til en sosialhjelp og arbeidsplikten ble sett på som en motivasjon for fattige til å øke sin innsats for å finne arbeid eller begynne i utdanning, samtidig som man antok at sosialhjelpsutgiftene ville gå ned siden færre ville fremme krav om økonomisk sosialhjelp når det ble stilt krav til denne (Sosialdepartementet 2012). Med

dette ble arbeidsplikten igjen inkorporert i fattigdomspleien. Sosialhjelpen skulle lindre den verste fattigdommen, men skulle være så lite attraktiv at den kun var siste utvei når alle andre løsninger hadde vært prøvd.

I forbindelse med denne endringen av økonomisk sosialhjelp ble det startet flere ungdomsprosjekter som skulle bidra til at brukere skulle bli i bedre stand til å forsørge seg selv ved eget arbeid gjennom en obligatorisk arbeidsplikt for rett på velferdsytelser. I et forsøk i Bergen fikk alle bydelene tildelt prosjektmidler der målet var å prøve ulike metoder for å gjøre brukere uavhengig av sosialhjelp (Skilbrei 2000). I Trondheim inngikk kommunen et partnerskap med datidens arbeidskontor og påla unge brukere av sosialhjelp en aktivitetsplikt (Lødemel 1997). En rekke andre prosjekter kom i kjølvannet av denne endringen i sosialtjenesteloven og ga en mulighet til en tettere oppfølging av brukere (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

2.5 NAV – reformen og ungdomsprosjekter som skulle styrke arbeidslinjen

Fra den 1. januar 2010 trådte den nye lov om sosiale tjenester i NAV (Sosialtjenesteloven 2009) i kraft. De sosiale tjenestene ble en del av den nye NAV – reformen der staten gikk inn i samarbeid med kommuner og der kommunen fikk finansieringsansvaret for økonomiske sosialhjelp (Kjellvold 2012). Lovteksten fikk ikke store endringer, men aktivitetsplikten ble videreført i den nye loven. Samtidig ble det tilført et nytt ledd i lovens formålsparagraf § 1 som vektla de de krav NAV og kommunen hadde ovenfor vanskeligstilt ungdom.

Med etableringen av NAV ble nye prosjekter for utsatt ungdom igangsatt (Rasmussen 2016). Utviklingsarbeidet for utsatt ungdom ble igangsatt i 2008 og er en videreføring av tidligere offentlige ungdomssatsninger (Informs 2016a). Formålet med prosjektene var å forebygge at ungdom falt ut av skole og arbeid og forhindre sosial eksklusjon og hadde således en klar arbeidslinjeutforming (Frøyland and Maximova-Mentzoni 2016). To av disse prosjektene startet i kommunen der jobbhusene senere ble etablert og ble lagt til hva jeg omtaler som NAV - kontor A og NAV - kontor B som er to av fire NAV kontorer som betjener ulike bydeler i kommunen. De to andre NAV - kontorene i kommunen er NAV -

kontor C og NAV - kontor D. Ungdomsprosjektene som ble oppstartet i kommunen kalles i denne studien som «Prosjekt A» og «Prosjekt B».

2.5.1 «Prosjekt A»

«Prosjektet A» ble påbegynt i 2010 og virket fram til 2012. Prosjektet ble etablert av NAV – kontor A og målsettingen var at utsatt ungdom skulle få en ny start på livet i retning av arbeid og skole. Arbeidsmetodikken var selvstyrte grupper ledet av assistenter som tidligere hadde vært deltagere på kursene som gjennom noen ukers gruppearbeid jobbet seg fram mot et mål å komme seg i arbeid eller gjenoppta skolegang. Brukerne som ble henvist til tiltaket var i stor grad sosialhjelpsmottakere i alderen 18 – 25 år. Tiltaket ble rettet mot vanskeligstilt ungdom ved NAV - kontor A og C der veiledere ved de ulike NAV - kontorene henviste brukere til tiltaket.

2.5.2 «Prosjekt B»

«Prosjekt B» var en annen satsing for ungdom i kommunen i tidsrommet 2011 til sommeren 2013. Prosjektet var eid av NAV - Kontor B. Målgruppen for prosjektet var utsatt ungdom mellom 16 og 25 år som ikke var i yrkesrettet aktivitet og der man hadde som overordnet mål at disse skulle hjelpes til å komme seg i yrkesrettet aktivitet. Arbeidsmetodikken var gruppekurs ledet av veiledere over fem uker med oppfølgingssamtaler der brukerne får praktisk trening med å søke jobb. Det ble tatt opp andre relevante tema som er viktig for en sunn og aktiv livsstil som skaper en bedre forutsetning for deltagelse i det ordinære arbeidsmarkedet.

I fortsettelsen gis en nærmere presentasjon av NAV – reformen med et spesielt fokus på det lokale NAV - kontoret der jobbhusene og andre prosjekter for sosialhjelpsbrukere er lokalisert.

3.0 NAV – reformen og det lokale NAV – kontor

3.1 Innledning

NAV utgjør den organisatoriske rammen for de jobbhusene vi skal studere mens det enkelte lokale NAV – kontor er den lokale rammen for innovasjonen jeg studerer i denne oppgaven. Ved NAV – reformen fikk man en ny organisering mellom stat og kommune i et partnerskap og som var en ny organisering mellom to ulike politiske nivå (Fimreite 2011). Dette partnerskapet la grunnlag for opprettelsen av de lokale NAV – kontor der det de senere årene har blitt utviklet en rekke lokale innovasjoner som skal bidra til det overordnede målet med NAV – reformen om å fremme arbeidslinja med å få flest mulig ut i arbeid (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

3.2 NAV – reformen og målsetninger med denne reformen

NAV – reformen er den største forvaltningsreformen i Norgeshistorien og ble vedtatt av Stortinget i mai 2005 (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). Trygdeetaten og Aetat slo seg sammen til en etat og denne etaten etablerte et partnerskap med de enkelte kommuner som hadde ansvar for sosiale tjenester til innbyggerne i kommunen i det lokale NAV - kontoret. Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen ble vedtatt i juni 2006. Loven trådte i kraft 1. juli 2006, og Arbeids- og velferdsetaten ble etablert som i partnerskap med kommunen og utgjør det lokale NAV – kontor i hver kommune. Etableringen av NAV - kontor skjedde stegvis i kommunene fra 2006 fram til 2011 der man hadde opprettet 456 NAV - kontor. Med det statlige og kommunale samarbeidet hadde man flere målsetninger, men det viktigste målet var å fremme en velferdspolitik der man hadde en større arbeidsretting og et uttalt mål om færre mennesker på stønader (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

Den viktigste motivasjonen bak opprettelsen av NAV var en bekymring over at så mange stod utenfor arbeidslivet og passivt mottok stønader (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). Denne bekymringen hadde man hatt i flere tiår siden en ny velferdsfaglig diskurs oppstod med Attføringsmeldingen der begrepet arbeidslinjen ble igjen brukt, et begrep som ikke hadde vært brukt siden den siste fattigloven som ble vedtatt i begynnelsen av 1900 – tallet (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

Med en samordning mellom de ulike velferdsytelser var målsettingen at det kunne gis et mer helhetlig tilbud til brukere og at en samordning mellom de kommunale og statlige ytelser og verktøy og at dette ville gi færre mennesker på passiv trygd og flere i arbeid og dette er i samsvar med den nye arbeidslinjetenkningen i velferdspolitikken (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

3.3 Det lokale NAV – kontoret

For å nå målet om flere mennesker i aktivitet og færre på stønader fikk de lokale NAV - kontorene en sentral rolle (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). En viktig oppgave er å få flere mennesker i arbeid og aktivitet og den sentrale oppgaven til NAV - kontorene er oppfølging av brukere for å realisere målet om flere mennesker i aktivitet. Kontoret skal være en primær tjenesteyter på velferdsområdet og har også en koordineringsrolle i forhold til andre velferdsleverandører. NAV - kontorene skal være en gjenkjennelig inngangsdør til arbeids- og velferdsforvaltningens samlede tjenester, og de skal oppleves av brukerne som en samlet enhet (Bay, Hagelund, and Hatland 2015).

Tidligere var velferdspolitikken administrert av tre ulike etater (Bay, Hagelund, and Hatland 2015). Trygdeetaten og Aetat var de to statlige etatene som hadde lokalkontor i kommunene, der Aetat hadde ansvaret for arbeidsmarkedspolitikken og tiltak til de ordinære arbeidssøkere og yrkeshemmede, mens Trygdekontoret forvaltet stønader for mennesker i og utenfor arbeidsstyrken. Kontoret hadde også betydelig ansvar for rehabilitering og integrering av mennesker som stod i fare for å falle ut av arbeidslivet (Hagen et al. 2010). Kommunen hadde ansvar for sosialtjenesten i kommunen som hadde som primær oppgave å fremme økonomisk og sosial trygghet og hadde ansvaret for den økonomiske sosialhjelpen.

Kommune og stat inngikk et lovfestet samarbeid om drift av NAV - kontorene (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013) ved NAV – reformen, og driften er regulert gjennom en samarbeidsavtale mellom stat og kommune. Avtalen mellom den enkelte kommune og staten skal inneholde bestemmelser om lokalisering og utforming, organisering og drift av NAV-kontoret, hvilke kommunale tjenester som skal inngå i kontoret og hvordan kontoret

skal samhandle med representanter for kontorets brukere og kommunens øvrige tjenestetilbud (Hagen 2010).

Kommunen har i avtalen en viss frihet i hvilke oppgaver som man skal legge til det lokale NAV - kontor og man finner store variasjoner mellom kommunene, men som minimum legge økonomisk sosialhjelp, råd og veiledning og arbeidet med individuelle planer til NAV-kontoret. Ved innføringen av kvalifiseringsprogrammet med tilhørende kvalifiseringsstønad ble dette lagt inn som en kommunal tjeneste i NAV - kontoret (Hagen 2010). Noen kommuner legger flere tjenester inn i NAV - kontoret som bostøtte, gjeldsrådgivning og andre tjenester.

NAV - kontoret skal fremstå som en enhet der målsetningen er å styrke den enkeltes mulighet på arbeidsmarkedet (Hagen 2010). NAV - kontoret skal bistå de som har problemer med å etablere seg i arbeidsmarkedet eller holde på å falle ut av arbeidsmarkedet og har en viktig rolle i kontakt med arbeidsgivere til å skaffe arbeidskraft og følge opp sykemeldte.

Felles for alle NAV - kontor er at de skal dekke viktige oppgaver. Noen av disse er (Hagen 2010):

- Bidra til avklaring av arbeidsevne og utarbeide aktivitetsplan for de som har bruk for det.
- Rådgivning og oppfølging av personer som er i stand til å arbeide, eventuelt etter rehabilitering og trening.
- Arbeidsformidling, arbeidsrettede tjenester og tiltak til den enkelte bruker og arbeidsgiver.
- Tildeling/administrering av økonomisk sosialhjelp.

En oppgave for det lokale NAV - kontoret er den individuelle oppfølgingen av brukere (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). Gjennom en ny arbeidsmetodikk har NAV en behovsvurdering av hver enkelt bruker når denne får behov for innsats fra NAV. Resultatet av denne behovsvurderingen blir styrende for hvilken oppfølging hver enkelt bruker får fra

NAV. Får bruker behovsinnsats «Standardbehov» er det begrenset hvilken oppfølging man får og bruker anses som selvhjulpen i prosessen med å komme seg i et arbeid (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). Brukere kan få behovsvurdering over «standardinnsats» som betyr at man får en tettere oppfølging av veileder ved kontoret og andre aktører i og utenfor NAV. Man skal i samtaler med bruker prøve å få en felles forståelse for muligheter og begrensninger, utarbeide en handlingsplan og iverksette virkemidler som kan realisere de mål man har satt seg (Hagen 2010).

I det lokale NAV - kontor skjer all saksbehandling på økonomiske ytelser etter Lov om sosiale tjenester i NAV. De øvrige ytelser har man en ansvarsdeling mellom lokalkontor og spesialenheter (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013). Årsaken til at saksbehandling av økonomisk sosialhjelp er lokalisert i det lokale NAV - kontoret er det behov for nærhet til bruker og helhetlig oppfølging og at det må utvises et betydelig skjønn. Dette skjønnet er vanskelig å anvende uten den tilstrekkelige nærheten til bruker (Hansen, Lundberg, and Syltevik 2013).

Jobbhusene tilhører de lokale NAV - kontor og har en viktig rolle i oppfølging av vanskeligstilt ungdom i de ulike bydeler disse betjener. Senere i denne oppgaven skal jobbhusene beskrives, men først skal det teoretiske rammeverket presenteres som skal knyttes opp med de problemstillinger som er presentert. Dette danner sammen med empirien utgangspunktet for den analyse som utføres tilslutt i denne masteroppgaven

4.0 Teori

4.1 Innledning

Teoriens oppgave er å belyse empirien på en vitenskapelig måte. Den legger føringer på hva som skal undersøkes, hvordan det empiriske datamaterialet skal undersøkes og angir retning for hvordan empirien skal tolkes. Problemstillingen er hvordan to jobbhus i NAV ble initiert, utviklet og implementert. Videre er problemstillingen om man delte kunnskapen man fikk når man etablerte jobbhus med andre aktører, og den siste problemstillingen er om jobbhusene er en innovasjon etter ulike definisjoner av dette begrepet. For å belyse de ulike fasene i innovasjonsprosessen jobbhusene anvender jeg de funn man fikk fra Minnesotastudiene der man studerte en rekke innovasjonsprosesser og fant noen likhetstrekk mellom utvikling av ulike innovasjoner. Hver fase hadde sine særtrekk og ulike faktorer som var felles for mange av de innovasjonene man studerte og disse drøftes med utgangspunkt i teori om innovasjonsprosesser i tre innovasjonsfaser. Studiene forteller en rotete og kompleks historie der eksterne og interne sjokk, turnover, ulike aktører, ledere og andre interessenter er en del av innovasjonsprosessen og kan komplisere prosessen betydelig. For å belyse problemstillingene om kunnskapsdeling mellom jobbhusene og om jobbhusene er innovasjoner anvendes generell innovasjonsteori, teori om diffusjoner av innovasjoner og ulike definisjoner av begrepet innovasjon.

4.2 Innovasjon

4.2.1 Innledning

Innovasjon i offentlig sektor er det overordnede temaet i denne oppgaven, og et første spørsmål er hvordan innovasjon skal forstås rent generelt og spesielt i offentlig sektor. Deretter belyses hvordan innovasjoner kan spre seg, medarbeiders rolle i utviklingen av innovasjoner og innovasjon i offentlig sektor.

4.2.2 Innovasjonsbegrepet

Innovasjon som begrep defineres i Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) «Et nyskapende og bærekraftig Norge» som: «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess,

anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier». Begrepet dekker ikke bare utviklingen av nye fysiske produkter i privat sektor, men også utviklingen og kommersialisering av tjenester og endring av organisering som har som formål å skape merverdi i privat og offentlig sektor (Andersen, Gårseth-Nesbakk, and Bondas 2015). Definisjonen skiller også mellom produktinnovasjoner der man skaper et nytt produkt eller tjeneste og prosessinnovasjon der man produserer tjenester eller produkter på en ny og oftest forbedret måte (Teigen and Rønning 2007).

Begrepet innovasjon er flytende og det er mange ulike definisjoner av et begrep som gir ulik mening avhengig av den sosiale konteksten (Willumsen and Ødegård 2015). Men det er noen felles elementer i en innovasjon som Stortingsmelding nr. 7 (2008- 2009) omfavner i sin definisjon og viser at en innovasjon er to integrerte prosesser der man skaper noe nytt og ta det man skaper i bruk i en gitt kontekst. Det å sette en grense for hva som er innovasjoner og hva som ikke er innovasjoner er vanskelig. Er all forbedring og endring innovasjon? Er et nytt statlig program en innovasjon? Dette viser at begrepet er knyttet til hva man forstår med dette begrepet og den konteksten man befinner seg i (Willumsen and Ødegård 2015). Selv om Stortingsmeldingen nr. 7 (2008 – 2009) fanger opp essensen i hva en innovasjon er vil man også kunne definere innovasjoner i forhold til offentlig sektor, bilindustrien og andre industrier og næringer etter andre definisjoner og kontekster (Willumsen and Ødegård 2015).

Innovasjonsteoriens far, Joseph Schumpeter, definerer innovasjoner som en nyskaping (Schumpeter 1983). Innovasjon skiller seg fra oppfinnelse ved at innovasjonen kommer til praktisk anvendelse og som skaper verdier ved at de kommersialiseres i et marked. Schumpeter (1983) anså at innovasjon ikke var kun en utvikling av nye fysiske produkter, men også: 1. Ny produksjonsmåte. 2. Nytt marked. 3. Nye råvarer eller halvfabrikata. 4. Nye måter å organisere. Dette betyr at innovasjon også kan være en kombinasjon av kjente ressurser der innovatører kombinerer ressurser som allerede er tilgjengelig på nye måter for å skape nye innovasjoner. Denne innovasjonsmåten anså Schumpeter (1983) var en viktig kilde til innovasjoner.

Noen innovasjoner er radikale ved at de utvikles fra noe ukjent, der det er stor risiko hvis utviklingen feiler, men gir store muligheter hvis man lykkes med å kommersialisere

produktet eller tjenesten siden dette er helt nytt og kan gi økonomisk superprofitt i kommersielle virksomheter, eller bedre og mer effektive tjenester offentlig sektor. Disse innovasjonene er banebrytende i sin natur og fører til markedsknusing av gamle produksjonsmåter, tenkemåter eller paradigmer (Teigen og Rønning 2013). Andre innovasjoner er inkrementelle i sin natur. Dette er beskjedne innovasjoner der man forbedrer eksisterende løsninger eller benytter eksisterende løsninger på andre områder (Willumsen and Ødegård 2015). Selv om innovasjonen ikke er i utgangspunktet banebrytende kan slike stegvise innovasjoner være betydningsfulle ved at innovasjoner kontinuerlig forbedres og på sikt forandres betydelig (Teigen og Rønning 2007).

Tidligere innovasjonsteori la vekt på den rettlinjede innovasjonen, der man tar som utgangspunkt at innovasjoner kommer fra vitenskapelige gjennombrudd (Kline and Rosenberg 1986). Disse teoriene tok utgangspunkt i at innovasjonen går rettlinjert videre fra dette vitenskapelige gjennombruddet til produksjon og markedsføring. De færreste innovasjoner utvikles på denne måten og denne innovasjonsmåten foregår i hovedsak i store teknologiske selskaper (Kline and Rosenberg 1986). I dag er det en forståelse at det er en rekke ulike kilder til kunnskap som kommer i ulike faser av en utvikling av innovasjoner der en rekke aktører har et samspill og der innovatører kombinerer kjente ressurser på nye måter for å skape innovasjoner på en interaktiv måte (Gallouj and Djellal 2010).

4.2.3 Diffusjon av innovasjoner

I privat sektor vil en innovasjon som er radikal eller inkrementell kunne gi superprofitt eller en profitt som er høyere enn det andre aktører får i markedet. Dette vil tiltrekke seg andre aktører som vil ønske å kopiere produktet (Teigen and Rønning 2007, McLoughlin and Harris 1997). I offentlig sektor finner man ikke profitt som driveren for diffusjon av innovasjoner, men Stortingsmeldingen nr. 7 (2008 – 2009) fremhever ønsket og behovet å benytte innovasjoner skapt av andre vil være å skape bedre tjenester, ansattes kunnskap og leders holdninger.

Diffusjon av innovasjoner skjer gjennom informasjonsdeling via kommunikasjonskanaler der et eller flere mennesker kommuniserer en ny ide til andre mennesker (Rogers 2003). Det er flere kanaler der nye innovasjoner kan introduseres til andre. I offentlige

organisasjoner vil mennesker fra ulike avdelinger i organisasjonen møtes på fagsamlinger, uformelle og formelle møter og ledere vil delta på felles ledersamlinger der nye ideer vil presenteres. Det kan også være konkurranse eller behov for endring som gjør at mennesker i ulike deler av organisasjonen kontinuerlig skanner miljøet etter innovasjoner som kan øke effektiviteten i problemløsningen (Mohr 1987). Diffusjonen av innovasjonen avhenger også av hvor lett innovasjonen kan tilpasses i organisasjonen, om innovasjonen er en klar forbedring i forhold til de gamle løsningene, og denne passer inn i organisasjonens verdier og at innovasjonen ikke er for komplisert å ta i bruk i organisasjonen (Rogers 2003).

Diffusjon av en innovasjon kan være en ren kopiering av denne innovasjonen uten noen lokale tilpasninger, men ofte når en organisasjon adopterer en innovasjon vil ofte denne innovasjonen tilpasses til de lokale forhold organisasjonen virker i. Slike prosesser kaller man innofusjoner (McLoughlin and Harris 1997). Gjennom en spesialisering av innovasjonen vil denne ofte kunne forandres i en slik grad at den fremstår som en ny innovasjon, andre tilpasninger vil ha små inkrementelle tilpasninger av den opprinnelige innovasjonen (McLoughlin, I. and Harris, M. 1997).

4.2.4 Medarbeiderdrevet innovasjoner

Medarbeiderdrevet innovasjon er definert i Stortingsmeldingen nr. 7 (2008 – 2009) som en fellesbetegnelse for medarbeideres aktive deltagelse i utvikling av varer, tjenester, produksjonsprosesser og knoppskyting av fra eksisterende virksomhet. Medarbeidere observerer ofte svakheter og forbedringspotensialer i organisasjonen som ikke ledere ser og kan spesielt være en viktig kilde til inkrementelle innovasjoner (Oscar et al. 2011). De har en annen nærhet til arbeidsoppgavene og det blir viktig for organisasjoner å kunne utnytte det potensialet medarbeidere utgjør i organisasjonen. I offentlig sektor har ansatte ofte høyere profesjonsutdannelse som gir disse et disse gode forutsetninger for deltagelse i innovasjonsprosesser.

Medarbeiderdrevet innovasjon kan forstås på ulike måter (Samfunnsforskning 2011). For det første kan det være en nedenfra – opp initiativ der medarbeidere uformelt bidrar til innovasjoner i organisasjonen. Det kan komme initiativer fra medarbeidere som støttes av ledelsen som får støtte av ledelsen og implementeres i organisasjonen. Dette dreier seg om systematiske bidrag til innovasjonsprosessen fra medarbeiderne. Innovasjoner kan også

komme fra ledelsen som inviterer medarbeiderne til deltakelse og legger til rette for medarbeiderinvolvering i innovasjonsprosessen.

Det er ulike forutsetninger for medarbeiderdrevet innovasjoner (Samfunnsforskning 2011). Små virksomheter har kortere kommunikasjonslinjer der det er tettere kontakt (Oscar et al. 2011) med ledelse og medarbeidere. Møtepunktene i arbeidsdagen er ofte uformelle møter og mennesker i organisasjonene kjenner hverandre godt, noe som kan skape trygghet for å uttrykke egne synspunkter og ideer. En leder som oppmuntret til involvering kan få mer motiverte medarbeidere som var positive i forhold til egne oppgaver og utvikling. Viktige ledelsesstrategier er delegering og gi medarbeidere frihet til beslutninger i virksomheten og en reell autonomi (Oscar et al. 2011). Denne faktorer fremholdes i forskning som den viktigste faktorer for at medarbeidere skal være innovativ i sitt arbeid ved at en støttende leder gjør medarbeidere trygge på å ta initiativ og fremføre ideer (Oscar et al. 2011).

En annen forutsetning som kan bidra til å styrke medarbeiderinnovasjonen i organisasjonen er tillitsvalgte og etablerte partssamarbeid i organisasjonen (Oscar et al. 2011). Tillitsvalgte er viktig link mellom medarbeidere og ledelse der tillitsvalgte sprer informasjon og ideer fra medarbeidere, samt at de bidrar til å skape tillit mellom ledelse og medarbeidere (Samfunnsforskning 2011). I offentlig sektor er også medbestemmelsesapparatet viktig for spredning av ideer. I NAV har man medbestemmelsesapparat på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå der ledelse og tillitsvalgte møtes for å diskutere utfordringer og endringer, og der ansatte har en reell påvirkningsmulighet.

Dette viser at det er noen forutsetninger som kan i betydelig grad øke innovasjonsatferd blant medarbeidere (Oscar et al. 2011). Et godt arbeidsmiljø med samarbeid, autonomi og tilstedeværende leder har gode forutsetninger for å skape en innovasjonskultur i bedriften. Slike forutsetninger skaper en kultur i virksomheter der ansatte tør ytre sine meninger og komme med forslag til forbedring eller blir invitert av ledelsen til å delta i utvikling av innovasjoner.

4.3 Innovasjon i offentlig sektor

4.3.1 Innledning

Regjeringen anfører i Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) at innovasjoner i offentlig sektor er viktig for at samfunnets ressurser kan brukes på en mest mulig effektiv måte. De siste tiårene har offentlig sektoren utgjort en stadig større andel av den totale verdiskapningen og effektiv bruk av de ressurser som brukes på denne sektoren er avgjørende for legitimiteten i samfunnet. Vi skal nå se på hva som er offentlig sektor, hva som er forskjeller mellom offentlig og privat sektor før vi ser på viktige drivkrefter og diskuterer ledelsens betydning for innovasjoner i offentlig sektor. Det legges vekt på å studere offentlig sektor som en tjenesteleverandør, selv om det også produseres varer i offentlig sektor.

4.3.2 Definisjon av offentlig sektor

Offentlig sektor er mangfoldig og ulike deler av denne sektoren har ulikt ansvarsområde. På politisk nivå har man ulike nivåer der stat, fylke og kommune har tjenesteproduksjon og grensesnittet til private og frivillige er ikke alltid klart. Men denne definisjonen benyttes i denne sammenhengen (Idsø 2014):

«Offentlig sektor, statsforvaltningen, kommuneforvaltningen og forretningsmessige foretak som eies eller er kontrollert av staten eller kommunene»

Definisjonen er en forenkling i forhold til det mangfoldet og de uklare grenser offentlig sektor kan være, men ved en studie av innovasjoner i NAV er denne definisjonen tilstrekkelig og problematiseres ikke ytterligere.

4.3.3 En definisjon av innovasjonsbegrepet i offentlig sektor

Jeg drøftet innovasjonsbegrepet i kap. 4.2.2 der definisjonen i Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) ble benyttet, og jeg antydte at innovasjonsbegrepet er avhengig av den sosiale konteksten. I den konteksten offentlig sektor befinner seg i er ikke nødvendigvis begrepet i Stortingsmeldingen helt dekkende, selv om de to hovedelementene skape noe nytt og ta det

i bruk i en gitt kontekst er viktige elementer som man finner i de fleste innovasjonsbegreper. En måte å beskrive begrepet på er å si at innovasjon er (Engholm 2008): 1. Kjent eller ny viten kombinert på en ny måte eller brukt i en ny sammenheng 2. Ideer omsatt til en bedre praksis som skaper merverdi 3. Driftig, dristig og eksperimenterende i formen 4. En måte å forholde seg til oppgaver på – en kultur. 5. En prosess der resultatet ikke er kjent på forhånd. Viktige momenter med dette begrepet er (Engholm 2008): at innovasjoner kan også være en revitalisering av kjent kunnskap. Det kan være en bedre praksis enn man til nå har hatt. Den er eksperimenterende der man beveger seg fra et spesifikt utgangspunkt og der man ofte må prøve flere ganger for å finne den rette løsningen. Det å jobbe innovativt er en kontinuerlig prosess og det krever risikovillighet og dristighet å skape innovasjoner.

4.3.4 Trekk ved offentlig sektor som skiller den fra privat sektor

Offentlig sektor er i stor grad en tjenesteprodusent mens private sektoren produserer i større grad varer. Denne forskjellen mellom tjenester og produkter er at tjenester er: 1. Immaterielle: Tjenesten kan ses og oppleves, men har ingen fast form. 2. Heterogen: Tjenester er unike og leveransene vil variere for hver gang tjenesten produseres. 3. Produksjon og konsum av tjenesten skjer på samme tid (Miles 2005). Dette betyr at innovasjoner i tjenester skiller seg fra produktinnovasjoner ved at det er selve prosessen som har et innovativt potensiale (Andersen, Gårseth-Nesbakk, and Bondas 2015).

Offentlig tjenesteproduksjon skiller seg fra privat produkt – og tjenesteproduksjon med at privat produksjon drives med formål å skape profitt for eiere av bedriften som produserer tjenesten. Den offentlige tjenesteproduksjonen har helt andre formål enn et rent profittmotiv (Andersen, Gårseth-Nesbakk, and Bondas 2015). Noen av disse er (Willumsen and Ødegård 2015): 1. Rettssikkerhet og likebehandling. 2. Formål med tjenesten er overordnet profittensyn. 3. Offentlige tjenester er ofte mer sammensatt og kompliserte i forhold til de tjenester en kommersiell aktør produserer. 4. Det offentlige kan ikke ta like stor risiko som kommersielle aktører. Det offentlige administrerer fellesskapets penger. 5. Offentlig tjenesteproduksjon er underlagt demokratisk styring. Politisk myndighet gir regler for hvordan beslutninger skal fattes i offentlig sektor.

Det er flere typer innovasjoner i offentlig sektor (Røste and Godø 2005). I Publin - rapporten så man på fem ulike typer innovasjoner i offentlig sektor og av spesiell interesse i denne sammenhengen er utvikling av nye tjenester i offentlig sektor (Koch et al. 2005). Offentlig sektor vil ofte utvikle egne tjenester for å løse de utfordringer og krav sektoren møter og utvikler man en ny tjeneste kan dette være en radikal innovasjon ved at innovasjonen ikke tidligere har blitt brukt i offentlig sektor, eller man se en prosessinnovasjon der eksisterende tjenester innoveres inkrementelt. I Publin - rapporten fremheves også betydningen av organisatoriske og administrative innovasjoner i offentlig sektor (Koch et al. 2005). Det har vært en rekke betydningsfulle administrative og organisatoriske innovasjoner i norsk offentlig sektor de siste årene der formålet har vært å der formålet har vært å produsere og levere bedre offentlige tjenester, der new public management prinsipper har fått betydelig gjennomslag for organiseringen i offentlig sektor (Røste and Godø 2005).

4.3.5 Drivere for innovasjon i offentlig sektor

Det er ulike drivere for innovasjon i offentlig sektor. Innovasjon i offentlig sektor er ofte en politisk prosess som involverer flere interessenter med ulike interesser som må samhandle. (Willumsen and Ødegård 2015) En sentral driver er omtalt, medarbeiderdrevet innovasjon, der aktive og engasjerte medarbeidere er betydelige bidragsytere til innovasjoner i virksomheter. Men det er også andre sentrale drivere for innovasjon i offentlig sektor som er betydningsfulle (Willumsen and Ødegård 2015)

Et ønske om å skape bedre og mer effektive løsninger er en viktig drivkraft for innovasjoner (Koch et.al 2005, Stortingsmelding nr. 7 (2008- 2009)). Underliggende årsaker skaper et gap mellom den tjenesten som tilbys brukere og det innhold som er ønskelig for denne tjenesten, og det skapes et behov for å initiere og utvikle innovasjoner som løser de problemer som gamle tjenester ikke løser. Den politiske ledelse kan ha en betydelig rolle i å initiere utvikling av nye innovasjoner i offentlig sektor (Willumsen and Ødegård 2015). Partier går på valg på program som inneholder ønske om endring og reformer og en forståelse av gamle løsninger som foreldet til de utfordringer en konkret tjeneste skal løse.

Brukere kan også være en viktig kilde til innovasjoner (Willumsen and Ødegård 2015). Brukeren er i et samspill med tjenesteyter og i dette samspillet kan øke tjenesteyters innsikt i hvordan tjenesten virker og om hensikten med tjenesten er oppfylt. Brukeren er den som har den beste innsikten i hvordan en tjeneste virker og om denne bidra til å løse de mål tjenesten skal oppfylle. Innovasjoner kan skapes ved at man lar bruker aktivt delta i utvikling av innovasjoner, eller at innovasjoner skapes ved å observere samspillet mellom bruker og tjenesteyter (Willumsen and Ødegård 2015). Det fremheves som viktig at man lytter til brukeren av offentlige tjenester og involverer disse i utvikling av nye tjenester som skal dekke brukers behov.

Leders holdninger har betydning for innovasjonsevnen (Willumsen and Ødegård 2015) I en studie av innovasjon i offentlig sektor fremheves leder som en sentral drivkraft for innovasjoner i offentlig sektor og at denne drivkraften ligger i de verdier og holdninger leder besitter (Willumsen and Ødegård 2015). I undersøkelsen gjort at Nordisk Ministerråd måles verdier og holdninger til ledere i offentlig sektor som man mener fremmer organisasjonenes innovative kapasitet (Willumsen and Ødegård 2015). Noen av disse verdiene og holdningene er: 1. Tillit: Det norske samfunnet er preget av tillit og leder møter medarbeidere, brukere og andre samarbeidspartnere med tillit- Dette fremmer et godt samarbeid med andre og dette samarbeidet er en styrke ved innovasjonsprosesser som er usikre. 2. Lav maktavstand kjennetegnes med en desentralisert organisasjon med delegering av ansvar og liten distanse mellom leder og ansatt. Dette skaper engasjerte og autonome medarbeidere som deltar i prosesser og tar initiativ til forbedringer. Dette skaper en større base for innovasjoner i organisasjonen med flere aktører. 3. Inkludering: Ledere i offentlig sektor mener i større grad enn ledere i privat næringsliv at det er viktig at ansatte får gjennomslag for sine ideer. Dette kan fremme motivasjon og en bekreftelse på at forslag fra medarbeidere tas seriøst. 4. Åpenhet: Innovasjon krever åpenhet for nye ideer og tanker. Størst åpenhet finner man blant ledere i offentlig sektor.

Leder har det strategiske ansvaret i organisasjonen og skal bestemme retningen for organisasjonen og sikre at målene nås, samt bestemme de overordnede rammer for organisasjonen (Engholm 2008). Det er en strategisk oppgave å forberede organisasjonen på endring når de oppgaver organisasjonen skal løse ikke løses med nåværende arbeidsmetoder. Dette betyr at det er en strategisk oppgave å forberede organisasjonen på nødvendige forandringer og sikre en kontinuerlig innovasjon (Engholm 2008). En

strategisk leder må ha en forståelse endringer som skjer i markedet og reagere hensiktsmessig til denne endringen og ha en forståelse av ulike interessenters syn på organisasjonen.

Videre i skal jeg belyse Minnesotastudiene funn som inndeler en innovasjonsprosess inn i tre faser, der hver fase har sine særtrekk. Studien viser at innovasjonsprosesser er en rotete og kompleks prosess.

4.4 Initiering, utvikling og implementering av innovasjoner

4.4.1 Innledning

Mye av innovasjonslitteraturen behandler innovasjonen som en lang prosess uten å ta hensyn til eventuelle særtrekk og utfordringer faser en innovasjonsprosess kan ha fram til innovasjonen er en implementert realitet. I Minnesotastudiene mener forfatterne å finne at en slik tilnærming til innovasjonsprosesser mangler empirisk validitet og hevder at en mer realistisk tilnærming er å se på innovasjonsprosesser som går gjennom ulike faser før disse blir implementert i organisasjoner (Van de Ven 1999).

En tilnærming til en studie av innovasjonsprosessen er Minnesotastudiene forskning på innovasjoner i tre ulike faser (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Studien omfatter en undersøkelse av en rekke innovasjoner fra ideunnfangelse til en endelig innovasjon. Et hovedfunn var at innovasjonsprosessen ikke var en rettlinjert prosess, men rotete og kompleks prosess. Videre fant man at innovasjonsprosessens faser kunne inndeles i en initieringsfase, utviklingsfase og implementeringsfase.

4.4.2 Initieringsfasen

Innovasjoner blir ikke utviklet på kort tid eller av en enkelt entreprenør i organisasjoner, og i de innovasjoner som ble studert i Minnesotastudien var det en lengre initieringsperiode der tilsynelatende tilfeldige hendelser oppstod og skapte grunnen for innovasjonen (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Mennesker i organisasjonen ser et gap mellom den tjenesten man tilbyr og den tjenesten man ønsker å tilby, eller det kan komme nye teknologiske løsninger som legger grunnlaget for en innovasjon (Van de Ven 1999).

Med dette gapet så vil mennesker i organisasjonen være mer oppmerksom på ideer i fagsamlinger, konferanser, tilfeldige møter i andre sammenhenger som skaper en bevissthet om behovet for endringer og muligheter for disse endringene, mens andre organisasjoner har en bevisst strategi der man skanner i miljøet etter innovative løsninger i andre organisasjoner og adopterer disse løsningene hvis disse kan innpasses i organisasjonen (Van de Ven 1999).

Selv om det har oppstått en bevissthet i organisasjonen om gapet mellom det man faktisk yter og det man ønsker å yte, vil det ofte ikke skje en endring før organisasjonen opplever et sjokk internt eller eksternt (Van de Ven 1999). Mohr (1987) anser at ofte kan organisasjoner ha en innebygd treghet som gjør at de ikke reagerer før det er for sent. Sjøkket kan ha ulike årsaker. I offentlig sektor kan sjokket være, blant mange, et bytte av ledelse som har nye ideer og ønske om endringer, nye politiske føringer fra politisk ledelse, strammere økonomiske rammer. Dette sjokket stimulerer menneskene i organisasjonen til å søke etter forbedrede løsninger. Sjøkket organisasjonen opplever kan gi ulike aktører i organisasjonen en mulighet å realisere sine tanker og visjoner om mulige endringer og realisering av innovasjoner (Van de Ven 1999). Enkelte aktører kan ha en særskilt innsikt om en innovasjons potensiale, og ved et sjokk vil disse aktørene kunne få gjennomslag for sine visjoner og ideer i organisasjonen. Ved et sjokk kan det også åpne seg muligheter for ulike typer sosiale aktører i organisasjonen (Engholm 2008). Det er de mennesker i organisasjonen som styres av det sosiale kallet i jobben sin. De personer som brenner for det ønske om å utgjøre en forskjell og som brenner inne med en idé hvordan man skal realisere innovasjoner som kan skape en bedre offentlig tjeneste for sine brukere.

4.4.3 Utviklingsfasen

Etter initieringsfasen kommer en utviklingsfase der innovasjonsideen skal utvikles til en konkret innovasjon. Van de Ven, Angle and Poole (2000) finner at dette er en krevende og kompleks fase i innovasjonsprosessen. Den opprinnelige innovative ideen sprer seg ut i flere retninger og innovasjonsprosessen har flere parallelle utviklingsaktiviteter. Noen av disse retningene gjort med hensikt for å skape alternativ til den opprinnelige innovative idé, men ofte er aktivitetene urelaterte og utført av ulike mennesker i organisasjonen (Van de Ven 1999).

Det er flere årsaker til at innovasjonsprosessen tar flere retninger (Van de Ven 1999): 1. Innovasjoner er en usikker prosess og det er ofte umulig å si hvilken retning i innovasjonsprosessen som vil gi resultat uten at man forsøker ulike alternativ. Noen av disse retningen i prosessen vil ikke gi noe resultat og andre vil kanskje skape nye og urelaterte innovasjoner, mens noen retninger vil kunne skape en innovasjon som vil løse organisasjonens utfordringer. 2. Det kan være hensiktsmessig å prøve ut ulike muligheter for en innovasjon for å redusere risikoen ved å kun satse på en løsning som kanskje mislykkes eller er en feil løsning. 3. Innovasjonsprosessen kan bli styrt av ulike interne logikker i organisasjonen. Ulik ledelse i organisasjonen kan ha egne logikker som fører til at en innovasjonsprosess går i ulike retninger.

En utvikling av innovasjon kan oppleve utfordringer med at mennesker som deltar i utviklingen slutter (Van de Ven 1999). Minnesotastudien avdekket at de noen av innovasjonsprosessene led under det faktum at mange av menneskene som begynte i utviklingen av innovasjonen sluttet før innovasjonen var ferdig utviklet og tok med seg viktig kunnskap ut av prosjektet. Nye utskiftninger av ansatte kunne en sjelden gang være et positivt bidrag til innovasjonsprosessen (Van de Ven 1999). Nye mennesker kom inn med nye perspektiver og kunnskap og bidro med å løse problemer som tidligere arbeidsgruppe ikke klarte å løse. Man hadde også en bevisst søking etter nytt nøkkelpersonell som man håpte kunne bidra med nye perspektiv og de som opprinnelig jobbet med utviklingen av innovasjonen ble erstattet siden de ikke hadde flere bidrag i utviklingen.

Under utviklingsarbeidet kommer ofte flere aktører inn i innovasjonsprosessen (Van de Ven 1999). Organisasjonen kan ha behov for ekstern bistand for å kunne utvikle innovasjonen Organisasjonen møter også interessenter som har en framtidig interesse i innovasjonen. Minnesotastudiene fant at det var omfattende samarbeid med eksterne aktører og interessenter i denne fasen (Van de Ven 1999).

4.4.4 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen markerer en start på en periode der man skal innpasse og ta i bruk innovasjonen i organisasjonen (Van de Ven 1999). Selv om innovasjonen er utviklet står man over betydelige utfordringer når denne skal implementeres og institusjonaliseres i

organisasjonen (Van de Ven 1999). Innovasjonen kan sjelden være mer en ett tillegg til allerede eksisterende organisatoriske løsninger siden en utskiftning av gamle løsninger ofte vil være for dyrt og være for risikofylt. Organisasjonen står således over en utfordring der en innovasjon skal innpasses og tas i bruk i organisasjonen (Van de Ven 1999) Både innovasjonen og organisasjonen kan måtte forandres i implementeringsfasen når innovasjonen skal tas i bruk. Innovasjonen må innpasses i en organisasjon der det er motstand mot store endringer og krever inkrementelle endringer, eller innovasjonen kan være umulig å finansiere uten tilpasninger, eller andre interessenter i og utenfor organisasjonen kan kreve endringer før de er villig til å godta innovasjonen og dette er spesielt aktuelt i offentlig sektor (Van de Ven 1999). Innovasjonen kan også forandre organisasjonens strukturer og systemer (Van de Ven 1999). Det vil ofte kreves omfordeling av økonomiske ressurser og overføring av ansatte til en implementert innovasjon i organisasjonen. Dette vil kunne medføre økt arbeidsbelastning på ansatte som jobber i andre deler av organisasjonen. Det er således mange forbehold og utfordringer når en innovasjon tar ferden inn i organisasjonen. Mange vil være skeptiske, noen vil være overveldet, utviklere av innovasjonen vil se at innovasjonen mest trolig må modifiseres for å kunne innpasses i organisasjonen og alle vil se at de eksisterende strukturer i organisasjonen vil måtte endres, noen mener til det bedre, mens andre mener det er til det verre (Van de Ven, Angle and Poole 2000).

4.4.5 Leders rolle i de ulike innovasjonsfasene

Ledere hadde en stor rolle i de ulike innovasjonsprosessene som man studerte i Minnesotastudiene (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Mange ledere på ulike nivåer i hierarkiet var aktive i de ulike innovasjonsfasene og selv ledere som ikke direkte deltok i utviklingsarbeidet hadde betydning for utviklingen (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Et hovedfunn var at det ikke var en beste måte å lede en innovasjonsprosess, men at ulike lederroller passet til ulike stadier (Van de Ven, Angle and Poole 2000). En lederrolle som var hensiktsmessig var det retoriske lederskapet der leder kommuniserer visjoner til ansatte og motiverer til handling. Retorisk lederskap kan være egnet i en initieringsfase der organisasjonen har opplevde et sjokk og må stake ut en ny kurs. En annen hensiktsmessig lederrolle innebar involverende ledelse der alle i organisasjonen involveres å finne og identifisere viktige mål og utvikle prosedyrer og strategier for å nå disse målene. Leder er

mer en tilrettelegger for at organisasjonens mål skal oppnås og skal øke medarbeideres evne til deltagelse og involvering (Van de Ven 1999).

4.5 Oppsummering

Jeg har nå presentert det teoretiske rammeverket som vil knyttets til empirien i drøftingskapittelet. Ulike deler av teorien vil ha relevans for de enkelte forskningsspørsmål. Det er presentert mye generell innovasjonsteori som sammen med empirien skal belyse de ulike problemstillingene. Det første spørsmålet er hvordan jobbhusene ble initiert, utviklet og implementert i NAV. Van de Ven, Angle and Poole (2000) inndeler innovasjonsprosessen i tre faser, og denne faseinndelingen legges til grunn for min utforskning av jobbhusene. Initieringsfasen kjennetegnes ved at aktører ser et gap mellom den ytelsen man ønsker å ha og den man faktisk har, og hvis organisasjonen opplever et sjokk gir dette aktører som har sett behovet for endring en mulighet til å skape initiere en endring ved å skape en innovasjon. Initieringsfasen går over i en utviklingsfase og denne fasen kan kjennetegnes ved at den opprinnelige innovative ideen kan spre seg i flere retninger og man har flere parallelle utviklingsaktiviteter. Turnover og nyansettelser kan skape utfordringer i denne fasen og andre eksterne og interne aktører kan skape problemer og muligheter. Den siste fasen er implementeringen der innpassing av innovasjonen i organisasjonen kan forandre innovasjonen og organisasjonen. Organisasjonen kan oppleve krevende omfordelinger av ressurser og dette kan skape konflikter med aktører andre deler i organisasjonen.

Neste forskningsspørsmål skal belyse kunnskapsdelingen mellom de to ulike jobbhusene og om det var en diffusjon av innovasjonen fra det første jobbhuset til det andre. Her vil jeg benytte Rogers (2003) teorier om diffusjon av innovasjoner der diffusjon av innovasjoner skjer gjennom informasjonsdeling via kommunikasjonskanaler der et eller flere mennesker kommuniserer en ny ide til andre mennesker, samt en del av den generelle teorien om innovasjoner og teorien om innovasjoner i offentlig sektor for å få en helhetlig forståelse av en eventuell kunnskapsdeling mellom jobbhusene og vilkårene for at en slik kunnskapsdeling kunne skje.

Det siste forskningsspørsmålet er om jobbhusene er en innovasjon. Teorien som vil bidra til å belyse denne problemstillingen er spesielt Engholm (2008), og McLoughlin og Harris

(1997) relevant for å kunne drøfte om jobbhusene er en innovasjon og om et av jobbhusene kopierte innovasjonen som ble utviklet og tilpasset den sin egen kontekst. Også her vil generelle innovasjonsteorien jeg være relevant for å kunne få en helhetlig forståelse av problemstillingen.

5.0 Metode

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg dokumentere min metodiske tilnærming. Kapitlet vil vise at jeg har hatt en systematisk, planmessig og konkret framgangsmåte og har framskaffet kunnskap om innovasjonsprosessen i jobbhusene i NAV, kunnskapsdelingen mellom jobbhusene og om jobbhusene er en innovasjon som oppfyller de krav som settes til samfunnsvitenskapelig metode. Åpenhet rundt de metodiske valg er en viktig forutsetning for å en leser kan vurdere forskningens kvalitet i denne masteroppgaven.

5.2 Metodevalg

Valg av forskningsmetode avhenger av studiens formål og undersøkelsens problemstilling (Repstad 2007). Det går et skille mellom den kvantitative metode der innsamlede data kan uttrykkes i tallverdier og kvalitativ metode som er egnet når problemstillingene peker mot en undersøkelse av meningsinnholdet i sosiale fenomener og der språk og handling som krever en fortolkning for å omsettes til vitenskapelig. Den kvalitative metodens fortrinn er at den gir grunnlag for å forstå konkrete lokale utviklingsløp (Repstad 2007). I avgrensede enkeltmiljøer kan de sosiale samspill, kommunikasjon og verbale artefakter kun forstås ved at man prøver å få mennesker til å sette ord på handlinger og forklare meninger, og ved at man observerer det miljøet der dette samspillet utspiller seg. Målet er at etter en studie av dette enkeltmiljøet så forstår man de særegne sosiale prosesser og særtrekk som karakteriserer dette miljøet (Repstad 2007).

Jobbhusene er to avgrensede miljøer som avholder kurs for vanskeligstilt ungdom. Respondentene som er ansvarlig for den daglige driften ved jobbhusene må intervjues for å kunne forstå hvordan jobbhusene ble initiert, utviklet og implementert samt å få belyst om det er kunnskapsdeling mellom jobbhusene. Jeg har også observert det sosiale samspillet på de to jobbhusene mellom respondentene og brukere av jobbhuset. Uten disse intervjuene og observasjonene har det vært vanskelig å forstå de konkrete lokale utviklingsløpene jobbhusene har hatt.

For å belyse mine problemstillinger er det utarbeidet spørsmål som skal gi meg innsikt i de lokale sosiale prosesser som preget de ulike innovasjonsfasene. For å få en innsikt i prosessene måtte jeg intervju få respondenter som hadde dypere innsikt i utvikling av jobbhusene samt ha en dags observasjon for å få en innsikt i artefakter og strukturer i jobbhusene.

5.3 Casestudie

En casestudie er undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng eller kontekst, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data (Yin 2014). Man får studert et fenomen i dybden. Casestudier er godt egnet når man har problemstillinger der man stiller hvorfor eller hvordan spørsmål og der forskeren har liten kontroll over de hendelser som skjer i undersøkelsen. Man kan studere ett case eller flere og det er godt egnet for å studere fenomen som man vet lite om eller hvordan noe forandrer seg over tid (Leedy og Ormrod 2012).

Min studie sikter på å belyse jobbhusene som ble etablert for noen år siden og se hvordan disse utviklet seg fra en initiering fram til slik de fremstår i 2016, og eventuell kunnskapsdeling mellom de to jobbhusene. De kvalitative metoder jeg benytter for å samle inn data for å belyse problemstillinger er intervju og observasjon. Samlet sett på bakgrunn av dette anser jeg at det valgte forskningsdesignet er i tråd med de kravene man stiller til en case – studie. Det er viktig å understreke at studien ikke er ingen komparativ studie selv om jeg studerer to omfattende case. Målet er å belyse utviklingsforløpet for to jobbhus og skape en økt forståelse av hvordan en slik innovasjonsprosess utarter seg og belyse en eventuell kunnskapsdeling mellom jobbhusene.

5.4 Det kvalitative intervju

5.4.1 Individuelt kvalitativt intervju

Det ble i denne undersøkelsen ansett som hensiktsmessig å gjennomføre åpne intervju med respondenter som har erfaringer og innsikt i de fenomener jeg skal belyse. Det ble gjennomført 7 individuelle intervjuer. Individuelle intervjuer er velegnet når det er få respondenter og man og ønsker en dyp og grundig forståelse av de fenomener man skal

belyse (Repstad 2007, Kvale et. al 2015). Et stort fortrinn ved det individuelle intervjuet er den gjensidige dynamikken mellom forskeren og respondenten der man får mulighet til å avklare spørsmål og svar underveis i intervjuet (Kvale et. al 2015). En svakhet med individuelle intervjuer er den mulige forskningseffekten. Repstad (2007) definerer forskningseffekt som en strategisk opptreden fra respondenter ved forskerens tilstedeværelse. En annen mulig svakhet var det faktum at innovasjonsprosessen hadde gått over flere år og det kan være vanskelig å huske alle detaljer. Leedy og Omrod (2012) skriver at fortid kan være vanskelig å huske på og over tid kan man tolke hva som har skjedd på en annen måte.

5.4.2 Gruppeintervju

Repstad (2007) anser at skal man ha en oversikt over harmløse faktiske forhold kan dette være effektivt og tidsbesparende. I noen spesielle tilfeller kan også en avdekking av reelle holdninger skje lettere i en gruppe som deler disse holdningene.

Jeg hadde et gruppeintervju ved Jobbhuset B der fire veiledere deltok I utgangspunktet antok jeg at de spørsmål jeg stilte kom til å bli oppfattet som harmløse, men oppdaget fort at det var en meget stor uenighet om den faktiske utviklingen i denne innovasjonsprosessen og det kom heftige meningsutvekslinger. Det kom fram et tydelig skille mellom veiledere fra de to NAV - kontorene som hadde ansvaret for jobbhuset og alle hadde et sterkt eierskap til prosessen. Repstads (2007) bekymringer for at holdninger overdrives ved at folk forsterker hverandre utsagn for å forsterke fellesskapet kom til skamme under dette intervjuet. Svakheten ved dette intervjuet ble at det som jeg antok var et samkjørt kollektiv med felles meninger, var det motsatte Repstad (2007) anser som en svakhet ved et gruppeintervju.

5.5 Observasjon

Det ble foretatt en dags ikke - deltagende observasjoner ved de to jobbhusene for å bedre kunne forstå hvordan jobbhusene fremstår som en fysisk og sosial arena og om mulig si noe mer om hvilken utvikling disse hadde tatt etter implementering som kunne gi en ytterligere forståelse av innovasjonsprosessen, kunnskapsdelingen mellom jobbhusene og mulighet til å forstå den kontekst som jobbhuset virket innenfor. Det ga også en mulighet

til å sammenligne de ulike case og en kombinasjon av metoder kan gi et bredere datagrunnlag som kan gi en sikrere tolkning (Repstad 2007). Repstad (2007) anser at observasjoner er påkrevd hvis sosiale relasjoner er en viktig del av problemstillingen. Observasjonen gikk over en dag i hvert jobbhus der jeg fikk en viss innsikt arbeidsmåten ved de ulike jobbhusene. Jeg fikk en innsikt i den sosiale interaksjonen mellom veiledere og brukere og fikk et innblikk i hvordan et implementert jobbhus ser ut og at dette fortsatt utvikler seg inkrementelt med kontinuerlige forbedringer i samspill med sine brukere, samt at jeg fikk sett og studert ulikheter mellom de to jobbhusene.

5.6 Intervjuguide

På forhånd fikk alle respondenter intervjuguiden som ga opplysning om tema og veiledning til hvert spørsmål, se vedlegg. Intervjuguiden var relativt omfattende, men jeg opplevde av alle respondenter hadde sett på intervjuguiden og satt pris på en forhåndskunnskap om hva jeg ønsket å belyse under intervjuet. Det er tre problemstillinger som skulle belyses i intervjuet om initieringen, utviklingen og implementeringen av innovasjonen jobbhuset. For hver problemstilling var det flere underspørsmål som skulle bidra til å belyse mine problemstillinger. Intervjuguiden var omfattende nok til at problemstillingen ble besvart ved de enkelte spørsmål som ble stilt, men intervjuet var også fleksibelt i den grad at det intervju spørsmålene var halvstrukturert noe som ga respondentene mulighet til å få utdypet enkelte spørsmål.

Vedlagt fulgte en samtykkeerklæring som informerte respondentene om at studien var meldt inn til NDS, se vedlegg. Videre informerte følgebrevet om at man kunne trekke seg fra undersøkelsen på hvilket som helst tidspunkt under undersøkelsen og informasjon om hvordan data ble lagret under undersøkelsen samt informasjon om at disse data ville bli slettet så fort undersøkelsen er innlevert til vurdering.

5.7 Gjennomføring av undersøkelsen og valg av respondenter

I undersøkelsen er det blitt foretatt syv individuelle intervju og et gruppeintervju. Ved det ene jobbhuset fant man tid til å samle alle veiledere til et gruppeintervju, mens ved det andre jobbhuset var det svært vanskelig å få satt av tid til intervjuer. Ved Jobbhuset A ble

det intervjuet to veiledere, en tidligere veileder som hadde gått av med pensjon to år tidligere og en avdelingsleder. Ved jobbhuset B ble det intervjuet fire veiledere i et gruppeintervju, to avdelingsledere og en tidligere leder for en av de enheten som eier Jobbhuset B. Intervjuene foregikk på jobbhusene og i de ulike NAV - kontorene. I alle intervjusituasjoner fikk vi sitte uforstyrret og alle intervju ble foretatt uten tidspress.

Utvelgelsen av respondenter ble gjort på bakgrunn av en selvutvelgelse fra de ulike jobbhus. Det ble gjort avtale om intervju med respondenter som hadde en inngående innsikt i innovasjonsprosessen. Alle respondenter som ble intervjuet har vært med fra initieringen av jobbhuset fram til implementeringen av innovasjonen. Repstad (2007) anser at hovedkriteriet for at noen kommer med i utvalget er alltid om respondentene har relevant informasjon om undersøkelsens problemstillinger. Det er således problemstillingen som er styrende for hvem som skal være med i utvalget og at man ikke kan oppnå noe representativitet i en kvalitativ undersøkelse. Innenfor denne rammen er målet at respondentene skal være mest mulig ulike (Repstad 2007). Opplevelsen av de ulike intervjuer, og i særdeleshet det gruppeintervjuet som ble avholdt, avdekket en stor ulikhet av oppfatninger om hvordan innovasjonsprosessen hadde foregått. Det var også stor ulikhet mellom de ulike jobbhus, og uenighet mellom ledere og veiledere. Dette anser jeg oppfyller de krav om ulikhet mellom respondenter og at dette mulighet til en mer balansert tolkning av innovasjonsprosessen. Respondentene som ble intervjuet hadde ingen problemer med å fortelle sin mening om prosessen fra begynnelse til slutt og hadde således relevant informasjon ut fra sin egen opplevelse av problemstillingen. Svakheter med denne selvutvelgelsen er at det kan være respondenter som kunne ha relevant informasjon ikke fikk anledning til å delta i undersøkelsen. Denne svakheten anser jeg som ikke relevant. Jeg har fått god informasjon om de ulike innovasjonsfasene og eventuelle kunnskapsdelingen mellom jobbhusene fra respondenter som har god innsikt i de problemstillinger jeg stiller i min studie.

Fra Jobbhus B fikk jeg et gruppeintervju med fire veiledere som hadde hovedansvaret for drift av jobbhuset. To av veilederne kom fra de kontor som jobbhuset ble lagt til og de to andre kom fra den andre NAV - kontorene. Alle veilederne var med fra oppstart i utviklingen av jobbhuset. Jeg intervjuet også tre ledere som var involvert i innovasjonsprosessen. Den ene lederen hadde også god innsikt i utvikling av Jobbhus A og hans kunnskap om innovasjonsprosessen i Jobbhus A vil bli benyttet i min analyse.

Som tidligere nevnt var det betydelige utfordringer å få avtalt tid til intervju med veilederne fra jobbhus A. Men jeg fikk avtalt intervju med to veiledere som hadde fulgt innovasjonsprosessen fra starten og som hadde betydelig innsikt og ansvar for utviklingen av jobbhuset. Jeg fikk også et intervju med leder av jobbhuset. I tillegg fikk jeg intervju med en tidligere veileder som hadde gått av med pensjon og som var ansvarlig for oppstart og utvikling av jobbhuset og som var en faglig autoritet på oppfølgingsmetodikk av unge sosialhjelpsmottakere.

Lydopptak mener Repstad (2007) er den foretrukne metoden ved kvalitative intervjuer siden intervjueren kan konsentrere seg om hva respondenten sier og slipper å ta notater som kan virke forstyrrende og man kan miste informasjon, og i analysefasen får man en stor fordel siden man kan sitere respondentene. I forkant av intervjuet spurte jeg respondentene om jeg kunne benytte lydopptak. Jeg benyttet en PC og en mikrofon som stod midt på de bord som ble benyttet under intervjuene. Det var uproblematisk for alle respondenter at jeg under intervjuet benyttet jeg lydopptaker. Jeg understreket at alle opptak ville bli slettet etter innlevering av oppgaven. Jeg er av den oppfatning at ingen respondenter ble påvirket av mikrofonen og alle samtaler gikk uanstrengt. Etter intervjuene ble disse transkribert.

I tillegg ble det foretatt en dags observasjoner ved hvert jobbhus. Disse observasjonene ble gjennomført den 5. januar 2016 ved Jobbhuset A og 15. februar 2016 hos Jobbhuset B. Denne observasjonen er tidligere beskrevet tidligere i metoddelen og resultatet vil fremkomme i presentasjonen av jobbhuset.

5.8 Undersøkelsens kvalitet og etiske refleksjoner

5.8.1 Innledning

Kritisk vurdering av kvaliteten på forskningen er en viktig del av forskningsprosessen (Repstad 2007). En viktig vurdering av denne kvaliteten er et kritisk blikk på undersøkelsens reliabilitet og validitet. Repstad (2007) anser at disse begrepene kan oversettes til norsk med navnene pålitelighet og gyldighet og det er disse navnene jeg videre vil bruke når jeg skal drøfte disse viktige begrepene og vurdere om min studie oppfyller disse kvalitetskrav. I tillegg skal det drøftes om det faktum at jeg selv var ansatt i

NAV på det tidspunkt jeg foretok innsamlingen av data kan påvirke kvaliteten på undersøkelsen.

5.8.2 Pålitelighet

Metodens pålitelighet viser til i hvilken grad undersøkelsen har blitt gjort uten feil og mangler og at de empiriske funn er basert på data som representerer de faktiske forhold og ikke baserer seg på forskerens subjektive skjønn (Grønmo 2004). For å oppnå dette målet må man vurdere kritisk de måleinstrument man har anvendt og om data er innsamlet på en systematisk måte. Videre må man ha en kritisk refleksjon over hvordan disse data bearbeides og om analysen er gjort uten feil og mangler (Repstad 2007). For å styrke påliteligheten og for at andre kan vurdere denne er det viktig å ha en transparens rundt sin egen forskning (Kvale et. al 2015). Denne transparensen sikres, blant flere, ved en åpenhet rundt hvem det er som er respondenter i undersøkelsen, bruke tekniske hjelpemidler ved gjengivelse, informere om konteksten i undersøkelsen og hvilken metode for innsamling og analyse av data som er benyttet.

Jeg har grundig redegjort tidligere i denne metodedelen hvem som er respondenter og hvilken rolle disse har i de analyseenheter jeg studerer. Jeg har benyttet tekniske hjelpemidler som har sikret en nøyaktig gjengivelse av det som har blitt sagt og dette har blitt transkribert. Svakheter ved transkripsjonen er at gjengivelse av disse kan få ulik betydning avhengig av hvem det er som foretar transkriberingen, men jeg har etter min oppfatning holdt meg lojalt til de som blir sagt i intervjuene og ikke lagt egen mening i transkriberingen. Videre har jeg drøftet jobbhusets kontekst og gitt en grundig beskrivelse av denne konteksten i denne oppgaven. Videre har jeg redegjort for at data har blitt innsamlet med bruk av kvalitativt intervju og analysemetode har blitt gjort rede for. Samlet sett vurderes således påliteligheten å være god.

5.8.3 Gyldighet

Gyldighet er datamaterialets relevans i forhold til de problemstillinger dette skal belyse (Kvale et. al 2015). Problemstillingene er å belyse hvordan jobbhusene har utviklet seg fra initiering til en implementering, samt å undersøke om jobbhusene deler kunnskap mellom seg. Validiteten undersøkes ved å sjekke feilkilder der forskeren spiller djevelens advokat

over egne funn ved å ha kritisk syn på egne fortolkninger og klargjør hvilken kontroll som utøves for å motvirke en skjev fortolkning av data (Kvale et. al 2015). Den viktigste framgangsmåten for å vurdere validiteten er å ha kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet med vekt på de ulike validitetstyper (Grønmo 2004). Grønmo (2004) fremhever flere viktige gyldighetstyper som er vanlig ved vurdering av kvalitativ data siden disse er tilpasset de karakteristiske trekkene ved et kvalitativt undersøkelsesopplegg, og to viktige gyldighetstyper er: 1. Kompetansegyldighet: Dette referere seg til forskerens kompetanse for innsamling av data. 2. Kommunikative gyldighet: Dette er en dialog og diskusjon mellom forsker og andre om datamaterialet er godt i forhold til problemstilling. Dette kan være effektivt ved å avdekke svakheter ved datamaterialet.

Gyldigheten kan ha blitt påvirket av at undersøkelsen er foretatt av en person som aldri tidligere har foretatt et kvalitativt intervju og heller ikke har erfaring fra analysearbeid av data. Dette er en usikkerhet jeg antar man må leve med. Samtidig må det legges til grunn at jeg gjennom opplæring i metodelære og god faglig veiledning vil redusere denne usikkerheten knyttet til manglende erfaring. Jeg har ikke drøftet datamaterialet med andre og har ikke trukket respondentene inn i arbeidet med data for å avklare om disse kjenner seg igjen i den beskrivelsen jeg gir. Det er lite trolig at respondentene har hatt en interesse og tid til dette arbeidet og tidsmessig har dette trolig sprengt rammene for denne oppgaven. Undersøkelsen har også avdekket uenighet mellom ulike respondenter og det er et åpent spørsmål om man kunne ha funnet en enighet i en virkelighetsbeskrivelse mellom ulike respondenter og meg som forskeren. Datamaterialet har ikke blitt drøftet av andre fagkollegaer, men jeg har hatt en omfattende drøfting og vurdering av datamaterialet og resten av min studie med min veileder. Jeg har vurdert ulike strategier for innsamling av data og framgangsmåte. Jeg er av den oppfatning at jeg har valgt en metodisk tilnærming som har gitt en akseptabel grad av kommunikative gyldighet.

Den eksterne gyldigheten er et spørsmål om mine funn kan bli generalisert til andre situasjoner som ikke er en del av den opprinnelige studien (Yin 2014). Yin (2014) anser at en casestudie ikke kan statistisk generaliseres, men at funn kan gi innsikt i teoretiske konsept og prinsipper på en måte som og utvider og generalisere teoretisk. Men målet med casestudien er å frembringe kunnskap som er gjeldende for mer enn eksempelet studien fokuserer på. Jeg ønsker i studien å si noe om hvilke faktorer som var viktig i de ulike

fasene av innovasjonsprosessen og ønsker å si noe om eventuelle kunnskapsdelinger mellom de to Jobbhusene. Det er opprettet flere prosjekter med samme faglige metodikk og noen av disse prosjektene blir kalt jobbhus. Flere vil også i årene som kommer bli utviklet. Jeg er av formening at nåværende og framtidige ungdomsprosjekter vil kunne lære noen av denne studien ved å se hvilke faktorer som er viktig i de ulike innovasjonsfasene, og spesielt ha en bevissthet rundt kunnskapsdeling som en viktig faktor for å kunne lære av prosjekter som kan dokumentere gode resultater. Noen begrensninger er at denne studien er bestemt i tid og sted og med bestemte respondenter så mine funn kan ikke uten videre overføres til andre situasjoner.

5.8.4 Å forske på egen arbeidsplass

Jeg var ansatt i NAV da jeg samlet inn data og det blir viktig å diskutere om dette har i noen grad påvirket undersøkelsens kvalitet. Repstad (2007) skriver at man kan miste den akademiske distansen når man forsker på egen arbeidsplass og har en personlig interesse som gir en skjev tolkning og framstilling av data og dette påvirker gyldigheten av data. Personlig kjennskap til respondenter vil også kunne gi en slagside (Repstad 2007). Jeg jobbet i et NAV - kontor i en annen kommune som ikke er tilknyttet de NAV - kontor som eier jobbhusene. Jeg har ikke tidligere kjennskap til de NAV – veiledere som jobber i jobbhusene. Jeg har en faglig interesse for jobbhusene siden de har en interessant tilnærming til unge sosialklienter og aktivitetsplikt og jeg jobber i samme fagfelt. Jeg har under hele datainnsamlingen tatt en rolle som forsker og det er innovasjonsprosessene og kunnskapsdelingen mellom jobbhusene og disse tema er ikke knyttet til min fagrolle i NAV og omhandler min fagrolle i NAV. Jeg er av den oppfatning at de respondenter som ble intervjuet og observert ikke ble påvirket av det faktum at jeg var ansatt i NAV. Når jeg begynte å skrive på oppgaven sommeren 2016 hadde jeg sluttet i NAV. Samlet sett vil jeg derfor konkludere med at selv om min jobbtilknytning og faglige interessefelt innebærer en nærhet til det studerte feltet så har dette påvirket studiens form og innhold og mine fortolkninger anser jeg ikke er påvirket av denne nærheten.

5.8.5 Ethiske vurderinger

Det er klare etiske retningslinjer når man skal foreta en kvalitativ undersøkelse, og Kvale et.al (2015) framhever informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle som viktige momenter når undersøkelsens etikk skal vurderes.

Informert samtykke viser til at respondenter informeres om undersøkelsens overordnede formål og om hovedtrekkene i designen, samt sikrer seg at respondenter deltar frivillig i undersøkelsen og kan når som helst trekke seg fra undersøkelsen (Kvale et. al 2015)). Min undersøkelse har sikret dette ved at alle deltagere har undertegnet et samtykkeskjema der de informeres om frivillighet og at de kan trekke seg under undersøkelsen og er i intervjuguide er informert om formålet med undersøkelsen. For å sikre en bedre anonymitet vil alle respondenter i drøftingene omtales som «Han». Konfidensialitet viser til enighet med han om hva man kan gjøre med de data man samler inn (Kvale et. al 2015). Undersøkelsen er innmeldt til NSD og i denne blir det informert at alle data blir lagret på en PC som ikke er tilkoblet nett og at denne PC er kun tilgjengelig for meg. Data vil kun bli behandlet av meg og data vil bli slettes samme dag som undersøkelsen innleveres til sensurering. Denne informasjonen framkommer i samtykkeskjema som alle deltagere i undersøkelsen har lest og underskrevet.

En kvalitativ undersøkelse kan skape konsekvenser for deltakere i undersøkelsen (Kvale et. al 2015). En konsekvens kan være at det har vært noe temperatur under noen intervjuer og dette kan potensielt være belastende ved en publisering av undersøkelsen. Jobbhusene er små arbeidsplasser, noe som kan gjøre anonymisering krevende. Disse momenter er vurdert, men jeg har vanskelig se at denne undersøkelsen vil ha noen konsekvenser for de respondenter som deltok. Respondentene er erfarne fagpersoner i sitt arbeidsmiljø og er vant til at det kan være noe temperatur under fagmøter og andre møtepunkter der meninger brytes. Under de intervju snakket alle fritt og uttrykte sine meninger i klarspråk, og jeg mener at det er grunn til å anta at dette klarspråket ikke vil være belastende når det gjengis i oppgaven. Jeg anser at en anonymisering ved å skjule den kommunen jobbhusene ligger i og de anonymisere NAV - kontorene som eier jobbhusene er tilstrekkelig. Jobbhusene blir omtalt som A og B og de ulike NAV - kontor får betegnelsen NAV - kontor A, B, C og D.

Forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige undersøkelsen (Kvale et. al 2015). Det stilles også strenge krav til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som legges fram. Dette innebærer at offentliggjøringen av funn er nøyaktig og representativ for forskningsområdet som mulig. Jeg er av den oppfatning at jeg har forholdt meg til de tidligere nevnte etiske retningslinjer på en god og omsorgsfull måte der respondentene har blitt ivaretatt etter de krav man stiller til god forskning.

6.0 Jobbhusene

6.1 Innledning

NAV - Kontor A og C inngikk i 2012 et samarbeid om å opprette et Jobbhus A, og året etter inngikk NAV – kontor B og D et tilsvarende samarbeid om å opprette et Jobbhus B. Jobbhusene er arbeidsrettede tiltak for unge arbeidsledige som har behov for forsterket innsats for å komme seg i arbeidsrettet aktivitet der formålet er å få de ungdommer som henvises til tiltaket ut i en yrkesrettet aktivitet gjennom en oppfølging og avklaring av bistandsbehovet.

I det fylket som jobbhusene ligger er det en klar satsing av Fylkesleddet i NAV at ungdomsgruppen under 25 år er en gruppe som må prioriteres og at en tidlig innsats vil kunne forebygge senere problemer som ville oppstå ved en manglende tilknytning til skole og arbeidsliv. Tidligere ungdomsprosjekter i kommunen som «Prosjekt A» og «Prosjekt B» hadde ungdom alderen 18 – 25 som målgruppe for deltagelse i gruppekurs over flere uker der målet var at utsatt ungdom skulle komme i en yrkesrettet aktivitet etter endt kurs, se. kap. 2.5.1 og 2.5.2. Brukere i aldersgruppen 18 – 25 henvises til jobbhusene med krav om deltagelse på kurs i noen uker for rett på økonomisk sosialhjelp fra sine respektive NAV - kontor i kommunen Det er brukerens veileder ved NAV - kontoret som avgjør om bruker skal søkes inn til kurs på jobbhuset. I hensiktsmessighetsvurderingen skal den enkelte veileder vurdere hvor langt unna brukeren står unna det ordinære arbeidsmarkedet eller skole. Brukere som har innsatsbehovet «standardinnsats» er vanligvis ansett som selvdrevet i forhold til jobbsøking og videre utdannelse. Det er i hovedsak brukere med et innsatsbehov større en standardinnsats som blir søkt inn til deltagelse i jobbhusene. Tilbudet til jobbhusene er gruppebaserte kurs på fire eller fem uker der man har et jobbfokus og der man skal bevisstgjøre brukerne til selv å finne hensiktsmessige strategier og se muligheter for å kunne forsørge seg selv. Antallet deltakere varierer med den innsøking man får NAV - kontorene. Man går gjennom ulike temaer i løpet av kurset som har betydning for en god livskvalitet, kunnskap om arbeidsmarkedet og brukerne får kontakt med arbeidsgivere ved at jobbhusene driver aktivt markedsarbeid overfor potensielle arbeidsgivere. Målet er at brukerne skal oppleve en mestring, selvutvikling og motivasjon til å delta i yrkesrettet aktivitet.

Videre gis en nærmere presentasjon av jobbhusene. Jeg vil beskrive jobbhusene fysisk, hvordan man møter brukerne den første dagen og den praktiske gjennomføringen av første kursdag. Jeg begynner med en presentasjon av Jobbhuset A.

6.2 Jobbhus A

Jobbhuset A var det første jobbhuset i kommunen. Jobbhuset har et eget administrasjonskontor noen hundre meter unna Jobbhuset. Jobbhuset er et eldre bygg, og omgivelsene bærer noe preg av dette. Det er litt hyttepreg på møterommet der man har tente lys, langt bord med frukt og kjeks, gitar på veggen og bokhylle med gamle bøker.

Driften av huset ledes av brukere som ikke er klar for overgangen fra jobbhuset til yrkesrettet aktivitet og disse driver en egen bydelskafé i huset. En gruppe ved huset har ansvar for klargjøring av flyktningeboliger i kommunen. Ved oppstarten av et nytt kurs møtes veilederne og tre assistenter. Assistentene er tidligere brukere som har deltatt på kurs ved jobbhuset og som ikke er klar for formidling til annen yrkesrettet aktivitet. Veilederne og assistentene diskuterer hvordan kurset skal legges opp og det er tydelig at assistentene har innflytelse hvordan dette kurset skal være og assistentene leder kursene. En veileder beskriver seg selv i samtale med meg den dagen jeg var på observasjon som overflødig og mener generelt at assistentenes rolle i dette kurset er avgjørende for at jobbhuset lykkes i sitt arbeid. Assistentene får en kort orientering hvilke brukere som kommer på kurset. De diskuterer ulike måter tilnærme seg gruppen på for å skape trygghet. Like før møtet begynner kommer brukere, assistentene og veilederne sammen og snakker uformelt sammen en stund før kurset starter.

Brukerne setter seg rundt langbordet. Veilederne og assistentene presenterer seg selv og selve jobbhuset presenteres. Brukerne får utdelt et tilbakemeldingsskjema som brukes for å evaluere kurset og vurdere om kurset skal justeres eller endres til neste kursgruppe. Veiledere i NAV oppgir et mobilnummer brukerne kan nå de på. Veilederne opplyser om oppmøteplikt til kurset. Manglende oppmøte kan medføre stopp eller reduksjon i økonomisk sosialhjelp. Brukerne blir opplyst at kurset har en varighet på fire uker og at de under kurset vil få en tett oppfølging som vil styrke deres mulighet til å komme i yrkesrettet aktivitet. Brukerne vil i ukene framover jobbe i små grupper der de skal gå gjennom ulike tema som økonomi, helse, rus, jobbsøking osv. De vil få møte potensielle

arbeidsgivere i løpet av kurset. Assistentene opplyser om sosiale grupper der brukere og assistenter kan møtes i løpet av kurset på kveldstid. Kurset har sin egen facebookside. Brukerne oppmuntres til å være ærlige under kurset om egen helse og andre problemer som kan være av betydning for muligheten til å være i arbeid eller utdanning. Brukerne blir delt i tre grupper der hver assistent får ansvar for hver sin gruppe. I gruppene presenterer deltakerne seg selv og hvorfor de deltar på kurstilbudet ved jobbhuset. Prater går uanstrengt og assistenten styrer samtalen bra. De fleste brukerne åpner seg og snakker relativt uanstrengt om livet sitt og årsaken til at de deltar på jobbhuset. Etter gruppemøtene har man en fellesgruppe der hver enkelt deltaker har en presentasjon for alle i plenum.

Etter lunsj har man tre grupper der man diskuterer sine sterke og svake sider. Resultatet presenteres i plenum senere på dagen.

Veileder opplyser på slutten av dagen at målet med første dag er å bli kjent og få innsikt i livet til hver enkelt bruker. Denne informasjonen er viktig for å kunne vurdere om hvor langt unna brukeren er ordinært arbeid eller utdanning. Kurset har en varighet på fire uker. I løpet av denne perioden har man et mål at brukerne skal være nærmere det ordinære arbeidsmarkedet eller skole. Det er tett kontakt med potensielle arbeidsgiver og skole i denne perioden.

6.3 Jobbhus B

Jobbhuset B er direkte fysisk tilknyttet NAV - kontor D, men har egen inngang med egne kontor – og møtelokaler. I samme lokale er en gjenbruksbedrift som jobbhuset har et samarbeid med. Bygget er et moderne administrasjonslokale.

Jobbhuset B har ingen assistentdrevne gruppekurs slik de har på jobbhuset A. Møtelokalet der kurset avholdes er et moderne lokale med en lite bord langs veggen der man har en kaffemaskin. Den første timen holder en tidligere NAV – leder et motiverende foredrag der han ved praktiske eksempler viser alle hvor viktig det er at man har ulike roller i samfunnet og hvor avhengig man er av hverandre. Han involverer aktivt brukerne og sammen utforsker de muligheter man har i livet. Etter foredraget intervjuer brukerne hverandre og presenterer hverandre i plenum etter intervjuet.

Etter lunsj holder to veilederne foredrag om hva det betyr å være arbeidssøker. Veilederne har hver sin presentasjon og de holder engasjerende foredrag som får brukernes oppmerksomhet. Brukerne får muligheten til å fortelle om hva de behøver på kurset de skal følge i fire uker framover. De blir informert om at kurset skal evalueres hver dag. Veilederne vektlegger det felles ansvar de har for at dette skal bli et bra kurs med god utvikling. Brukerne blir gjort oppmerksom på at det er møteplikt på kurset og at oppmøte er et krav for rett på økonomisk sosialhjelp.

Kurset er på tre dager i uken over fem uker der man diskuterer jobb og helserelevante temaer. De får en tett veiledning i jobbsøking og CV - skriving. Jobbhuset har fokus på bevisstgjøring og at brukerne selv skal finne ut hva de vil med livene sine. Brukerne har tette relasjoner med hverandre og erfaringene fra veilederne er at de lærer av hverandre. Det er et ønske for jobbhuset at man styrker relasjonene mellom brukerne og NAV. På kurset har de fokus på ordinær jobb. Jobbhuset har tett kontakt med bemanningsbyrå og kommune for å sikre at brukerne kan komme seg i et ordinært arbeid. Jobbhuset har også et samarbeid med fylkeskommunen for de av brukerne som ønsker videre skolegang. Brukerne følges opp av sine respektive NAV kontor etter endt kurs hvis de ikke har kommet seg i jobb eller startet med utdanning.

Oppsummert er jobbhusene en gruppebasert oppfølging av brukerne i et tett og intensivt gruppekurs som går over flere uker. Det er forpliktende for brukerne som blir henvist til deltakelse fra sine respektive NAV kontor og manglende oppmøte får en klar sanksjon i form av redusert eller bortfall av økonomisk sosialhjelp. Det særegne med Jobbhuset A i forhold til Jobbhuset B er at man bruker egne assistenter til å lede kursene. Assistentene har tidligere vært deltaker på et kurs ved jobbhuset. Veilederne som jeg møtte på jobbhusene har lang erfaring fra ungdomsarbeid i NAV, og mange har også tidligere erfaring fra ungdomsarbeid i kommunen før NAV – reformen.

7.0 Jobbhusene sett fra respondentenes utsiktsposter

7.1 Innledning

Jeg skal nå presentere resultatene fra de kvalitative intervjuene med respondenter fra de to Jobbhusene. Data blir kategorisert inn i de tre deler som følger problemstillinger initiering, utvikling og implementering av jobbhusene i organisasjonen NAV. Respondentene beskriver ulike sider ved disse fasene. Det er også stilt spørsmål om eventuell kunnskapsdeling mellom jobbhusene ved de tre ulike fasene.

Jeg presenterer resultatene for hvert jobbhus og starter med Jobbhus A siden dette er det første jobbhuset som ble etablert i kommunen. Ved dette jobbhuset ble det intervjuet tre veiledere som har vært med i hele initieringsfasen. I tillegg bli en avdelingsleder som var ikke var med siden oppstarten av Jobbhuset A, men som opplyser at han også hadde god innsikt i prosessene før jobbhuset ble opprettet høsten 2012.

I andre del presenteres resultater fra Jobbhuset B. Det ble avholdt et gruppeintervju med fire veiledere samt individuelle intervju med tre ledere som enten jobbet eller fortsatt jobber ved NAV - kontorene som eier Jobbhus B.

7.2 Jobbhus A

7.2.1 Initieringsfasen

På spørsmål om hvordan behovet for et jobbhus oppsto fikk respondentene innledningsvis prate fritt om hvordan man kom fram til den erkjennelsen at de var behov for et mer planmessig arbeid med unge sosialklienter. To av respondentene hadde en erfaring fra et annet kommunalt tiltak som i stor grad ble videreført i det nye jobbhuset, og de to andre respondentene kom inn i jobbhuset etter hvert.

Den ene respondenten kjente et svært stort eierskap til hele prosessen fram til jobbhuset og årene etter at dette ble satt i drift. Innledningsvis i intervjuet utbryter han etter at jeg hadde informert henne at kanskje han ikke visste alt som skjedde i initieringsfasen at:

«Jo, jeg vet alt. Jeg startet dette!»

Med en kjennskap til respondentenes bakgrunn og yrkeskarriere visste jeg at han hadde betydelig erfaring innen dette fagområdet og hadde ytt et stort bidrag til ungdomssatsingen i kommunen. Han forteller om sin jobb ved et av Norges største sosialkontor og den tristheten hun følte med å sitte på enesamtaler med klienter og styre over deres liv. Han sier:

«Tenk deg for en makt jeg hadde! Ofte følte klientene at jeg styrte hele livet deres. Tenk deg den følelsen mange hadde når de gikk ut av kontoret mitt etter en samtale!»

Det var en erkjennelse at disse enesamtalene ikke var hensiktsmessige og at klientene måtte få mulighet til å selv ta mer kontroll over sine liv og den relasjonen de hadde med hjelpeapparatet som førte til at han fikk overtalt sine ledere på sosialtjenesten til å kjøpe et bydelshus i kommunen i 1997, og dette bydelshuset overtok Jobbhuset A 15 år etter.

Respondentene forteller om den viktigste erkjennelsen man fikk ved drift av dette bydelshuset og som er de viktigste kjennetegn ved Jobbhuset A i dag:

«Vi begynte å jobbe i grupper. Deltakerne satt ikke lenger på enerom med en saksbehandler, men satt sammen med andre i samme situasjon og diskuterte de utfordringer man hadde og hjalp hverandre i hvordan man skulle klare å komme seg videre i livet. Samtidig fikk vi klientene selv til å lede disse gruppene med at de hadde assistenter som selv var deltagere og som hadde ansvar for gruppetimene. De styrte selv kursene som ble holdt ved bydelshuset. De involverte seg og deltok i sine egne liv.»

I 2008 ble NAV- kontoret A opprettet, men bydelshuset bestod fortsatt i to år som et rent kommunalt tiltak utenfor NAV forteller respondenten. Samtidig bevilget staten penger til ungdomsprosjekter gjennom ulike utviklingsprosjekter i dette tidsrommet og NAV Fylke hadde et uttalt mål at utsatt ungdom var en brukergruppe som skulle prioriteres. I 2010 tok NAV - kontor A over bydelshuset, og respondenten beretter om den telefonen han fikk mens han var på ferie:

«De ringte meg mens jeg var på ferie. Jeg var fast bestemt på at jeg skulle gå av med tidlig pensjon, men leder ved NAV- kontor A fortalt meg at de skulle opprette et prosjekt for utsatt ungdom som de skulle kalle «Prosjekt A», og lurte på om jeg ville drive dette prosjektet. Jeg sa ja tvert!»

En av respondentene kom inn i prosjektet «Prosjekt A» rett etter oppstart i 2010. Han opplyser meg om den lokalpolitiske forankringen dette prosjektet hadde:

«Jeg ble kontaktet av rådmannens fagstab. De hadde presset på overfor NAV om at det skulle søkes midler til et ungdomsprosjekt og jeg fikk tilbud om å lede dette prosjektet sammen med en kollega. Det var nytt og spennende og jeg hadde behov for nye utfordringer og slo til»

Respondentene sier at de i starten kun var to ansatte som skulle drifte «Prosjekt A». Videre opplyser de at jobbhuset er en videreføring av prosjektet som varte fra 2010 fram til jobbhuset ble opprettet høsten 2012. De to respondentene som kjente dette tiltaket forteller videre i intervjuet om det gapet man fant mellom det de mente ungdommene hadde behov for av oppfølging for å komme ut av en passiv tilværelse og ut i en yrkesrettet aktivitet. Og at «Prosjekt A» var et prosjekt som på mange måter fylte det tomrommet de mente man hadde et behov for og at prosjektet var et godt utgangspunkt utviklingen av jobbhuset. Respondentene så også det potensialet det var at en stor statlig organisasjon som NAV satset på dette og håpte på muligheter for at det var lettere å finansiere et godt ungdomsprosjekt i en regi av NAV.

Respondentene ble spurt om det i denne fasen ble hentet inspirasjon eller informasjon fra andre eksterne eller interne aktører. Alle respondentene er tydelig på at det ikke var noen å hente inspirasjon fra siden de arbeidsmetoder, form og organisering man begynte med på «Prosjekt A» og videreutviklet ved jobbhuset var helt ny. Men prosjektet skapte stor oppmerksomhet i NAV og mange ville komme og studere og lære fra prosjektet. Respondentene opplyser uavhengig av hverandre at veiledere som senere ville starte «Prosjekt B» var på opplæring og drev egne kurs på «Prosjekt A». Veiledere fra NAV - kontoret D som senere ville utvikle Jobbhuset B var også på opplæring ved «Prosjekt A». Avdelingsledere som selv ikke jobbet på «Prosjekt A» mener at denne opplysningen er

riktig og at Prosjekt B og Jobbhuset B må ha hentet en del inspirasjon. Han forteller videre:

«Det er en tett kontakt mellom ledere for de ulike enhetene i kommunen. Du må huske at ledelsen for fylket sitter i kommunen. Man diskuterer i felles fora hva man jobber med og «Prosjekt At» ble diskutert grundig. Dette var et viktig prosjekt for NAV siden det var klare nasjonale føringer på at ungdom var en prioritert gruppe.»

Respondenten som startet kommunale kurs i bydelshuset på slutten av 90 – tallet er mener at det var medarbeidere som fikk til en oppstart av jobbhuset med den metodikken som ble utviklet under prosjektet «Prosjekt A». Den respondenten som kom inn rett etter oppstarten av «Prosjekt A», forteller om en kamp for å kunne opprette et permanent tilbud til ungdom ved bydelshuset og de kamper man hadde med ledelsen. Han beretter:

«Vi var så overbevist at dette var det rette måten å jobbe på så vi bestemte oss for å invitere ledelsen til å delta noen timer på et kurs. De deltok i en gruppe sammen med deltagerne og etterpå fikk de informasjon fra deltagerne hvor viktig dette tilbudet var for dem. Sakte, men sikkert fikk ledelsen en tro på prosjektet og ledelsen i begge enheter ble enige om at dette var den riktige måten å jobbe på og at det kunne»

Avdelingslederen sier:

«Prosjekt A» var ikke et prosjekt initiert fra medarbeidere og det kom inn en bestilling fra ledelsen på at man skulle ha et jobbhus når prosjektet «Prosjekt A» var ferdig. Prosjektet ga ledelsen en mulighet til å utprøve en løsning med eget hus og gruppemetodikk og det har neppe vært et Jobbhus A uten at staten ga penger til prosjektet slik at ledelsen fikk prøve ut en slik organisering. Alle slike prosjekter må ha en klar lederforankring og det var ledere ved de to kontorene i NAV som bestemte at det skulle opprettes et jobbhus og som så et behov for dette på grunnlag av de erfaringer man hadde fått med prosjektet «Prosjekt A». Medarbeiders rolle var å utvikle et faglig tilbud.

7.2.2 Utviklingsfasen

Høsten 2012 ble det besluttet av ledelsen ved NAV - kontor A at «Prosjekt A» skulle avvikles og at man skulle utvikle et permanent jobbhus. Samtidig ble det besluttet at NAV kontor C skulle være med å drive jobbhuset. En respondent som begynte like før oppstarten av jobbhuset opplevde situasjonen slik:

«Vi fikk ikke lang tid på oss til å opprette et jobbhus. Vi fikk bestillingen 15. oktober 2012 fra ledelsen og jobbhuset skulle være i drift fra 1. november 2012. Ingenting var bestemt hvordan dette skulle se ut. Det var et totalt kaos.»

Respondenten forteller at det var ikke bestemt hvilke faglig tilbud man skulle ha ved det nyoppstartede jobbhuset, men at man i utgangspunktet ønsket å kunne fortsette med de selvstyrte gruppebaserte kursene drevet av assistenter som ble utviklet under prosjektet «Prosjekt A». Respondentene beskriver en fase der man var mye uenig med ledelsen om hvilket faglig tilbud som var hensiktsmessig å tilby brukerne. En av respondentene sier det slik:

«Ledelsen ønsket en fabrikk og var usikker på om den metodikken som var utviklet var effektiv nok til den mengden brukere man mente hadde behov for oppfølging. De forstod ikke at mange brukere som hadde behov for økonomisk sosialhjelp har sammensatte behov og har behov for en tettere oppfølging og avklaring.»

Samtidig opplyser respondenten som var med fra oppstarten av «Prosjekt A» at veilederne var i utgangspunktet åpen til hvilken metodikk man skulle bruke. Det var også viktig å prøve ut ulike alternativer siden man ønsket å vise ledelsen at man var åpen til ulike metoder og organiseringer siden ledelsen i begynnelsen var skeptisk til om metodikken var effektiv nok. Respondentene opplyser at etter en intern dragkamp innledningsvis i utviklingsfasen godtok lederne at medarbeiderne fikk ta over den faglige styringen og utvikle jobbhuset i den retning de anså som riktig.

Avdelingslederen opplyser om et mer samspill mellom ledelsen og medarbeidere under den sene utviklingsfasen, men han poengterer slik han gjorde ved sin beskrivelse av initieringsfasen:

«Uten en forankring i ledelsen får man ikke til noe. Men i denne fasen utvikler medarbeiderne det faglige tilbudet og fikk etter hvert en aksept fra ledelsen at dette var en riktig metodikk som ville løse oppgavene med en effektivitet man forventet. Dette ga seg også utslag i at under utviklingsfasen der metodikken ble utviklet ble det gradvis tilført mer ressurser til jobbhuset siden ledelsen var sikker på at jobbhuset var en riktig måte å jobbe på.»

Selv om man hadde en kamp med ledelsen om de faglige tilbud ved jobbhuset ble også ledelsen en støttespiller i den senere utviklingen av jobbhuset. Respondentene forteller om betydelig skepsis fra rådgiverne fra de lokale enhetene som skulle henvise brukere til jobbhuset. Det var flere dragkamper mellom jobbhuset og lokalkontorene i utviklingsfasen. Respondentene erfarte at det var betydelige ulikheter mellom de to lokalkontor hvordan man jobbet med brukere og dette fikk innvirkning på hvordan man henviste brukere. I flere av disse dragkampene skar ledelsen gjennom og ga klare pålegg om at man skulle utarbeide rutiner ved kontorene som sikret at man fikk henvist brukere som tilhørte målgruppen og at lokalkontorene samarbeidet med jobbhuset i oppfølgingen av brukerne. Denne støtten satte respondentene svært stor pris på opplyser de i intervjuet og begynte å føle at de fikk en aksept for at jobbhuset kunne bli en viktig støttespiller for oppfølging av ungdom ved de to NAV – enhetene.

Alle respondenter opplyser at brukerne var viktige bidragsytere i utviklingsfasen. Brukerne fikk mulighet til å påvirke utformingen og det faglige tilbudet ved jobbhuset. Alle brukerne ble under hele kurset kontinuerlig spurt om hva som var bra og dårlig med kurset og fikk aktivt komme med forslag. Assistentene var også viktige bidragsytere og de kom med forslag til endringer som ble hørt.

En attføringsbedrift hadde kontaktet den politiske ledelsen i kommunen og var bekymret for at de ville miste arbeidsoppgaver etter opprettelsen av jobbhuset. De ble dermed bestemt at denne attføringsbedriften skulle ha jobbsøkerkurs etter en innledende runde med gruppeundervisning på Jobbhuset. Dette ble et kortvarig forsøk siden man fant ut at en slik måte å jobbe på var uhensiktsmessig

På spørsmål om man under utviklingsfasen opplevde turnover som skapte problemer for utviklingen, forteller respondentene om mange ansatte som jobbet en periode i jobbhuset i denne fasen, samtidig hadde man et stabilt grunnpersonale som ledet utviklingen fram til implementeringen. De sier om at mange syntes jobbhuset var et spennende prosjekt, men at det var en krevende arbeidsform som ikke passet alle og som etter en kort prøvejobbing at de ikke ønsket å fortsette i jobbhuset. Det ble også en periode bevilget noen midler til miljøarbeidere, men disse jobbet kun kort periode i jobbhuset siden det ikke var nok penger til permanente miljøarbeiderstillinger, men som en respondent sier:

«Det var et par miljøarbeidere her noen måneder i utviklingsfasen for å kunne avlaste oss veiledere. De kom inn med nye perspektiver som vi syntes var nyttige. Det er alltid spennende med nye medarbeidere som kommer inn utenfra og har nye øyne på måter man jobber på.»

En annen respondent opplevde at det var mye uro på Jobbhuset i denne fasen siden man ikke var sikker på hvor mange stillinger man ville få ved jobbhuset. De som var med fra starten var også med i utviklingsfasen og at disse ble opplevd å være de viktigste medarbeiderne for å kunne utvikle Jobbhuset slik det fremstår i dag.

Et sentralt spørsmål er om den fant sted kunnskapsdeling ved at man i utviklingsfasen hadde kontakt med det oppstartede Jobbhuset B. Respondentene opplyser at det kom veiledere fra Jobbhuset B i denne fasen for å studere hva man hadde utviklet, men det ikke ble opprettet noe formell kontakt eller samarbeid mellom jobbhusene for å kunne se om man kunne bidra med kunnskap og inspirasjon. Alle respondentene var enig om at et slikt samarbeid ikke hadde noen hensikt, siden jobbhusenes har forskjellig i metodikk og ulik tilnærming til de problemer man skal løse. Samtidig var også Jobbhus B oppstartet på slutten av utviklingsfasen til Jobbhuset A og var ansett å være for umodent til å være av interesse.

7.2.3 Implementeringsfasen

Det ble innledningsvis drøftet med deltakerne fra hvilket tidspunkt man skulle si at utviklingsfasen var over og man kunne si at jobbhuset var utviklet og kunne implementeres i organisasjonen. Avdelingslederen anså at det var vanskelig å sette et helt eksakt tidspunkt

for når man gikk over i en implementeringsfase, men at man måtte anse jobbhuset som ferdig utviklet når man var enig i hvilken metodikk man skulle bruke, hvilken organisering jobbhuset skulle ha og ledelsen anså dette som en permanent løsning som man ville satse på. Avdelingslederen anså at dette kunne dateres til januar 2014. En respondent illustrerte hvor lite jobbhuset var en del av NAV - kontorene fram til dette tidspunktet:

«Vet du! Vi ble ikke invitert til felles julebord som de to NAV – kontorene hadde. Ved en annen anledning fikk vi ikke være med på fagdag og årsaken var at man skulle diskutere interne ting. Dette forteller meg i hvor liten grad vi var en del av organisasjonen i den første perioden.»

De øvrige respondentene var enig i at man på nyåret 2014 var man ferdig med diskusjonen om hvilken metodikk og arbeidsmetode man skulle bruke og at fra dette tidspunktet begynte en innpassing og aktiv bruk av jobbhuset i resten av organisasjonen.

I tiden som fulgte begynte man en innpassing av jobbhuset i organisasjonen. Jobbhuset ble ansett som en avdeling i NAV – kontorene. Man fikk en felles økonomistyring som gjorde hverdagen enklere ressursmessig. Ledelsen satt av tilstrekkelige ressurser og man ble ikke lenger ansett som en salderingspost med midlertidige stillinger. Det ble opprettet flere nye faste stillinger ved jobbhuset. Samtidig forteller respondentene at man fikk egne kontorlokaler ved siden av jobbhuset og selve jobbhuset ble en kurs – og arbeidsarena der brukerne kunne drive egne verksted og kantine.

Respondentene forteller at det ble ingen vesentlige endringer på jobbhuset da dette skulle implementeres i organisasjonen, men at det ble satt helt nye krav til dokumentasjon. En respondent sier det slik:

«Tidligere hadde vi ikke skrevet notater eller dokumentert oppfølgingen vi hadde med brukerne. Når nå jobbhuset skulle bli en del av den vanlige driften i de to enhetene vi tilhørte, ble ledelsen oppmerksom på denne manglende dokumenteringen. Det ble det raskt en endring på. I ettertid ser vi selvsagt at dette var en tabbe siden dokumentasjon er en veldig viktig del av en god oppfølging.»

Andre store tilpasninger var ikke nødvendig mente respondentene. De fagsystemer som NAV hadde, ble benyttet. De arbeidsmetoder man hadde ved lokalkontorene ble i stor grad benyttet på samme måte ved jobbhuset. Dette gjorde integreringen mot NAV lettere opplyste respondentene. Samtidig kom det nye ansatte som hadde erfaring fra de to NAV – kontorene som gjorde overgangen lettere.

Arbeidsmåten ved jobbhuset hadde utfordret også resten av organisasjonen. Man så at gruppebasert oppfølging var en god måte å jobbe på, slik ble organisasjonens arbeidsmåter utfordret ved at man i sterkere grad satte spørsmålstegn ved enesamtaler som var den vanlige måten å følge opp. I ettertid har man hatt knoppkyting av en rekke prosjekter som bruker gruppebasert oppfølging på andre brukergrupper i NAV - kontor A og NAV - kontor B.

Da jobbhuset ble implementert i organisasjonen, begynte også en omfordeling av ressurser. En respondent forteller at siden ungdomssatsningen var en klar målsetting i fylket, måtte dette nødvendigvis bety at andre grupper ble nedprioritert. Jobbhuset blir finansiert av det samme driftsbudsjettet og er et dyrt tilbud som påvirker den øvrige driften av organisasjonen og som gjorde at spesielt brukere over 30 år fikk et dårligere tilbud. En annen omfordeling er at veilederne ved jobbhuset har færre brukere enn øvrige veiledere i organisasjonen, og en respondent forteller meg at ved implementeringen av Jobbhuset så ble det et økt arbeidspress på øvrige ansatte som fikk flere brukere å følge opp og dette skapte konflikter i organisasjonen, og han forteller:

«De ansatte har en fast arbeidstid. De får tid til den oppfølgingen de får presset inn i 37.5 timer i uken, så de store taperne var brukere over tredve år som fikk mindre oppfølging. Men mange av mine kollegaer har stort sosialt ansvar og når de fikk mindre tid til oppfølging av brukere, så tar mange av de det tungt og bærer det med seg hjem etter arbeidssdagens slutt.»

Også i implementeringsfasen har man hatt en viss faglig utvikling. Den faglige utviklingen som har skjedd etter denne tid har brukerne i stor grad bidratt. Brukerne har ved at de aktivt fått bidra i de kurs og blir hele tiden spurt om tilbakemeldinger. Ledelsen tok seg av omfordeling av ressurser de strategiske valg. Respondentene forteller videre om en ledelse som ikke aktivt deltok i den daglige styringen i jobbhuset. Den kontakten man har med

ledelsen i fylket og toppledelsen i enhetene er gjennom de avdelingsledere man har i jobbhuset og man opplever ingen detaljstyring og instruksjoner fra ledelsen lenger.

I denne fasen var Jobbhuset B opprettet og jeg ba respondentene beskrive hvilken kontakt Jobbhuset A hadde med Jobbhuset B i sin implementeringsfase. Respondentene informerer at selv om man har en ulik metodikk så har man i denne fasen fått etablert en kontakt. En av respondentene uttrykker at selv om man ikke anser kurstilbudet til Jobbhuset B ikke like interessant så er de kursene Jobbhuset B mer jobbetrettet i form av at de har mer vekt på søknadsskriving, skriving av CV og kontakt med arbeidsgivere. Samtidig forteller en av respondentene at mange brukere står for langt unna det ordinære arbeidslivet til at man bør fokusere på en slik jobbetretting for alle brukerne, og at styrken til Jobbhuset A er den trygghet man oppnår i brukerdrevne grupper. Respondenten opplyser videre at man burde sikkert ha mer formalisert kontakt og at man på sikt bør prøve å etablere en slik kontakt. Respondenten mener at det at man innen en kommune tilbyr to ulike opplegg til ungdom burde vært et problem for politikere og at målet bør være at man på sikt at man får et stort jobbhus i kommunen.

7.3 Jobbhus B

7.3.1 Initieringsfasen

Respondentene var enig om at initieringsfasen kan knyttes til at NAV - Kontoret B, som er en av de kontorene som eier dagens Jobbhus B sammen med NAV - kontor D, høsten 2011 startet et kurs for arbeidsledig ungdom mellom 16 – 25 år. På bakgrunn av det fokuset NAV hadde på ungdom som en utsatt gruppe som skulle prioriteres og de penger som staten bevilget til prøveprosjekter søkte NAV - kontor B om prosjektmidler fra Fylkesmannen. Man fikk tildelt midler fra Fylkesmannen som ga NAV - kontor B mulighet til å opprette «Prosjekt B». Uten disse pengene er respondentene fra NAV - kontor B enige om at det ikke hadde vært mulig å etablere et ungdomsprosjekt. Prosjektet hadde som mål å fange opp ungdom som falt ut av videregående skole og arbeidslivet og få disse tilbake til skole eller arbeid. Man mente at gjennom et bedre koordinert tilbud med tett oppfølging av brukere i gruppeundervisning, ville man nå flere brukere og få disse lettere tilbake til en yrkesrettet aktivitet.

Intervjuene avdekker en uenighet om hvem det var som så behovet for en mer helhetlig oppfølging av ungdom først. En respondent som var i en lederposisjon ved enheten på denne tiden, opplyser:

«Jeg er av den oppfatning at det var jeg som først tok opp denne problemstillingen i enheten og at jeg gradvis fikk mine medarbeidere med meg på ideen om at det var behov for en mer målrettet oppfølging av ungdom som ikke var under utdanning og ikke i arbeid. Jeg har jobbet med sosialt arbeid hele yrkeskarrieren min. Enesamtalen vi drev med for vanskeligstilt ungdom var et overgrep mot disse.»

Denne oppfattelsen deler ikke en av veilederne ved NAV - kontor B som anser seg selv som initiativtakerne til ungdomsprosjektet:

Jeg jobbet på denne tiden som OT²- kontakt ved kontoret. Jeg så at det var stadig flere som falt ut av skolen og ble henvist til NAV av de ulike videregående skolene i fylket. Det tilbudet vi hadde var praksisplasser der vi ikke hadde muligheten til å gi den oppfølgingen disse ungdommene hadde behov for. På bakgrunn av dette ble det søkt om prosjektmidler fra Fylkesmannen til «Prosjekt B».

En annen respondent som jobbet som mellomleder i NAV - kontor B på denne tiden deler i hovedsak veilederens syn:

«Jeg mener å huske at det var veiledere som tok initiativ til å søke om midler for å starte Ungdomsprosjektet og at medarbeider i større grad var ansvarlig for dette enn ledelsen. Samtidig var det stort fokus blant oss ledere i å stadig utvikle nye løsninger for å kunne løse de utfordringer vi hadde og vi ønsket engasjerte medarbeidere som deltok aktivt i utvikling av slike løsninger.»

Respondentene fikk videre spørsmål om det i denne fasen ble hentet inspirasjon fra andre. Respondentene opplyste om en omfattende kontakt med andre lignende prosjekter i denne

² Oppfølgingsjenesten er et samarbeid mellom NAV og Fylkeskommunen om samarbeid om ungdom som avbryter sin videregående utdanning. Det er de lokale NAV kontor og rådgivere ved de enkelte videregående skoler som har oppfølgingsansvaret.

perioden der veiledere besøkte ulike ungdomsprosjekter i Norge for å hente inspirasjon. Spesielt trekker de fra ungdomsprosjektet «Fram» som man drev i Bærum. De ble også innhentet omfattende skriftlig dokumentasjon i denne fasen av beskrivelse av vellykkede ungdomsprosjekter. Respondentene opplyste at man fikk stor nytte av denne informasjonen og at dette har preget utviklingen av Jobbhuset B.

I denne initieringsfasen fram til oppstarten av Jobbhuset B ble opprettet høsten 2013 var «Prosjekt A» et pågående prosjekt og Jobbhuset A ble opprettet høsten 2012. På spørsmål om det var noen kontakt med «Prosjekt A» og Jobbhuset A før utviklingsfasen av Jobbhuset B får jeg ulike svar fra respondentene. Ene respondentene ved NAV kontoret B som var i en lederposisjon på den tiden mente at man ikke var i kontakt med «Prosjekt A» eller Jobbhuset A. Han var av den oppfatning at det prosjektet man hadde ved NAV - kontor B var et unikt prosjekt som ikke kunne sammenlignes med det som skjedde på andre siden av kommunen. Den lederen som selv mente han var ansvarlig for igangsettingen av «Prosjekt B» hadde en annen oppfatning:

:

«Som leder hadde jeg ofte kontakt med ledere ved de ulike Distriktpsikiatriske senter i fylket. Jeg ble helt satt ut av den konkurransen det var mellom disse enhetene. Det er det samme her. Det er knyttet enorm prestisje til de jobbhus som er utviklet og de ansvarlige for denne prosessen har et eierskap til dette som gjør at man ønsker å fremstå som den som fant opp kruttet selv. Jeg er overbevist om at medarbeiderne hentet inspirasjon fra Jobbhuset A, og det er vanskelig å tenke seg at de ikke var i kontakt med han som utviklet og drev Jobbhus A mens man utviklet «Prosjekt B».»

I gruppeintervjuet ble det opplyst at man var i kontakt med prosjektet «Prosjekt A» og man var på Jobbhuset A og man hentet noe inspirasjon. Samtidig presiserer respondentene at Jobbhuset A hadde et annet tilbud som vektla mestringslinje der brukerne skal få tid til å utvikle seg selv på kurset og at man ofte henvises tilbake til det lokale NAV – kontoret for oppfølging av helseutfordringer før man kan tenke på yrkesrettet aktivitet. Prosjekt B hadde en klar arbeidslinje der målet var at man i løpet av kurset skulle komme i en yrkesrettet aktivitet.

På spørsmål om det var andre aktører internt eller eksternt som deltok i denne prosessen, opplyste respondentene at Fylkeskommunen deltok i starten. Fylkeskommunen var en interessent i prosjektet siden målgruppen til Ungdomsprosjektet også var skoleelever som hadde avbrutt utdannelsen. Fylkeskommunen trakk seg raskt ut av denne siden skoleelever som hadde droppet ut av videregående skole ikke ble en målgruppe for «Prosjekt B» i slutten av denne fasen.

7.3.2 Utviklingsfasen

Høsten 2013 ble det besluttet av ledelsen at man skulle etablere et jobbhus i samarbeid mellom NAV - Kontorene B og D. Jobbhuset skulle lokaliseres i direkte tilknytning til NAV - kontor D i et nabobygg til kontoret. Noe tidligere hadde «Prosjekt B» blitt besluttet lagt ned siden det ikke var mulig å drifte et slikt tilbud av kun en enhet.

Det skulle være to veiledere fra hvert kontor som skulle ha ansvaret for Jobbhuset faglige tilbud. Intervjuene med ledere og veiledere fra de respektive enhetene avdekket en betydelig uenighet om det ble vurdert ulike alternativ i den tidlige utviklingsfasen.

De veiledere som hadde utviklet «Prosjekt B» ved NAV - kontoret B var av den oppfatning at Jobbhuset B kun var en videreføring av ungdomsprosjektet og forteller videre:

«Vi benytter den samme metodikken i dag ved jobbhuset som vi brukte i «Prosjekt B». Jobbhuset har også den samme formen og organiseringen som «Prosjekt B». Det er prikk likt!

De intervjuede lederne ved NAV kontoret B var også av den oppfatning at det programinnhold som var utviklet i «Prosjekt B» var likt det man benyttet i jobbhuset. Formen og organiseringen var også lik. De opplyser at det som ble vurdert av alternativer i denne fasen, var om jobbhuset skulle lokaliseres ved NAV - kontoret B, eller om man skulle ha eget hus.

De veilederne som jobbet hos NAV - kontoret D mente at det i denne fasen ble vurdert flere ulike alternativer og at jobbhuset ikke er en videreføring av «Prosjekt B»:

«Jobbhuset var en bestilling av ledelsen. Det var ikke bestemt hvilken metodikk man skulle bruke ved oppstarten av jobbhuset. Det ble vurdert mange ulike alternativer og sluttresultatet var en kombinasjon av disse alternativene. Metodikken som vi bruker er hentet fra mange ulike ungdomsprosjekter opp gjennom årene. Noe er hentet fra «Prosjekt A», noe er fra «Prosjekt B» og noe fra andre prosjekter. Den formen og organiseringen vi skulle ha ble utviklet sammen i utviklingsfasen og var ikke en direkte videreføring av «Prosjekt B».

Lederen ved NAV - kontoret D delte denne oppfatningen. Jobbhuset kom av en bestilling fra ledelsen og den metodikken og organiseringen man skulle ha var åpen og det ble vurdert ulike alternativer i utviklingsfasen. Han forteller at bestillingen inneholdt en klar instruksjon om at de to enhetene i felleskap skulle utvikle et jobbhus og at det ikke var klart i utviklingsfasen at det var «Prosjekt B» som var den foretrukne løsningen. Videre forteller han at det under utviklingsfasen ble skapt en metodikk og organisering som hentet noe fra «Prosjekt B», men man utviklet også egne metoder og hentet inspirasjon fra andre prosjekter.

På spørsmål om det var ledelsen eller medarbeiderne som var viktigste aktørene i denne fasen er det mer enighet. Det er enighet blant veilederne om at ledelsen bestilte et jobbhus og satte av ressurser til utviklingen, men at etter dette styrte medarbeiderne selv utviklingen av jobbhuset. Ledelsen deler synet og forteller om medarbeidere som var kompetente til å drive denne utviklingen selv.

Turnover kan skape utfordringer i en utviklingsfase, og på spørsmål om dette skapte problemer i utviklingsfasen av jobbhuset var respondentene enige om at det verken var turnover som skapte problemer eller nyansettelser som ga positive bidrag til utviklingsprosessen. En hadde en stabil arbeidsgruppe i denne fasen, men man lette etter medarbeidere som kunne jobbe der i perioder. Utfordringen bestod i at man ikke fant medarbeidere som kunne delta i utviklingen. Respondentene hadde innrykk av at mange medarbeidere i NAV opplevde jobbhuset og arbeidsmåten som skremmende og utfordrende.

På utviklingsstadiet til Jobbhuset B hadde Jobbhuset A eksistert i over ett år. Respondentene opplyser at det var noe kontakt med Jobbhuset A i denne perioden. Igjen blir det en diskusjon om i hvilken grad man hentet inspirasjon fra Jobbhuset A og på gruppeintervjuet nedtoner man den eventuelle inspirasjonen man hentet fra Jobbhuset A, selv om man ikke kan se at man var eller er i en konkurranse med Jobbhuset A. Respondentene er også av den oppfatning at Jobbhuset A i for stor grad er for preget av tradisjoner skapt av de veiledere som etablerte Jobbhuset A, og fokuserer for liten grad på den arbeidslinja som Jobbhuset B har.

I utviklingsfasen er det enighet blant respondentene at det ikke var andre aktører eller organisasjoner som var viktig for utviklingen av jobbhuset.

7.3.3 Implementeringsfasen

På spørsmål når man skulle anse at utviklingsfasen var over og man gikk over i en implementeringsfase, svarte ledere som er intervjuet at jobbhuset var en prøveordning og at det først våren 2014 ble besluttet at Jobbhuset B skulle være et permanent tilbud til ungdommer. Det er fra dette tidspunktet jobbhuset ble innpasset som en del av den øvrige organisasjonen. Det var også fra dette tidspunktet at ledelsen mente at jobbhuset var et utviklet faglig tilbud til vanskeligstilt ungdom. Fasen fra utvikling til implementering hadde derfor en kort varighet på noen få måneder. Respondentene som hadde det faglige ansvaret er som kjent fra kap. 7.3.1 uenig om det var en faglig utvikling i utviklingsfasen, men er enig om at fra våren 2014 ble Jobbhuset implementert i resten av organisasjonen som en varig løsning.

Et sentralt spørsmål i fortsettelsen er hvordan jobbhuset ble innpasset i organisasjonen. I gruppeintervjuet opplyses det om en krevende prosess der man måtte frigjøre plass til jobbhuset ved NAV - kontoret D og gjøre dette til en del av enheten. Man jobbet også med å bevisstgjøre ansatte i de to NAV - kontorene hva jobbhuset var og hva det kunne brukes til. Man opplevde en nysgjerrighet fra andre ansatte og at flere raskt begynte å bruke jobbhuset ved at de søkte inn brukere til tiltaket. Samtidig mener respondentene at innpassingen var relativt rett fram siden man allerede var en del av NAV og ikke krevde noen utskiftninger. En respondent opplevde det slik:

«Vi har alle en lang fartstid i NAV. Vi identifiserte oss alle med NAV og vi kjenner systemet og arbeidsmetodene som gjorde at vi fikk en smertefri innpassing.»

Lederne delte denne oppfatningen at jobbhuset lett ble innpasset i organisasjonen. Man opplevde en positiv holdning til jobbhuset blant øvrige ansatte og at de tjenester som Jobbhuset hadde ble raskt benyttet. Lederne observerte også at de veilederne som hadde utviklet jobbhuset var en ressurs. Veilederne reklamerte aktivt for jobbhuset og veiledet kollegaer i hvordan man skulle vurdere hensiktsmessigheten når man søkte inn brukere til jobbhuset. Jobbhuset ble også en del organisasjonen ved at jobbhuset ble en del av det ordinære driftsbudsjettet.

Jobbhuset slik det ble utviklet måtte ikke forandres i implementeringsfasen opplyste alle respondentene. Samtidig forteller de om et dynamisk jobbhus som etter at det ble implementert og en del av den daglige driften i organisasjonen, har gjennomgått kontinuerlige endringer på bakgrunn av de erfaringer man har samlet og de tilbakemeldinger man har fått fra brukere som har deltatt på kurset. En respondent forteller at årsaken til at man ikke behøvde å forandre noe når jobbhuset skulle implementeres var at det var enighet hos ledelsen at man skulle ha et jobbhus og etter man begynte med implementeringen oppstod det ingen nye kostnader som man ikke forutså når man hadde besluttet å implementere jobbhuset. Ledelsen så også at jobbhuset lett kunne innpasses i eksisterende organisasjon og totalt sett var jobbhuset et billig tiltak som ville skape gode resultater for lite penger. Det var heller ingen behov å endre NAV - kontorene ved implementeringen av jobbhuset.

Selv om jobbhuset totalt sett er et relativt billig tiltak, var det likevel behov for å omfordele ressurser i resten av organisasjonen. I gruppeintervjuet kom det fram hvordan man økte stillingsandelen til de veilederne som var med fra utviklingsfasen, og at de fikk redusert arbeidsbelastning i andre oppgaver. Dette medførte at andre kollegaer i organisasjonen fikk større arbeidsbelastning. Dette skapte ingen misnøye opplyser en av de lederne som ble intervjuet, men som han videre forteller:

«Klart det skaper utfordringer. Plutselig skulle man ha et jobbhus som koster penger og som betød at man etter implementeringen manglet ressurser andre steder. Det er en leders konstante hverdag at man må omfordele. Ansatte fikk flere

brukere på arbeidslisten sin. Vi måtte spare inn i driften og kutte i andre utviklingsprosjekter vi ønsket for andre brukergrupper, men som vi måtte nedprioritere siden ungdom var og er et satsingsområde. Men med engasjerte medarbeidere fikk man skapt et godt jobbhus. Jeg er av den oppfatning at siden organisasjonen fikk etablert jobbhus sparte vi penger og ressurser totalt sett. På sikt har dette også utviklet noen arbeidsmetodikker som vi har benyttet i andre prosjekter.»

De andre lederne fortalte om den samme omfordelingen og at dette er krevende, men at organisasjonen håndterte denne omfordelingen bra og at man møtte en forståelse for denne omprioriteringen i resten av organisasjonen.

Det var interessant å avdekke hvilken rolle medarbeidere og ledere hadde i denne fasen. Det var enighet blant respondentene om at beslutningen om at jobbhuset skulle etableres som et varig tilbud i organisasjonen, var en lederbeslutning og at jobbhuset er lederforankret. Ledelsen måtte også finne midler til å finansiere jobbhuset og hvordan ressurser skulle omprioriteres i organisasjonen. Utover det tegnes et bilde både i gruppeintervjuet og i de tre intervjuene med ledere at medarbeiderne har hatt en stor frihet i hvordan form og organisering jobbhuset skulle ha. En respondent i gruppeintervjuet forteller:

«Ledelsen har vært fraværende etter det har vært besluttet at man skulle ha et permanent jobbhus. Hadde vi noen problemer eller utfordringer kunne vi ta det opp dette med ledelsen, men de har ikke tatt noe eget initiativ eller hatt en mening i hvordan jobbhusets form og organisering skal være. Det har noen ganger faktisk vært et savn. Vi som driver jobbhuset er sterke fagpersoner med sterke meninger. Noen ganger har en engasjert leder vært en styrke for å kunne lede uenigheter og motsetningen blant oss veiledere på en konstruktiv måte. Nå så setter vi oss av og til litt fast i faglige motsetninger.»

En leder uttaler om sin rolle i implementeringen:

«Dette er medarbeidernes verk. Det er de som styrer denne butikken. Det er de som har stått for utformingen av jobbhuset hele veien.»

Det siste spørsmålet som ble stilt var om det var et samarbeid med Jobbhuset A fra det tidspunkt man implementerte Jobbhuset B og framover i tid. De opplyser i gruppeintervjuet at i dag er det samtaler mellom de to jobbhusene, men det er ingen forankret avtale om samarbeid. Igjen blir det en diskusjon i gruppeintervjuet om hvor ulike jobbhusene er i innhold og at man kanskje ikke har så mye å lære av hverandre. Lederne også bekrefter noe kontakt, men at dette ikke er tett.

Avslutningsvis kom alle respondenter inn på eget initiativ at det fra på sikt blir to NAV-kontor i kommunen og at toppledelsen har uttrykt ønske om en kun ett jobbhus. Alle respondenter som har vært intervjuet i tilknytning til Jobbhus B er klar på at man ikke ønsker noen sammenslåing av de to jobbhusene. En leder uttrykker det slikt:

«Vi skal kjempe for det jobbhuset vi har etablert. Det er to ulike typer jobbhus og vi mener vårt fokus på arbeidslinja er riktig arbeidsmåte for å få brukere tilbake i yrkesrettet aktivitet. Vi har gode resultater av arbeidet vårt og den unike kompetansen vi har bygget opp kan ikke slås sammen med en annen tankegang og tradisjon. Vi ødelegger jobbhuset vårt med en slik sammenslåing.»

De øvrige respondenter deler denne lederens syn om at man ønsker fortsatt to jobbhus etter omorganiseringen i kommunen.

7.4 Oppsummering

Jeg oppsummerer mine empiriske funn i en tabell med en tidslinje og stikkord for hva som kjennetegnet de ulike innovasjonsfasene og kunnskapsdelingen:

		Jobbhuset A	Jobbhuset B
Initieringsfasen	Tid	Fra midten 90 - tallet til høst 2012	Noen tid før 2011 fram til høsten 2013
	Endringside/problemdefinerin	Opplevd behov blant fagansatte for endret	Opplevd behov blant fagansatte for endret praksis i arbeid med

	g	<p>praksis i arbeid med vanskeligstilt ungdom.</p> <p>Ny faglig metodikk med bruk av assistenter som ledere av gruppekurs.</p> <p>Eget hus i fysisk forstand</p> <p>Videreføring av statlig finansiert ungdomsprosjekt.</p> <p>Lokal orientering: Lite orientert mot eksterne forblidheving/kunnskaps overføring</p> <p>Desentral aktivisering og fagutvikling, men også lederforankring.</p> <p>Veiledere fra framtidige Jobbhuset B var på opplæring ved «Ungdomsprosjektet A»</p>	<p>vanskeligstilt ungdom</p> <p>Ny gruppebasert faglig metodikk der veiledere leder kursene.</p> <p>Eget hus i fysisk forstand</p> <p>Videreføring av statlig finansiert ungdomsprosjekt.</p> <p>Eksterne orientering. Innhenter kunnskap fra andre prosjekter.</p> <p>Desentral aktivisering og fagutvikling, men også lederforankring.</p> <p>Veiledere opplyser at de studerte «Prosjekt A». Anser at det faglige tilbudet man hadde i dette prosjektet ikke var tilstrekkelig.</p>
Utviklingsfasen	Tid	Høsten 2013- januar 2014	Høsten 2012 – våren 2014
	Aktiviseringsmønstre – Definisjonsprosesser	<p>Uenighet mellom ledelse og veiledere om faglig innhold i innledende fase</p> <p>Etter hvert desentral kontroll over faglig og organisatoriske utvikling</p> <p>Lokal orientering: Lite og kortvarig eksternt samarbeid</p> <p>Stabilitet blant ansatte</p>	<p>Ledelsen bestiller et jobbhus.</p> <p>Uenighet mellom veiledere fra de to NAV kontorene om hvilken metodikk man skulle anvende.</p> <p>Desentral aktivisering og fagutvikling.</p> <p>Lokal orientering. Ingen bidrag fra</p>

			<p>eksterne aktører.</p> <p>Stabilitet blant ansatte. Opplevde rekrutteringsproblemer.</p> <p>Noe kontakt med Jobbhuset A. Ser ingen konkurranse mellom Jobbhusene.</p>
	<p>Kunnskapsdeling mellom Jobbhusene</p>	<p>Veiledere ved Jobbhuset B studerte den faglige metodikken man hadde utviklet. Ble ikke etablert noe formelt samarbeid eller kontakt.</p>	
Implementeringsfasen	<p>Tid</p> <p>Aktiviseringsmønstre –</p> <p>Definisjonsprosesser</p> <p>Kunnskapsdeling</p>	<p>Fra januar 2014</p> <p>Integrert inn i NAV</p> <p>Fikk egne økonomiske rammer. Flere nyansettelser.</p> <p>Krav til dokumentasjon</p> <p>Ingen endringer av Jobbhuset. Ingen endring av organisasjonen.</p> <p>Faglig metodikk som ble utviklet har spredt seg i til andre NAV – prosjekter</p> <p>Omfordeling av ressurser innad i kontorene. Økt arbeidspress på veiledere som jobbet i NAV kontorene.</p> <p>desentral kontroll over faglig og organisatoriske utvikling</p> <p>Brukere deltar aktivt i utforming av det faglige tilbudet.</p> <p>Etablert en uformell kontakt. Anser at det faglige tilbudet til Jobbhus B ikke er faglig interessante for Jobbhuset A</p>	<p>Fra våren 2014</p> <p>Var allerede en integrert del av NAV.</p> <p>Ingen endringer av Jobbhuset.</p> <p>Brukere deltar aktivt i utforming av det faglige tilbudet.</p> <p>Ingen endring av organisasjonen.</p> <p>desentral kontroll over faglig og organisatoriske utvikling</p> <p>Etablert en uformell kontakt. Anser at det faglige tilbudet til Jobbhus A ikke faglig interessant for Jobbhus B.</p>

8.0 Drøftinger

8.1 Innledning

Drøftingene vil følge problemstillingene og den empiriske framstillingen i kapittel. 7. Formålet med drøftingsdelen er å se empirien i lys av de teoretiske perspektivene som er presentert i kapittel 5. I første del av drøftingene utforskes de ulike fasene for hvert av husene, først Jobbhus A og deretter Jobbhus B. I andre del belyser jeg kunnskapsdelingen mellom jobbhusene i de ulike faser. Tilslutt skal jeg drøfte om Jobbhusene kan anses som en innovasjon.

8.2 Jobbhus A

8.2.1 Initieringsfasen

Jobbhuset A ble formelt etablert høsten 2012 og tiden før dette anses som initieringsperioden (Van de Ven 1999). Det første jeg vil er å identifisere en initieringsperiode som klart kan skilles fra utvikling – og implementeringsfasene.

Innovasjoner blir ikke utviklet på kort tid eller av en enkelt entreprenør i organisasjoner, og i de innovasjoner som ble studert i Minnesotastudien var det en lengre initieringsperiode der tilsynelatende tilfeldige hendelser oppstod og skapte grunnen for innovasjonen (Van de Ven 1999). De to respondentene som var ansvarlige for «Prosjekt A» fortalte om mange år med tanker og utvikling av en erkjennelse at enesamtaler og den måten man organiserte ungdomssatsingen på i Norge var feil. Respondentene begynte å gjøre seg noen tanker om at en form for gruppekurs og en faglig organisering rundt et jobbhus var den riktige måten å drive ungdomsarbeid på. På disse årene fra 90 – tallet og til opprettelsen av jobbhuset høsten 2012 var det prøvd ut mange arbeidsmetoder og fysiske organiseringer og gjennom sitt daglige arbeid med ungdommer med sosiale problemer med denne erkjennelsen skapt og man så et gap mellom den tjenesten det offentlige tilbød og det man burde tilby denne utsatte gruppen. Dette gapet hadde man fram til opprettelsen av Jobbhuset A høsten 2012 der det endelig ble besluttet at man skulle

ha et permanent jobbhus til utsatt ungdom og ved opprettelsen startet en utviklingsfase som vil analyseres om litt.

Det var således en lang initieringsperiode fram til utviklingsfasen fra midten av 90 – tallet til høsten 2012. Ansatte utviklet en forståelse gjennom sitt daglige arbeid behov for et gruppebasert ungdomsprosjekt. Spørsmålet videre blir om Jobbhuset A er en kopi av andre lignende jobbhus. Organisasjoner eller aktører i organisasjoner er oppmerksom på ideer og inspirasjoner fra andre når man har oppdaget gapet mellom det man oppnår i sitt daglige arbeid og det man ønsker å oppnå, eller man skanner bevisst miljøet for ideer som kan løse de utfordringer man står overfor (Van de Ven 1999, Mohr 1987). Respondentene er slik det er gjengitt i kap. 7.2.1 tydelig i sine svar på at de ikke hentet inspirasjon fra andre aktører og at det ikke forelå et lignende tilbud til vanskeligstilt ungdom før etableringen av Jobbhuset A³. De undersøkelser jeg har gjort tyder på at det Rogers (2003) beskriver som en diffusjon av innovasjon ikke skjedde i dette tilfellet og at det jobbhus som ble utviklet og implementert er en ny offentlig tjeneste til vanskeligstilt ungdom.

Bevissthet rundt gap man har mellom den ytelse som tilbys og den ytelse man ønsker å tilby behøver ikke å føre til endringer før organisasjonen opplever et sjokk internt eller eksternt. Et sjokk kan tvinge en organisasjon til endringer, og som kan gi aktører muligheter til å realisere sine visjoner om en annen måte å løse oppgaver på (Van de Ven 1999). Opplevde NAV - kontorene et sjokk som førte en fra en problemerkjenning til en konkret løsningsstrategi? En respondent forteller at det kom en bestilling fra rådmannens stab i kommunen som påla NAV å søke penger fra staten til ungdomsprosjekter. Initiativet fremstår mer som en aktivisering i tilknytning til en mulig finansiell løsning på et erkjent problem. Det som er klart er at det på den tiden var klare politiske føringer fra nasjonal myndighet på at ungdom skulle prioriteres, og de midler «Prosjekt A» fikk tildelt var penger fra «Utviklingsarbeid for utsatt ungdom» som ble igangsatt i 2008, se kap. 2.5. Politisk myndigheter har dermed hatt en betydelig rolle i at det ble skapt et jobbhus ved at det ble lagt føringer for ungdomssatsning som igjen la grunnlaget for at det ble en satsning. Satsingen ga NAV muligheten til å prøve ungdomsprosjektet «Prosjekt A» som en

³ Jeg har brukt søkeordene ungdomsprosjekt, jobbhus, NAV ungdom. Jeg har søkt i Brage og Nora etter oppgaver. Jeg har søkt i Oria og google Scholar uten å finne beskrivelse av ungdomsprosjekter der man benyttet egne brukerassistenter til å lede kurs i prosjektene. Jeg har ikke søkt i engelsk litteratur.

respondent forteller om i var avgjørende for at man kunne finansiere et ungdomsprosjekt som la grunnlaget for at Jobbhuset A kunne opprettes høsten 2012.

Den statlige ungdomssatsningen som sådan kan vanskelig karakteriseres som et sjokk, og denne ungdomssatsningen var ingen ny satsing, eller representerte en ny politisk kurs. Det som er klart var at det var aktive aktører som ledet an prosessen fram til opprettelsen av jobbhuset og det ble viktig å få belyst medarbeider og leders rolle i initieringsfasen. Jeg har tidligere beskrevet en betydelig uenighet mellom respondentene og avdelingslederen i kap. 7.2.1 om hvilken rolle medarbeider og ledelse hadde i denne fasen. Det blir således viktig å drøfte og tolke denne uenigheten. De som i mange år hadde jobbet med ulike ungdomsprosjekter og som hadde driftsansvaret for «Prosjekt A» må antas å ha en god innsikt i de potensialer som lå i et slikt ungdomsprosjekt. Videre må det legges til grunn at respondenter med direkte kobling til praksisfeltet var i en posisjon til å mene noe kvalifisert og mene noe om forbedringspotensialer et jobbhus kunne gi ungdomsarbeidet i kommunen. Respondentene er fagutdannet innen sosialt arbeid. Kompetansen og erfaringen kan bety noe når man har en kommunikasjon med en NAV – ledelse om behovet for nye måter å jobbe med ungdom på. Samtidig forteller respondentene i resultatdelen om en svak organisatorisk tilknytning til den respektive NAV - kontorene som driftet «Prosjekt A». Det synes vanskelig å ha en enkel kommunikasjon og uformell kontakt med ledelsen. Men respondentene forteller om en frihet til å organisere «Prosjekt A» på en slik måte man selv ville og de hadde en autonomi til å utføre sine arbeidsoppgaver som ikke medarbeidere i selve NAV - kontorene hadde i sitt daglige arbeid. Den manglende kommunikasjonsmuligheten, men stor grad av autonomi vil kunne trekke i forskjellig retning for en aktiv medarbeider. De fagpersoner som opplevde den manglende kommunikasjonsmuligheten med ledelsen forteller om et savn etter en lettere kontakt, men samtidig er det lite som tyder på at mangelen på kontakt stoppet disse til å arbeide aktivt for en videre satsing på ungdomsarbeid i NAV. De lyktes med å få ledelsen med å komme på jobbhuset for å delta på et gruppekurs for på denne måten selge inn en videreføring av et ungdomsprosjekt. Jeg vil argumentere for at de to respondentene som drev «Prosjekt A» er det litteraturen kaller sosiale entreprenører (Engholm 2008). De brant inne med en unik ide som de ville realisere og det sosiale kallet driver de framover i sitt arbeid og de hadde utvilsomt en stor betydning for at det ble fattet en beslutning om å satse på et jobbhus som et permanent tilbud til vanskeligstilt ungdom.

Selv om det er de to medarbeiderne som drev «Prosjekt A» som ledet den faglige og daglige drifte og hadde en stor betydning for at det ble etablert et jobbhus i 2012, er det liten tvil om at avdelingslederens opplysninger om at Jobbhuset var lederforankret er riktig. For å kunne fatte en beslutning om en opprettelse av et jobbhus ved et NAV - kontor med betydelige finansielle forpliktelser, må denne beslutningen tas av en ledelse. Det strategiske lederskapet er et lederskap der lederen skal bestemme den retningen som organisasjonen skal ta og sikre en kontinuerlig utvikling og innovasjon (Engholm 2008). Respondentene som var ildsjelene i denne fasen fram mot etableringen av jobbhuset hadde ingen myndighet til å bestemme at jobbhuset skulle etableres og sikre finansiering. Bare ledelsen kunne formelt beslutte etableringen av et jobbhus og ledelsen hadde et uttrykt ønske og mål om at man skulle oppfylle den sentrale myndighets uttalte krav om at vanskeligstilt ungdom var en prioritert gruppe som man skulle sikre gode tilbud til. Slik kan en se at ledelsens handlinger både var preget av statlige styringssignaler og engasjerte medarbeidere. Men respondenter som var ansvarlig for «Prosjekt A» anså at de ikke fant en ledelse med de verdier som Norsk ministerråd mente var viktig for en innovativ kapasitet (Willumsen and Ødegård 2015), og de var i en kamp med ledelsen om den framtidige ungdomssatsningen i kommunen.

Initieringsfasen regnes som avsluttet ved oppstart at jobbhuset. Etter opprettelsen høsten 2012 ble jobbhuset en utviklingsarena der man fikk en mulighet til å utprøve videre organisering og arbeidsmetoder man hadde utviklet på «Prosjekt A». Samtidig fikk man muligheten til å prøve andre hensiktsmessige metoder og organiseringer og det er denne utviklingsfasen i neste delkapittel som skal drøftes og tolkes.

Oppsummert ser vi at initieringsfasen preges av aktører, som Engholm (2008) omtaler som sosiale entreprenører, som har et sterkt ønske om å skape et ungdomsprosjekt med en ny metodikk. Denne erkjennelsen av behov for et mer målrettet ungdomsarbeid synes å ha et utspring knyttet til en praksisnær erfaring. Van (1999) beskriver at initieringsfasen kan være langvarig og fasen fram til en etablering av Jobbhuset A gikk over flere år der man først bygde videre på tidligere ungdomsprosjekter. Politiske mål og prioriteringer kan skape åpninger for innovasjoner i offentlig sektor (Willumsen and Ødegård 2015) Politisk var det klare signaler for et aktivt ungdomsarbeid og man fikk penger til å starte et ungdomsprosjekt. Man hadde en dårlig kontakt med ledelsen i denne fasen, men respondentene forteller om en autonomi til å utforme og organisere ungdomsprosjektet.

Ledelse har i kraft av sitt strategiske ansvar for organisasjonen myndighet til å bestemme de overordnede rammer i en organisasjon (Engholm 2008) Selv om ledelsen opplevdes som fjern er det liten tvil om at for at ungdomsprosjektet skulle bli en realitet måtte dette forankres til ledelsen. Initieringsfasen var ansett som avsluttet når man opprettet Jobbhuset A høsten 2012.

8.2.2 Utviklingsfasen

I kap. 7 beskriver en rask og kaotisk etablering av Jobbhuset A der man fikk 14 – dager på seg å etablere dette før huset skulle være operativt. Utviklingsfasen en krevende og kompleks fase i en innovasjonsprosess der den opprinnelige ideen som førte til en konkret utviklingsfase sprer seg i ulike retninger og har flere parallelle utviklingsaktiviteter (Van de Ven 1999). Respondentene beskrev at de i utgangspunktet var åpne for hvordan jobbhuset skulle organiseres og det faglige tilbudet til vanskeligstilt ungdom, men at det var et høyt ønske av de to respondentene som hadde drevet «Prosjekt A» at man videreførte de selvstyrte gruppekursene. Men de hadde ikke låst seg til den faglige metodikken man hadde utviklet i «Prosjekt A» og var interessert tidlig i utviklingsfasen å prøve ut forskjellige metoder for å få avklart om dette kunne gi bedre oppfølging av ungdommene. Ledelsen var også usikker på i den tidlige utviklingsfasen om den faglige metodikken man ønsker å anvende og mine funn tyder på at respondentene kjente på dette presset og følte seg noe tvunget til å prøve ulike innfallsvinkler for å signalisere en åpenhet om metode og organisering til ledelsen for å sikre en videre legitimitet. Ledelsen kan ha en egen intern logikk i en utviklingsfase og føre til at en innovasjonsprosess tar flere retninger (Van de Ven 1999). Ledelsen i de to NAV kontorene hadde et stort fokus på kostnadseffektivitet når de vurderte jobbhusets metodikk og organisering og som medførte at man i tidlig utviklingsfase gikk flere veier. Respondentene forteller i intervjuet at ledelsen var svært opptatt av effektivitet og at man fikk resultater av de penger man brukte på et jobbhus. Funn tyder på at ledelsens fokus var at et jobbhus skulle skape mer effektive og bedre løsninger for brukerne av tjenesten og at de kunne legitimere denne satsingen til nasjonal myndighet. Ledelse har et strategisk ansvar for den retning en organisasjon skal ta (Van de Ven 1999) Det var leders ansvar å sikre finansieringen av jobbhuset og dette medfører et ansvar at man ikke tar for stor risiko med skattebetalernes penger. Ledelsen måtte slik jeg ser det vise en åpenhet for å prøve ut flere faglige løsninger.

Minnesotastudiene viste at ledere på ulike nivå i organisasjonen kan være aktiv i de ulike fasene, og ledere som ikke direkte deltok i utviklingen kunne ha betydning for utviklingen (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Hvilken rolle og betydning hadde ledere og medarbeidere i denne fasen? Det er allerede drøftet at ledelsen hadde stilt spørsmål om et faglig tilbud man hadde utviklet på «Prosjekt A» var riktig. I løpet av utviklingsfasen overlot ledelsen beslutningene om faglig utvikling til medarbeidere som hadde den daglige driften etter en innledende uenighet om hvordan jobbhuset skulle organiseres og hvilken metodikk de skulle bruke. Intervjuene viste at medarbeiderne med ansvaret for den daglige driften av jobbhuset, fikk et mer harmonisk forhold til sine ledere på slutten av utviklingsfasen. Ledelsen inntok en støttende holdning til utviklingen av jobbhuset og grep inn med å gi pålegg om at jobbhuset skulle benyttes da de så at det var intern motstand i enhetene mot å bruke jobbhuset. Denne støtten satte medarbeiderne stor pris på og følte at de fikk en gryende aksept og tillit fra ledelsen. Men selv om respondentene fikk aksept for at de var de som jobbet i selve huset som skulle utvikle det faglige tilbudet, blir det som i likhet med den min konklusjon i initieringsfasen riktig å konkludere med at et jobbhus ikke kan utvikles og videre implementeres uten at det foreligger en ledelsesforankring. Det er fortsatt ledelsens strategiske ansvar å bestemme retningen og sikre at mål nås (Engholm 2008), og jobbhuset hadde ikke blitt en realitet uten at man har hatt en ledelse som så at Jobbhuset var et faglig tilbud til ungdom som kunne realisere de mål som ledelsen hadde satt for organisasjonen.

Bruker kan gi tjenesteyter viktig innsikt hvordan tjenesten virker og gi tjenesteyter mulighet til å kunne endre innholdet i tjenesten med denne innsikten (Willumsen and Ødegård 2015). I intervjuene bekreftes det at brukerne var viktige aktører under utviklingsfasen og de ble aktivt tatt med på råd, kap. 7.2.2. Både brukere og assistenter ble lyttet til og fikk muligheten til å bidra til utvikling av jobbhuset, noe som fikk praktisk betydning for organiseringen og det faglige tilbudet. Her hadde det selvsagt vært aktuelt å få bekreftet disse opplysningene, enten ved å søke i arkiver eller ved å intervju brukerne i den aktuelle perioden. Både av kapasitet – og forskningsetiske hensyn så har ikke dette vært mulig å inkludere i min studie.

Andre aktører kan være viktig i utviklingsfasen (Van de Ven 1999). En attføringsbedrift hadde lyktes å påvirke den politiske ledelsen i kommunen, og den politiske ledelsen påvirket ledelsen i NAV. Attføringsbedriften fikk delta med et eget opplegg ved jobbhuset.

Dette ble et kortvarig forsøk siden veilederne ikke anså dette faglige opplegget som relevant i deres arbeid. Det at veilederne fikk avsluttet et tilbud fra en attføringsbedrift som hadde fått politisk støtte til å kunne bidra med kurs til jobbhusets bruker kan illustrere den tyngde veilederne hadde fått. Mer tydelig kan det ikke vises at jobbhuset var blitt det faglige personalets domene og at utviklingsfasen var styrt av disse. Andre aktører var kun kortvarig med i utviklingsfasen og hadde ingen praktiske bidrag i denne fasen.

Utviklingsfasen bli preget av at medarbeidere slutter noe som både kan skape utfordringer og muligheter (Van de Ven 1999). I intervjuene blir det opplyst at det var et stabilt grunnpersonale i denne fasen og turnover skapte ingen problemer i denne fasen. Det jobbet noen miljøarbeidere på jobbhuset noen måneder. Dette opplevdes som positivt og de kom med nye perspektiver som de fant nyttige, men det er ingenting som tyder på at disses bidrag og perspektiver ble ansett betydningsfulle på en slik måte at de endret utviklingsfasen. Styrken til jobbhuset i denne perioden var at man hadde en stabil grunnbemanning med de mennesker som hadde jobbet i «Prosjekt A» og den respondenten som kom inn rett før oppstarten av jobbhuset. Dette var mennesker med lang erfaring fra sosialt arbeid med ungdom og de mente de hadde en oppskrift hvordan arbeidet med vanskeligstilt ungdom skulle utføres. Men denne faglige styrken som respondentene hadde også kunne være en svakhet. Det kan tenkes at siden de ikke kom inn noen nye fagpersoner i utviklingsfasen, og ledelsen trakk seg tidlig ut i sine forsøk på faglig styring, at dette ga en konformitet i faggruppen som overså alternative måter å organisere jobbhuset på. Samtidig var respondentene tydelige på at brukerne fikk komme med sine meninger og tanker om endring og ble hørt så denne konformiteten og motstand mot andre meninger muligens ikke så sterk.

Oppsummert ser man jobbhuset ble raskt etablert etter avgjørelsen om at man skulle etablere dette. Teorien forteller om en kompleks utviklingsfase der den opprinnelige innovative ideen sprer seg i ulike retninger (Van de Ven 1999) Funn viser at den faglige metodikken og organiseringen var ikke bestemt i starten av utviklingsfasen og ledelsen var usikker på om det faglige opplegget var riktig sett i forhold til de krav man hadde om effektivitet og kostnader. Medarbeidere er med sin innsikt i organisasjonen og muligheter til forbedringspotensialer en viktig kilde til innovasjoner (Oscar et al. 2011) Ledelsen trakk seg mer tilbake i løpet av utviklingsfasen og lot veilederne som hadde den praksisnære erfaringen lede utviklingen videre. Ledelsen fikk mer en støttende rolle i denne fasen og

tok grep og ga enhetene pålegg om at jobbhuset skulle brukes aktivt i oppfølging av ungdom. Samtidig er det klart at jobbhuset er lederforankret og hadde ikke blitt en realitet uten at ledelsen hadde ønsket et jobbhus. Brukerne er med sitt ståsted svært god innsikt i hvordan en tjeneste virker og kan være en viktig bidragsyter i utvikling av innovasjoner (Willumsen and Ødegård 2015). Brukerne var i denne fasen aktivt med å forme det faglige tilbudet ved at man aktivt spurte om deres meninger og endret det faglige opplegget på bakgrunn av disse tilbakemeldingene. Eksterne aktører kommer ofte inn i utviklingsfasen (Van de Ven 1999) En ekstern aktør var kun med i korte perioder, men denne hadde ingen bidrag som respondentene fant viktig i der faglige arbeidet. Turnover og rekruttering kan være krevende i en utviklingsfase til en innovasjon (Van de Ven 1999) jobbhuset opplevde ingen turnover eller manglende rekruttering som utfordrende.

8.2.3 Implementeringsfasen

Implementeringsfasen markerer en start på en periode der man skal innpasse og ta i bruk innovasjonen i organisasjonen (Van de Ven 1999) Fra det tidspunktet det var enighet om den faglige metodikken og organiseringen anså respondentene at implementeringsfasen hadde påbegynt og starten på denne fasen tidfestes til januar 2014 av respondentene. Jobbhuset skulle nå innpasses og tas i bruk i de to NAV - kontorene som eier Jobbhuset.

Intervjumaterialet viser at fram til implementeringsfasen opplevde medarbeiderne seg ikke som en del av NAV. Etter implementeringen var påbegynt opplevde de innpassing som medførte bedre økonomi, flere ansatte og egne kontorlokaler, noe som frigjorde bydelshusets lokaler kun til undervisning og som en arbeidsarena for ungdommen. Inkluderingen var viktig for at respondentene skulle utvikle en NAV – identitet og bli en del av NAV - kontorene A og C. I denne fasen blir jobbhuset integrert i NAV og blir en del av NAV og i 2016 fremstår respondentene som NAV – ansatte. Intervjuene bekreftet at de i dag blir innbudt på julebord og fagsamlinger. Under observasjonen, beskrevet i kap. 6.2 hadde jeg uformelle samtaler med brukere av jobbhuset og det er ingenting som tyder på at de ikke oppfatter jobbhuset som et NAV tilbud. Innpassingen i NAV medførte ikke endringer i selve tilbudet, men det ble stilt sterkere krav om dokumentasjon i arbeidet. Man må forvente motstand mot endringer og jobbhuset medførte store endringer til ansatte som jobbet i de to NAV - kontorene (Van de Ven 1999). Intervjumaterialet viser at etableringen av jobbhuset økte arbeidsmengden hos veiledere ved de to NAV - kontorene

og dette skapte frustrasjon hos veilederne ved de to kontorene. Dette må ha skapt uro og denne uroen og frustrasjonen og et slikt kapasitetsspørsmål er det vanskelig å tenke seg ikke ble varslet oppover til ledelsen. Om dette innebar en organisert motstand mot jobbhuset vet jeg ikke, men ledelsen foreslo ingen endringer på jobbhuset i denne fasen selv om det hadde skapt konflikter og det kom heller ingen forslag om endringer av jobbhuset for å kunne avlaste veiledere som fikk større arbeidsbelastning.

Endringer kan også gå «andre veien» ved at organisasjonen må endres når en innovasjon skal innpasses (Van de Ven 1999). Det er vanskelig å tenke seg at en organisasjon som NAV i betydelig grad skal endre seg når et nytt faglig tilbud skal innpasses i organisasjonen. NAV er en byråkratisk organisasjon som er politisk styrt og de systemer og strukturer denne organisasjonen har er utviklet over lang tid og er nasjonale. Noen endringer i disse er utenkelige uten at man samtidig ser for seg en stor forvaltningsmessig reform og jobbhuset er ikke en slik reform. Men det er interessant å merke seg det som fremkommer i intervjumaterialet at NAV - kontorene som eier jobbhuset har endret arbeidsmetodikk der man i større grad har gått bort fra de individuelle samtalene i samtalerom som en oppfølgingsmetode og at man i større grad benytter seg av gruppebasert oppfølging. Denne endringen mener respondentene skyldes påvirkning fra Jobbhuset A og det er et faktum at man flere NAV - kontorer i fylket har begynt aktivt å bruke gruppemetodikk som en oppfølgingsmetode og denne endringen kom etter opprettelsen av Jobbhuset A. Så på denne måten endret muligens Jobbhuset A ikke bare de NAV - kontor som eier jobbhuset, men fikk også en videre innvirkning på andre NAV kontor i fylket gjennom en diffusjon av arbeidsmetodikk. I drøftingens kap. 8.4 skal vi belyse denne diffusjonen nærmere.

I en implementeringsfase må man ofte omfordele økonomiske ressurser (Van de Ven 1999) En slik omfordeling finner jeg også i implementeringsfasen hos jobbhuset. Jobbhuset er et dyrt tilbud og medførte at enhetene fikk mindre penger til nødvendig oppfølging av andre grupper. Spesielt brukergrupper over 30 år ble fikk et redusert tilbud som følge av etableringen av jobbhuset. Det var en klar nasjonal strategi at man skulle satse på ungdom, og prioriteringen medførte at andre grupper måtte nedprioriteres siden det utover de prosjektmidler som ble tildelt ulike ungdomsprosjekter ikke ble øremerket penger til ungdomssatsing etter prosjektperioden. Men jobbhuset er et dyrt tilbud i forhold til mange av de kurs som ulike NAV - kontorene avholder der man ikke har egne bygg å

drifte. Dette igjen viser den tro man etter hvert fikk på dette ungdomstilbudet og at dette ville kunne gi et tilbud som mange av de alternative og billigere ungdomsprosjektene.

Bruker kan gi tjenesteyter viktig innsikt hvordan tjenesten virker og gi tjenesteyter mulighet til å kunne endre innholdet i tjenesten med denne innsikten (Willumsen and Ødegård 2015). Også i denne fasen beskriver respondentene i kap. 7.2.3 at brukerne deltar i den faglige utviklingen. Gjennom de tilbakemeldinger man mottar fra brukerne justerer de litt på kursopplegget sitt og brukerne får gjennomslag for noen av sine ideer om endringer og forbedringer.

Hvilken rolle hadde så medarbeider og ledelse i denne fasen? Innovasjonslitteraturen forteller ulike historien om medarbeidere og leders betydning når man skal utvikle innovasjoner (Oscar et al. 2011). Intervjumaterialet viser at det er medarbeiderne som er de som driver den faglige utviklingen framover i denne fasen og er den viktigste aktøren. Ledelsen tok de strategiske valg der de sikrer at jobbhuset implementeres i organisasjonen ved å omfordele ressurser og finne økonomiske midler til drift. I denne fasen ansettes også en avdelingsleder som har den jevnlige kontakt med ledelsen, men som intervjumaterialet viser kommer ledelsen stadig mer i bakgrunnen og de opplever ikke lenger instruksjoner eller direkte styring fra ledelsen. Dette kan tyde på at ledelsen er fornøyd med det faglige tilbudet jobbhuset har skapt og at jobbhuset oppfyller de krav til effektivitet som ledelsen har. I denne fasen, selv om det ikke er drøftet i intervjuene jeg hadde med respondentene i så får Jobbhuset A en stor oppmerksomhet for den måten de jobber med vanskeligstilt ungdom. De får et stort kontaktnett i næringslivet og politikere besøker jobbhuset for å lære om måten de arbeider på og Jobbhuset skinner som en stjerne og gir prestisje til de NAV lederne ved NAV - kontor A og C.

Oppsummert ser man at i denne fasen er det enighet om den faglige metodikken og hvordan jobbhuset skulle organiseres. Det ble bestemt at jobbhuset skulle være et permanent tilbud til vanskeligstilt ungdom i kommunen. Jobbhuset fikk tilført mer ressurser og man ble gradvis mer integrert inn i NAV. Både innovasjonen og organisasjonen kan måtte endres når en innovasjon skal tas i bruk (Van de Ven 1999) Jobbhuset måtte i liten grad endres i denne fasen, og organisasjonen ble ikke endret, men respondentene anser at enheten som eier jobbhuset endret arbeidsmetodikk, på bakgrunn av det man lærte fra jobbhuset, for andre utsatte grupper og satset mer på

gruppeundervisning til disse gruppene. En implementering av en innovasjon kan medføre en omfordeling av økonomiske ressurser (Van de Ven 1999). Satsing på jobbhuset medførte at enhetene fikk tilført mindre ressurser og at arbeidsbelastningen økte på de veiledere som jobbet ved enhetene. Opprettelsen av jobbhuset medførte at man fikk mindre penger å bruke på andre utsatte grupper og spesielt brukergrupper over 30 år ble rammet. Brukerne kan være en viktig kilde til innovasjon (Willumsen and Ødegård 2015) Brukerne blir aktivt involvert i utviklingen av jobbhuset og er en bidragsyter til endringer av det faglige tilbudet. Medarbeiderne har en viktig rolle når innovasjoner skal utvikles (Oscar et al. 2011), og mine funn viser at det er medarbeiderne som driver den faglige utviklingen i denne perioden og ledelsen har trukket seg tilbake. Dette tyder på at ledelsen er fornøyd med det faglige tilbudet Jobbhuset A har til kommunens innbygger.

8.3 Jobbhus B

8.3.1 Initieringsfasen

Tiden før etableringen av Jobbhus B høsten 2013 anses som en initieringsperiode. Denne fasen gikk over flere år for Jobbhuset A, men når begynte denne fasen for Jobbhuset B? Initieringsfasen er innledningsvis preget av tilfeldige hendelser der man erkjenner et behov for nye løsninger og på sikt utvikler det seg et gap mellom den tjenesten man tilbyr og den tjenesten man ønsker å tilby (Van de Ven 1999). Respondentene forteller om at man så et behov for et mer målrettet tilbud til vanskeligstilt ungdom og at de tilbud man hadde ikke var godt nok for å løse de utfordringer denne gruppen hadde. I likhet med respondenter fra Jobbhuset A forteller en respondent om det overgrep man mener enesamtaler med ungdom er og at man må ha en annen tilnærming til denne brukergruppen som treffer. En annen respondent forteller om ungdom som dropper ut av videregående og som endrer opp som NAV – klienter og at det tilbud man tidligere hadde for denne ungdomsgruppen ikke var treffsikker nok i forhold til å få disse ut i en yrkesrettet aktivitet eller utdanning.

Når det har oppstått et gap mellom den tjenesten man ønsker å tilby og det man tilbyr blir mennesker i organisasjonen mer oppmerksom på ideer, eller begynne å skanne miljøet etter løsninger som skal dekke det gap som har oppstått (Van de Ven 1999).

Intervjumaterialet beskriver en omfattende kontakt og leting etter informasjon i denne

fasen. I denne fasen drar respondentene på studietur til andre ungdomsprosjekter og henter inspirasjon til å kunne starte det framtidige «Prosjekt B» samt at de studerer litteratur av beskrivelse av ulike sosiale ungdomsprosjekter. Respondentene mener at den informasjonen de fikk fra studieturene og litteraturstudiene var nyttig og at denne kunnskapen ble brukt når man utviklet Jobbhuset B. Det sjokk som Van de Ven (1999) mener vil tvinge organisasjoner til endring finner man ikke, men erkjennelsen av et behov for et nytt faglig tilbud til vanskeligstilt ungdom fikk gode vekstvilkår. Det var klare nasjonale føringer på at ungdom skulle prioriteres og det var mulig å søke om prosjektmidler fra den nasjonale satsingen «Utviklingsarbeid for utsatt ungdom» som også finansierte prosjektet «Prosjekt A». Dette viser at nasjonal myndighet med sine politiske ambisjoner kan ha en stor rolle i å initiere prosjekter i den offentlige sektor (Willumsen and Ødegård 2015). Nasjonal myndighets klare styringssignaler ga NAV - kontoret B mulighet til å søke om penger fra Fylkesmannen til å etablere prosjektet «Prosjekt B» i 2011. Respondentene er tydelig på at uten disse pengene hadde man ikke hatt mulighet til å etablere et slikt tilbud i 2011.

I denne initieringsfasen gis aktører en mulighet til å realisere sine visjoner og ideer (Van de Ven 1999). Det blir viktig å belyse hvilke roller de ulike aktører hadde i denne fasen og hvilke aktører dette var. Det avdekkes i intervjumaterialet en betydelig uenighet om hvem som så behovet for et annet tilbud til vanskeligstilt ungdom mellom en tidligere leder og en veileder ved NAV - kontoret B. Leder mener at det var han som så først behovet for et mer målrettet ungdomsarbeid og jobbet aktivt for å få til et slikt arbeid ved enheten, mens veileder mener han så dette behovet først under sitt praktiske ungdomsarbeid i NAV. Medarbeider er en viktig kilde til innovasjoner ved at de ser svakheter i eksisterende løsninger og forbedringspotensialer (Oscar et al. 2011). Mine funn tyder på at det var veiledere som først fremmet forslag til et konkret ungdomsprosjekt. En annen leder bekrefter at det er medarbeiderne som hadde den største rollen i denne fasen og som hadde ideen til «Prosjekt B». Medarbeidere var også de som hadde en best innsikt i hvilke behov vanskeligstilt ungdom har og hvilke behov denne brukergruppen har og hadde den praksisnære erfaringen. Denne fasen gir muligheter til de sosiale aktørene i en organisasjon som har et kall om å skape en bedre tjeneste til sine brukere og som ønsker å tette det gap som har oppstått (Engholm 2008). Det å få realisert «Prosjekt B» var et sosialt kall for veilederne, og de følte at det gapet som eksisterte mellom den tjenesten man tilbydde sine brukere og den man hadde sett et behov for ble delvis lukket ved at man fikk et målrettet

ungdomstilbud. Samtidig utelukker jeg ikke at lederen hadde sett behovet for et ungdomsarbeid i denne fasen og hadde tatt opp denne problemstillingen på fagmøter i enheten og med kollegaer, men det er ikke trolig at det var lederen som hadde den konkrete ideen. Lederen hadde uansett en viktig rolle i denne fasen for at prosjektet skulle bli en realitet. Leder har et strategisk ansvar i organisasjonen og skal bestemme retning for organisasjonen og skal sikre at organisasjonens mål skal nås (Engholm 2008). Lederen hadde i initieringsfasen et slikt strategisk ansvar og uten hans beslutning om at prosjektet skulle iverksettes hadde man ikke fått et eget ungdomsprosjekt ved enheten og ledelsens. En annen leder som også ble intervjuet fortalte om ledelsens fokus på at det skulle utvikles nye løsninger og at man ønsket aktive medarbeidere som deltok i utvikling av nye løsninger. Ledelsen kan legge til rette for aktiv medarbeiderinvolvering i utvikling av nye løsninger (Samfunnsforskning 2011), og det er tydelig at ledelsen ved NAV - kontor B ønsket en slik medarbeiderinvolvering.

Andre aktører som deltok i denne fasen var Fylkeskommunen. Denne aktører trakk seg fort ut av prosjektet og fikk ingen innvirkning på den videre utviklingen fram mot etableringen av Jobbhuset B.

Oppsummert ser man at initieringsfasen preges av det Engholm (2008) kaller sosiale aktører. Det gap som Ven (1999) beskriver mellom den ytelsen man har og den man ønsker ville de sosiale aktørene tette ved å skape et mer målrettet ungdomstilbud. Initieringsfasen varte en stund før opprettelsen av «Prosjekt B» fram til opprettelsen av Jobbhuset B høsten 2013. Det er ingenting som tyder på at veilederne gikk årevis og tenkte på å starte et gruppebasert ungdomsprosjekt selv om de kan ha sett i en tid at enesamtaler ikke var en hensiktsmessig metode for oppfølging av ungdom, og fasen hadde et tidsspenn fra en liten periode før opprettelsen av «Prosjekt B» fram til opprettelsen av Jobbhuset B høsten 2013. Politisk myndighet kan ha en betydelig rolle i å initiere innovasjoner (Willumsen and Ødegård 2015) NAV - Kontor B fikk en mulighet til å starte et eget ungdomsprosjekt siden staten hadde ungdom som et satsingsområde og tildelte prosjektmidler til aktører som igangsatte prosjekter for denne brukergruppen. Respondentene er tydelige på at dette prosjektet ikke kunne ha blitt igangsatt uten statlige midler til drift av prosjektet. Både medarbeider og ledelse har viktige roller i en initieringsfase (Oscar et al. 2011, Engholm 2008). Det er den engasjerte medarbeider som

har ideen og skaper ungdomsprosjektet, men ledelsen var viktig i denne fasen for støtte og godkjenner prosjektet som en del av NAV - kontor Bs strategi for ungdomssatsing.

8.3.2 Utviklingsfasen

Jobbhuset B ble etablert høsten 2013 som et samarbeid med NAV - kontor B og D og ble lokalisert i et nabobygg til NAV - kontor D. Teorien forteller om en krevende utviklingsfase der en innovasjonside skal utvikles til en konkret innovasjon og den opprinnelige ideen kan spre seg i ulike retninger og ha parallelle utviklingsaktiviteter (Van de Ven 1999). Det blir således viktig å få avklart om det ble diskutert og vurdert ulike alternativer for faglig metodikk og organisering av jobbhuset. Det blir avdekket i intervjumaterialet en betydelig uenighet mellom veilederne om det ble vurdert alternative faglige metoder og organisering av jobbhuset. Skillelinjen for uenigheten gikk mellom de ulike kontorene som gikk sammen om å etablere Jobbhus B. Det er tydelig i intervjuet at veiledere og ledere ved NAV - kontor B følte et sterkt eierskap til denne prosessen og anså Jobbhuset B som en direkte videreføring av «Prosjekt B». Det oppstod en klar brytning av oppfatninger og meninger mellom sterke fagpersoner. Teorien forteller oss at sterke fagpersoner som kommer inn i en utviklingsfase kan sette sitt preg på innovasjonen og ha sine egne perspektiver og ideer som setter preg på utviklingsfasen (Van de Ven 1999). Det er vanskelig å tenke seg at disse fagpersonene passivt skulle ta over et etablert prosjekt fra NAV - kontor B uten å sette spørsmålstegn med metodikk og organisering, og ikke ha et ønske om å sette eget preg på Jobbhuset B. Det er således trolig at det i denne fasen ble vurdert ulike alternativer og man hadde diskusjoner om alternativer og at de veilederne og ledelse ved NAV - kontor B aktivt vurderte om «Prosjekt B» var egnet til å videreføre i Jobbhuset B. Noen av de alternativer man vurderte i denne fasen og hentet inspirasjon fra var «Prosjekt A» og andre ungdomsprosjekter og sluttresultatet ble et jobbhus der man fikk impulser fra andre og kombinerte dette med til en ny faglig metodikk. En respondent forteller at man fikk en bestilling fra ledelsen om å etablere et jobbhus og respondenten er tydelig på at ledelsen ønsket en åpenhet rundt alternativer når man skulle utvikle en fagmetodikk og organisering, se kap. 7.3.2. I teorien beskrives det at i utviklingsfasen kan det være hensiktsmessig å prøve ut ulike alternativer for å redusere risikoen (Van de Ven 1999). Ledelsen i de to enhetene måtte være forsiktig når man skal etablere et slikt jobbhus. Ledelsen må forholde seg til de tydelige politiske ønsker om en ungdomssatsing, men kan ikke ta for stor risiko med offentlige midler når man utvikler og tar i bruk nye

løsninger (Willumsen and Ødegård 2015). Jobbhuset representerte en stor finansiell belastning og risiko for de to kontorene. Jobbhusene var det et stort prestisjeprojekt der man skulle vise offentlig myndighet at man tok ungdomssatsingen på alvor. Det er således trolig at ledelsen krevde at man skulle ha en åpenhet for andre typer metodikk.

Under utviklingsarbeidet er det ofte mange aktører som er involvert (Van de Ven 1999). Hvem var disse og hvilken rolle hadde disse aktørene i denne fasen? De er enighet blant alle respondenter at det var ledelsen som bestilte Jobbhuset B og som tok initiativet til at dette skulle etableres. En respondent forteller i kap 7.3.2 om at man mottok en bestilling fra ledelsen med en klar instruksjon om at veiledere fra NAV - kontorene B og D i felleskap skulle utvikle og etablere et jobbhus. Dette illustrerer tydelig det strategiske ansvaret ledelsen har ved å stake ut organisasjonens kurs for å sikre at de mål man har nås (Engholm 2008). Med denne bestillingen møtte ledelsen de krav man hadde fått fra nasjonal myndighet om en aktiv ungdomssatsing i NAV. Det er enighet blant respondentene at ledelsen ikke hadde noen rolle videre i utviklingsprosessen av jobbhuset etter at de hadde bestilt jobbhuset og satt av ressurser til drift av dette. Det faglige ansvaret for utvikling av en fagmetodikk og organisering av Jobbhuset B hadde medarbeiderne ansvaret for. Leders holdninger har betydning for innovasjonsevnen og sentrale drivkrefter er tillit, inkludering og delegering av ansvar (Willumsen and Ødegård 2015). I Minnesotastudiene fant man at en hensiktsmessig ledelsesstil var den involverende leder som er en tilrettelegger for at organisasjonen skal nå sine mål (Van de Ven 1999). Respondentene forteller om en ledelse som ga mye tillit og mente at veiledernes praksisnære erfaring gjorde de best skikket til å utvikle jobbhuset. Det kan tyde på at det var en involverende ledelse ved de to NAV - kontorene som så sin rolle som en tilrettelegger for engasjerte medarbeidere og ga disse en mulighet til å realisere sine visjoner og ideer.

Intervjumaterialet viser at det ikke var involvert andre aktører eller organisasjoner som var viktig for utviklingen av Jobbhuset B.

At mennesker slutter eller startet i utviklingsfasen kan skape utfordringer og muligheter (Van de Ven 1999). Opplevde Jobbhuset B slike utfordringer i utviklingsfasen?

Intervjumaterialet viser at det ikke oppstod noen problemer med turnover. I utviklingsfasen kan man også søke etter nytt nøkkelpersonell som kunne bidra med nye

perspektiver i utviklingsfasen (Van de Ven 1999). Man lette etter nye medarbeidere som kunne jobbe i Jobbhuset B i utviklingsfasen, men de hadde problemer med rekrutteringen. Respondentene forteller at mange veiledere i NAV finner arbeidsmetodikken med gruppeundervisning som skremmende og uvant, og man mister den makten man har i enesamtaler.

Innovasjonslitteraturen beskriver at ofte sprer den opprinnelige innovative ideen seg ut i flere retninger i utviklingsfasen (Van de Ven 1999). I Jobbhusets utviklingsfase vurderer man ulike faglige og organisatoriske alternativer for Jobbhuset. Det er utfordringer med å sette sammen ansatte fra to ulike enheter for å utvikle et jobbhus, der ansatte fra NAV - kontor B allerede hadde prøvd ut en metodikk i ungdomsarbeidet som man hadde et ønske om å videreføre. Ledelsen rolle er strategisk, men en hensiktsmessig ledelsesstil er involverende lederskap (Van de Ven 1999, Engholm 2008). Ledelsen rolle i utviklingsfasen er strategisk, men ledelsen anses som involverende og medarbeidere får et avgjørende ansvar for å utvikle jobbhuset. Medarbeidere har en stor betydning i utvikling av innovasjoner (Oscar et al. 2011). Medarbeidere må anses som den viktigste aktøren i denne fasen. I denne fasen kan man oppleve turnover eller rekrutteringsproblemer (Van de Ven 1999). Jobbhuset B hadde ingen problemer med at nøkkelpersonell sluttet i denne fasen, men de opplevde rekrutteringsproblemer.

8.3.3 Implementeringsfasen

Utviklingsfasen ved Jobbhuset B gikk fra høsten 2013 fram til våren 2014. Jobbhuset skulle fra dette tidspunkt implementeres i organisasjonen og de to kontorene som eier jobbhuset skulle begynne å bruke Jobbhusets tjenester. Implementeringsfasen markerer en start på en periode der man skal innpasse og ta i bruk innovasjonen i organisasjonen (Van de Ven 1999). Det blir viktig først å få avklart hvordan jobbhuset ble innpasset i organisasjonen. Intervjumaterialet opplyser om utfordringer ved den fysiske innpassingen av jobbhuset. Jobbhuset har en nærhet til NAV - kontor D. Denne nærheten til NAV-kontoret anser jeg er en styrke. Veilederne er tett på fagmiljøet og blir på en annen måte integrert i NAV når man har direkte tilknytningen til lokalkontoret. Man får en nærmere kontakt med kollegaer der man får de uformelle samtale om erfaringer og fag som er så viktig ved et NAV. Samtidig har man en avstand til NAV - kontor B som ligger ca. 10 km unna Jobbhuset B. Det er ingenting som tyder på at denne avstanden oppleves som et

problem. Årsaken til at dette ikke ble opplevd som et problem er trolig at Jobbhuset B fra starten av var en del av NAV og integrert i lokaler ved siden av NAV. De ansatte hadde allerede en klar utviklet NAV identitet når de startet Jobbhuset B. Veilederne ved jobbhuset kjente NAV som organisasjon og visste hvordan man best skulle innpasse Jobbhuset B i denne organisasjonen. De kjente til allerede de omfattende faglige systemene i NAV og man hadde ikke behov for noen komplisert integrering og opplæring i systemer som kunne komplisere en implementeringsfase. En slik forståelse av NAV og systemene styrket også innsalget av jobbhuset til ansatte i de to NAV kontorene og de ledere som ble intervjuet opplyser hvordan jobbhuset ble solgt inn som en viktig ressurs av de faglige ansatte ved jobbhuset.

Teorien forteller at man ofte måtte forandre innovasjonen i implementeringsfasen siden man kan møte motstand i organisasjonen, eller innovasjonen er for kostnadskrevenende til å kunne implementeres uten endring (Van de Ven, Angle and Poole 2000). Respondentene opplyser at man ikke behøvde å forandre på jobbhuset i implementeringsfasen. Ledelsen var på dette tidspunktet sikker at man skulle etablere et jobbhus og det oppstod ingen overraskende kostnader i implementeringsfasen. Dette viser at jobbhuset på dette tidspunktet var et tilbud man skulle satse på. Organisering og fagmetodikk ble ikke utfordret av ledelsen eller andre ansatte i organisasjonen. Denne harmonien og enigheten skyldes trolig at Jobbhuset B var et prosjekt som utgikk fra NAV. Det er et jobbhus som fra begynnelsen var en del av organisasjonen og de faglige ansvarlige for prosjektet solgte det inn som en totalløsning som ikke kunne forandres og man var tydelige på at jobbhuset slik det var utviklet var en riktig faglig løsning. De faglige ansvarlige for jobbhuset markedsførte jobbhuset i fagmøter, lunsj og andre formelle og uformelle settinger under hele utviklingsfasen og de faglige ansvarlige var velansatte fagpersoner i organisasjonen med årelang fartstid.

Brukerne kan være en viktig kilde til innovasjoner ved at man er i direkte samspill med tjenesteyter (Willumsen and Ødegård 2015). Respondentene forteller om at de har en kontinuerlig endring av det faglige tilbud på grunnlag av de tilbakemeldinger de får fra brukerne. De blir aktivt tatt med i det faglige arbeidet og spurt aktivt om tilbakemeldinger og det faglige tilbudet har blitt gradvis endret på bakgrunn av disse tilbakemeldingene. Jeg har ikke fått mulighet til å få bekreftet disse opplysningene ved å intervju brukere som hadde deltatt på kurs i dette tidsrommet grunnet kapasitet – og forskningsetiske hensyn.

Det var i likhet med implementeringen av Jobbhuset A vanskelig å tenke seg at organisasjonen NAV skulle endres ved implementeringen av Jobbhuset B. Teorien forteller at ofte finner man en slik endring i en implementeringsfase (Van de Ven 1999), men noen slike endringer fant ikke sted. NAV er en enorm byråkratisk organisasjon og en implementering av et lite jobbhus gikk smertefritt uten noen behov for noen store endringer. Den endringen man har er en ressursfordeling der kontorene måtte prioritere og omfordele ressurser slik at jobbhuset kunne finansieres, og teorien forteller at slike omfordelinger kan være krevende (Van de Ven 1999). Intervjumaterialet opplyser at veiledere ble frikjøpt fra sine øvrige stillinger i NAV for å kunne drive jobbhuset og at de arbeidsoppgaver veilederne tidligere hadde måtte overføres til andre veiledere ved de to kontorene. Driftsutgiftene måtte også finansieres over de ordinære driftsbudsjetter og enhetene fikk ikke bevilget ekstra penger for å drive jobbhuset. Dette skapte økt press på øvrige ansatte, men dette skapte ikke en misnøye eller krav om at Jobbhuset måtte endres eller nedlegges. Dette viser igjen hvor godt de faglige ansatte ved jobbhuset hadde solgt inn jobbhuset. Jobbhuset fremstod som et godt tilbud til vanskeligstilt ungdom og et tilbud som på sikt ville kunne avlaste andre veiledere ved de to kontorene. Ledere forteller at det er ingen tvil om at dette reduserte faglige tilbud til andre brukergrupper, men ledelsen hadde ikke noe annet valg enn å prioritere et eget ungdomsprosjekt siden denne gruppen var et nasjonalt satsingsområde. Men det er ikke tvilsomt at ledelsen kunne ha hatt et billigere tilbud til denne gruppen med en enklere faglig metodikk og organisering uten et eget lokale, men som ledere forteller antok man at et effektivt jobbhus med en god faglig metodikk kunne man spare penger på sikt med at man formidler vanskeligstilt ungdom raskere ut i yrkesrettet aktivitet eller avklart de til helserelaterte ytelser oppfølging, se kap. 7.3.3.

Det blir viktig å få avklart hvilken rolle leder og medarbeidere har i denne fasen. Ledelsen i en organisasjon har det strategiske ansvaret for retningen og de mål en organisasjon skal ha og hvordan ble dette utøvd i denne fasen (Van de Ven 1999)? Respondentene er tydelige på at etter at ledere besluttet at jobbhuset skulle implementeres i organisasjonen implementeres har ledelsen vært fraværende. Hva dette skyldes er ikke klart, men respondentene savner en mer aktiv deltagelse fra ledelsen og har et ønske om at ledelsen kommer mer inn i de faglige diskusjoner man har ved jobbhuset og har en mening om den organisering man velger. Intervjumaterialet viser at ledelsen ikke tok egne initiativ til diskusjoner om fag og organisering. Hva denne utmeldingen skyldes er ikke klart. Kanskje

har man en tillit til at dyktige fagpersoner som har best innsikt i sakskomplekset tar de beste beslutningene og har delegert oppgavene til medarbeiderne? En annen mulighet er kanskje den tid en leder har til rådighet i en stor organisasjon? Konklusjonen blir at det er medarbeiderne som har ansvaret for denne fasen. Det er de som har det faglige ansvaret og ansvaret for hvilken organisering man får ved jobbhuset. Medarbeideren styrer denne fasen inn mot det jobbhus man har i dag som et viktig faglig tilbud til vanskeligstilt ungdom, og jobbhuset har bidratt til at ungdom større grad lykkes å komme i en yrkesrettet aktivitet.

Oppsummert finner vi at det har vært en styrke for Jobbhuset B at man var en integrert del av NAV fra starten med ansatte som hadde lang fartstid fra etaten. Dette resulterte i at jobbhuset lettere ble sett på som en del av NAV blant medarbeidere i enhetene og at disse fikk en forståelse av tjenesten og raskere tok i bruk jobbhuset. Innovasjonslitteraturen forteller at man ofte måtte forandre innovasjonen i implementeringsfasen (Van de Ven 1999) Funn viser at man ikke behøvde ikke endre jobbhuset i denne fasen og ledelsen og ansatte var positivt innstilt til jobbhuset. Organisasjonen må kunne endres når man skal implementere en innovasjon (Van de Ven 1999) NAV kontorene som eier jobbhuset ble ikke endret med implementeringen av jobbhuset. Ofte vil man måtte omfordele ressurser når en innovasjon skal tas i bruk (Van de Ven 1999). Jobbhuset har vært kostnadskrevende og de to NAV kontorene som eier jobbhuset må ha omfordelt ressurser som har medført økt arbeidspress på øvrige ansatte i de to NAV - kontorene. Ledere og medarbeidere har ulike roller ved en implementering av en innovasjon (Van de Ven 1999, Oscar et al. 2011) Det er medarbeider som har ansvaret i implementeringsfasen etter at ledelsen tok en strategisk beslutning at et jobbhus skulle etableres.

8.4 Kunnskapsdeling mellom Jobbhusene

Denne studien omfatter to nyetableringer innen NAV i samme kommune. Nyetableringen finnes sted med kun et års mellomrom og de retter seg mot samme målgruppe. I følge innovasjonsteoretisk perspektiv er aktuelt å stille spørsmål om det var en kunnskapsdeling mellom de to jobbhusene i de ulike faser jobbhusene utviklet seg. Det skal også belyses om man ser det Rogers (2003) kaller en diffusjon av kunnskap.

I NAV har man siden 2008 hatt et erfaringsforum (Sveen 2011). Gjennom fagsystemet Navet som er et internt sosialt medium kan ansatte dele erfaringer med hverandre og hente

inn enkelt informasjon om hva som skjer i de ulike deler av organisasjonen. NAV anser dette erfaringsforumet som en viktig spredningsarena for innovasjoner som skjer i organisasjonen og muligheter for andre deler av organisasjonen å hente inspirasjon for utvikling av egen enhet. Det er ansatte på operativt nivå i organisasjonen som deltar mest i de ulike diskusjoner på erfaringsforumet, men det er mulig for de ansatte å løfte denne diskusjonen opp på ledernivå eller de ulike fagavdelinger. Dette gir de ansatte en reell mulighet til å påvirke utviklingen i NAV. I Navet finner man mange beskrivelser av «Prosjekt A» og Jobbhuset A og informasjon om disse prosjektene er lett tilgjengelig for alle som tar noen enkle søk i NAVs intranett.

Jobbhuset B har en metodikk som ligner noe på Jobbhuset A faglige opplegg, men de har ikke egne brukerdrevne grupper. En gruppebasert oppfølging av ungdom er ikke nytt innen oppfølging av ungdom. Det har tidligere vært en rekke lignende ungdomsprosjekter som har hatt det samme faglige opplegget (Frøyland and Maximova-Mentzoni 2016). Men det er mye likt mellom de to jobbhusene i den faglige metodikken og organiseringen. De har gruppekurs som varer over flere uker rettet mot vanskeligstilt ungdom i et eget hus, og mye av det faglige innholdet er likt.

Det som er klart er at det er overlapping mellom jobbhusene innovasjonsfaser og de forutgående ungdomsprosjekter. Spørsmålet videre blir om aktørene delte kunnskap mellom seg eller om man valgte å utvikle ungdomsprosjektene og jobbhusene uten å studere hva man gjorde ved i de andre kontorene?

Når det er et gap mellom den tjenesten man tilbyr og den man ønsker å tilby vil mennesker i organisasjonen være oppmerksom på ideer i fagsamlinger, konferanser, tilfeldige møter i andre sammenhenger som skaper en bevissthet om behovet for endringer (Van de Ven 1999). Respondentene i Jobbhus B har ulik oppfatning om de i initieringsfasen hadde kontakt med «Prosjekt A» og hentet inspirasjon, se kap. 7.3.1. En leder var av den oppfatningen at man hadde skapt et unikt prosjekt med «Prosjekt B» som ikke kunne sammenlignes med «Prosjekt A». En annen leder var av den motsatte oppfatningen og mener at prestisje og konkurranseinstinkt gjorde at man ville gjøre en eventuell påvirkning fra «Prosjekt A» minst mulig. På gruppeintervjuet ble det bekreftet at man hadde hatt kontakt med «Prosjekt A» og hentet inspirasjon fra prosjektet, men at deres eget prosjekt var forskjellig. Det er ingen tvil om at det er noen forskjeller mellom de to prosjektene,

beskrevet i kap. 6.2 og kap. 6.3, og den største forskjellen ligger i at man ved «Prosjekt A» bruker assistenter som ledet kursene. Men denne forskjellen er ikke så stor at man kan tenke seg at veilederne som startet «Prosjekt B» ikke kunne ha hentet inspirasjon og ideer fra «Prosjekt A» hvordan man skulle skape et gruppebasert ungdomsprosjekt. Det er således en svært viktig informasjon jeg får i intervjuet med respondentene som drev «Prosjekt A» der det opplyses at veilederne som etablerte «Prosjekt B» og veiledere som jobber ved NAV - kontoret D var på «Prosjekt A» og hadde undervisning og opplæring før man hadde etablert eget ungdomsprosjektet og jobbhus, se kap. 7.2.1. Avdelingslederen informerer også i intervjuet om den tette kontakten mellom ledere for de ulike NAV - kontorene i kommunen og at «Prosjekt A» må ha blitt diskutert i ulike lederfora, se kap. 7.3.2. Denne opplysningen anser jeg som riktig og stiller et spørsmål om respondentene ved Jobbhuset B ikke ønsker å gi «Prosjekt A» den betydningen den kanskje fortjener? Det er en tydelig en prestisje og stolthet forbundet med jobbhusene og det er muligens en kamp om hvem som «fant opp kruttet» i denne saken. Det virker som man ønsker å dyrke sin egenart heller enn å dele kunnskap, og kanskje er det selve innovasjonspreget man ønsker å beskytte og et ønske om å fremstå som unik? Når det er sagt så hentet man inspirasjon fra andre prosjekter. Respondentene ved Jobbhus B opplyser i kap 7.3.2 om deres studie av ungdomsprosjektet «Fram» i Bærum kommune, og prosjektbeskrivelsen av dette prosjektet ligner mye på «Prosjekt B» (Frøyland and Maximova-Mentzoni 2016). Men hovedinntrykket er at man innhentet mer kunnskap og informasjon om «Prosjekt A» enn man vil vedkjenne seg i intervjuet.

Litteraturen beskriver diffusjon av innovasjoner som informasjonsdeling via kommunikasjonskanaler der et eller flere mennesker kommuniserer en ny ide til andre mennesker (Rogers 2003). Også behov for endring kan gjøre at man skanner i miljøet etter innovasjoner som kan løse effektiviteten i problemløsninger (Mohr 1987).

Intervjumaterialet viser en i hovedsak enighet mellom veilederne ved de to jobbhusene at det har vært en kontakt med «Prosjekt A» i initieringsfasen. Videre er det klart at veiledere som i dag jobber ved Jobbhuset B var på «Prosjekt A» og studert dette prosjektet. Selv om det ikke er tvilsomt at man i denne fasen også dro på studietur til andre prosjekter så er det trolig at oppstart av «Prosjekt A» bidro til en nysgjerrighet og bevissthet blant veiledere ved de andre NAV kontorene i kommunen om hvordan man kunne organisere og finansiere et slikt ungdomsprosjekt. Ledelsen i de ulike kontorene møtes også jevnlig og deler erfaringer og det er vanskelig å tenke seg at ledelsen ved NAV - kontor B ikke hadde

kunnskap om ungdomsprosjektet man drev ved NAV - kontor A. Den kunnskapen som aktørene hos NAV - kontor B hadde om «Prosjekt A» anser jeg viser at det har vært en diffusjon av kunnskap av ungdomsarbeid fra «Prosjekt A» til det ungdomsprosjektet man senere ville starte ved NAV - kontor B. Hvor stor påvirkning «Prosjekt A» har i forhold til de andre prosjektene er det vanskelig å fastslå men jeg anser at det foreligger en syntese av de ulike prosjekter man studerte under utviklingen av ungdomsprosjektet ved NAV - kontor B, der «Prosjekt A» må være en vesentlig bidragsyter til en forståelse av hvordan man kunne drive et gruppebasert ungdomsarbeid hos veilederne ved NAV - Kontor B og D, og denne kunnskapen og inspirasjonen ble satt sammen til «Prosjekt B» som er forløperen til Jobbhus B.

I utviklingsfasen og implementeringsfasen stilles igjen spørsmålet til respondentene om den kontakten man har med hverandre jobbhus. Respondentene på Jobbhus B opplyser om en kontakt, men anser ikke at man hentet noen inspirasjon eller kunnskap fra denne kontakten. Igjen fremhever respondentene forskjellene mellom jobbhusene og at Jobbhuset B har en annen tilnærming til brukere med en mer spisset arbeidsretting, mens Jobbhuset A hadde en mestringslinje. Respondentene ved Jobbhuset A er enig at det er lite å lære fra Jobbhus B. Rettssikkerhet, likebehandling og reduksjon av risiko er viktig i offentlig sektor (Willumsen and Ødegård 2015), og man kan tenke seg at et mer formalisert samarbeid der man hadde utnyttet hverandres ressurser på en bedre måte kunne ha skapt et mer helhetlig og likt tilbud til ungdom i kommunen, og en respondent opplyser i intervjuet at en slik ulikhet burde være et problem for politikerne og toppledelsen i NAV, se kap. 7.2.3. Et samarbeid ville også kunne redusere risikoen ved at man utnyttet hverandres ressurser på en mer hensiktsmessig måte. Respondentene ved Jobbhus B forteller at man fikk en bestilling fra ledelsen å etablere et jobbhus, se. kap.7.3.1. Trolig så ledelsen ved NAV - kontor B og D at man hadde opprettet Jobbhus A og at dette var en videreføring av «Prosjekt A». Når man hadde et eget ungdomsprosjekt er det nærliggende å tro at ledelsen valgte en lignende løsning som Jobbhus A der man bygget delvis på en videreføring av den kompetansen man hadde i ungdomsprosjektet ved NAV - kontoret B. Om man ser en diffusjon fra et prosjekt fra andre avhenger av hvor lett man kan innpasse dette i den organisasjonen som velger å adoptere prosjektet, om innovasjonen er en klar forbedring i forhold til gamle løsninger, at denne ikke er for komplisert å ta i bruk (Rogers 2003). Jobbhuset var relativt enkelt å innpasse i organisasjonen, beskrevet i drøftingene. Jobbhusene var en forbedring i forhold til ungdomsprosjektet der man fikk en fast

organisasjon med egen avdeling og et mer omfattende tilbud til flere ungdommer. Innovasjonen var heller ikke altfor komplisert å ta i bruk. Man hadde samlet mye erfaringer fra ungdomsprosjektet og prosjektet var fra starten av en del av NAV. Prosjektets direkte tilhørighet til NAV - kontoret medførte at det var lettere å integrere Jobbhuset B inn i den øvrige organisasjonen.

Intervjumaterialet viser ulike ønsker for framtiden. I nær framtid vil man slå sammen NAV - kontor B og D til et kontor. Samtidig vil man slå sammen NAV - kontor A og C til et kontor. Ved denne endringen har ledelsen og politikerne i kommunen ytret et ønske om å slå sammen de to jobbhusene. På dette punktet viser intervjumaterialet en klar uenighet mellom veilederne ved de to jobbhusene, der veilederne ved Jobbhus B er klart imot en slik sammenslåing. Årsaken til denne motstanden antar jeg først og fremst er en antagelse blant veilederne ved Jobbhus B at den faglige metodikken og organiseringen de har på Jobbhuset A vil foretrekkes ved et nytt jobbhus. Jobbhuset A er det jobbhuset som har klart å markedsføre seg selv nasjonalt og som har sin egen faglige metodikk som ikke noen andre ungdomsprosjekt har. En slik status og unik arbeidsmåte kan være et avgjørende argument i et framtidig jobbhus.

Oppsummert forteller litteraturen at når det oppstår et gap mellom det man leverer og det man ønsker å levere kan det skape en erkjennelse om at man har behov for en innovasjon (Van de Ven 1999) Det er klart at veilederne ved NAV - kontor B og D var på opplæring og ledet kurs ved «Prosjekt A» og studerte andre ungdomsprosjekter i Norge og på bakgrunn av disse erfaringene startet «Prosjekt B». Opplæringen ved «Prosjekt A» og studie av andre ungdomsprosjekter anser jeg fremmet det Rogers (2003) beskriver som en diffusjon kunnskap, der kunnskap fra «Prosjekt A» og andre ungdomsprosjekter ga kunnskap og forståelse til veilederne som etablerte «Prosjekt B» hvordan man skulle drive et ungdomsprosjekt. Det virker som veilederne ved NAV kontor B og D ønsker å fremstå som unik og dyrke sin egenart og ikke anerkjenner den kunnskap man fikk fra lignende prosjekter. NAV – lederne i kommunen ble trolig også påvirket av opprettelsen av Jobbhuset A ved at disse hadde mange felles møtepunkter og at man drøftet «Prosjekt A» og Jobbhuset A i felles møter og at dette ga inspirasjon til å kunne ha eget ungdomsprosjekt ved egen enhet og senere et jobbhus. Jobbhusene anser hverandre som noe uinteressant og man mener de har ulike tilbud. Et samarbeid ville kunne gjort at man fikk bedre utnyttet ressursene, gitt en mer likebehandling av de tilbud man har til

kommunens ungdom og redusert den økonomiske risikoen når man etablerte jobbhusene. Det er uenighet mellom jobbhusene om den foreslåtte sammenslåingen av jobbhusene i der funn tyder på at respondentene ved Jobbhuset B er bekymret for at deres egen faglige metodikk og organisering ikke vil videreføres ved en sammenslåing til ett jobbhus i kommunen.

8.5 Er jobbhusene en innovasjon? En kritisk drøfting av innovasjonsbegrepet

Jeg har i denne studien lagt til grunn at opprettelsen av jobbhus er eksempel på innovasjon i offentlig sektor. Avslutningsvis stiller jeg spørsmål om hvorvidt ett eller begge jobbhus kan anses som en innovasjon etter ulike definisjoner av begrepet.

Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) definerer en innovasjon som noe nytt man tar i bruk i en gitt kontekst. Det er konkludert at Jobbhuset As faglige metodikk er en ny måte å jobbe med ungdom på, se kap. 8.2.1. Det var ikke noe tilsvarende tilbud til ungdom på den tiden man utviklet Jobbhuset A. Jobbhuset A har således skapt en ny faglig metodikk og anvendt denne i arbeid for vanskeligstilt ungdom i en offentlig sektors kontekst. Vilåårene for å være en innovasjon etter Stortingsmelding nr. 7 (2008 - 2009) definisjon anses jeg som oppfylt for Jobbhuset A.

Ser vi på den konteksten offentlig sektor befinner seg i er ikke nødvendigvis definisjonen av begrepet i Stortingsmelding nr. 7 (2008 – 2009) helt dekkende, selv om de to hovedelementene skape noe nytt og ta det i bruk i en gitt kontekst er viktig elementer som man finner i de fleste innovasjonsbegreper (Engholm 2008). Engholm (2008) utvider begrepet innovasjon i offentlige sektor kontekst. En innovasjon etter denne definisjonen har også som et vilkår at det nyskapte skal være tatt i bruk og et virkemiddel for å øke kvaliteten på den tjenesten som det offentlige tilbyr. Jobbhuset A brukte en kjent viten når det ble utviklet. Gruppearbeid med ungdom var ikke noe nytt, men det nye var at de lot brukere få lede gruppene. Jobbhuset A kombinert således på en ny måte gruppebasert ungdomsarbeid og brukte dette i en ny sammenheng. I dag er ledelsen i NAV meget fornøyd med Jobbhuset A og dette har fått en stor oppmerksomhet nasjonalt som et eksperimenterende og dristig prosjekt som har skapt en bedre praksis og har gitt NAV

kontorene som eier jobbhuset merverdi. Jobbhuset har også en sterk kultur til hvordan man forholder seg til arbeidsoppgaver med en klar metodikk med assistentledet grupper. Innovasjon blir med en slik definisjon ikke å finne den beste praksis, men lete etter det som kan bli den neste beste praksis (Engholm 2008). Vilkårene for å være innovativ etter Engholm (2008) definisjon anser jeg oppfylt for Jobbhuset A.

Jobbhuset B ble etablert året etter Jobbhuset A og hadde i likhet med Jobbhuset A et ungdomsprosjekt før man etablerte et permanent jobbhus. Det er klart at veilederne som startet Jobbhuset B bygget mye på kunnskap man hadde fra andre ungdomsprosjekter. Det er beskrevet i intervjumaterialet at aktørene hentet mye kunnskap om gruppebasert ungdomsarbeid fra det eksisterende ungdomsprosjektet ved «Prosjekt A» og andre lignende prosjekter i Norge når man etablerte «Prosjekt B». Stortingsmelding nr. 7 (2008 - 2009) definisjon av innovasjon der man skaper noe nytt er således ikke oppfylt, og Jobbhuset B kan ikke anses som en innovasjon etter denne definisjonen av begrepet. Etter Engholms (2008) definisjon kan Jobbhuset B anses som en innovasjon i den konteksten jobbhuset opererer i. Denne konteksten er de to lokale NAV kontor som hadde behov for et mer planmessig arbeid for vanskeligstilt ungdom og som etablerte jobbhuset. Gruppebasert ungdomsarbeid var en kjent kunnskap, men ble brukt i en ny sammenheng ved de to enheter som etablerte Jobbhuset B. Den har skapt en bedre praksis ved de to kontorene som eier jobbhuset og har skapt en merverdi for disse to enhetene ved at man fikk et bedre og mer målrettet ungdomsarbeid, og at kreative ideer om et ungdomsarbeid ble omsatt i praksis ved enhetene. Innovasjonen var eksperimenterende og man hadde en kultur for innovasjon i enhetene. Man kunne ikke være sikker på sluttresultatet når man begynte å eksperimentere med ungdomsprosjektet og jobbhuset, men man måtte prøve å feile for å bli enig om hvordan denne kunne praktiseres og man var risikovillige i utprøvningsfasen. På denne måten fyller Jobbhuset B de krav Engholm (2008) definerer som en innovasjon i offentlig sektor.

En annen tilnærming til problemstillingen er McLoughlin and Harris (1997) innofusionsbegrep. Her kopierer en organisasjon en innovasjon, men forandrer denne og tilpasser innovasjonen de lokale forhold. Det har vært en diffusjon av kunnskap fra «Prosjekt A» til «Prosjekt B», se kap. 8.4. Jobbhuset B kopierte også fra andre ungdomsprosjekter i Norge. Disse inspirasjonene har Jobbhuset B tilpasset i sin egen lokale kontekst. Jeg konkluderer at Jobbhuset B kopiering og tilpassing til egne lokale

forhold fyller de vilkår for det McLoughlin and Harris (1997) definerer som en innofusion av innovasjon.

Oppsummert kan jeg konkludere at skal man legge Stortingsmeldingen nr. 7 (2008 - 2009) definisjon av innovasjon til grunn er det kun Jobbhuset A som kan anses som en innovasjon siden det faglige tilbudet Jobbhus B tilbyr ikke er nytt. Engholms (2008) definisjon er mer kontekstavhengig og vidtrekkende og etter denne definisjonen er begge jobbhusene innovasjoner. Det er ingen tvil at det har vært en diffusjon av innovasjonen fra Jobbhuset A til Jobbhus B, men denne har også blitt tilpasset en lokal kontekst og man har skapt noe eget og det har vært det McLoughlin and Harris (1997) omtaler som en innofusion av innovasjonen der Jobbhuset B har kopiert andre innovasjoner og tilpasset dette til egne lokale forhold.

9.0 Avsluttende refleksjoner

9.1 Refleksjoner

Historisk er jobbhusene i NAV vår tids løsning for hvordan vi skal tvinge unge, fattige mennesker til å arbeide. Jobbhusene er et uttrykk for den rådende politisk diskurs som har vært dominerende siden begynnelsen av 90 – tallet. Denne diskursen fremhever arbeidslinjen og der det overordnede velferdspolitiske målet er at velferdsytelser skal utformes på en slik måte at de fremmer arbeidsdeltagelse (Øverbye and Stjernø 2012). I kjølvannet av denne diskursen har det kommet innovative prosjekter som jobbhusene som skal støtte denne arbeidslinjen. Slike politiske diskurser har hatt varierende innhold historisk og har fulgt de ideologiske strømningene vi har hatt gjennom århundrene fra ættesamfunn, katolske kirke og fremveksten av borgerskapet, protestantismen og fram til den moderne velferdsstaten der man har skapt ulike velferdsinnovasjoner. Ætten, gården, arbeidshusene, jobbhusene. Alle disse institusjonelle innretningene er uttrykk fra en politisk diskurs som varierer historisk hvordan man skal behandle fattige mennesker i samfunnet. En slik historiske forståelse anser jeg er viktig for å kunne forstå den plass jobbhusene har i vår tids velferdspolitik.

Hovedaktøren i de to innovasjonsprosessene jeg har studert er det Engholm (2008) kaller den sosiale entreprenøren. Dette er de engasjerte veilederne ved NAV - kontorene. Veiledere som så et behov for en ny faglig metodikk, som kunne gi et bedre resultat i det vanskelige arbeidet med å få ungdom som har falt ut av yrkeslivet tilbake til en yrkesrettet aktivitet. NAV må gi kanskje gi disse sosiale entreprenørene handlingsrom i organisasjonen og fremme muligheter til medarbeiderdrevne innovasjoner i organisasjonen? På denne måten vil NAV trolig løse sitt samfunnsoppdrag på en bedre måte ved at de medarbeidere som har den praksisnære erfaringen får rom til å utføre sitt arbeid på en mer hensiktsmessig måte. Politisk myndighet med sine prioriteringer var en svært viktig aktør i utviklingen fram mot en Jobbhus. Nasjonale myndighet har med sine politiske prioriteringer og mål en viktig rolle i utvikling av innovasjoner (Willumsen and Ødegård 2015). En viktig forutsetning for at man kunne etablere Jobbhusene var ungdomsprosjekter man hadde før Jobbhusene ble etablert. Begge ungdomsprosjekter fikk tildelt statlige midler til å opprette og prøve ut nye faglige metodikker og uten disse midlene er det ikke sikkert at man hadde etablert Jobbhus. Gjennom disse

ungdomsprosjektene prøvde man ut hva som virket og ikke virket. Denne kunnskapen reduserte risikoen og gjorde det billigere å etablere jobbhusene. NAV bør kanskje ha en kunnskap om hvilke statlige midler som er tilgjengelig, og ikke minst bør muligens engasjerte sosiale entreprenører gis en innsikt og kunnskap i hvilke muligheter staten gir med sine politiske prioriteringer innen velferdspolitikken? Lederen har det strategiske ansvaret i organisasjonen (Engholm 2008). Ledelsen hadde i min studie en varierende deltagelse i de ulike innovasjonsprosessene, men hadde et klart strategisk ansvar. Det hadde ikke vært mulig å etablere jobbhus uten en klar lederforankring. Ledelsen oppfattes som fjern av noen veiledere og dette ses som problematisk. Ledelsen bør kanskje etterstrebe å ha et fokus på en ledelsesstil som fremmer den engasjerte medarbeideren og skape effektive kanaler for kommunikasjon? Videre vil et tydeligere engasjement, selv i en travel hverdag, kunne være fremmende for en god innovasjonsprosess. Brukere kan også være en viktig kilde til innovasjoner (Willumsen and Ødegård 2015). Det opplyses av begge jobbhusene at brukerne deltar i utformingen av Jobbhusene ved at de blir aktivt involvert i et kontinuerlig forbedringsarbeid. Brukerne blir spurt til råd og deres tilbakemeldinger blir hørt. Dette er viktig for å sikre en aktiv brukermedvirkning. Ved aktivt å spørre brukere om hva som er bra og dårlig kan man troligvis skape et faglig tilbud etter brukers behov, og en slik brukermedvirkning bør trolig mange nye prosjekter innen offentlig sektor ha.

Det eksisterer ingen formelle kanaler for kunnskapsdeling mellom de to jobbhusene i kommunen. Dette anser jeg er en svakhet. Jobbhusene ligger i samme kommune og er et tilbud til samme målgruppe. Hvorfor de har valgt å ikke samkjøre det faglige tilbudet og lære mer av hverandre bør muligens være problematisk for NAV? Willumsen and Ødegård (2015) beskriver at offentlige sektor har noen viktige formål som rettsikkerhet og likebehandling. Om man oppfyller disse formålene ved å tilby ulike offentlige tjenester til vanskeligstilt ungdom er usikkert. Jeg har konkludert at veiledere fra NAV - kontor B og D har lært noe fra «Prosjekt A» og Jobbhuset A, men jeg opplever at man underkommuniserer den kunnskapen man fikk fra disse to prosjektene. NAV bør muligens skape nye kanaler for erfaringsutveksling? En kommunikasjonskanal man har i NAV er den felles elektroniske plattformen Navet, beskrevet i kap. 8.4. Kanskje bør NAV skape en formell kanal der utviklere av prosjekter i NAV møtes fysisk for å drøfte erfaringer og utfordringer? En slik formell kanal vil trolig være mer forpliktende og kunne fremme mer effektiv kunnskapsdeling mellom ulike prosjekter.

9.2 Styrker og svakheter i min studie

Studien har som formål å belyse hvilke faktorer som er viktig i innovasjonsprosessen og kunnskapsdelingen. Jeg har studert to caser og fått et stort datamateriale som har gitt meg innsikt i hvilke faktorer som er viktig i de ulike innovasjonsfaser. Jeg har i min studie funnet en rekke felles faktorer som var betydningsfulle i utviklingsforløpet og kunnskapsdelingen til de to jobbhusene og noen av disse faktorene er troligvis felles for en rekke innovasjonsprosjekter i offentlig sektor. Valget av to caser var for å kunne få en sterkere dybdeforståelse av hvilke faktorer som var viktig og jeg anser at den eksterne gyldigheten i min studie er styrket ved at jeg valgte to case.

Mitt intervjudesign kan ha vært noe svakt. Jeg har ikke klart skilt mellom de ulike problemstillingene og spørsmål om kunnskapsdeling har vært stilt som et av flere spørsmål om de ulike innovasjonsfaser. Designet kan derfor ha vært forvirrende for respondentene og ha påvirket refleksjonen rundt dette tema. En annen svakhet er omfanget på studien. Jeg valgte å studere to caser og har innsamlet omfattende empirisk materiale. Dette materialet er presentert i eget kapittel i oppgaven. Årsaken til at jeg valgte å skille empiri og drøftinger på denne måten er at oppgaven kunne ha blitt noe uoversiktlig siden jeg studerer innovasjonsprosesser og kunnskapsdeling. Jeg har også en relativ omfattende presentasjon av empiri i oppgaven. Jeg har vært opptatt av det narrative når dette materialet skulle presenteres. Jeg ønsket å presentere en logisk struktur og sammenhengende fortelling fortalt av respondentene for å kunne vise hvordan en innovasjonsprosess utfoldet seg fra begynnelse til slutt. Målet har vært at respondentenes stemme skal være tydelig i oppgaven, og den rike beskrivelsen de ga i intervjuene kommer klart fram. På den måten anser jeg at rettferdighet ytes til disse fantastiske fagpersonene med dette utrolige engasjementet for vanskeligstilt ungdom. Svakheten er at det vil kunne skape noen gjentakelser i oppgaven og kan være noe uoversiktlig for leser. Jeg har prøvd å redusere en eventuell uoversiktighet ved å ha en oppsummering av de empiriske funn i egen tabell på slutten av kapittel syv.

9.3 Videre forskning

Undersøkelsen i denne oppgaven har studert to innovasjonsprosessen som gikk over noen år retroperspektivt. Jobbhusenes faglige tilbud retter seg mot samme målgruppe, samme

kommune og har sitt utspring fra samme organisasjon. Trolig er den en rekke slike prosjekter i litt større kommuner der man trolig kjører separate løp, men også kommuner der man finner kunnskapsdeling mellom ulike prosjekter. Det er behov for mer kunnskap om hvilke faktorer som kan fremme og hemme kunnskapsdelingen mellom omtrent likeverdige offentlige nyskapinger. En casestudie av prosjekter der man har lyktes å etablere et mer formalisert samarbeid om kunnskapsdeling ville kunne ha belyst hvilke faktorer som er avgjørende for en kunnskapsdeling. En annen interessant tilnærming til jobbhusene har vært og studert denne fra et brukerperspektiv. Jobbhusene er videreutviklet på sammen med brukerne. I hvilken grad fikk bruker medvirke i den gradvise utviklingen jobbhusene har hatt siden den spede begynnelsen? En kvantitativ tilnærming til jobbhusene er å studere i hvilken grad de lykkes å få brukere i aktivitet? Jobbhusene opplyser at de har fått mange brukere i aktivitet, men stemmer dette? Har jobbhusene den formidlingen til arbeid eller skole som de selv opplyser? Er dette i så fall en varig overgang til arbeid eller er dette en kortvarig aktivitet?

Litteraturliste

- Andersen, Ole Johan, Levi Gårseth-Nesbakk, and Terese Bondas. 2015. *Innovasjoner i offentlig tjenesteyting: vågal reise med behov for allierte*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bay, Ann-Helén, Anniken Hagelund, and Aksel Hatland. 2015. *For mange på trygd: velferdspolitiske spenninger*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Bull, Steingrim. 1981. *Sosialhjelpen: Sosialomsorgslovens vern mot fattigdom*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Engholm Jensen, Kirsten. 2008. *Prinsipper for offentlig innovation: fra best practice til next practice*. København: Børsen Forlag.
- Fimreite, Anne Lise. "Partnerskapet i Nav - innovasjon eller "same procedure"?". Working paper. 2011:4. Uni Rokkansenteret
- Frøyland, Kjetil, and Maximova-Mentzoni, Tatiana. 2016. *Sosialt arbeid og oppfølging av utsatt ungdom i NAV: tiltak, metoder, samarbeid, og samordning, i og rundt NAV-kontoret. Sluttrapport fra evaluering av utviklingsarbeid i 15 prosjektområder*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gallouj, Faïz, and Faridah Djellal. 2010. *The Handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hagen. 2010. *NAVs organisasjon og virkemåte. Delrapport 1 fra ekspertgruppa som vurderer oppgave- og ansvarsdelingen i NAV*. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Hansen, Hans-Tore, Kjetil G. Lundberg, and Liv Johanne Syltevik. 2013. *Nav - med brukeren i sentrum?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Idsø, Johannes. 2016. Offentlig Sektor. I Store norske leksikon. Hentet 13. november 2016 fra https://snl.no/offentlig_sektor

- Informs. 2016a. "Innsats overfor utsatt ungdom." accessed 16.09.2016.
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Samarbeid/For+kommunen/Relatert+informasjon/innsats-overfor-utsatt-ungdom>.
- Informs. 2016b. "Kva er NAV?" accessed 24.08.2016.
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Om+NAV/Fakta+om+NAV/kva-er-nav>.
- Kjellvold, Alice. 2012. *Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen: med kommentarer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kline, S.J. & N. Rosenberg 1986. An overview of innovation. In *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Edited by R. Landau & N. Rosenberg. 275–305. Washington, D.C.: National Academy Press.
- Kluge, Liv. 1979. *Sosialhjelp før og nå*. 2. utg. Oslo: Fabritius.
- Koch, Per, Cunningham, Paul, Schwabsky, Nitza. 2005. Innovation in the Public Sector: Summary and Policy Recommendations. PUBLIN Report No. D24. Oslo: NIFU STEP.
- Kvale, Steinar, Svend Brinkmann, Tone Margaret Anderssen, and Johan Rygge. 2015. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Leedy, Paul D and Ormrod, Jeanne Ellis. 2012. *Practical Research : Planning and Design*. 10th ed. Boston: Pearson Educational.
- Lov om sosial omsorg. 1991. Lov av 5. juni 1964 nr. 2 om sosial omsorg. Oslo. Grøndahl
- Lødemel, Ivar. 1997. *Pisken i arbeidslinja: om iverksetjinga av arbeid for sosialhjelp*. Vol. 226. Oslo: Fafo.
- McLoughlin, Ian, and Martin Harris. 1997. *Innovation : organizational change and technology, The Management of technology and innovation series*. London: International Thomson Business Press.

- Miles, Ian. 2005. "Innovation in services." In *The Oxford handbook of innovation*, edited by Jan Faberberg, Mowery, David C, Nelson, Richard R, 433 - 459. Oxford: Oxford university press.
- Mohr, L. 1987: "Innovation Theory: "An Assessment form the Vantage Point of New Electronic Technology in Organizations", in *New Technology as Organizational Innovation: The Development and Diffusion of Microelectronics*, edited by J. Pennings and A. Buitendam, 13-31 Cambridge: Ballinger.
- Oscar, Amundsen, Gressgård Leif Jarle, Hansen Kåre, and Aasen Tone Merethe. 2011. "Medarbeiderdrevet innovasjon – en kunnskapsstatus." *Søkelys på arbeidslivet* 28 (03): 212-231.
- Rasmussen, Ingeborg. 2016. "Pøbelprosjektet - godt sosialt entreprenørskap." *Praktisk økonomi & finans* (01):11-19.
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. rev. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Røste, Rannveig, and Helge Godø. 2005. *Notat om innovasjon i offentlig sektor - til utvikling av kompetansegrunnet for VIOS, Arbeidsnotat (NIFU STEP: online)*. Oslo: NIFU STEP
- Samfunnsforskning, NTNU. 2011. *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*. Oslo: Nærings-og handelsdepartementet.
- Schumpeter, Joseph A. 1983. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credits, interest, and the business cycles*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Seip, Anne-Lise. 1994. *Sosialhjelpstaten Blir Til: Norsk Sosialpolitikk 1740-1920*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal.

- Skilbrei, Birger. 2000. *Fra Mottaker Til Deltaker: Erfaringer Og Mestring Som Klient I "Prosjekt Langtidsmottakere Av Sosialhjelp" I Bergen Kommune*. 2000:13. Bodø: Nordlandsforskning.
- Sosialdepartementet. 1990. *Økonomisk sosialhjelp*. Official Norwegian Reports NOU 1990:16. Oslo. Sosialdepartementet
- Sosialtjenesteloven. Lov av 18. desember 2009. Lov om sosiale tjenester i NAV. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2009-12-18-131>. Lest 7. juni 2016.
- St.meld.nr. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Nærings – og handelsdepartementet.
- Sveen, Ingjerd. 2011. "Velfungerende Kunnskapsdeling I NAV.". *Stat & Styring* 21, nr. 4. 20 - 21
- Teigen, Håvard, Ringholm, Toril and Aarsæther, Nils. 2013. "Innovatør Frå Alders Tid». In *Innovative kommuner*. Edited by Teigen, Håvard, Toril Ringholm, and Nils Aarsæther. 15 – 30. Oslo. Cappelen Damm akademisk
- Teigen, Håvard, and Rolf Rønning. 2007. *En Innovativ forvaltning?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Van de Ven, Andrew H. 1999. *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Van De Ven, Andrew H., Harold L. Angle, and Marshall Scott. Poole. 2000. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Willumsen, Elisabeth, and Atle Ødegård. 2015. *Sosial innovasjon: fra politikk til tjenesteutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, Robert K. 2014. *Case study research: design and methods*. 5th ed. ed. Los Angeles, Calif: SAGE.

Øverbye, Einar, and Steinar Stjernø. 2012. *Arbeidslinja: arbeidsmotivasjonen og velferdsstaten*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Felles intervjuguide til begge Jobbhusene og samtykkeskjema. Noe redigert grunnet anonymitetshensyn:

Intervjuguide – Jobbhusene i kommune..... Jobbhus A og B

Masteroppgave: Initiering, utvikling og implementering av innovasjonen jobbhuset i NAV

Innledning

Viser til hyggelig observasjon jeg hadde. Vi ble enige at jeg skulle få muligheten til å komme tilbake til deres jobbhus for å foreta et gruppeintervju med aktuelle respondenter som har viktig informasjon i forbindelse med utvikling av jobbhusene til den spede begynnelse til en endelig implementering av innovasjonen i enhetene. Intervjuet er delvis strukturert der vi diskuterer fritt rundt de ulike spørsmålene.

Jeg ber hvert enkelt jobbhus gjøre seg noen tanker om hvem som kan delta i et gruppeintervju. De som deltar bør ha vært med i de ulike utviklingsfaser, eller ha en god innsikt i utviklingsfasene.

Problemstilling og forskningsspørsmålene

Hovedproblemstillingen blir å se hvordan behovet for innovasjonen jobbhuset oppstod og videre utvikling fram til de jobbhusene man har i dag. Jobbhusene skal sammenlignes og jeg skal belyse hvilken kunnskapsdeling det har vært mellom de to jobbhusene.

For å besvare hovedproblemstillingen har jeg følgende forskningsspørsmål med veiledning for hvert forskningsspørsmål og hvilke spørsmål jeg kommer til å stille.

Det første forskningsspørsmålet er:

1. *Hvordan oppstod behovet for et jobbhus?*

Veiledning til første forskningsspørsmål:

Det første forskningsspørsmålet skal belyse idefasen til innovasjonen fram til en konkret utviklingsfase. Her skal det belyses om idefasen kom plutselig på grunn av et gap mellom den faktiske tjenesten enhetene tilbydde sine brukere og den tjenesten de ønsker å tilby denne brukergruppen. Eller var idefasen en evolusjonær prosess der man brukte lang tid til man kom fram til en ide om hvordan måte man skulle tilby mer målrettede tjenester til brukergruppen. Videre skal jeg belyse om de hentet inspirasjon fra eksterne miljøer som hadde en lignende innovasjon. Hadde jobbhuset som ble etablert i 2013 kontakt med det første jobbhuset? Hvilket samarbeid hadde eventuelt disse to jobbhusene? Tilslutt skal jeg belyse hvilken rolle medarbeidere og ledelse hadde i denne fasen.

Spørsmålene som skal belyse første forskningsspørsmål:

1. Fortell om begynnelsen der dere kommer til en erkjennelse for et mer planmessig arbeid med unge sosialklienter. Hva preget fasen da disse problemene ble satt ord på og satt på dagsorden?
2. I denne fasen, henter dere inspirasjon eller informasjon fra eksterne aktører eller organisasjoner?
3. Har dere kontakt med det andre Jobbhuset i kommunen i denne fasen?
4. Var denne fasen styrt av ledelse eller medarbeidere. Eller var det andre aktører internt eller eksternt som styrte prosessen?

Det andre forskningsspørsmålet som skal bidra med å belyse problemstillingen er:

2. *Hvordan utviklet innovasjonen jobbhuset seg etter idefasen?*

Veiledning til andre forskningsspørsmål:

Det andre forskningsspørsmålet skal undersøke utviklingsfasen til innovasjonen fram til en implementering. Blir det i denne fasen diskutert ulike løsninger på hvilken form innovasjonen skulle ha? Er denne fasen medarbeiderdrevet eller er ledelsen aktivt deltagende? Er de ansatte/ledelse som bidro til initieringsfasen fortsatt med i utviklingsfasen? Har en eventuell turnover skap problemer for utviklingen? Hvilken kontakt hadde jobbhuset som ble etablert høsten 2013 med det første jobbhuset? Hadde jobbhusene noen kontakt med eksterne aktører i utviklingsfasen?

Følgende spørsmål vil bli stilt til dette forskningsspørsmålet:

1. Når dere har konkretisert et behov for en mer planmessig oppfølging av konkrete brukergruppen, blir det diskutert ulike alternativ for å løse dette problemet? Var det jobbhuset man har i dag den eneste løsningen som ble vurdert?
2. Hvem vil dere si er den viktigste aktøren i fasen der innovasjonen utvikles? Medarbeider eller ledelse? Eller var det andre aktører internt eller eksternt?
3. Er de medarbeidere/ledere som deltok i initieringsfasen fortsatt med i utviklingsfasen av innovasjonen? Har prosjektet hatt en turnover som har skapt problemer i utviklingen av innovasjonen?
4. Hvordan er kontakten med den andre Jobbhuset i denne fasen. Er det kontakt med eksterne aktører eller organisasjoner i denne fasen som er viktige for utvikling av jobbhuset?

Det siste forskningsspørsmålet er:

3. *Hvordan ble innovasjonen jobbhuset implementert i de ulike enheter?*

Veiledning til tredje forskningsspørsmål:

Det siste forskningsspørsmålet er hvordan innovasjonen jobbhuset ble implementert i organisasjonen. For hvert jobbhus er det et samarbeid mellom to NAV kontorene. Ble innovasjonen etter utviklingsfasen tilpasset de lokale forhold, eller ble innovasjonen adoptert rett fra utviklingsfasen uten noe tilpasning? Måtte enheten omfordele ressurser eller foreta andre endringer når jobbhusene ble implementert? Videre skal rollen medarbeidere og ledelse hadde i implementeringen av innovasjonen undersøkes. Skal også undersøke om de to jobbhusene har kontakt og en kunnskapsdeling etter de har blitt etablert, eller om de kjører to separate løp.

Følgende spørsmål blir stilt for å belyse dette forskningsspørsmålet:

1. Hvordan ble innovasjonen innpasset i organisasjon?
2. Måtte innovasjonen som ble skapt på utviklingsstadiet forandres for å kunne tilpasses

3. Måtte organisasjonen endres når innovasjonen ble implementert?
4. Måtte organisasjonen omfordele ressurser for å kunne drive innovasjonen jobbhuset? På hvilke måte ble de eventuelt omfordelt?
5. Hvordan var medarbeider og leders rolle i implementeringsfasen?
6. Er det et pågående samarbeid mellom de to ulike jobbhusene?

Varighet

Varighet på intervjuet er noe usikkert. Jeg tar utgangspunkt i at det tar en time, men etter å ha møtte dere og sett det engasjementet dere viser for deres jobbhus er det mulig at det kan ta noe lengre tid. Har derfor satt svært pris på om dere kan sette av inntil 90 minutter av deres dyrbare tid til et gruppeintervju. Belønningen blir forhåpentligvis en masteroppgave som kan gi dere litt innsikt i hvordan deres innovasjonen jobbhuset vurderes, samt en innsikt i hvordan det andre jobbhuset jobber.

Aktuelle respondenter

Jeg ber dere gjøre dere noen tanker om hvem som kan og ønsker å delta i et gruppeintervju. Ber om en tilbakemelding om hvem det er som kan delta på et slikt intervju på min e – postadresse: [.....](#)

Samtykke ved deltagelse i forskning

Vedlagt følger et eksempel på et samtykkeskjema. På dette skjemaet blir dere informert om formålet med forskningen, hva det innebærer å delta i forskningen, hvordan data jeg får ved de kvalitative gruppeintervjuene behandles og oppbevares og informasjon om frivillig deltagelse der alle respondenter kan trekke seg ubegrunnet fra forskningen på hvilket som helst tidspunkt.

Jeg vil ta samtykkeskjema når jeg skal foreta gruppeintervju.

Spørsmål

Hvis noen av dere har noen spørsmål rundt denne undersøkelsen ber jeg dere ta kontakt. Dere kan lettest kontakte meg på følgende e – postadresse: [.....](#) Dere kan også kontakte meg på tlf.

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

” Initiering, utvikling og implementering av innovasjonen jobbhuset i NAV ”

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å belyse hvordan innovasjoner initieres, utvikles og implementeres i NAV. I den sammenheng ønsker jeg å studere de to jobbhusene som er etablert.

Studien er en masteroppgave og ansvarlig institusjon for studien er høgskolen i Molde.

Årsaken til at jeg ønsker intervju med deg er at du har viktig informasjon som vil bidra med å belyse mine problemstillinger.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Data vil innsamles med hjelp av kvalitative intervjuer med aktuelle respondenter. Varigheten på intervjuet vil være ca. en time.

Mine spørsmålsstillinger vil omhandle hvordan innovasjonen jobbhuset oppstod, hvordan denne har utviklet seg etter idefasen og implementering av innovasjonen i deres enhet.

Data vil registreres på lydopptak. Data vil bli lagret på en PC som ikke vil være tilkoblet internett mens data er lagret på denne enheten. Data vil bli slettet etter analyse.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og veileder som vil ha tilgang til data.

Data vil registreres på lydopptak. Data vil bli lagret på en PC som ikke vil være tilkoblet internett mens data er lagret på denne enheten.

Enhetene og alle som intervjues vil anonymiseres. Oppgaven skal utformes slik at ingen kan gjenkjennes i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30. november 2016. Data vil slettes etter slutføring av oppgave.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Prosjektansvarlig John Kenneth Ludvigsen, tlf...[.....](#)

Veileder Turid Aarseth, Høgskolen i Molde, tlf.

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

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)