

Å GJØRE EN FORSKJELL

Læring og kunnskaping
i NAV-telefonen i Sogn og Fjordane

Av
Vibeke Johnsen

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København og
Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden
Master of Knowledge and Innovation Management
(Master i Kunnskaps- og innovasjonsledelse)
2010



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Vibeke Johnsen

Tittel: Å gjøre en forskjell. Læring og kunnskap i NAV-telefonen i Sogn og Fjordane

Studieprogram: Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse

Kryss av:



Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 30. august 2010

Vibeke Johnsen

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

FORORD

Jeg har vært på reise til kunnskapingsland – og fant at jeg alltid har vært der. Det handler om å se magien i de små tingene, i relasjoner og mellomrom!

Takk til fylkedirektør Tore Thorsnes i NAV Sogn og Fjordane for å legge til rette slik at jeg kunne gjennomføre MKIL-studiet. Takk til dere jeg har delt arbeidsplass med opp gjennom årene – vi har lært mye sammen. Takk til fantastiske medarbeidere for smil og kompetanse i NAV-telefonen!

Takk til veileder Øystein Rennemo for gode innspill og diskusjoner. Takk for at du inviterte dine fem masterstudenter, fordelt på tre avhandlinger, til veiledningsgruppe. Jeg har hatt stor glede av inspirerende veiledningsstunder med Brit, Marit, Lise, Signe og deg. Takk til medstudenter for faglig felleskap, ikke minst til dere jeg har hatt gleden av å skrive sammen med.

Takk til gode venner for oppmuntring, lesehjelp, suppe og heiarop! Takk til Trym, Oda og Leif for at vi deler hus og utsikten over Sognefjorden!

August 2010

Vibeke Johnsen

SAMMENDRAG

Min masteroppgave i *Kunnskaps- og innovasjonsledelse* utforsker læring og kunnskaping i NAV-telefonen i Sogn og Fjordane. Casen går over et år fra vedtak om etablering våren 2009 til NAV-telefonen hadde vel et halvt års erfaring, og rundt 80 000 brukermøter på telefon våren 2010. NAV-telefonen er en del av NAVs strategiske tilnærming til bedre telefontjenester for NAVs brukere.

NAV-telefonen leverer og lærer i spennet mellom den gode samtalen der og da, og de som venter på å få svar. Mitt prosjekt kan karakteriseres som aksjonslæring i en organisasjonsutviklingstradisjon. Med inspirasjon og støtte fra kompleksitetsperspektiver, og teori om læring og kunnskaping, har jeg undersøkt:

- Hvordan legge til rette for læring i en etableringsfase
- Hvordan medvirkende metoder kan skape rom for felles læring
- Hvordan leder kan legge til rett for læring og kunnskaping
- Hvordan NAV-telefonen kan etablere og videreutvikle en felles praksis

Mitt empiriske materiale understøtter at medvirkende metoder, som for eksempel Reflekterende team (RT) kombinert med utforskning av store og små høydepunkt, kan utvikle åpne læringsmiljø. Slike læringsmiljø kjennetegnes blant annet av at det er lov å stille spørsmål ved både hvordan, og hvorfor vi gjør som vi gjør. Jeg har også funnet at det langt på vei er det statiske kunnskapssynets vokabular som kommer til uttrykk, også i læringsmiljø som jobber systematisk med refleksjon og synes å ha mange elementer av prosessuell tilnærming til kunnskap. Jeg har funnet at kunnskapslederen kan ha en viktig rolle som blant annet prosess- eller turlleder. Videre har gjennomgang av empiri (primært logg og RT, men også egne erfaringer) vist at NAV-telefonen i etableringsfasen har gått gjennom en læringsprosess på to nivå: For det første den substansielle kunnskapen om NAV-systemet. Og for det andre en underliggende dimensjon, relasjonene mellom aktørnettverkene NAV-telefonen er og samspiller med. En utforskning av læring etter de to dimensjonene (substansielt og relasjonelt) har medvirket til å se hvordan NAV-telefones evne til å nå mål styrkes. Det vil få videre implikasjoner for arbeid med læring og kunnskaping i NAV-telefonen, og kan også være av interesse for andre.

INNHOOLD

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHOOLD	5
1 INTRODUKSJON	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 NAV – et riss	9
1.2.1 Fra fattigkasse til folketrygd	9
1.2.2 To statlige etater, en kommune og ei dør.....	11
1.2.3 Intern organisering i NAV	14
1.2.4 Telefoni i NAV	15
1.2.5 NAV Sogn og Fjordane.....	16
1.3 Fra ide til problemstilling	16
1.3.1 NAV-telefonen i NAV	16
1.3.2 Hva vil det si å jobbe i NAV-telefonen?.....	22
1.3.3 Problemstilling	24
2 DET STRATEGISKE PERSPEKTIVET	27
2.1 Innledning	27
2.2 Strategi som verktøy	28
2.3 Strategi i NAV	31
3 KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVER	33
3.1 Innledning	33
3.2 Aktørnettverk-perspektiv og teknologi.....	33
3.3 Staceys kompleksitetsperspektiv	36
4 LÆRING OG KUNNSKAPING	39
4.1 Ulike kunnskapssyn	39
4.2 Aksjonslæring	40
4.3 Hva er dialog?.....	42
4.4 Kunsten å utvikle den lærende organisasjon	44
4.4.1 Senges systemperspektiv.....	44
4.4.2 Den balanserende prosessen.....	46
4.5 Et aksjonsperspektiv	48
4.5.1 Fra innøvd inkompetanse til Modell 2 bruksteori.....	48
4.5.2 Gjør vi det korrekt eller gjør vi de riktige tingene?	51
4.6 Oppsummering	52

5	METODE	54
5.1	Innledning	54
5.2	Metodiske refleksjoner	54
5.2.1	Gangen i en undersøkelse	54
5.2.2	Fra nærhet til distanse	55
5.2.4	Forskningsetikk	57
5.3	Metodiske verktøy	58
5.3.1	Innledning	58
5.3.2	Logg	58
5.3.3	Reflekterende team	59
5.3.4	Ta runden	61
5.3.5	Medlytt	62
6	DRØFTING - Å SKAPE ET LÆRINGSMILJØ.....	64
6.1	Innledning	64
6.2	Hvordan legge til rette for læring i en etableringsfase?.....	65
6.2.1	Hva skal NAV-telefonen lære?.....	66
6.2.2	Hvor lærer NAV-telefonen?.....	70
6.2.3	Hvem lærer hva?	71
6.2.4	Oppsummering.....	73
6.3	Hvordan kan medvirkende metoder skape rom for felles læring?.....	75
6.3.1	Ensomt og individuelt?	75
6.3.2	Erfaringer med medvirkende metoder	76
6.3.3	Medvirkende metoder og læring.....	81
6.4	Hvordan kan leder legge til rette for læring og kunnskaping?	83
6.4.1	Oversetter og turlleder.....	84
6.4.2	Utforsking av høydepunkt.....	87
6.5	Hvorfor og hvordan etablere og videreutvikle felles praksis?.....	88
6.5.1	Service – også for dem i kø?.....	89
6.5.2	Hvem mesterer hva?.....	91
6.5.3	Skapte prosjektet et felles bilde?.....	92
7	JEG FANT, JEG FANT... ..	96
7.1	Hva fant jeg?.....	96
7.2	Min kunnskapingsreise	98
7.3	Hva nå?	100
	LITTERATUR.....	101
	VEDLEGG 1 – LISTE OVER FIGURER.....	104
	VEDLEGG 2 – BEGREP OG FORKORTELSER I NAV	105

1 INTRODUKSJON

1.1 Bakgrunn

”Velkommen til NAV, hva kan jeg hjelpe deg med?” Ringer du et NAV-kontor i Sogn og Fjordane blir du møtt av en variant av dette spørsmålet, formulert og uttalt av en av søtten medarbeidere i NAV-telefonen. Og nettopp NAV-telefonen i Sogn og Fjordane er tema for mitt erfaringsbaserte masterarbeid. Den er en nyskaping i NAV lokalt, men en av mange telefontjenester nasjonalt og internasjonalt. I NAV Sogn og Fjordane var (og er) det stor tro på at etablering av NAV-telefonen er et viktig og riktig trekk for å nå målsettingene med NAV-reformen. Jeg opplever at NAV-telefonen er en viktig tjeneste for brukere i Sogn og Fjordane. Viktig for dem som i liten grad er i kontakt med NAV, men som ønsker god service der og da. Og viktig for dem som er i en situasjon der møtet med NAV virkelig kan gjøre en forskjell. Dette gjorde det spennende å følge og være en del av etableringsprosjektet. NAV-telefonen er en nyetablering, jeg var prosjektleder og er konstituert avdelingsdirektør for NAV-telefonen siden oppstarten i oktober 2009. Det har gitt meg mulighet til å følge en enhet fra ide til oppstart, og til å ha innvirkning på hvordan prosessen skal være. Casen er avgrenset fra forprosjektet ble etablert i april 2009 til NAV-telefonen har vel et halvt års fartstid nøyaktig et år etter. Jeg definerer casen som et aksjonslæringsprosjekt i organisasjonsutviklingstradisjonen (Rennemo 2006, Cogland & Brannic 2001). Rollene som leder og student gir både muligheter og utfordringer, og det er spennende å være en reflektert og reflekterende praktiker i en slik utviklingsprosess.

Hvis jeg skal velge et ord fra MKIL-studiet tror jeg det må bli kunnskaping, selv om det får rød strek under seg i words automatiske retteprogram. Substantivet kunnskap, i bestemt form kunnskapen, kan forstås som noe som kan fanges, formidles og læres. Antyder selve begrepet at det er ferdig? Verb-formen åpner derimot, slik jeg ser det, i større grad for nye muligheter. Verbet er langt mer aktivt, det er i bevegelse (Rennemo 2002). Det er et begrep som innbyr til utvikling, til ei kunnskapingsreise. Valget av begrepet kunnskaping forteller om ei reise fra substantiv- til verbland, der MKIL-studiet gav meg muligheten til å lære, undres og drive med kunnskaping sammen med nysgjerrige mennesker.

Mitt prosjekt i arbeidslivet dreier seg om at vi alle er deltakere, vi medvirker selv til å skape arbeidsdagen vår. Selvsagt er det ulike rammer for eller muligheter til å påvirke arbeidsdagen, det avhenger blant annet av posisjoner, bransje, type arbeid og klasse. Likevel, jeg har møtt

mange ulike medarbeidergrupper både i egen organisasjon og mest som ekstern veileder i arbeidslivet. Først i Aetat Arbeidslivstjeneste, så i Trygdeetatens Arbeidslivssenter, og senere NAV Arbeidslivssenter og NAV Sogn og Fjordane. Jeg har for eksempel spurt: *Har du kranгла på kjøkkenet ditt?* Og fått lattermilde *ja* til svar. Så har jeg spurt: *Har du hatt det hyggelig på det samme kjøkkenet?* Og fått lattermilde og undrende *ja* tilbake. Det jeg ønsker å få fram med denne lille øvelsen er refleksjoner rundt uttrykk som *det sitter i veggene* og *sånn har vi det hos oss*, underforstått: *dette kan vi ikke gjøre noe med*. Slik jeg ser det er mulighetene til å påvirke egen arbeidshverdag vesentlig i bedriftsdemokratiet i den nordiske modellen (Gustavsen et al 2010). Direkte påvirkning blant annet gjennom ulike utviklingsprosjekter, og indirekte gjennom arbeidslivets representative demokrati. Et trekantsamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerorganisasjonene og myndighetene. Nettopp erfaringene fra den i hovedsak medvirkningsorienterte nordiske arbeidslivs- og velferdsmodellen, gjør at jeg løfter fram den enkeltes muligheter til å påvirke egen arbeidshverdag i samspill med andre aktører.

Det er i møtet mellom de ulike aktørene kunnskaping skjer. Så griper jeg meg likevel i å skrive *i egen organisasjon*, bruke et substantiv, som om jeg snakker om en konstant, fast enhet (Rennemo 2006). I denne innledningen vil jeg oppsummere at jeg synes sosial-konstruktivistiske tilnæringer bidrar til spennende perspektiver på læring som prosess, og hvordan mennesker og teknologi gjensidig påvirker hverandre.

NAV-telefonen er en del av arbeids- og velferdshistorien, og i kapittel 1 presenterer jeg utviklingen fra fattigkasse til folketrygd, før jeg ser nærmere på NAV Sogn og Fjordane og etableringen av NAV-telefonen. Den historiske innfallsvinkelen er med på å plassere NAV i en historisk og politisk kontekst. Det er mitt håp at leseren finner framstillingen av veien fra ide til problemstilling spennende, og følger med videre på kunnskapsreisen. I neste del av oppgaven presenterer jeg de teoretiske rammene, innfallsvikler som kan gi innsikt i og forståelse for temaet og problemstillingen. Først strategi (kapittel 2) siden telefoni er en del av NAVs strategi både nasjonalt og på fylkesplan. Jeg ser på NAVs tilnæringer til strategi, og denne drøftingen avsluttes i kapittel 2. I kapittel 3 ser jeg på kompleksitetsperspektiver. Hovedtilnærmingene (kapittel 4) dreier seg om hvordan voksne lærer og kunnskaping skjer. Kunnskaping som relasjonell prosess er sentralt perspektiv og innfallsvinkel. Metodiske refleksjoner og metodiske verktøy er tema i kapittel 5. I kapittel 6 drøfter jeg

problemstillingen i lys av teori og empiri. Avslutningsvis (kapittel 7) presenterer jeg funn, egen læring og noen tanker om læring og kunnskaping framover.

1.2 NAV – et riss

1.2.1 Fra fattigkasse til folketrygd

Arbeids- og velferdstjenesten har en lang historie i Norge, fra midten av 1700-tallet ble fattigkommisjoner nedsatt og den første fattigloven kom i 1845 (Luihn 1986).

Arbeiderkommisjonen ble satt ned i 1885, og hensikten var ”å forebygge sosial uro ved å skape nye instrumenter for sosial integrasjon” (Seip i Alldén et al 1986:200). Feltet har hele tiden vært preget av de politiske debattene om organisering og finansiering. Politiske motsetninger til tross, i den norske sosialhjelpstaten har det vært forholdsvis stor enighet om at det offentlige og de private skulle samarbeide om å løse utfordringene (Seip i Alldén et al 1986). Riksforsikringsanstalten (senere Rikstrygdeverket) ble opprettet i 1895 og fikk ansvaret for gjennomføring av trygdlovene. Sosialdepartementet ble opprettet i 1913. De første sykeforsikringskassene opprettet i 1911, de castbergske barnelover ble vedtatt i 1915, og lovene om sykeforsikring i 1909 og 1915. Åttetimersdagen ble innført i 1919, fire år etter reformen om ti timers arbeidsdag. Sosiallovkomiteen fra 1935 hadde skandinaviske referansepunkter, og var langt på vei preget av moderate krefter. Den skulle samordne mye og bygge ut litt, og hadde en utpreget samarbeidslinje ”*Den skandinaviske sosialreform var derfor ingen steder et sosialpolitisk oppbrudd fra den borgelige sosialhjelpstatens prinsipper. Den var bygd på et kompromiss med dens liberale tankegods. Derfor kunne den aksepteres, og legge grunnen for et sosialpolitisk gjennombrudd*” (Seip i Alldén et al 1986:207). Politisk konsensus preget mye etterkrigstida, og Seip (1986) mener at noe av årsaken til oppslutning om noe omfordeling gjennom sosialpolitikken var at den økonomisk politikken lå fast. Veien mot et mer rettighetsbasert og universielt system var lang, først i 1956 ble syketrygden utvidet til å gjelde alle arbeidstakerer og behovsprøving av alderstrygd ble avskaffet året etter. Lov om sosial omsorg kom i 1965, og markerte et viktig skille fra almisse eller gave til et rettighetsbasert system (Seip i Alldén et al 1986).

På slutten av 1800-tallet strømmet folk fra bygd til by på jakt etter arbeid i fabrikkene, i butikkene og på andre arbeidsplasser (Luihn 1986). Det var ikke arbeid til alle, og arbeidsløshet ble et samfunnsproblem. Fagforeningene opprettet arbeidsledighetskasser og ville ha en offentlig arbeidsformidling. Det politiske ordskiftet var preget av sterke

motsetninger, og flere aktører involverte seg i diskusjonen rundt organisering av arbeidsformidling i tiårene rundt 1900. Debatten i Norge var inspirert av impulser fra Europa, for eksempel den franske ideen om *arbeiderbørser* og det første offentlige arbeidskontoret i tyske Stuttgart i 1883. I 1896 trådte Stortingets *Lov om forhyrings-, feste- og engagementskontorer* i kraft. Loven slo fast at privat arbeidsformidling krevde kommunal bevilgning og at politiet skulle holde oppsikt med virksomheten. Det første kommunale arbeidskontor ble åpnet i Bergen i 1897, og året etter kom *Lov om arbeidsformidling*. Lovens forarbeider la vekt på at arbeidsmarkedet er ”*det mest uorganiserte av alle markeder*” (Luihn 1986:40), og knyttet formidling av arbeid til sosialpolitikk i bred forstand. Typografenes fagforening i Kristiania opprettet den første arbeidsledighetskassen i 1880, og fagforeninger og politikere oppfordret Stortinget til å bevilge offentlige midler til arbeidsledighetskassene. Slike offentlige tilskudd var omdiskutert, men ble vedtatt i 1906. Tjue år senere foreslo Venstre-regjeringen Mowinckel lov om obligatorisk arbeidsledighetstrygd, men forslaget ble ikke behandlet. Det var stor politisk uenighet om Sosiallovkomiteenes forslag om offentlig arbeidsløshetstrygd i form av dagpenger og familietilskudd, men i 1939 ble loven vedtatt. Det var Venstre som ønsket en obligatorisk arbeidsløshetstrygd, Høyre og Bondepartiet var langt på vei mot, mens Arbeiderpartiet lenge ville ha offentlige bevilgninger til fagforeningskassene. Diskusjonene rundt det vi kaller arbeidsmarkedspolitikken, har dreid seg både om organisering og formål. Skulle den være privat eller offentlig, kommunal eller statlig? Skulle organiseringen bidra til full sysselsetting, og et effektivt arbeidsmarked med arbeidsmarkedstiltak for å avpasse tilbud og etterspørsel etter arbeidskraft? ILO-konvensjon nr. 34 om et offentlig arbeidsformidlingsmonopol ble ratifisert av Sverige og Finland før annen verdenskrig, og av Norge først i 1949, og fra juni 1960 har vi hatt statlig arbeidsformidling i Norge (Luihn 1986).

Den sosialpolitiske reformbølgen fra 1880-tallet (Luihn 1986) gikk over store deler av Europa, og sosial- og velferdspolitikken hadde både fellestrekk og ulike løsninger. Skildringer av sosialpolitisk utvikling forklares ofte med industrialisering og urbanisering, og behovet for å erstatte familiens og lokalsamfunnets beskyttelsesordninger. Likevel så vi de første omfattende sosialforsikringstiltakene i Bismarcks Tyskland på 1880-tallet, og ikke i industrialiseringens vugge (England) (Kuhnle 1983). Den skandinaviske samfunnsmodellen (Luihn 1986 og Rennemo 2006) bygger på et dynamisk samarbeid mellom partene i arbeidslivet og myndighetene, og har røtter tilbake i kriseforliket i 1935. Universielle ordninger (for alle, og ikke behovsprøvd) og omfordeling gjennom skatter og avgifter er

sentrale element i den skandinaviske modellen. Dette fordrer stor politisk oppslutning om hovedlinjene og stor legitimitet i samfunnet (Gustavsen et al 2010, Rennemo 2002). Loven om folketrygd som samlet og samordnet alle velferdsordningene, ble vedtatt av Stortinget i 1966, og gjort gjeldende fra 1967 (Seip i Alldén et al 1986). De ulike arbeids- og velferdslovene og institusjonene er en del av historien til den unge NAV-organisasjonen.

1.2.2 To statlige etater, en kommune og ei dør

Modernisering av offentlig sektor og en sterkere samordning av sosial-, trygde- og arbeidsmarkedspolitikken har hatt (og har) stort politisk fokus av vekslende regjeringer både i Norge og i Europa for øvrig (NOU nr 13 2004, Djupvik og Eikås 2010). Mange og ulike faktorer blir trukket fram for å begrunne behovet for reform. I Norge, som i Europa for øvrig, eldes befolkningen. Den demografiske utviklingen med en større andel eldre mennesker, fører til forholdsmessig færre personer i arbeidsstyrken, og det som er blitt kalt forsørgelsesbyrden øker. Effektiviseringsargument følger gjerne i kjølvannet. Vekslende norske regjeringer har fokusert på en mer brukervennlig forvaltning, og vist til ulike målinger som viser relativt svak brukertilfredshet. Økt innslag av individuell velferd, fokus på fattigdomsbekjempelse og den økonomiske lønnsomheten i arbeid framfor trygd er andre argument for reformen.

Modernisering av offentlig forvaltning er et gjennomgående argument. *Arbeidslinja* er et sentralt middel for å redusere veksten i offentlige utgifter, og andelen av befolkningen i yrkesaktiv alder som midlertidig eller varig ikke er arbeid. Vi finner liknende sosialpolitiske strategier som arbeidslinja er uttrykk for også internasjonalt. Slik sett kan vi se arbeidslinja som en del av en internasjonal trend i arbeids- og velferdspolitik (NOU nr 13 2004, Djupvik og Eikås 2010).

I desember 2001 ba Stortinget regjeringen om å utrede en felles etat for sosial-, arbeidsmarkeds- og trygdeetaten (Christensen et al 2010). Samarbeidsregjeringen, også kjent som Bondevik 2, la fram stortingsmeldingen om samordning av Aetat, trygdeetat og sosialtjenesten i 2002 (Stortingsmelding nr 14, 2002-2003). Bondevik 2 presenterte tre hovedmål for en organisatorisk reform av politikkområdene forvaltet av Aetat, trygdeetat og de kommunale sosialtjenestene:

1. Arbeidsretting
2. Brukerretting

3. Effektivisering

Flere brukere hadde behov for bistand fra to eller flere av etatene, for eksempel mottok en del trygd eller sosialhjelp og måtte samtidig registrere seg som arbeidsledige hos Aetat. Andre brukere hadde økonomiske vansker, og trengte supplerende sosialhjelp i tillegg til ytelser fra trygdeetaten, eksempelvis overgangsstønning til enslige forsørgere eller uførepensjon. I 2000 var det nesten 32 000 trygdemottakere som fikk slik supplerende hjelp. I tillegg til parallell bruk av tjenester, var det overganger mellom tjenester og etater. Fra arbeidsinntekt til pensjon skapte sjelden utfordringer av forvaltningsmessig art. En langtidssykmeldt kunne derimot oppleve samhandlingsutfordringer mellom etatene. Utfallet kunne til sist ble tilbakeføring til samme type arbeid etter rehabilitering, nytt arbeid etter eksempelvis yrkesrettet attføring eller tidsavgrensa uførepensjon. Det er estimert at rundt 15% av brukerne har behov for bistand på tvers av de gamle etatene. *En inngangsdør* skulle ta bort folks opplevelser av å bli vist fra etat til etat. *One stop shop* er den internasjonale betegnelsen, og en del av moderniseringen av offentlig sektor. Flere land, blant dem Norge, har for eksempel erfaring med ulike varianter av offentlige servicekontor, som også inspirerte politikere i diskusjonen rundt NAV-etableringen (Christensen og Lægneid 2010, Djupvik og Eikås 2010).

Bondevik 2 foreslo en omorganisering av velferdsforvaltningen basert på en enhetlig førstelinje med tjenester fra jobbetaten, pensjonsetaten og sosialtjenesten basert på samarbeid mellom stat og kommune (*en inngangsdør*), en todelt, statlig velferdsforvaltning (*en arbeidsetat* og *en pensjonsetat*) og at kommunenes ansvar for sosialtjenesten ble videreført. Målsettingene var stort sett like i innhold, det var i hovedsak organiseringen som ble debattert. Et sentralt spørsmål var om det politiske ansvaret skulle plasseres i sentralt eller lokalt. I NOU nr 13 2004 ble fire hovedmodeller presentert:

Modell 1: Statlig arbeidslinje

Modell 2: Kommunal arbeidslinje

Modell 3: Statlig énetatmodell

Modell 4: Kommunemodell

Helgøy et al (2010) skildrer prosessen i Stortinget, der Bondevik 2-regjeringens forslag ble avvist som ”noe kronglete”, før ”*det organisatoriske grunnlaget for en ny arbeids- og velferdsadministrasjon formelt (ble) vedtatt av Stortinget 31. mai 2005*” (Helgøy et al, 2010:6). Bondevik 2s forslag om en arbeids- og en pensjonsetat ble forkastet, og forslag om å overføre det kommunale ansvaret for sosialloven til staten ble nedstemt. Stortinget vedtok sammenslåing av Rikstrygdeverket, Aetat og deler av den kommunale sosialtjenesten, og sjøsatte dermed ”*den største organisatoriske reform i den norske velferdsstatens historie*” (Alm Andreassen et al, 2010:152). De skriver videre at reformen er en del av et sosialpolitisk paradigmeskifte, der velferdsstaten ikke skal ”*være et sikringssystem utenfor arbeidsmarkedet, men altså et instrument for å inkludere hele befolkningen i arbeid*” (Alm Andreassen et al, 2010:152). NAV-reformen (Helgøy et al, 2010, Christensen og Lægreid 2010) er en forvaltningsreform, men har også sterke sosialpolitiske trekk gjennom fokuset på arbeidslinjen og dermed arbeidsretting av velferdspolitikken.

De tre målsettingene er de samme:

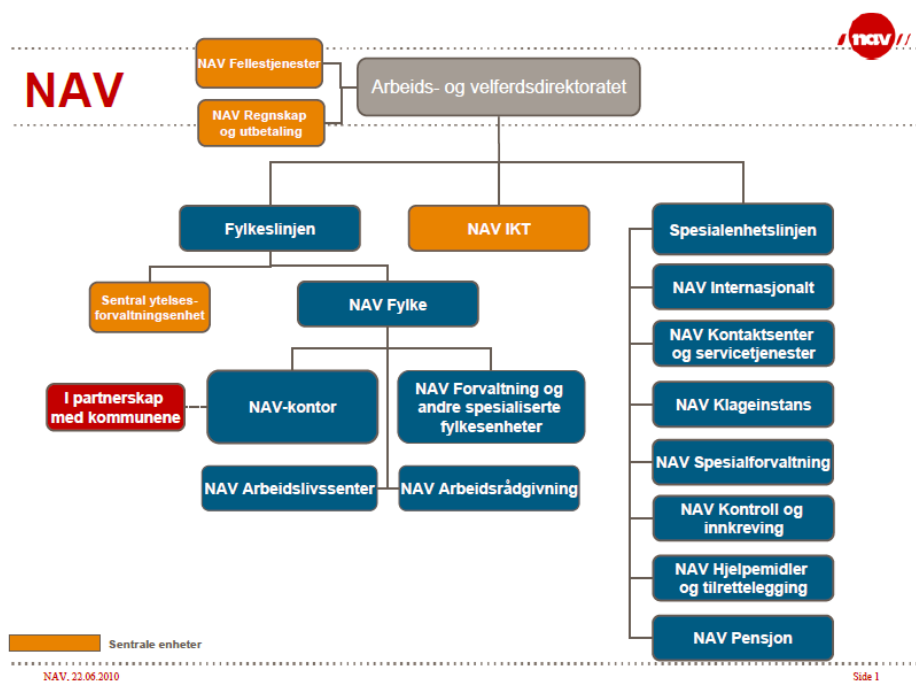
1. Arbeidsretting slik at flere kommer i arbeid og aktivitet, og færre har offentlige stønader som (hoved) inntektskilde
2. Brukerretting med nøkkelbegrep som myndiggjøring (empowerment), brukerinnflytelse og involvering, og
3. Effektivitet gjennom å sikre stordriftsfordeler og hindre dobbeltarbeid (Helgøy et al, 2010:6).

Tjenestespekteret i NAV er mer omfattende enn tjenestene de to statlige etatene og den kommunale sosialtjenesten hver for seg kunne tilby brukerne, blant annet på grunn av nye tilbud som Kvalifiseringsprogrammet. Samtidig er det også gjennomført forenkling av stønadsordningene. Arbeidsavklaringspenger (AAP) har for eksempel erstattet de tre ytelsene rehabiliteringspenger, attføringspenger og tidsbegrenset uføretrygd. Kommunene velger selv hvilke tjenester som tilbys i NAV-kontoret i tillegg til de lovpålagte tjenestene som skal tilbys. De lovpålagte tjenestene er økonomisk sosialhjelp, gjeldsrådgiving og Kvalifiseringsprogrammet (Christensen og Lægreid 2010).

1.2.3 Intern organisering i NAV

En omfattende reform og etableringen av en etat som mange innbyggere er i kontakt med følges med interesse både av borgere, og de med mer profesjonell interesse for NAV. I 2009 forvaltet NAV 315 mrd kr, hvorav nesten 280 mrd kr gikk til varig (primært alders- og uførepensjon) og midlertidig (blant annet syke- og foreldrepenger) inntektssikring. I 2010 jobber rundt 16 000 medarbeidere i de 457 NAV-kontone, rundt 100 spesialenheter og øvrige deler av NAV. NAV-reformen følges av forskere gjennom Forskningsrådets program *EVANAV - Evaluering av NAV-reformen*. I evalueringsopplegget tas det utgangspunkt i NAV-reformen som forvaltningsreform, og sentrale element er utforming av NAV og hvorvidt de organisatoriske omstillingene kommer brukerne til gode (www.forskningsradet.no). På bakgrunn av Riksrevisjonens rapport om NAV for budsjettåret 2008, ble det gjennomført en høring i Stortingets kontroll- og konstitusjonskomite 15. januar i år. Et av resultatene av høringen ble oppretting av en ekspertgruppe som skulle vurdere ansvars- og oppgavedeling i NAV (Hagen et al 2010).

NAV er organisert med Arbeids- og velferdsdirektoratet, og en fylkes- og en spesiallinje, som figuren under viser:



Figur 1 Organisasjonskart NAV

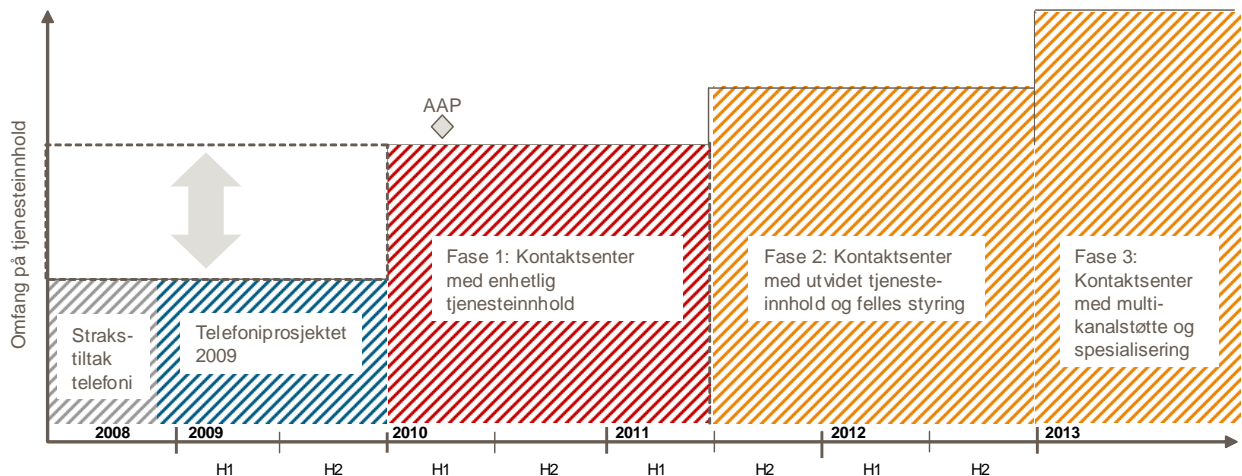
NAV-etaten er den statlige delen av NAV, mens NAV-forvaltningen favner både om stat og kommune (www.nav.no). I etableringsperioden har det skjedd justeringer og nyetableringer,

blant annet innen telefoniområdet, og i 2007-8 ble seks pensjonsenheter etablert. Målet om førstelinjens ene dør kombinert med valg av organisasjonsmodell (Christensen og Lægred 2010), krever partnerskap mellom stat og kommune. Denne *public public partnership-modellen* er dels regulert gjennom NAV-loven og dels gjennom avtaler mellom rådmannen i hver enkelt kommune og NAV-direktøren i det aktuelle fylket. NAV kan forstås som en hybrid, med både *New Public Management* (NPM-) og post-NPM-elementer. Verktøy som målekort (balanced scorecard) og brukerundersøkelser er eksempler på NPM-påvirkning mens partnerskapet mellom stat og kommune er et eksempel på post-NPM (Christensen og Lægred 2010).

1.2.4 Telefoni i NAV

NAV har vedtatt en kontaktsenterstrategi (høringsdokument, telefoniprojektet, navet) med målsetning om at innen 2015 vil alle som ringer NAV møte en førstelinje, med lik kvalitet på tjeneste uansett hvor brukeren bor. Pr i dag kan NAV-telefonen og andre kontaktsentre i NAV svare på telefoner, sette telefoner videre internt og eksternt, og vise til nav.no.

Kontaktsenterstrategien legger opp til multikanalsentre, der telefoni er integrert med de andre (informasjons- og veilednings-) kanalene i NAV. Målene med strategien er økt effektivitet og en bedre brukeropplevelse.



Figur 2 Hovedfaser for kontaktsenterstrategien (Kilde: NAV, direktoratet)

Figur 2 viser hovedfasene i kontaktsenterstrategien. Oppstarten var det som ble kalt *strakstiltak telefoni*, et prosjekt som ble iverksatt i 2008 på grunn av dårlige svartider og svake resultat på brukertilfredshetsmålinger nasjonalt. Med dette prosjektet ble telefoni for alvor satt på dagsorden i NAV, blant annet i fylkesdirektørsamlingene. Telefoniprojektet ble

gjennomført i en periode på rundt et år, og i denne fasen ble NAV-telefonen i Sogn og Fjordane etablert. I fase 1 skal det etableres regionale og nasjonale kompetansekontorer i andrelinje på fagområder med lite trafikk. I fase 2 skal tjenesteinnholdet utvides med kommunale tjenester, spesialisering innen noen fagområder og egne telefonnummer for de største minoritetsspråkene. I tredje fase innføres et telefonnummer landet over for kontakt med NAV, brukerne får velge mellom innvalgstaster etter hvilket fagområde de ønsker informasjon om, og intergrasjonen mellom telefon og de andre kanalene, særlig nav.no, fullføres (Høringsdokument, telefonprosjektet, navet).

1.2.5 NAV Sogn og Fjordane

NAV-enhetene i fylkeslinjen i Sogn og Fjordane er NAV-kontor (lokalisert i hver av de 26 kommunene i fylket), NAV fylkesledd (lokalisert i NAV-bygget på Leikanger), NAV Arbeidslivssenter (lokalisert i NAV-bygget på Leikanger, NAV Forvaltning (hovedkontor i Sogndal og avdelingskontor i Førde), NAV Arbeidsrådgivingskontor (samlokalisert med NAV Førde) og NAV-telefonen (lokalisert i NAV-bygget på Leikanger). Fylkesdirektøren er nærmeste leder for lederne av disse enhetene. Fylkeleddet hadde to avdelinger fra 2006 (*Kvalitet og læring* og *Marknad og samfunn*) og i tillegg etableringsprosjektet.

Arbeidsoppgavene til fylkesleddet har endret seg vesentlig fra støttefunksjoner ved etablering av NAV-kontor, til dagens hovedoppgave som er å støtte NAV-kontor i drift. Fylkesleddet består i dag av de to avdelingene *Fagutvikling* og *Fagstøtte*, og fylkesdirektørens strategiske stab. Teamjobbing blir vektlagt som arbeidsform, og arbeidsoppgaver blir utført på tvers av avdelingene.

1.3 Fra ide til problemstilling

1.3.1 NAV-telefonen i NAV

NAV-telefonen er et direkte svar på utfordringer formidlet til NAV-ledelsen i fylket gjennom skriftlige og muntlige tilbakemeldinger fra personer, brukerorganisasjoner og samarbeidspartner, og gjennom en landsomfattende brukerundersøkelse gjennomført våren 2009. I brukerundersøkelsen scoret NAV Sogn og Fjordane best i landet på spørsmålene om telefoni. Etter fylkesledelsens oppfatning var det likevel ikke godt nok. NAV Sogn og Fjordane ønsker å oppnå resultat på tre område ved å opprette NAV-telefonen. De to første

handler direkte om brukermøtet, mens det siste handler om intern samhandling som skal resultere i bedre tjenester for brukerne:

- 1 De som tar kontakt med NAV pr telefon skal få et godt tilbud, både når det gjelder svartid og kvalitet i svarene.
- 2 Ny organisering av telefoni skal frigjøre tid i NAV-kontorene til andre oppgaver, primært oppfølging av brukere i forhold til arbeid og aktivitet.
- 3 Etableringen skal føre til styrking av samhandlingen mellom enhetene i NAV, primært NAV-kontorene, NAV-telefonen og NAV forvaltning.

Når NAV-telefonen skal løse fire av fem forespørsler pr telefon (80/20-målsetningen), forutsetter det at alle i NAV som er i kontakt med bruker benytter IKT-verktøyene i samsvar med tjenestepakken eller grensesnittet mellom enhetene. Det betyr blant annet at alle må bruke IKT-verktøyene til å registrere det som skal registreres i saken eller loggen til hver enkelt bruker umiddelbart, og at elektronisk kalender er oppdatert slik at NAV-telefonen for eksempel kan se når saksbehandler i NAV-kontoret er tilgjengelig for samtale.

Flere av kontaktsentraene i NAV er videreutviklet fra telefontjenester i daværende trygdeetaten. Vår telefon ble etablert samtidig med at det siste NAV-kontoret i Sogn og Fjordane åpnet. NAV-telefonen er ei storsatsing for NAV Sogn og Fjordane, det var stort engasjement rundt etableringa og et veldig sterkt felles ønske om å lykkes. Figur 3 viser viktige milepæler i etableringen av NAV-telefonen:

Når	Aksjon	Aktører/forum
1 kvartal 09	Diskusjon om organisering av telefoni	Fylkesledelsen
1 kvartal 09	Studietur til etablerte kontaktsenter	Gruppe frå MBA
2 kvartal 09	Etablering av forprosjekt	Fylkesledelsen, MBA, ledergruppa
2 kvartal 09	Vedtak om å opprette NAV-telefonen	MBA
2 kvartal 09	Oppstart NAV-telefonprosjektet	Fylkesledelsen
2 kvartal 09	Rekruttering	Prosjektet, fylkesledelsen
2 og 3 kv 09	Innplassering	Fylkesledelsen
3 kvartal 09	Planlegging av kompetanseløp	Fylkesleddet ved Fagutvikling
3 kvartal 09	Planlegging påloggingsplan	Prosjektet
3 kvartal 09	Utarbeide tjenestepakke	Fylkesleddet ved Fagutvikling
2 og 3 kvartal 09	Forberede organisasjonen (bl.a. rutiner for Outlook, registrering i saksbehandlersystemene og oppdatering av Remedy) Hva må være på plass for å få lov til å kople seg på NAV-telefonen?	Ledersamlingene, også med oppgaver til lokale kontormøter Tirsdags-posten
Fom 2 kv 09	Dialog med NAV SFj Brukarutval	Prosjektet, Fylkesdirektøren
Fom 1 kv 09	Dialog med Rådmannsutvalet i SFj	Fylkesledelsen

Figur 3 NAV-telefonen – fra ide til oppstart

Figur 3 viser hovedaksjonene i etableringen av NAV-telefonen, i det følgende vil jeg kommentere rekruttering og innplassering. Kompetanseløpet kommer jeg tilbake til i en egen figur.

Målet om et åpent læringsmiljø der folk deler, bidrar og samskaper kunnskap lå til grunn også for rekrutteringsprosessen. Det ble vektlagt i utlysningsteksten og i intervjuet. Vi hadde flere ønsker for gruppeintervjuprosessen. Vi ville se hvordan søkerne forholdt seg til hverandre og til intervjupanelet. Vi ville også introdusere sentrale elementer vi ønsket skulle prege arbeids- og læringsmiljøet i NAV-telefonen, så som det å *ta turer* (Stacey 2008), både styrt gjennom å be om kommentarer fra alle, og på den enkeltes initiativ i refleksjonsoppgavene.

I utlysningsteksten til NAV-telefonen skrev vi om å *smile i telefonen*. Da intervjueteamet hadde plukket ut dem vi syntes var aktuelle for intervju (ut fra vurdering av søknad og CV), tok vi en telefonsamtale med de aktuelle før vi gjorde endelig utplukk til gruppe- og individuelt intervju. Oss i mellom snakket vi for eksempel om *god telefonstemme* og å *være god i telefonen*, og tok i bruk både magefølelse og intuisjon i denne delen av utvelgingsprosessen (Gotvassli 2006).

I norsk arbeidsliv har det de siste ti-femten årene vært mer fokus på mangfold, i ledergrupper og mellom medarbeiderne, målet er i langt større grad å speile et stadig mer mangfoldig Norge. Staten har for eksempel regler for rekruttering, som sier at alle kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn skal innkalles til intervju. Slike regler og kravet om 40% kvinnerepresentasjon i styrene har kommet som et resultat av at mange organisasjoner ender med å rekruttere personer som er ganske like rekruttererne, og mye tyder på at den underliggende tanken er preget av ideen om at like barn leker best. Det kan forklares med at *”heterogenitet er et tveegget sverd. På den ene siden kan ulikhet og uenighet medføre at diskusjonene blir grundigere og mer kreative. På den andre siden kan det øke sjansen for personlige gnisninger og destruktive konflikter mellom medlemmene”* (Bang og Midelfart, 2010/47:4).

Åtte medarbeidere fra NAV ble innplassert i NAV-telefonen. I motsetning til flere andre NAV-telefoner hadde bare tre av de innplasserte medarbeiderne saksbehandlerfaring og erfaring med brukerkontakt, og ingen av disse erfaring fra NAV-kontor. De fem andre hadde erfaring fra fellestjenesten i NAV Sogn og Fjordane. De kjente NAV godt, og hadde jobbet med sentralbord og støttetjenester for NAV-kontorene, for eksempel arkivering. I første omgang ble seks medarbeidere rekruttert eksternt, to av disse hadde NAV-erfaring, en fra et annet fylke og en fra kommunal tilsetting i NAV-kontor. Medarbeidergruppa ble supplert med tre, to startet i løpet av Kompetanseløpet og den siste fra nyttår. Selv om vi endte opp med 16 kvinner og en mann i NAV-telefonen, og alle er født og oppvokst i Norge, har vi tilstrebet mangfold på andre måter, blant annet i forhold til utdanning, alder og erfaringsbakgrunn. Ønsket om mangfold bunner i en tro på at ulikhet øker sjansen for et bredere tilfang av ideer og refleksjoner, som samlet sett kan gi oss mer å spille på i møtet med brukerne.

De første åtte ukene i NAV-telefonen var et Kompetanseløp (KL) for alle medarbeiderne. Se figur 4:

Tema	Metode
Introduksjon til NAV	Foredrag, Plenumsdiskusjoner
Forstå NAVs rolle i arbeids- og velferds-Norge	Foredrag, Plenumsdiskusjoner
Støttesystemer (telefoni, Outlook, Remedy, WinTid)	Foredrag, Praktiske øvelser
Leders dag (med bl. a. teoretiske innspill ift LØFT, respekt, refleksjon og NAV-telefonens rolle)	Foredrag, Reflekterende team Ta runden, individuelle refleksjoner, plenumsdiskusjoner
Kommunikasjonsfaglig (bl.a. taushetsplikt, personvern, stemmebruk og kommunikasjons-modeller)	Samtaletrening med utgangspunkt i case eller OSS E-læringsmodul (personvern og taushetsplikt)
Stønadsfaglig	Foredrag, Plenumsdiskusjoner Samtaletrening med utgangspunkt i case eller OSS, E-læringsmoduler Individuell trening (avsjekk)
Saksbehandlersystem (Arena, infotrygd, Pesys, Bisys, Gosys)	E-læringsmoduler Samtaletrening med utgangspunkt i case eller OSS Individuell trening (avsjekk)

Figur 4 Innhold i Kompetanseløpet

I prosjektfasen for NAV-telefonen i Sogn og Fjordane så vi på KL i etablerte telefoner i NAV før vi utarbeidet vårt KL. Mange av de etablerte telefonene hadde et tydelig stønadsfokus i sine kompetanseplaner og planer for kompetansebygging før oppstart. I Sogn og Fjordane ønsket vi å skape forståelse for målsetningen med NAV-reformen gjennom å vektlegge bakgrunnen for reformen, samhandlingen internt i NAV, og hvordan brukerne skal møtes i NAV-kontoret og i NAV-telefonen. Fylkesdirektøren kalte NAV-telefonen et prestisjeprosjekt, og var sammen med resten av ledergruppa *tett på* i etableringsprosessen, og i utvikling og gjennomføring av KL. Ledergruppa i fylket og leder i NAV-telefonen kom alle med innspill til KL både i forkant og underveis, og kompetanseskoordinatoren (som også er innplassert i NAV-telefonen) sydde sammen innspill og ønsker til et praktisk gjennomførbart KL.

I utviklingen av Kompetanseløpet for NAV-telefonen var målet å skape en god balanse og dynamikk mellom:

- stønadsfaglig kompetanse
- god forståelse for NAV-reformen
- samspillet mellom brukerne, ulike enheter i NAV og eksterne samarbeidsparter, som bedrifter, helsepersonell, oppfølgingstjenesten og arbeidsmarkedsbedrifter.

Kompetanseløpet dro nytte av erfaringene fra et nesten fullført KL for NAV-kontorene. Det var gjennomført over en fireårsperiode, og det var gjort både mindre justeringer og større endringer basert på tilbakemelding og vurdering av hvordan opplæringen hadde fungert i møte med praksis.

Det ble formulert læringsmål for de åtte ukene som skulle beskrive ønsket kompetanse ved utgangen av de ulike ukene. Fra å *”bli kjent med NAV, samarbeidspartane og rolla til NAV i arbeids- og velferdspolitikken”* i uke 1 til *”dei tilsette i NAV-telefonen skal meistre dei spørsmåla som kjem til NAV-telefonen, dvs å kunne svare på 80% av telefonane, setje over dei rette telefonane samt gjere dei rette avtalene med brukar”* i uke 8 (Plan for KL i NAV-telefonen 2009).

De ulike dagene og ukene hadde noen gjennomgående element for å skape gjenkjennbarhet i en intens periode og gi rom for individuell refleksjon. Hver arbeidsdag startet (30 minutt) og sluttet (i utgangspunktet 45 minutt) med individuell tid. Denne tida ble brukt ulikt, eksempelvis til å trene mer på noe, og ble også brukt til å skrive en individuell logg som ble sendt leder elektronisk hver uke. Nøkkelbegrep for Kompetanseløpet var utviklingen av en forståelse for NAVs visjon og oppdrag. Videre skulle KL bidra til å utvikle et miljø som verdsatte og tålte tilbakemeldinger, noe både den individuelle loggen og tilbakemeldingene i gruppe skulle styrke. Hver dag ble fellesøkta avslutta med evaluering og tilbakemelding. I tillegg var en dag i uka (stort sett fredag) satt av til oppsummering, refleksjon rundt læring, kunnskaping og kompetansebehov, og evaluering (omtrent en halv dag, kalt lederdag). Siste del av dagen ble brukt til individuell repetisjon og trening.

De to store forskjellene mellom KL for NAV-kontorene og for NAV-telefonen, var for det første at i NAV-telefonen skulle ingen lenger jobbe med det de hadde jobba med før (heller ikke de som var innplasserte), mens mange i NAV-kontor skulle jobbe videre med noen eller flere av oppgavene de hadde før NAV-kontoret ble etablert. Den andre store forskjellen var at NAV-kontorene gjennomførte KL over lengre tid og parallelt med etablering av NAV-kontoret og tilnærmet ordinær drift. KL i NAV-telefonen ble gjennomført i åtte intense uker før telefonene gradvis ble innført over en periode på vel to uker.

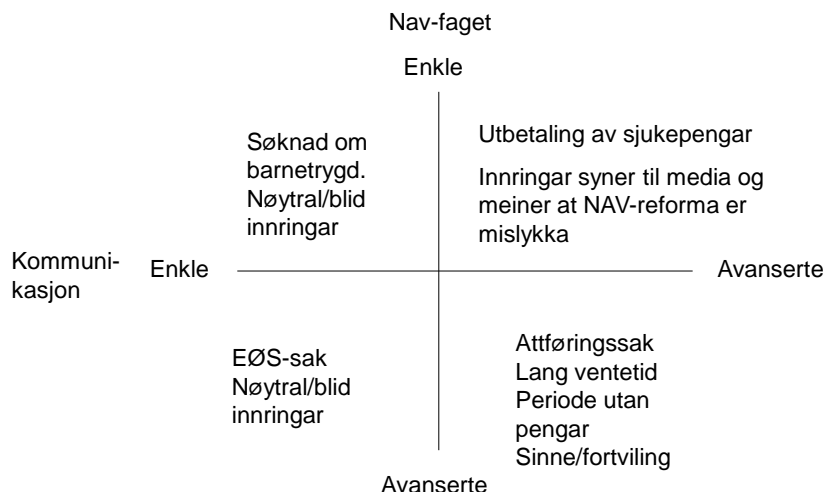
De fleste medarbeiderne deltok i hele kompetanseløpet, tre medarbeidere startet i NAV-telefonen i løpet av denne perioden og ble med fra uke to, fem og seks. Tre medarbeidere som

kom fra fylkesleddet og forvaltningsenheten deltok på storparten av KL, men hadde også andre oppgaver i perioden. KL ble utviklet av fylkesleddets fagutviklingsavdeling i dialog med fylkesledelsen og meg, og med kompetansekoordinator som en sentral aktør. Mange forskjellige personer i NAV Sogn og Fjordane bidro i KL, både med innledninger, plenumsdiskusjoner og tilbakemeldinger.

1.3.2 Hva vil det si å jobbe i NAV-telefonen?

NAV-telefonen møter forventingene fra og samhandler med brukere, samarbeidsparter og ulike enheter i NAV. En typisk arbeidsdag vil være slik: 4-5 timer påkoplest telefonen i 1-3 halvtimesbolker. Den øvrige arbeidstiden kalles *hvit tid*, og deles mellom pauser, etterarbeid, læring og kunnskaping blant annet gjennom refleksjon. Når medarbeideren i NAV-telefonen kommer på jobb vil hun slå på datamaskinen, og åpne telefonen og alle de ulike dataverktøyene.

Grovt sett kan vi dele forespørslene til NAV-telefonen etter to dimensjoner, det NAV-faglige og det kommunikasjons-faglige, vist i figuren under:



Figur 5 Kompetanse i NAV-telefonen (egen figur)

Mange av telefonene er på mange måter forholdsvis enkle spørsmål NAV-faglig sett. Medarbeiderne i NAV-telefonen kan ofte svare på disse spørsmålene kjapt, særlig viss vi legger til grunn at samhandlingen internt i NAV fungerer. De umiddelbart utfordrende oppgavene i møte med bruker kan være avanserte NAV-faglige og/eller kommunikasjonsfaglige spørsmål. Samtidig kan det være utfordrende for NAV-telefonen samlet sett å vise interesse, som er en viktig del av god service, også i de NAV- og kommunikasjonsfaglige enkle spørsmålene. I dette spennet ligger en sentral utfordring for medarbeiderne og kunnskapslederen som legger til rette for kunnskaping. Når NAV innplasserer og rekrutterer med fokus på kompetanse, må medarbeiderne oppleve at de arbeider i en kompetansevirksomhet.

For å håndtere topper og frigjøre tid til felles kompetansetiltak særlig i oppstartsfasen ble en beredskapsgruppe opprettet. En ønsket bieffekt var styrket samhandling mellom enhetene i NAV. Fylkesdirektøren ba i utgangspunktet lederne for de største NAV-kontorene om å stille medarbeidere som var interesserte i å gjøre en innsats i NAV-telefonen til disposisjon. Dette var mulig fordi alle kontor fikk frigitt ressurser da NAV-telefonen ble opprettet. Til sammen åtte medarbeiderne fra fem ulike NAV-kontor var med i beredskapsgruppa fra starten av, senere kom noen flere medarbeidere fra NAV-kontor og NAV Forvaltning til. I den første gruppa var alle på en dags opplæring i NAV-telefonen, og flere hadde sine første arbeidsdager fysisk til stede i landskapet. I den siste gruppa ble informasjonen kun gitt pr videokonferanse eller telefon. Det var interessant å observere hvor ulik tilnærming medarbeiderne i beredskapsgruppa hadde til å være fysisk til stede i NAV-telefonen når de var påkopleet. Der en gav uttrykk for at det var spennende og lærerikt å være til stede, mente en annen at han like gjerne kunne sitte i sitt NAV-kontor. Begge var i den opprinnelige beredskapsgruppa. Medarbeiderne i NAV-telefonen gav uttrykk for at det var veldig lærerikt å ha medarbeidere fra NAV-kontor sittende i landskapet, alle hadde mye erfaring med brukermøte, god breddekunnskap og stor sett mye telefonierfaring. Samtidig opplevde NAV-lederne at de som deltok i beredskapsgruppa fungerte som ambassadører for god samhandling i eget kontor, med en veldig forståelse for behovet for oppdaterte kalendere og dagsystem. Beredskapsgruppa var særlig i aktivitet fra nyttår til påsken 2010, og i noen grad også i juni 2010.

1.3.3 Problemstilling

Læringsmål for masterstudiet er at møtet mellom praksisfeltet og teoretisk kunnskap skal styrke studenten som reflekterende praktiker i initiering og gjennomføring av utviklingsprosesser i organiserte virksomheter og et arbeidsliv i endring (www.hint.no/mkil/studieplan). Jeg har mange spørsmål og tanker rundt blant annet etablering, videreutvikling, drift av og kunnskaping i NAV-telefonen. Som leder ønsker jeg at NAV-telefonen skal lykkes i å nå målsettingene om 70/30 (svare på 70% av telefonene innen 30 sekunder), 80/20 (fullføre 80% av henvendelsene og overføre de resterende 20% til riktig enhet) og gode brukermøter. Som student er jeg nysgjerrig på å finne ut om, og eventuelt hvordan og hvorfor, NAV-telefonen lærer, driver kunnskaping og lykkes.

Forskjellen mellom et trivielt problem og ei problemstilling kan forklares med hvor fruktbar eller interessant spørsmålet er, og om arbeidet kan føre til ny kunnskap eller ikke (Nygaard 2008). En fruktbar problemstilling skal si noe om avstanden mellom det vi vet og det vi ønsker å vite, ta utgangspunkt i forskningsstatus, kanskje si noe om behovet for nye studier, og avgrense og avklare hva som skal undersøkes. Problemstillingen skal både vekke interesse, og bidra med noe nytt.

La meg illustrere gjennom en konstruert historie: Bestemor Tove blir enke tidlig i 50-årene. 60-årsdagen feires med gode lærervevenner på restaurant Krepsegården i Studiestrædet i København, utpå kvelden kommer de i kontakt med et herreselskap. De danske herrene tilbyr de norske damene en guidet tur i byen dagen etter. Slik møtes Tove og Niels. De holder kontakten og ut av vennskapet vokser kjærlighet fram. Tove avslutter et langt yrkesliv i Sogndals-skolen når hun pensjonerer seg som 67-åring. Samme sommer feirer Tove og Niels bryllup med familie og gode venner på Krepsegården, og flytter inn i en leilighet stor nok for barnebarn og andre besøkende i Kongens by. Gode år kommer og går, så en dag dør Niels. Noen dager etter minnestunden ringer en sorgfull Tove til NAV Sogndal. Det er så mye hun må ordne og så mye hun lurere på. Bestemor Tove kommer etter kort ventetid fram til NAV-telefonen i Sogn og Fjordane.

Som bestemor Tove i København er det mange som ringer til NAV først når livet har tatt en dramatisk vending, på godt eller vondt. Det kan være adopsjon, flytting til ny jobb i utlandet eller en med 100% uførepensjon som føler seg så mye bedre og så smått har lyst til å prøve

seg i arbeidslivet igjen. Det kan være samlivsbrudd, dødsfall, alvorlig sykdom eller oppsigelse fra jobben.

Visjonen for NAV-telefonen er å gjøre en forskjell. Helt konkret ønsker vi at møtet mellom NAV-telefonen og brukeren i telefonsamtalen skal gjøre en forskjell for den som kontakter oss. Hvor stort forskjell kan en telefonsamtale eller ti gjøre i et hav av glede eller sorg?

Dette leder meg fram til følgende problemstilling:

Hvordan kan aksjonsbasert læring i et nyskapende opplæringsdesign medvirke til realisering av 80/20-målsetningen gjennom å fremme læringsmiljø som styrker NAV-telefonens evne til å gjøre en forskjell?

Problemstillingen retter fokus mot aksjonsbasert læring, og de fire forskningsspørsmålene dreier seg på ulike måter om aksjonsbasert læring og et medvirkende læringsmiljø. Alle bidrar på ulikt vis, dels overlappende og dels komplementært, til å forklare hvordan NAV-telefonen kan gjøre en forskjell.

Etableringsfasen har jeg definert som sammenfallende med tidsrommet for casen min, og fasen dekker tiden fra forprosjektet startet våren 2009 og ut april 2010. I lærings- og kunnskapingssammenheng legger jeg særlig vekt på perioden fra Kompetanseløpet startet i oktober 2009 og ut april 2010. Et to måneder langt kompetanseløp var en enestående mulighet til å jobbe systematisk med læring og kunnskaping internt i NAV-telefonen, men også i relasjon til og dialog med andre aktører i NAV. Det første forskningsspørsmålet blir da:

1. Hvordan legge til rette for læring i en etableringsfase?

Medarbeiderne kan på mange måter oppleve å stå alene i sitt møte med bruker, samtidig er nettopp brukermøtet kanskje den viktigste lærings- og kunnskapingssituasjonen. Utvikling og anerkjennning av medvirkende metoder danner en viktig motsats til det som kunne blitt ensomt og individuelt. Det andre forskningsspørsmålet blir derfor:

2. Hvordan kan medvirkende metoder skape rom for felles læring?

Flere av metodene har vært nye for medarbeidergruppa, og loggføring i et læringsperspektiv er eksempelvis nytt i NAV Sogn og Fjordane. Studiet heter *Innovasjon- og kunnskapsledelse*,

og kunnskapslederens rolle er kanskje implisitt, men likevel: Det tredje forskningsspørsmålet tar for seg lederens rolle i kunnskapingsprosessen:

3. Hvordan kan leder legge til rette for læring og kunnskaping?

Etablering av felles praksis, i form av regler, rutiner og prosedyrer, kan ses på som innsnevrende i stedet for utviklende. Organisasjonsutvikling dreier seg blant annet om å teste ut, og om mulig etablere en fryssituasjon, for å se om det er fruktbart å videreføre og videreutvikle metoder, aksjoner eller intervensjoner. Det fjerde forskningsspørsmålet tar for seg nettopp dette med å videreutvikle felles praksis i en kunnskapingskontekst:

4. (Hvorfor og) hvordan etablere og videreutvikle felles praksis?

2 DET STRATEGISKE PERSPEKTIVET

2.1 Innledning

Arbeidet med etablering av NAV-telefonen er en del av NAVs strategiske tilnærming til videreutvikling av arbeids- og velferdstjenestene. Dette strategiarbeidet skjer både nasjonalt og på fylkesnivå i NAV. Nasjonalt er oppretting av kontaktsenter en konsekvens av *Kontaktsenterstrategien*, som sier at alle fylker skal ha et kontaktsenter som går inn i den nasjonale styringslinja *En kø* fra og med 2013. *En kø* prøver allerede ut spesialtelefoner for arbeidsgivere og fagområdet foreldrepenger, og spesialtelefonen *Din Pensjon* ble etablert i forbindelse med innføringen av ny alderspensjon fra våren 2010. Spesialistutvalget, som ble oppnevnt etter høringen i Stortinget våren 2010 (Hagen et al 2010) la blant annet vekt på at alle fylker må etablere en fylkesdekkende telefontjeneste da de la fram sine anbefalinger til statsråden i juni 2010.

Da NAV Sogn og Fjordane våren 2009 valgte å etablere NAV-telefonen var det et strategisk valg med tre hovedmål:

- 1 Brukerservice
- 2 Effektivisering
- 3 Organisering

God telefonservice til brukerne i fylket, både hva svartid og kvalitet angår, kort fortalt gjennom å gå fra sentralbord til å tilby en fullskala f rstelinjeteneste. Det andre målet med å etablere et samlet telefonfaglig miljø var effektivisering, slik at NAV-kontorene kunne frigjøre tid til oppfølgingsarbeid. På den tiden det lokale medbestemmelsesapparatet tok beslutningen om å etablere NAV-telefonen var den sentrale kontaktsenterstrategien enda bare på h ringsstadiet. Etableringen av en lokalt basert telefon, uten tastevalg, der brukerne kom n r de slo nummeret til det lokale NAV-kontoret sitt og der fylkesdirektøren var ansvarlig, var også en del av en strategi for å holde denne delen av tjenesteproduksjonen i fylkes- og ikke spesiellinjen i NAV. Dette kan blant annet sees i sammenheng med at NAV-telefonen er lokalisert på Leikanger. Der er det allerede etablert en del statlige arbeidsplasser med nasjonale (eller regionale) funksjoner, blant dem et større telefonifaglig miljø med *Skatteopplysningen* og telefontenesten i *difi* (Direktoratet for forvaltning og IKT).

Kundesenterstrategien nasjonalt og etableringen av NAV-telefonen i Sogn og Fjordane er realiseringen av større, planlagte og styrte organisatoriske endringer, og teori om strategi kan belyse ulike sider ved etableringen av NAV-telefonen.

2.2 Strategi som verktøy

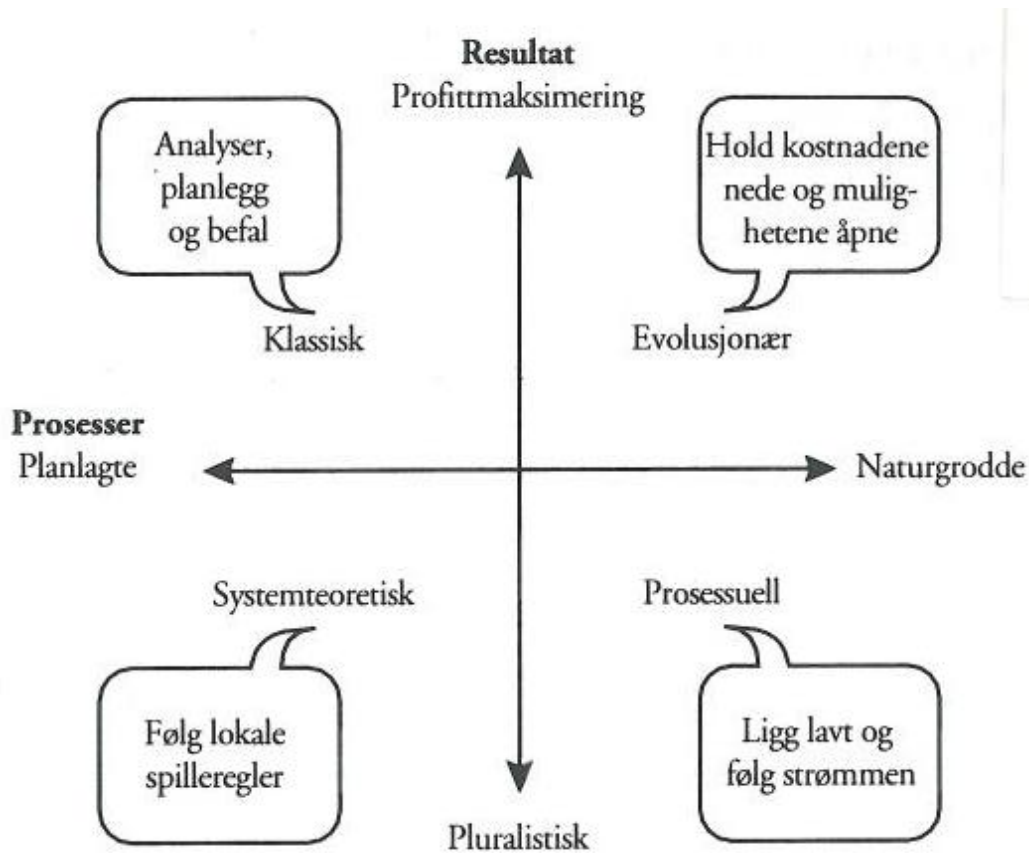
Strategi er et av begrepene som ledere, politikere, praktikere, teoretikere og forskerne som er opptatt av organisasjoner og virksomheter, bruker, skriver og snakker om. Et søk på google en dag i midten av juni 2010 gir rundt 11,5 millioner treff på ordet strategi og vel 200 millioner treff på den engelskspråklige varianten, strategy (<http://www.google.no>, 12. juni 2010).

Mange av metaforene brukt om strategibegrepet peker tilbake til det militære og krigerkunsten, og et av de eldste kjente verkene er kineseren Sun Tzus *The Art of War* skrevet i det sjette århundre før år null (Mintzberg et al 2009). Metaforer som *å tape slaget, men ikke krigen, seire, manøver* og *slå fienden* eller motstanderen brukes ofte i organisasjonsfagene. Begrepet strategi kommer fra det greske *strategia*, og betyr generalkunst eller hærføring. Tidlige røtter til tross, først fra 1960-tallet kan vi snakke om strategi som en del av det framvoksende organisasjonsfaget, der mange av pionerene hører hjemme i den klassiske skolen, for eksempel General Motors Alfred Sloan, og der de også hentet inspirasjon fra sosialøkonomien (Whittington 2002).

Plan er et av begrepene som hyppig blir brukt når begrepet strategi forsøksvis defineres. ”*En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål*” (Roos et al, 2005:12). En annen definisjon av strategi er Mintzbergs fem P-er: *Plan, pattern* (mønster), *position* (posisjon), *perspective* (perspektiv) og *ploy* (manøver) (Mintzberg et al, 2009).

Vi kan forstå strategi fra fire forskjellige tilnærminger (Whittington 2002), den klassiske, den evolusjonære, den prosessuelle og den systemkritiske. Mens de klassiske og evolusjonære tilnærmingene har profittmaksimering som mål, kan de prosessuelle og systemkritiske også ha andre mål for strategisk arbeid, for eksempel stolthet. Ser vi på hvordan organisasjoner jobber med strategi, er de klassiske og systemkritiske tilnærmingene opptatt av at strategi er planlagte prosesser. De evolusjonære og prosessuelle tilnærmingene mener strategi ”*oppstår av prosesser styrt av tilfeldigheter, forvirring eller konservatisme*” (Whittington, 2002:15).

Dette er visuelt presentert i figur 6:



Figur 6 Oppsummering av de fire perspektivenes implikasjoner for strategi (Whittington, 2002:27)

Klassisk strategi presenterer oppskrifter eller framgangsmåter for profittmaksimering, der langsiktighet, lederskap og rasjonell planlegging er nøkkelord. I evolusjonistisk strategi vektlegges markedsmakten og konkurransen, der langsiktig planlegging kan være en bremsekloss for de kjappe endringene som kreves. Avhengigheten av og tilpasningen til ytre forhold er sentralt. Prosessualistene tror ikke på den perfekte, rasjonelle planen, de er opptatt av prosessene med både feiling, læring og kompromisser. Systemteoretikerne er opptatt av konteksten, eksempelvis av klasse og nasjonen der strategiutviklingen skjer. Profitt kan være underordnet, eksempelvis ”faglig stolthet, ledermakt eller nasjonal patriotisme” (Whittington 2002:17).

I den klassiske tilnærmingen blir implementering en egen fase, fordi strategien formuleres ferdig før den iverksettes. Og mens toppledelsen formulerer strategien er det ofte mellomlederens oppgave å sørge for at alle i organisasjonen følger opp det som er vedtatt, med andre ord sørger for implementeringen (Whittington 2002).

Prosessuelt orientert strategi tar utgangspunkt i organisasjoners iboende kompleksitet. Når målene kan være ulike, må aktørene forhandle fram kompromisser, som for eksempel tar opp i seg både ønsket om å utvikle og prøve ut ny teknologi og brukertilfredshet. Forhandlingene fram mot et nytt ekvilibrium eller balansepunkt kan være ressurskrevende, og tilpasningsrasjonalitet blir å foretrekke framfor radikal endring. Med dette perspektivet blir det en glidende overgang mellom å formulere og iverksette strategien, og en må satse på de interne ressursene, og bygge videre på kjernekompetanser (Whittington 2002).

De som heller til systemteoretiske perspektiver tror på planlegging, at aktørene i organisasjoner har et handlingsrom og at organisasjoner må forholde seg til omgivelsene rundt. *”Forskjeller i markedssystem, klassesystem, statssystem og kulturelt system har betydning når det gjelder bedriftsstrategi. (...) Samfunnet er altfor sammensatt og mennesker altfor individualistiske til at man kan forvente noen enstonig konformisme”* (Whittington 2002:63). Å kjenne egen organisasjon og omgivelsene godt, blir sånn sett et konkurransefortrinn i løpende utviklingsarbeid, alternativet til formulering og iverksetting av strategi. Denne tilnærmingen kan også forstås som argument mot ukritisk bruk av oppskrifter på vandring (Rørvik 2007).

Mye av strategilitteraturen henter sine eksempler fra det private næringslivet, samtidig har også offentlige virksomheter strategiske planer som peker framover og ut over inneværende budsjettår. Strategiske fortellinger er et eksempel. De er konstruerte for at virksomheten skal framstå på en positiv måte. *”Strategiske fortellinger kan rettes innover mot egne medlemmer, for å skape felles identitet, korpsånd og glød. Men vanligst er de utformet for effektiver, og inntil nylig utradisjonell, kommunisering av organisasjonens strategi, visjon og ”misjon” overfor ulike grupper i omgivelsene”* (Rørvik 2007:203).

2.3 Strategi i NAV

På fylkesnivå var det et strategisk valg å opprette NAV-telefonen, blant annet for å posisjonere seg internt i NAV i forhold til hvordan og hvor telefoni skal organiseres: I fylkeslinjen eller spesiellinjen. I diskusjonene og arbeidet fram mot etablering av NAV-telefonen brukte vi både begrep og organisering hentet fra strategifaget, så som forprosjekt, milepæl og ulike planer (blant dem plan for forprosjekt, prosjektplan og kompetanseplan).

I løpet av NAV-telefonens første halvår vedtok direktoratet Kontaktsenterstrategien i NAV. Den kan forstås som både som en planlagt intern prosess, men er også påvirket av verden rundt. Effektivisering av offentlig sektor, med fokus på mer velferd for hver krone, er et argument også for Kontaktsenterstrategien. På politisk hold stilles spørsmål om hva som skal løses av det offentlige og hva som skal løses av private. NAV har etablert spesialtelefonen NAV Ny Pensjon, og skal prøve ut andre spesialtelefoner. Det er også mulig å tilby en del av dagens NAV-tjenestene fra private aktører utenfor NAV. Det kan for eksempel være Pensjonstelefoner i regi av banker og forsikringselskap, eller en privat finansiert Arbeidslivstelefon, hvor arbeidsgivere kan ringe når de har spørsmål om arbeidsgivers ansvar og rettigheter.

Den offentlige forvaltningen har lagt vekt på langsiktighet, lederskap og rasjonell planlegging, alle begreper og forståelser fra tradisjonelt klassisk strategi. NAV har virksomhetsplan og et klassisk orientert rapporteringsregime. Har den kjappe endringstakten i arbeidslivet ført til en mer evolusjonistisk tilnærming? NAV ble etablert 1. juli 2006, etter en ganske kort interimperiode, selv om diskusjonene om organisering av arbeids- og velferdstjenestene hadde gått i lang tid. Etableringsperioden for NAV varte fra 1. juli 2006 og ut 2009. I medieoppslag i denne perioden har både NAV og politikerne blitt kritisert både for at prosjektperioden var for lang og for kort. For lang fordi det tok for lang tid fra NAV ble lansert til NAV-reformen fungerte etter intensjonen, for kort fordi ikke alt var på plass i løpet av etableringsperioden.

På mange måter kan NAV-etableringen forstås ut fra prosessuelt orientert strategi, fordi en kompleks organisasjon opererer i en kompleks virkelighet. NAV-kontorene ble etablert i løpet av en fireårsperiode. Den ene dagen var det NAV trygd, NAV arbeid og det kommunale sosialkontoret. En dag eller to var dørene stengt for å få alt det datatekniske på plass, og så åpnet NAV-kontoret. Parallelt med å levere tjenester i tråd med politiske vedtak og yte god

service til brukerne, altså drive *business as usual*, ble nye tjenester utviklet (for eksempel Kvalifiseringsprogrammet og Arbeidsavklaringspenger) og ny teknologi utviklet og tatt i bruk. Ikke minst skulle medarbeiderne jobbe fram et faglig og sosialt arbeidsfellesskap. Det var (og er) strategiske val og strategisk utvikling i respons på og samspill med omgivelsene.

NAV har startet arbeidet med strategien for 2011-2015. Direktoratet gjennomfører ledersamlinger i alle fylkene sensommeren/høsten 2010 for å drøfte innspill i strategiarbeidet med lederne i NAV-kontorene og andre enheter. Direktoratet definerer strategi som retningsgivende mål for tjenestene NAV skal tilby. Elementene i strategien for NAV er virksomhetside, visjon, verdier, hovedmål, strategianalyse, hovedutfordringer i strategisk perspektiv og grep for å løse hovedutfordringer (Direktoratet i møte med NAV Sogn og Fjordane 24. august 2010).

Strategiprosessene i NAV nasjonalt og på fylkesnivå har elementer av alle de fire tilnæmingene Whittington (2002) skisserer. Strategiprosessene påvirker og er kontekst for NAV-telefonen, i forkant av etablering, i etableringsfasen og videre i drift. Strategi er på mange måter en planlagt prosess for å manøvrere mot uttalte mål, i mellomrommet (Rennemo 2002, 2006, Stacey 2008) mellom plan og mål ligger tema for denne oppgaven.

3 KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVER

3.1 Innledning

Hvordan har NAV-telefonen det i dag? Dette spørsmålet får vi ofte, når noen av oss i NAV-telefonen møter kollegaer ved kaffeautomaten, i kantina eller på ledersamling. Vi snakker, også internt, om NAV-telefonen som en aktør, som lærer, som sliter med å nå målene for svartid i lunsjavviklingen, som jubler i flytsonen og som skal være hyggelig å møte. I en analytisk forståelse av NAV-telefonen som aktør, opplever jeg at aktør-nettverksteori (ANT) (Rennemo 2006) gir meg en nyttig innfallsvinkel. Jeg vil derfor kort presentere noen sentrale antagelser i dette teorigrunnet.

En kollega har følgende spørsmål som ledesnor i arbeidet sitt som leder i NAV: *Hvem lar du andre være?* (TR april 2010). Jeg synes spørsmålet er spennende og utfordrende, og prøver ikke minst å ha det med meg i arbeidsdagen. Slik jeg ser det passer spørsmålet godt sammen med kompleksitetsperspektiv som er en ganske ny tilnærming for å øke forståelsen blant annet for hvordan kunnskap vokser fram. Interaksjonen mellom mennesker, og kommunikasjonen mellom dem, vektlegges i dette perspektivet, og det er ”*en levende prosess som ikke kan fanges, lagres eller eies av noen*” (Stacey 2008:248). Makt og ujevn fordeling av den, er en del av samhandlingen mellom mennesker, og utfordringen blir å forstå maktspillet eller maktrelasjonene i kunnskapsprosessen. Det er når mennesker er sammen at kunnskaping skjer (Stacey 2008). Nettopp det som skjer av kunnskaping blant annet i NAV-telefonens kontorlandskap i dialog med brukeren eller i samspelet mellom medarbeiderne, både det uttalte og det uuttalte, er spennende å reflektere over.

3.2 Aktørnettverk-perspektiv og teknologi

Aktørskap i NAV-telefonen er sammensatt, og mange nettverkselementer så vel humane som non-humane elementer inngår (Rennemo 2002). Materielle artefakter som bygg og kontorer, utsagn som *låse seg inne og bak stengte dører* kan fortelle om arbeids- og læringsmiljø. NAV-telefonens design er i grove trekk slik: Alle medarbeiderne og leder sitter sammen i et stort kontorlandskap, og når brukerne ringer nummeret til NAV-kontoret sitt rutes de til NAV-telefonen. Tenk deg at du har et videokamera, flyr i et helikopter og kan se gjennom tak og vegger. Du kan zoome inn og ut på nettverket for å avdekke mer av det. Zoomer du inn vil du umiddelbart se flere medarbeidere i NAV-telefonen, lederen på en runde i lokalet og en rådmann som er på medlytt. Du ser bygg, kontorlandskap med stoler plassert for samspill,

datamaskiner, saksbehandlerværktøy og telefoner. Zoomer du ut får du en større del av bildet NAV-telefonen samhandler i, for eksempel brukere som ringer inn, andre enheter i NAV og helseforetakenes Pasientreisetelefon.

Gjenstander er avgrenset til fysiske objekter, mens teknologi kan forstås som *”kulturelle praksisser der integrerer relationer til materielle objekter”* (Munch 1998:2). Munch (1998) bruker Latours *translasjonsbegrep*, og blander på den måten natur og kultur, det håndfaste fysiske og det vi ikke kan ta i (det imaterielle), til hybrider. Munch henter empirien fra byggingen av Storebeltbroen, og er opptatt av at *”’brukerne’ af en given teknologi ikke eksisterer som social gruppe i samfundet forud for den teknologisk forandring, men at brukerne konstrueres komplementært (sideløbende & gensidigt) til konstruktionen af de materielle elementer, som jeg har hentet fra den konstruktivistiske teknologi-sociologi”* (Munch 1998:2). Translasjon skaper mening på tvers og i relasjonene mellom for eksempel medarbeideren i NAV-telefonen og tekniske hjelpemidler som telefonen og datamaskinen. Slik utfordres de tradisjonelle ontologiene.

I dagligtale er ofte en aktør ensbetydende med en person, og motsatsen av humant (ikke- eller non-humant) har gjerne en etisk dimensjon (Rennemo 2002). I nettverksteori snakker vi gjerne om at en person kan være en node i, en del av eller representere et nettverk, og mennesket omtales gjerne som en aktør i nettverket på linje med maskiner og andre artefakter. I et aktørnettverk-perspektiv inngår humane og non-humane elementer i dynamiske prosesser og som elementer i transformasjon. I ANT-perspektivet er den humane aktøren mer enn kjøtt og blod, en miks av humant og nonhumant, et heterogent aktørnettverk som interagerer med omgivelsene. Eksempelvis kan rådgiveren i NAV-telefonen, telefonen og datamaskinen være et nettverk, så også trekanten NAV-telefonen, brukeren og kompetansenettverket i forvaltningsenheten i NAV.

Teknologi har tradisjonelt vært forbundet med fysiske og håndfaste elementer, og det som det vi ikke nødvendigvis ser, men merker, som for eksempel av jeg kan snakke med og se en venn i Mexico gjennom Skype. Jeg tar utgangspunkt i en teknologiforståelse som inkluderer relasjonsbegrepet i det immaterielle (Munch 1998), og som blant annet innebærer at hvordan mennesker forholder seg til hverandre i et kontorlandskap er teknologi. Vi kan kanskje trekke trådene helt tilbake til Emmery og Thorsruds forsøk som blant annet førte fram til den norske

arbeidsmiljølovens forarbeider om psykologiske jobbkraav og paragraf om organisering av arbeidet.

Mennesket er et nettverk og relasjon er alt som er, er to utsagn Rennemo (2002) kommer tilbake til i presentasjonen av ANT. To av relasjonismens retninger er den sosiorasjonelle og den sosimaterielle, “og det er her vi finner Aktør-Nettverksteorien. ANT er slik jeg ser det samtidig den mest vidtfavnende retning innenfor den relasjonelle tilnærmingen, noen vil si den mest radiale, siden den 1) rent analytisk likestiller mennesket med ethvert annet nettverkselement og 2) betrakter ethvert nettverkselement som heterogent sammensatt og i en stadig pågående og dynamisk forandring. (...) Meningsskaping konstrueres i dette heterogene samspillet og blir derfor ikke bare av sosial art, derfor konstruktivisme” (Rennemo 2002:35). I NAV-telefonen er de ulike aktørene i samspill for eksempel innringer, medarbeideren i NAV-telefonen, de ulike elektroniske saksbehandlersystemene, kanskje en kollega koplet på høretelefonene på medlytt og andre enheter i NAV. Og selv om NAVs kundesentra opererer med *Ofte stilte spørsmål*, og et årshjul forteller om utbetalingsdatoer for ulike stønader, kan vi ikke forutsi hvordan de ulike samtalenes vil forløpe, heller ikke de som dreier seg om for eksempel utbetaling av sykepenges på en gitt dato i juli 2010. I samspillet mellom akkurat de aktørene akkurat da, skapes det unike møtet med blant annet mellomrom og translasjoner. ANT kan være en tilnærming for å forstå møtet mellom de som ikke ser hverandre, som møtes der og da, kanskje i mellomrommet mellom beslutningen om å kontakte NAV-telefonen og kanskje etterpå gå inn på nav.no og sende en søknad. Bevegelsen eller endringen står sentralt i ANT, så når episoden fra telefonen gjenfortelles i Reflekterende team (RT) uka etter, er den blitt en ny historie og etter hvert som refleksjonene bølger fram og tilbake i RT skapes stadig nye historier med utgangspunkt i den flyktige samtalen. Diskusjonene fortsetter i pausene skriver en av medarbeiderne i logg fra Kompetanseløpet (L1). Og i et ANT-perspektiv, kan jeg nær sagt si, selvfølgelig fortsetter diskusjonene og refleksjonene i pausene. ANT gir ikke noe grunnlag for å operere med noe skille mellom det formelle (diskusjonen i plenum) og det uformelle (pausepraten på gangen) (Rennemo 2002).

I loggen kommer mange av medarbeiderne tilbake til dette å møte innringerne med respekt, og noe av bekymringen rundt NAV dreier seg om mulig misbruk av makt i NAVs møte med mennesker, mange av dem i sårbare situasjoner. Et ANT-perspektiv med fokus på mellomrommet er også opptatt av makt, og at makten er temporær (Rennemo 2002). Det ikke-diskriminerende prinsippet (Rennemo 2002) i ANT, kan kanskje forstås gjennom begrepet

myndiggjøring? NAVs oversetterrolle kan være en kilde til makt og uheldig maktbruk, eksempelvis hvis det blir NAV-telefonen som setter ord på behovene en innringer har. I stedet for myndiggjøring kan NAV bidra til at mennesker opplever at de blir umyndiggjort, men også det motsatte er mulig!

På mange måter er ANT og NAV-telefonen en selvfølgelig kopling, og så er det også mange elementer av rasjonalitet i NAV, og så i NAV-telefonen. Et eksempel er NAV-telefonens 80/20-målsetning, der forventingen er at NAV-telefonen skal fullføre 80% av henvendelsene og sette resten videre til riktig NAV-enhet. ”Mål kan både styre og påvirke så sant de har vært gjenstand for de to viktige organiseringsprinsippene, translasjon og materialisering. Dersom et aktørnettverk samler seg om en normativ ide om at en kurs skal innrettes og noe skal oppnås, vil muligheten for at dette skal skje også styrkes. På den andre side vil kompleksiteten i nettverket, og følgelig det som er med å påvirke, som regel være langt større enn det som den humane aktør kan forestille seg, Derfor vil sjelden mål nås på den måte som man opprinnelig hadde tenkt. Et forsøk på å tilskrive resultatet av handlinger til tidligere formulerte mål vil i slike tilfeller ha eterrasjonalitetens preg over seg” (Rennemo 2002:91).

Humane og non-humane elementer er langt på vei likestilt i ANT, men så er selvfølgelig aktørnettverkperspektivene i transformasjon. Rennemo løfter fram de humane elementene i sin ANT-forståelse slik den var rundt 2002: ”Den er konstruktivistisk og søker a priori å likestille de heterogene nettverkselementer i observasjon og analyse. Den er relasjonell og antiessensiell, der ethvert nettverkselement betraktes som et heterogent nettverk, et kvasiobjekt, med en iboende ustabilitet og sårbarhet. Og den har en ontologisk posisjon, og et perspektiv på virkelighet, som har forståelse for det Latourske oppgjør med den moderne konstitusjon. I så måte kan en hevde at jeg følger det sende 90-tallets Latour. Men det finnes i min ANT-forståelse en viss tvetydighet og viss motstand mot denne forståelse. (...) En tvetydighet jeg antar leseren kan oppleve er en overfokusering av de humane aktørers betydning i min analyse” (Rennemo 2002: 82-83). Dette er en tilnærming jeg deler.

3.3 Staceys kompleksitetsperspektiv

I en del av omstillings- og endringslitteraturen legges det vekt på hvordan ledere skal hindre eller redusere motstand mot endring. Staceys (2008) kompleksitetsperspektiv utfordrer denne forståelsen av motstandens rolle i endrings- og utviklingsprosesser. Det kan oppstå en

dynamikk der det ut av kombinasjonen av misforståelser og fantasi vokser fram noe nytt, og kunnskaping skjer. Maktforskjeller og konflikter kan på samme måte bidra til kunnskaping (Stacey 2008). Stacey definerer organisasjoners kunnskap som *”en prosess med kontinuerlig reproduksjon og potensiell transformasjon i mønstre av kommunikasjon og makt, i mønstre av inkludering og ekskludering”* (Stacey 2008:240).

Det er ikke noe skille mellom kropp og følelser i kompleksitetsperspektivet, og i denne forståelsen finnes det ikke språk uten følelser. Når mennesker formulerer historier, tanker, drømmer eller følelser, vil det være noe nytt, stort eller lite, hver gang det skjer, ikke minst fordi kommunikasjonen skjer i en relasjon. Lytteren eller mottakeren tar i mot historiene, tankene og drømmene, med de følelsene han eller hun besitter der og da. Stacey hevder også at *”oppskriftene på konvertering av taus kunnskap til eksplisitt, å fange og lagre den, en spesifikk ideologi knyttet til kontroll”* (Stacey 2008:248).

Universielle oppskrifter som skal være mulige å ta i bruk i alle arbeidsfellesskap er ingen løsning i følge Stacey, som i stedet løfter fram etikk, kommunikasjon og samtale, og i tillegg betydningen av *det ordinære*. Perspektivet utfordrer deltakerne og spesielt lederne i kunnskapssamfunnet til å rette *”oppmerksomheten mot sin egen deltakelse i en egen lokale situasjon i levende nåtid. Kanskje denne mer ydmyke formen for ’håndtering’ er det ’kunnskapssamfunnet’ krever”* (Stacey 2008:262)? Jeg forstår det ordinære som det som skjer i den dagligdagse arbeidssituasjonen, i denne sammenhengen i NAV-telefonens kontorlandskap og i møtene med de aktørene NAV-telefonen samspiller med. Hver dag svarer den enkelte medarbeider på mellom 50 og 80 telefonhenvendelser, og alle er pålogget fem timer pr dag. De øvrige 2,5 arbeidstimene brukes til pauser, etterarbeid og planlagte kompetansetiltak i grupper eller på egenhånd. Det som skjer av kunnskaping i møtet mellom medarbeider og bruker, og i kommunikasjonen, verbal eller nonverbal, mellom medarbeiderne på samme øy (to og to, eller tre og tre arbeidspulter utgjør hver øy), i samme kontorlandskap er den lokale situasjonen, det ordinære der kunnskaping skjer.

Hvis kunnskap ikke kan overføres eller lagres, hvordan kan vi da utvikle kunnskap uten å starte på nytt hele tiden? Stacey understreker betydningen av historiene: *”De kollektive og individuelle historiene som reproduseres i nåtid i kommunikativ handling, utvider disse historiene inn i fremtiden, hvilket fører til at menneskelig erfaring får en fortellende struktur. (...) Det som konstrueres, er de individuelle og kollektive identitetene til de involverte, identiteter som alltid er åpne for potensiell forandring”* (Stacey 2008:155-156). Ved å legge

til rette for dialoger kan ledere medvirke til kunnskaping i organisasjoner. Stacey bruker begrepet *turer* om hvordan mennesker gir og tar tid i en samtale, ved å ”*stille spørsmål, be om råd, oppklare saker, uttrykke meninger osv*” (Stacey 2008:152). Et eksempel på hvordan vi legger til rette for dette i NAV-telefonen er metodikken med reflekterende team, der diskusjonen ikke går fritt, men de ulike gruppene har sine turer for å formidle sine refleksjoner. Kunnskaping i denne betydningen er en stadig pågående prosess, der aktører skifter på å formulere og lytte, der det stilles spørsmål ved makt og der følelser og konflikter er en del av prosessen. Det er et alternativ til teorier eller perspektiver som legger vekt på å dele kunnskap, kompleksitetsperspektivet er et handlingsorientert prosjekt alltid i prosess.

4 LÆRING OG KUNNSKAPING

4.1 Ulike kunnskapssyn

NAV-reformen er presentert blant annet som en kompetansereform, for eksempel har alle fylker tilsatt kompetansekordinatorene og alle enheter skal ha kompetanseplaner. I denne delen av teorijennomgangen vil jeg se på ulike teorier om læring, og mer spesifikt hvordan voksne lærer sammen på arbeidsplasser.

Mye av litteraturen innen det vide kunnskapsfeltet skiller mellom to hovedforståelser av kunnskap, det strukturelle og prosessuelle perspektivet (Newell et al 2002). I det rasjonelle kunnskapssynet (Gotvassli 2006) kan kunnskap både måles og veies, lagres og deles, og det er noe som primært individet har. I et prosessuelt perspektiv fokuseres det på organisasjonen som lærer, på praksisfellesskapet, og i denne forståelsen er kunnskapen ”*innvevd i handlingene og er knyttet til bestemte situasjoner*” (Gotvassli 2006:67).

Påfyll, hva har du i bunn og det er fullt, jeg kan ikke ta inn mer, er alle uttrykk som kan høres når læring og kunnskap er tema. Selv fikk jeg en gang spørsmålet da jeg møtte en kollega for første gang: ”*Hva er du?*”. Jeg begynte å si noe om hvem jeg var, men det viste seg at kollegaen var utdannet fysioterapeut og ville vite hva jeg var utdanna som. Uttrykkene passer, om de som benytter dem er klar over det eller ikke, godt inn i det rasjonelle kunnskapssynet.

En annen inndeling av kunnskap gjøres ofte i de to hovedformene tacit og eksplisitt kunnskap (Newell et al 2002). Forfatteren Siri Hustveit siterer Wittgenstein fra boka han skrev ved den russiske fronten i 1916: ”*Det finnes virkelig ting som ikke kan uttrykkes i ord. De gjør seg manifeste.*” (Hustvedt 2008: 63). Tidligere i romanen lar hun hovedpersonen Erik beskrive forholdet mellom moren og søsteren slik: ”*Mellom mor og datter så jeg et bånd som minnet meg om forbindelsen mellom Inga og moren vår, en uartikulert kroppslig nærhet som jeg kaller overlapping*” (Hustveit 2008:26). Tacit kunnskap blir ofte oversatt til taus kunnskap, og kanskje kan vi få en bedre forståelse av Polanyis begreps om vi oversetter tacit knowledge til underforstått kunnskap (Glosvik 2010:17)?

Når jeg går rundt i kontorlandskapet i NAV-telefonen kan jeg for eksempel observere en medarbeider som legger fra seg hodetelefonene, puster dypt, rister på hodet og sier ”*nå er jeg så sint at jeg holder på å sprekke*”. Minuttene før har jeg kanskje hørt henne gjenta med rolig

stemme og litt ulike formuleringer for eksempel at reglene nå en gang er slik, at han har rett til å klage viss han mener det er gjort feil og at hun ikke kan gå inn i diskusjonen om det er rimelig at eks-kona skal få utbetalt et barnebidrag i den størrelsesorden han nevner. Det å være rolig, vennlig og saklig, i samtale med en person som er frustrert eller sint og i kraftige vendinger gir uttrykk for det, er nettopp den profesjonelle rollen NAV-telefonen skal ha. Så selv om hun *bare gjør jobben sin* eller kanskje nettopp derfor, blir jeg imponert over roen. Rosen formidler jeg der og da, og slike små historier fra dagliglivet i NAV-telefonen er også tema i ettertid, for eksempel i reflekterende team. Da blir gjerne medarbeideren utfordret til å sette ord på eller forklare en kompetanse som hun kjenner og erkjenner hun bruke i telefonsamtalen, men ikke nødvendigvis kan forklare. Mens samtalen mellom bruker og medarbeider pågår, kan en av de andre som sitter i nærheten og som ikke er midt i en samtale selv, bli oppmerksom på at det *er noe* med denne samtalen, og derfor komme bort eller bare ved blikkontakt og smil, vise interesse og omsorg. Slike små historier kom jeg til å tenke på da jeg leste om ”*en uartikulert kroppslig nærhet som jeg kaller overlapping*” i Hustveits (2008) roman.

I det strukturelle perspektivet forstås kunnskap som en kognitiv enhet som personer og organisasjoner kan inneha. Nonaka mener at kunnskap kun skapes på individnivå. Dette er taus/taus kunnskap som skjer i en sosialiseringssprosess, taus/eksplisitt kunnskap som skjer i en eksternaliseringsprosess, eksplisitt/taus kunnskap som skjer i en internaliseringsprosess og eksplisitt/eksplisitt kunnskap som skjer i en kombinasjonsprosess (Newell et al 2002).

I det prosessuelle perspektivet er praksis, handling og sosiale relasjoner sentralt. Kunnskap er med andre ord sosialt konstruert. Det er vel så viktig *å vite*, som å ha kunnskap (Newell et al 2002).

4.2 Aksjonslæring

Det norske arbeidslivet er, som store deler av det europeiske og nord-amerikanske, preget av et forholdsvis høyt utdanningsnivå. Innen mange fagfelt er det stor interesse for hva som foregår og hvordan ting skjer i arbeidslivet. Skillet mellom teoretikere og praktikere er ikke absolutt, og vi kan i mange tilfelle snakke både om praktiske teoretikere og teoretiske praktikere. Noe av det som interesserer er endringstakten i arbeidslivet, med de muligheter den gir for utprøving, utvikling, nyvinning og innovasjon. Mange har opplevd å være på kurs,

i større eller mindre grad *se lyset*, komme tilbake til arbeidsplassen og med iver forsøkt å få med seg leder og kollega på dette nye fantastiske. Endringer kan skje som følge av kurs, selv om det kan være tungt å være den som skal overbevise de andre om at det en selv har lært er bra. Ofte skjer endringer her og nå i det enkelte arbeidsfellesskap, når læring og produksjon eller leveranse er integrerte prosesser (Rennemo 2006).

Aksjonsforskning (Action Research) og *aksjonslæring* (Action Learning) (Rennemo 2006) er sentrale begreper i et handlings- og utviklingsorientert fagfelt som de siste 40 årene har økt i omfang både når det gjelder aktører, publikasjoner og programmer. Den historiske bakgrunnen for aksjonsforskningen finner vi blant annet hos Kurt Lewin og MIT-miljøet, som drev med naturlige eksperimenter og gruppepsykologiske prosesser. Flere ulike miljøer har bidratt innen tradisjonen, blant dem Tavistock-instituttet i England, og Fred E Emery og Einar Thorsruds samarbeidsforsøk mellom NHO (da NAF) og LO. Samarbeidsforsøkene i Norge førte blant annet fram til psykologiske jobbkraav i Arbeidsmiljøloven (tidligere §12, nå §4).

Prosess, samhandling, utforskning og refleksjon er nøkkelord i aksjonsbasert læring-og utviklingsarbeid, og felles både for deltarene og de som leder prosessene (Rennemo 2006, Sorensen 2004). Det mangler ikke på prosjekter, kartlegginger og handlingsplaner i arbeidslivet, men felles for aksjonslæring og aksjonsforskning er dokumentasjon og bidraget ut over der og da-situasjonen. I tillegg til det som skjer på arbeidsplassene er det et mål å bidra til kunnskapsutvikling. Mens aksjonsforskning kan ses som en egen forskningstilnærming der formålet er å utvikle fagfeltet gjennom å utvikle ny kunnskap, er formålet med aksjonslæring mer utviklingsarbeidet i arbeidsfellesskapet og valg eller utvikling av pedagogiske tilnærminger (Rennemo 2006).

Sorensen (2004) skriver om *the scholar-practitioner* som både kjenner det aktuelle arbeidsfellesskapet og har den formelle utdanningen, og som slik sett kan fungere som oversetter og kjentmann i møtet mellom forskning og arbeidsliv. I tillegg kan hun være aksjonsforskeren i egen organisasjon, som for eksempel utforsker *peak experiences*, høydepunkter i organisasjon. Sorensen hevder aksjonsbasert utforskning (Appreciative inquiry - AI) er den mest brukte AI-intervensjonen, med sin ”*four-dimensional process of discovery, dream, design and destiny, based on the creation of dialogue by shared common positive experiences. The AI Summit in fact has much in common with other pragmatic action research approaches such as search conferences and other large group methodologies*

focusing on creating ac shared history, a shared vision and the creation and implementation of action plans” (Sorensen et al 2004:162).

Aksjonsforskning (AF) handler blant annet om samspill og læring gjennom deltakelse i forskningsprosessen, utvikling av selvhjelpstrategier og refleksjon (Rennemo 2006, Gustavsen et al 2010, Coghlan & Brannick 2001). AF kan også ha en demokratisk komponent, dette kan vi finne mye av i arbeidslivsforskning og aksjonsforskning i ulike utviklingsprosjekter i lokalsamfunn. Det er forskjell på *studies on action* og *studies in action* derfor vil framgangsmåtene og den metodiske tilnærmingene ofte være ulike. Forskeren som aktør i prosessen, som både bidrar inn i prosessen og studerer den, er sentralt i AF.

Aksjonsforsknings- og -læringstradisjonene er opptatt av *arbeidsorganisasjon* (Gustavsen et al 2010), og den nordiske arbeidslivsmodellen bygger blant annet på Emerys medvirkningsbaserte design. I Norge ble samarbeidet mellom myndighetene og arbeidslivets parter formalisert fra og med den første hovedavtalen i 1935. Samarbeidet legitimeres gjennom resultater. Fra 1935 og i tiden etter andre verdenskrig var konfliktdemping og sysselsetting viktige mål, og de ble langt på vei nådd gjennom samarbeid om inntekts- og velferdspolitik.

Fornyelse og innovasjon var og er sentrale begrep innen feltet (Gustavsen et al 2010), og det er et stort tilfang av litteratur om prosjekter som viser til både prosesser og verktøy for innovasjon og utvikling, både i og på arbeidsplassen. Felles for de aller fleste prosjektene er at de tar utgangspunkt i konkrete problemer og gjennom dialog- og medvirkningbaserte metoder jobber fram ulike forslag til løsninger. Løsning av konkrete problemer gir bidrag til kunnskapsutvikling og/eller forskning. Refleksjon er en sentral teknikk eller verktøy i aksjonslæring, eksempelvis gjennom refleksjonsgrupper, metarefleksjoner og refleksjonsnotat. Aksjonsforskning utfordrer (Coghlan og Brannick 2001, Rennemo 2006 m fl) aktørene i forhold til ferdigheter i forskningsmetode, prosessorientert intervensjon og refleksjon i krysspress mellom teori og praksis.

4.3 Hva er dialog?

Kjært barn har mange navn, og i floraen av dialogbaserte metoder finner vi mange definisjoner og forståelser av begrepet dialog. I denne delen av oppgaven presenterer jeg noen

innspill som jeg opplever beriker min forståelse av begrepet. Filosofen Helge Svare definerer dialog som ”*en samtale mellom to eller flere personer preget av gjensidig velvilje, åpenhet og samarbeid*” (Svare 2006:7), der dialog er satt sammen av de to greske ordene dia (gjennom) og logos (tale, fornuft, mening). MIT-universitetets *Dialog-prosjekt* ble grunnlagt av William Isaacs som definerte dialog som ”*a shared inquiry, a way of thinking and reflecting together*” (Isaacs 1990:9). Den danske praktiker-samlingen (Dalsgaard et al 2004) om *verdsettende samtale* (på engelsk *Appreciative Inquiry*) er opptatt av hvordan vi bruker språket i vårt møte med andre. Etter mitt første møte med LØFT (Johnsrud Langslet 1999) på 1990-tallet ble jeg fascinert at fokuset på å formulere spørsmål og vektlegge de store og små suksesshistoriene. Og kanskje mest av alt LØFT-perspektivets vektlegging av reformulering av utsagn slik at de uttrykker det vi ønsker oss mer av, i motsetning til det vi ikke vil ha (Johnsrud Langslet 1999). På et av kursene møtte jeg Peter Lang som definerer problem som drømmer som ennå ikke har gått i oppfyllelse, og som mener at det ”*at fokusere på det, der fungerer, er i mange tilfælde den forskjell, der gjør en forskjell*” (Lang og McAdam i Dalsgaard et al 2004:29). Språket er en nøkkel. ”*I sproget skaber vi de historier, som bliver til de virkeligheder, vi lever i. Derfor er vi tryllebundet af sprogets kreative kraft – kraften der skaber vækst, trivsel, læring og kærlighed*” (Lang og McAdam i Dalsgaard et al 2004:17).

Lindegaard og Sennels mener dialog er fundamentet for verdsettende samtale. ”*Dialog er ikke bedre end diskussion eller omvendt. Hva der er mest egnet, afhænger af konteksten. I dialog skal man slippe kontrollen, man skal lytte, give slip, lade sig påvirke og inspirere. På den måde bliver dialog til en form for udviklingsarbejde og konstruerer virkeligheden*” (Lindegaard og Sennels i Dalsgaard et al 2004:79).

Bang og Midelfart (2010) har brukt en kvantitativ tilnærming med spørreundersøkelse for å undersøke hvorvidt en dialogisk kommunikasjonsform korrelerer med ledergruppens effektivitet. De konkluderer med at en slik sammenheng finnes, og ønsker seg flere studier for å finne ut hvor sterk sammenhengen er og om en kan trene ledergrupper i dialogisk kommunikasjon. De er opptatt av at dialog dreier seg om utforskning av ulike synspunkt, det å la seg ”*konstruktivt forstyrre av andres meninger*”, og at det ikke er snakk om å legge lokk på eventuelle konflikter. (Bang og Midelfart, 2010/47:12). Deres operasjonalisering av dialog består av ”*fire hovedelementer, hvorav de to første er holdninger (1: tro på et en kan lære noe av hverandre – læreholdning og 2: respekt for andre selv når man er uenig), mens de to siste*

er handlinger (3: utforsking av forskjellige syn og 4: bygge på hverandres syn)” (Bang og Midelfart, 2010/47:11).

4.4 Kunsten å utvikle den lærende organisasjon

4.4.1 Senges systemperspektiv

Siden Senge (2004) lanserte begrepet den lærende organisasjon i 1990 har mange organisasjoner hatt som mål nettopp det å bli en lærende organisasjon. Begrepet lærende brukes allerede i boktittelen, det fenger og åpner umiddelbart for refleksjoner rundt å være i noe eller være på vei mot noe. Et alternativ til et mer statisk eller strukturelt syn på læring forstått som noe en ikke kan, så lærer og dermed bestitter den kunnskapen (Newell et al 2002).

Senge (1990) presenterer fem komponenter; systemtenkning, personlig mestring, mentale modeller, å skape felles visjoner og gruppelæring, der systemtenking er det han kaller den femte disiplinen. Systemtenkning ”er et rammeverk for å se forhold snarere enn enkelte ting, for å se endringsmønstre snarere enn statiske øyeblikksbilder” (Senge 2004:75). Vi kan forstå Senge normativt i betydningen en handlingsorientert tilnærming til feltet, der den femte disiplinen ikke er teknikker, men metaverktøy for tenkning og handling (Glosvik et al 2009).

Hvordan plasserer Senge seg i forhold til om det er individet og/eller kollektivet som lærer? Personlig mestring er en av fem disipliner, og ”an organization’s commitment to and capacity for learning can be no greater than that of its members” (Senge 2006:7). Slik sett legger Senge vekt på at det er individene som lærer. ”På den andre sida handlar dei andre disiplinane om å forstå og å handle i kollektiv mening. Slik sett handlar dette læringssynet om å sjå samspelet mellom kollektiv og individ, ikkje om å sjå enten organisasjonen eller individet” (Glosvik et al 2009:28).

Hva kan være årsaker til at organisasjoner ikke utnytter potensialet sitt, eller for å stille spørsmålet på en annen måte, hva kan være lærehemninger i organisasjonen? Senge (2004) identifiserer sju lærehemninger eller begrensninger for læring:

1. Den personlige identiteten er knyttet strengt til vår rolle i organisasjonen. Hvis forståelsen vår av jobben er knyttet kun til akkurat våre arbeidsoperasjoner kan viktig læring gå tapt. Vi kunne tenkt oss en NAV-telefonen som kun la vekt på stønadsfaglig

- kompetanse, og ikke var opptatt av samhandling internt i NAV. Hvis alle enheter kun er opptatt av seg selv, kan det bli vanskelig å finne årsaker både til suksess og fiasko.
2. Ønsket om å fordele skyld eller det å etablere fiendebilder, der *de andre* kan være NAV-kontorene som ikke følger opp henvendelsene fra NAV-telefonen etter avtalen, forvaltningsenheten med for lang saksbehandlingstid, leger med en nedlatende holdning og samarbeidspartene ellers. Begrensingen ligger i at når vi skylder på *de andre*, gjør vi oss selv mindre i stand til å lære.
 3. Illusjonen om handling, for eksempel kan en leder ha mange ideer og prosjekt på gang, som gir inntrykk av høy aktivitet. Spørsmålet er om de tusen blomster kan blomstre med bare en gartner? En hyperaktiv leder kan gi inntrykk av at mye skjer, men kanskje er det mye skinnaktivitet, hvis ikke hele eller større deler av organisasjonen er involvert.
 4. Fiksering på enkelthendelser, for eksempel kan svarprosenten denne ene dagen skygge for helhetsbildet.
 5. Evnen til å se endringsmønstre over tid, eksemplifisert gjennom likninga om den kokte frosken. Frosken hopper ut av kasserollen med kokende vann, men blir værende, gradvis slappere, i kasserollen med kaldt vann som sakte varmes opp. Med andre ord gradvise endringer gis liten eller ingen oppmerksomhet selv om de over litt tid kan være mer dramatiske enn det som der og da virker som en stor endring.
 6. Utfordringa med erfaringslæring. NAV-telefonen ble etablert parallelt med at det siste av 26 NAV-kontor i fylket ble etablert. Vi la opp til å dra nytte av etableringskompetansen i fylket og i andre kontaktsenter i NAV-Norge. Senges utgangspunkt er at erfaringslæring er utfordrende.
 7. Myten om lederskap gjennom team. Mange ledere tør ikke prøve ut *Modell 2-lederskap* (se 4.5.1), og ber ikke om de utfordrende spørsmålene eller innspillene. Struktur virker inn på folks atferd, og derfor kan ulike mennesker handle forholdsvist likt og resultatet kan bli ensarta.

Begrepet feedback eller tilbakemelding er sentralt i forståelsen av Senges systemtenking, og noe av svaret på utfordringene fra de sju lærehemmingene. Systemtenkingens byggeklosser er to forskjellige feedback-prosesser, forsterkende feedback ”*er motorene som gir vekst*” (Senge 2004:86) og troen på at små endringer kan vokse, mens balanserende prosesser er ”*å oppdage kildene til stabilitet og motstand*” (Senge 2004:90). Både spenning og motstand kan gi rom for

læring, for eksempel når visjonene møter hverdagen og blir utfordret i møtet med praksis (Glosvik et al 2009).

4.4.2 Den balanserende prosessen

Senge (2004) lanserer systemarketyper som hjelpemiddel for aktivt å styrke organisasjonen. Den ene arketyper kaller han grenser for vekst, der ledelsesprinsippet blir å ikke presse for å få mer vekst, men heller fjerne faktorer eller elementer som står i veien for vekst og utvikling. Den andre systemarketyper dreier seg om å velge løsninger som fjerner eller bedre symptomene, men ikke den egentlige årsaken til problemet. Begge disse systemarketyperne, *grenser for vekst og å flytte byrdene*, skal være en hjelp til å oppdage underliggende strukturer. Når strukturene er identifisert er det større mulighet for at vi setter i verk tiltak eller bruker *vektstangen* der de får mest effekt. Det er utfordrende å skille det viktige fra det uviktige, og se hele organisasjonen, og ikke bare enkelthendeler eller enkelte elementer. Kunsten er å se og akseptere kompleksiteten i organisasjonen, og sy de ulike delene sammen til en felles organisasjonshistorie. Puslespillet med alle sine brikker, som hver for seg ikke nødvendigvis gir særlig mening, men til sammen blir et bilde. I dette perspektivet er individuell læring en forutsetning for at kollektivet skal lære. Hvordan kan en organisasjon som for eksempel NAV-telefonen fremme personlig mestring hos alle medarbeiderne, en personlig mestring som er en forutsetning for individuell læring? Den kan ”*bygge en organisasjon der det er trygt for mennesker å skape sine visjoner, der forpliktelse overfor sannferdighet er en norm, og der det å utfordre status quo er forventet*” (Senge 2004:176-177).

Oppøving blant annet av refleksjonsferdigheter kan redusere kollektivets sårbarhet av i hvilken grad enkeltpersoner liker hverandre eller ikke. Gode kommunikasjonsferdigheter styrker gruppene, og kan bidra til at også konflikter kan bli fruktbare (Senge 2004).

”*Refleksjonsferdighetene dreier seg om å redusere tempoet i våre egne tankeprosesser, slik at vi blir mer klar over hvordan vi danner våre mentale modeller og hvordan de påvirker våre handlinger*” (Senge 2004:196). Når vi i NAV-telefonen har tatt i bruk reflekterende team er det blant annet ut fra et ønske om å utvikle refleksjonsferdigheter og utfordre våre egne mentale modeller. En annen teknikk for å utvikle lærende organisasjoner er *venstre spalteøvelsen*, der en systematisk gjengir en situasjon der høyre spalte er dialogen og venstre spalte det som ikke blir sagt, antagelsene som ligger til grunn for de ordene vi velger. Øvelsen kan gi

innsikt i hvordan vi begrenser mulighetene for å lære i situasjoner som vi opplever som vanskelige (Senge 2004).

En felles visjon er en forutsetning for en lærende organisasjon. Visjonen kan fungere som ledestjerne, som viser retning organisasjonen også når utfordrende situasjoner og konflikter oppstår. ”Å lære kan være vanskelig og smertefullt. Med en felles visjon er det større sjanse for at vi avslører våre tenkemåter, gir opp inngrodde synspunkter og erkjenner personlige og organisasjonsmessige svakheter” (Senge 2004:215). Organisasjoner må oppmuntre til personlig mestring, for å fremme og opprettholde forpliktelse overfor en overordnet visjon (Senge 2004).

Organisasjoner lever ikke i et vakuum, men påvirker og påvirkes av samfunnet de er en del av. Omgivelsene er alltid mer eller mindre i endring, selv om noen strukturer endres så sakte at de synes stabile. Det systemiske perspektivet vektlegger samfunnet rundt oss, og utfordrer enkeltpersoner og kollektiv til å velge hvordan en forholder seg til endringer og endringstakt, selv om vi aldri helt kan forutsi hvordan samfunnet rundt endres eller reagerer på våre handlinger (Glosvik et al 2009). Den politiske diskusjonen om hvilke tjenester som skal løses av det offentlige og hvilke tjenester som kan privatiseres er noe av det uforutsigbare for NAV-telefonen. Det finnes ofte en dominerende forståelse av hvordan *verden ser ut for oss*. Forbedringsarbeid kan ta utgangspunkt i denne forståelsen, og utfordre den gjennom å utvikle visjonen gjennom dialog og refleksjon, for eksempel hva det i praksis betyr å gi mennesker muligheter (NAVs visjon) og å gjøre en forskjell (Glosvik et al 2009).

La meg gjøre et forsøk på å forstå Senge (2004) ved å ta utgangspunkt meg selv som leder for NAV-telefonen. Personlig mestring forstår jeg som mine tanker om å være leder for ei gruppe medarbeidere, et praksisfellesskap, med de mulighetene og utfordringene som er. Hvordan legger jeg til rette for dialog og refleksjon rundt de grunnleggende spørsmålene om hva NAV-telefonen skal være (Felles visjoner)? Hvordan gjenkjenner og utfordrer vi etablerte og tillærte tankemønster og handlingsmåter som gjerne er intuitive (Mentale modeller)? Det å gjenkjenne og akseptere at mentale modeller trer i kraft og kan stenge i stedet for å åpne opp for, kan være et første steg på veien mot den åpenhet læring forutsetter. Faren eller lærehemmingen kan i dette tilfellet være ønsket om at de andre skal endre seg, og ikke akseptere at endring starter med og i en selv. Den fjerde dimensjonen dreier seg om hvilke prosesser som settes i verk for å lære sammen. Disse fire disiplinene er ikke grunnleggende

nytt, det er den helhetlige, handlingsretta systemiske tilnærmingen som gjør den femte disiplinen interessant i kunnskapingsammenheng (Glosvik et al 2009). Kanskje kortversjonen av Senge i NAV-telefonen kan være hva som må skje for at vi skal snakke om hvordan vi kan gjøre en forskjell for våre brukere i NAV, ikke redusere oppgaven til at hver enkelt sitter og svarer på sine telefoner.

4.5 Et aksjonsperspektiv

“*There are too many cases in which organizations know less than their members*” (Argyris og Schön 1978:9). Selv om det er vel tredivet år siden dette ble skrevet, er det fortsatt en utfordring for organiserte fellesskap og noe vi som er opptatt av kunnskap undres over. Hvordan kan vi skape et læringsmiljø der aktørene i bred forstand deler og skaper kunnskap sammen? Og er det slik at en organisasjon kan *kunne* mer enn medlemmene, medarbeiderne eller aktørene, eller er det uttrykk for et kunnskapssyn som tar utgangspunkt i det strukturelle og i alle fall eksplisitte (Newell et al 2002, Gotvassli 2006)? Et åpent, inkluderende og mangfoldig læringsmiljø har vært, og er, både et mål og et middel i etableringen av NAV-telefonen. Er det mulig at 2+2 blir mer enn 4, eller skal vi være fornøyd med summen av 2+2 ikke blir mindre enn 4?

4.5.1 Fra innøvd inkompetanse til Modell 2 bruksteori

Er det samsvar mellom det lederen sier og det lederen gjør? Argyris og Schön (1978, 1996) bruker begrepene anvendt, handlings- eller bruksteori (theory-in-use) og uttrykt teori (espoused theory). Den uttrykte teorien er den vi bruker når vi forklarer hva vi gjør, mens bruksteorien er det vi faktisk gjør. Argyris og Schön viser flere eksempler på at det kan være avgrunner mellom en leders uttrykte teori og bruksteori. De forklarer det med at handlingene våre, bruksteorien, er automatiserte. En leder kan ha en ide for eksempel hvordan et møte skal gjennomføres eller hun skal møte en utfordrende situasjon, men så står hun i møtet eller den utfordrende situasjonen og handler automatisk. Lederens automatiske handlinger er gjerne i strid med hennes uttrykte teori.

Et mål med organisasjonsutvikling vil innen dette perspektivet være å ta utgangspunkt i Modell 1 bruksteori og gjennom trening og refleksjon utvikle en Modell 2 bruksteori, der det er samsvar mellom det lederen sier og det lederen faktisk gjør. Altså samsvar mellom bruksteori og uttrykt teori. Eksemplene de (Argyris 1990 og Argyris og Schön 1978, 1996) presenterer

viser ofte at uttrykt teori har flere utviklingsorienterte trekk enn Modell 1 bruksteori. Samsvar mellom uttrykt teori og bruksteori er ikke i seg selv tilfredsstillende. Argyris (1990) tar utgangspunkt i menneskers ønske om å kontrollere eller være kontrollerte kanskje særlig i endringssituasjoner, når han formulerer tesen om uttrykte og anvendte teorier. Utrykte teorier er ”*et sett tro og verdier folk har om hvordan de skal forholde seg*”, og anvendte teorier ”*de faktiske reglene tro og verdier uttrykkes gjennom*” (Argyris 1990: 26). Organisasjoner som karakteriseres av Modell 1-tankegang har gjerne et uttalt ønske om å bli enige og utvikle seg sammen, men oppleverer frustrasjon fordi tillærte handlingsmønstre fører til automatiserte handlinger. Dette kaller Argyris *innøvd inkompetanse*, og det gjør at forsøkene strandede (Argyris 1990:31). Ønsket om å vinne argumentasjonen eller diskusjonen blir et vesentlig, om enn underliggende, moment. Ønsket om å vinne diskusjonen overskygger lytteevnen, ved at fokus gjerne blir på ens eget neste argument eller innlegg, framfor å reflektere over innspillet eller tankene til den eller de andre. Argyris viser hvordan sosiale dyder i samfunnet støtter opp om og forsterker Modell 1-tankegang og enkeltkretslæring ved å unngå konfrontasjoner, si godt om også når du egentlig er uenig og unngå at folk føler seg forlegne eller blir fornærmet.

Målet med å utvikle og trene seg opp til en Modell 2 bruksteori dreier seg om å bevege seg sammen fra en avgrensede Modell 1 bruksteori til en utviklende Modell 2 bruksteori. Dette er enkelt skissert i en skjematisk oversikt:

<u>Modell 1 bruksteori</u>	<u>Modell 2 bruksteori</u>
Leder eier prosessen	Leder inviterer medarbeiderne inn i prosesser
Kontrollerende	Åpent
Vinne	Utvikle
Medarbeideren betraktes som defensiv	Medarbeideren er i utgangspunktet offensiv
Liten grad av testing av teorier	Teste teorier i offentlighet
Enkeltkretslæring	Dobbelkretslæring
Lite effektivt	Effektivt

Figur 7 Modell 1 og modell 2 bruksteori (egen figur basert på Argyris og Schön)

”Organisasjoner befolket av mennesker som bruker Modell 1 vil nødvendigvis bli fulle av forsvarsrutiner fordi Modell 1 er en forsvarsskapende handlingsteori” (Argyris 1990:35).

Ved etablering av NAV-telefonen har målet vært å utvikle et læringsklima preget av åpenhet og trygghet, nettopp for å unngå mentale festninger mellom medarbeiderne i NAV-telefonen og mellom NAV-telefonen og andre enheter i NAV.

Argyris og Schön (1978, 1996) forstår organisasjoner som forum for læring, og mener organisasjonsutviklingsprosesser må starte med ledertrening, altså *topdown*-prosesser. Argyris (1990) viser ved bruk av *venstre spalte-øvelsen* hvordan aktører i organisasjoner kan bli mer bevisste hva som faktisk skjer i en diskusjon eller samtale. I øvelsen skriver en ned den faktiske dialogen i arkets høyre spalte, mens en skriver tanker og følelser som ikke blir artikulert i venstre spalte (Argyris 1990). Og nettopp er mer bevisst holdning til språk og kommunikasjon, hva vi faktisk sier og hva vi egentlig mener er en nøkkel til utvikling av kommunikasjonen og dialogen mellom aktører i organisasjoner. På et seminar i Lyon i juli 1990 var Seymour French) opptatt at vi skulle prøve å skifte ut alle ”*yes, but ...*” med ”*yes, and ...*” (SF 1990). Gjennom å øve på samtaler med den ene eller andre starten på setninger i dialogen, fikk vi oppleve hvordan *yes, but* ofte førte til at vi tok i bruk forsvarsverkene våre, fordi vi hørte eller la vekt på *but* og ikke *yes*. Når vi ble møtt med *yes, but* opplevde vi ikke at innspillene våre ble anerkjent av den vi snakket med, og fokus ble ofte mer å utvikle egne argument framfor å lytte til samtalepartnerne. Samtalene ble langt mer åpne når vi gjennomført brukte *yes, and*, da bygde vi i langt større grad videre på hverandres refleksjoner og tanker, og vi utviklet resonnement sammen.

Anvendt Modell 1 og Modell 2 har flere likheter for eksempel anerkjennes den enkeltes evne til å formulere egne *purposes*, men en av de store forskjellene er at Modell 2 ”*couples articulateness and advocacy with an invitation to others to confront the views and emotions of self and other*” (Argyris og Schön, 1996:117). Det å være åpen for andres refleksjoner rundt egne tanker, og se det som den gaven det er at noen er så interesserte i dine tanker at de vil og tørreflektere rundt dem, og utvikle videre sammen med deg. Det er den store forskjellen mellom mennesker og organisasjoner preget av Modell 1- og Modell 2-perspektiv. Å *miste ansikt* og å *bli tatt på fersken* er bare noen av metaforene vi bruker for å skildre nederlag, når vi kjenner klumpen i magen fordi vi opplever at det vi sa ikke ble forstått. Og så blir det kanskje en lite fruktbar ringargumentasjon med ”*det var ikke det jeg mente*”. Aktører i organisasjoner som er på vei mot for eksempel en felles visjon, kommer kanskje nærmere med en anerkjennelse av at motstand kan videreutvikle når det skjer i et klima der aktørene vet at en vil hverandre vel.

”Individuals in a Modell 2 world seek to find the people most competent for the decision to be made or the problem to be solved. They seek to build viable decision-making networks in which the major function of the group is to maximize the contributions of each member so that when a synthesis is developed, it incorporates exploration of the widest possible range of relevant views” (Argyris og Schön, 1996:119). Nettopp det å utforske et tema sammen, og å tørre stille hverandre de spørsmålene som kjennes både i hjertet og i magen er to av målene når vi bruker metoden reflekterende team i NAV-telefonen.

4.5.2 Gjør vi det korrekt eller gjør vi de riktige tingene?

Enkeltkrets- (single-loop learning) og *dobbeltkretslæring* (double-loop learning) (Argyris og Schön 1978, 1996) er sentrale begrep innen læringsteori. Enkeltkretslæring kan forstås som å vi stille spørsmål om vi gjør det vi gjør riktig, mens dobbeltkretslæring kan forstås som å vi stille spørsmål ved om vi gjør de riktige tingene.

NAV-telefonen ble etablert på et tidspunkt da kontaktsenter var gammelt nytt i mange organisasjoner, og NAV hadde flere års erfaring med kontaktsenter i flere fylker. NAV Sogn og Fjordane hadde best svartid og best brukertilfredshet i landet når brukerne svarte på telefoni-delen av nasjonale brukerundersøkelser. Kanskje vi kan snakke om dobbeltkretslæring når en til tross for at en gjorde tingene riktig jamfør resultatet best i landet, likevel stilte grunnleggende spørsmål ved måten en organiserte kundekontakt per telefon på. Det å gjøre tingene rett var ikke nok, en tok et strategisk valg og etablerte NAV-telefonen, ut fra et spørsmål om hva som vil være den rette måten å løse kundekontakt pr telefon på i framtida.

La oss se på et eksempel fra NAV-telefonen. Den nasjonale støttetjenesten for telefoni har utarbeidet oversikt over de hyppigst stilte spørsmålene fra brukerne av telefonitjenestene på landsplan, og en oversikt over hvordan disse spørsmålene kan besvares (OSS, ofte stilte spørsmål). Øverst på toppti-lista er spørsmål om sykepengesaker. Med enkeltkretslæring vil en medarbeider i NAV-telefonen redusere prosessstida etter hvert som hun får hyppige spørsmål om sykepengesaker. Hun kjenner igjen spørsmålene, hun vet hvor hun skal slå opp i fagsystemene og hun vet hvor hun kan lete på intranettet. La oss si at hun brukte opp mot seks minutter på å finne svar på spørsmålet: *Hva er status i sykepengesaken min?* da NAV-telefonen åpnet for brukerne i desember 2009 og at hun er nede i knapt to minutter et halvt år og mange

sykepengespørsmål senere. Enkelkretslæring har funnet sted, og medarbeideren kan svare på tre telefoner der hun tidligere svarte på en, det betyr at brukerne får kjappere svar langs to akser (både ventetid og samtaleid) og sjansen for måloppnåing er økt betraktelig.

Et annet eksempel kan kanskje illustrere både enkel- og dobbelkretslæring. Mange av telefonene er fra brukerne som periodevis mottar økonomisk sosialhjelp, og mange av dem gir ofte uttrykk for at det haster veldig å komme i kontakt med saksbehandler ved NAV-kontoret. Slik NAV-telefonen er organisert er vi førstelinja i NAV-kontoret (for de som kontakter oss på telefon), og mens vi har tilgang til saksinformasjon på alle de statlige stønadsområdene, har vi i begrenset grad tilgang til kommunale stønader. Unntaket er stønader som er registrert i IKT- og oppfølgingsverktøyet Arena. Denne forutsetningen er det ikke mulig å endre på lokalt, den krever eventuelt et Stortingsvedtak og det er hensynet til personvernet som avgrenser tilgangen til informasjon. Den forutsetningen det er mulig å endre og som kan forstås som dobbelkretslæring, er å stille spørsmålet: Hva er det som gjør at disse brukerne ringer? Nav-telefonen skal gi svar (i betydningen bruker skal få svar på det hun tok kontakt med NAV om) i 80 % av alle kontakter. De øvrige 20% vil være definert som oppfølgingsarbeid, og dermed noe NAV-kontoret skal ta seg av. Vi har Tjenestepakken som avklarer 80/20-delingen mellom NAV-telefonen og andre enheter i NAV. Likevel er det langt på vei den enkelte medarbeider og gruppens forståelse av samhandling og arbeidsdeling eller grensesnitt som slår ut i møtet med den enkelte bruker. Systematisk refleksjon rundt denne type case kan medføre dobbelkretslæring.

4.6 Oppsummering

Både Senges lærende organisasjon og Argyris og Schöns dobbelkretslæring og Modell 2 brukteori utfordrer status quo, og skildrer organisasjoner som er på vei. Igjen kan vi trekke paralleller til den norske arbeidsmiljøloven, som er en intensjonell lov. Den beskriver ikke i detalj hvordan arbeidsmiljøet skal være, men legger vekt på at arbeidsmiljøet skal utvikles i samsvar med (normer og) standarder i samfunnet. Organisasjoner som er på vei mot en visjon, mot et mål, og som legger til rette for samtale og refleksjonene har i seg forutsetninger for å være lærende Modell 2-fellesskap.

For mange år siden leste jeg et intervju med Thyra Frank i bladet Velferd, jeg ble umiddelbart fascinert og inviterte henne til en konferanse om livsfaseorientert personalpolitikk i regi av

Senter for seniorpolitikk Vestlandsnettverket (www.seniorpolitikk.no). Frank startet som leder ved Pleiehjemmet Lotte i København, og oppdaget snart at hun ledet en organisasjon der hun ikke ville sende sine foreldre når de ble gamle og pleietrengende, og slett ikke selv ønsket å bo. Hun stilte sine medarbeidere de samme spørsmålene, og inviterte alle til å bli med å skape det pleiehjemmet der de med glede ville besøke sine foreldre, og der de selv ville ønske å leve sine siste år. Hun inviterte medarbeiderne med på å skape en visjon, et mål å strekke seg mot. Alle så nær som en ble med videre, og sammen skaper de Pleiehjemmet Lotte som finansierer feriereiser med lavt bleiebudsjett ("vi følger våre beboere på toalettet i stedet", pers med), arrangerer hagefester med dans, setter opp menyen etter beboernes yndlingsretter og er blitt et sted folk er stolte av å jobbe.

NAVs visjon er å gi mennesker muligheter, og i stadig større grad snakker vi om å gjøre en forskjell. NAV-telefonen skal møte hver enkelt bruker på en god måte, lære sammen med hjerte og mage, og være med på å gjøre en forskjell i folks liv. Det å hogge stein i NAV-telefonen er å *få unna telefoner i ett bankende kjø*r, mens den som møter hver enkelt bruker for første gang og er opptatt av den gode samtalen (om det en kort eller lang, enkel eller krevende) er med på å bygge katedral.

5 METODE

5.1 Innledning

”Når filosofen Hegel sier at Minervas ugle, det romerske symbolet på visdom, flyr i skumringen, legger han trolig i det at det først er når historien kommer på avstand at vi kan se mønstre og nye tradisjoner” (Malkis 2010:23). I løpet av min arbeidsdag som leder i NAV-telefonen har jeg tilgang til store mengder informasjon. Informasjon i form av observasjoner eller samtaler, definerte kompetanseutviklings situasjoner som RT eller over matpakken i kantina. Mye av denne informasjonen er både spennende og interessant for meg som leder, som en av aktørene i NAV-telefonen. Forskeren eller studenten kan finne mye spennende i dette komplekse og fragmenterte bildet, og det er nettopp en form for system i kaos som er forskerens bidrag. Systematikk og troverdighet er nøkkelord i forskningsarbeidet (Jacobsen 2005). Mens Malkis i sitatet innledningsliv legger vekt på avstand i tid, er mye av forsknings- og utviklingsarbeidet nært både i tid, og også relasjonelt. I den offentlige debatten kan det imellom synes som mange opplever at det forskes på uvesentligheter eller selvfølgeligheter. Empiriske undersøkelser kan i følge Jacobsen (2005) ikke være pålagt et absolutt krav om utvikling av ny kunnskap. Mange undersøkelser fører til mer, om ikke unik ny kunnskap om et fenomen, og bidrar slik til å øke forståelsen innen nettopp det fagfeltet.

I dette kapittelet drøfter jeg først noen metodiske refleksjoner (5.2), før jeg i kapittelets andre del (5.3) presenterer noen metodiske verktøy.

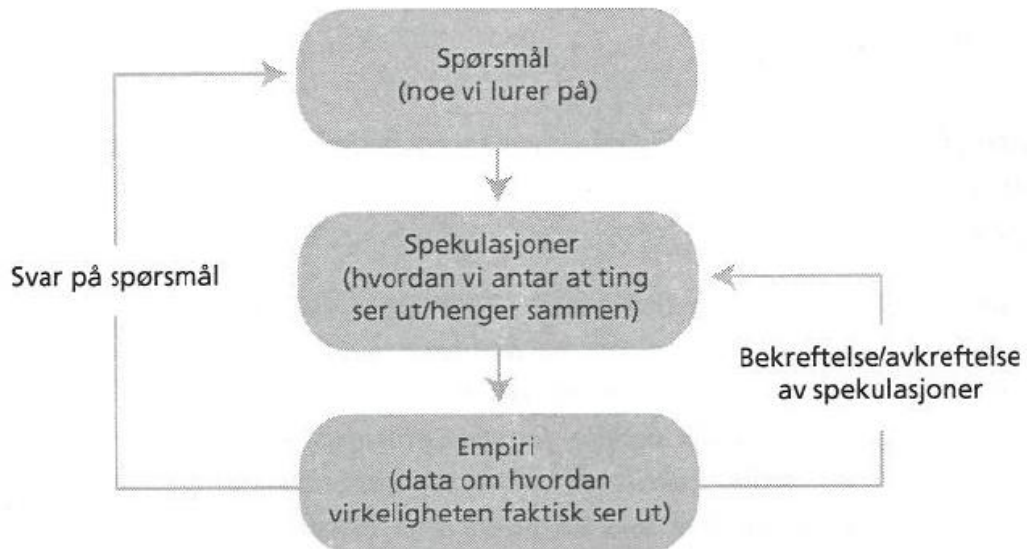
5.2 Metodiske refleksjoner

5.2.1 Gangen i en undersøkelse

I denne oppgaven er undringen over hvordan vi kan legge til rette for et åpent læringsmiljø med aktiv deltakelse fra medarbeiderne utgangspunktet. Kan det være at metodevalg og kunnskapssyn er avgjørende for utviklingen av et slikt læringsmiljø? Vi går til empirien (Jacobsen 2005) for å få svar og en empirisk undersøkelse vil være induktiv, forstått som utforskende uten noen klare hypoteser på forhånd. Så er det sjelden slik at en starter en undersøkelse helt uten formeninger eller teorier om hva en kan finne. Forskeren har sin forutforståelse. Derfor er det mer vanlig å snakke om varierende grad av åpne eller avgrensede tilnæringer til innsamling av data. Dette får igjen konsekvenser for metodevalg. En del metodelitteratur kan leses som forfatterne er riddere som kjemper for enten den

kvalitative eller den kvantitative metoden. I dag har flere (Jacobsen 2005) en mer pragmatisk tilnærming. Det er utformingen av problemstillingen som er avgjørende for om kvantitative eller kvalitative tilnærminger vil være mest egnet for å belyse forskningstemaet.

Figur 1.1 Gangen i en undersøkelse



Figur 8 Gangen i en undersøkelse (Jacobsen 2005:14)

Figur 8 (Jacobsen 2002) viser en skjematisk framstilling av gangen i en empirisk undersøkelse, fra undringen over et eller flere fenomen, via tanker og ideer om hvorfor ting er som de er, til innsamling av empiriske data for å finne svar på problemstillingen.

5.2.2 Fra nærhet til distanse

Det å forske på egen organisasjon innebærer både utfordringer og muligheter, og vekslingen mellom nærhet og distanse (Jacobsen 2005) kan gi økt innsikt. Habermas og Gadamer (Rendtorff 2003) bruker begrepet *kritisk distanse*, og nettopp evnen til kritisk distanse er en av utfordringene i analyse av egen organisasjon. Det samme er egen posisjon som over- eller underordnet informantene i organisasjonen, og faren for at en selv eller informantene tar for gitt at forskeren/intervjueren har kunnskap om et emne og utilsiktet unnlater å stille oppklarende spørsmål. Samtidig gir god kjennskap til en organisasjon fordeler, for eksempel om mål, verdier og visjoner er *papirtigere* eller i bruk av aktørene, og kjennskap til uformelle strukturer og kultur i organisasjonen. Det å forstå et organisert fellesskap med alle forskjellighetene, og kunne leve seg inn i den andres forståelse av virkeligheten er krevende

og nødvendig. *Rasmus Modsat* (Ry Nielsen et al 1993) er den danske varianten av den norske djvelens advokat. En *Rasmus Modsat* som stiller alle tenkelige spørsmål, også de ubehagelige, kan være en god hjelper for å skape oppmerksomhet rundt alternative forklaringer når en forsker i eller undersøker egen organisasjon.

Utforskningen av egen organisasjon kan forstås som en oppdagelsesreise og historien om den kan skrives som en reiseskildring. Det er lett å se seg blind på egen væremåte og det daglige arbeidsfelleskapet, å forstå det som det vanlige, normale, slik det bare er. En annen tilnærming, som er spennende både i et master-arbeid og i utviklingsarbeid, kan være: ”*I skal på opdagelsesreisen betrakte arbeidsplassen som hemmelighedsfuld, som noget mystisk, som noget der skal udforskes. I skal spørge til sammenhænge og undre jer, således at I sidst på dagen forhåbentlig ser noget mer klart – ser andre perspektiver og muligheder. Vi taler om ”klarsynet”* (Birck-Madsen og Hartmeyer i Dalsgaard et al, 2004:243).

I denne teksten har jeg flere ganger skrevet nettopp *jeg*, og jeg finner det interessant å diskutere *jeg* i vitenskapen. Mens positivismen (Nygaard 2008) hadde objektivitet som et krav og et mål, er *transparens* (transparency) viktig i dette prosjektet. Jeg som skriver skal vise og forklare hvilke valg og vurderinger jeg har tatt underveis. Du skal som leser, så langt det er mulig, slippe å undre deg over hvorfor det ene og ikke det andre, i metodevalg, i tekstens oppbygning og i konklusjoner. Det er et mål at teksten skal være transparent, og det kan nettopp bruken av *jeg* hjelpe til med, mens bruken av for eksempel *en* eller *man* kan gjøre det mer uklart for leseren hvem som agerer, mener eller tror.

To sentrale begrep i forskningsmetode, uavhengig om den er kvantitativ, kvalitativ eller en kombinasjon, er *reliabilitet* (pålitelighet) og *validitet* (gyldighet) (Jacobsen 2005). Et forskningsarbeid krever kritiske blikk på innsamlete data, og en drøfting av spørsmålene: ”*Har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i (intern gyldighet)? Kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Kan vi stole på de data vi har samlet inn (pålitelighet)?*” (Jacobsen, 2005:213-114)?

Jeg oppsummerer mine tanker rundt det å forske i egen organisasjon, som en relasjon i et spenningsfeltet mellom:

- Å være leder og student
- Praksis og teori
- Utøvende lederskap og reflektiv distanse
- Å være i noe og reflektere rundt noe
- Veldig gjerne ville noe med fare for etterrasjonalisering og det kritiske blikket

5.2.4 Forskningsetikk

Det er tre grunnleggende, etiske krav til forskning og undersøkelser (Jacobsen 2005:45):

1. informert samtykke
2. krav på privatliv
3. krav på å bli korrekt gjengitt

Når det gjelder *informert samtykke* i forbindelse med denne undersøkelsen er det slik at alle medarbeiderne i NAV-telefonen ble spurt, både i forhold til å dele loggen fra Kompetanseløpet med meg, og om opptak og bruk av transkripsjoner fra Reflekterende team (RT). Informasjon og data kan brukes til å styrke maktforhold (Cummings og Worley 2005), og graden av frivillighet i et assymetrisk forhold som leder – medarbeider også er, må diskuteres og reflekteres rundt. Noen medarbeidere gav ved oppstart av RT uttrykk for at det følte ubekvemt å bli tatt opp på bånd, men oppsummerte i ettertid med at båndopptakeren fort ble glemt. To av seksten medarbeidere leverte logg bare for ei uke hver. De argumenterte med at det ble for arbeidskrevende, og jeg velger å tro at det er årsaken til manglende innlevering og ikke at det for eksempel ble opplevd som ubehagelig å dele tanker om KL i en logg. *Krav på privatliv* er mest aktuelt i forhold til nettopp det som skjer i den private sfæren (Jacobsen 2005). I min undersøkelse er arbeidsplassen arena, og det er en langt mer offentlig arena enn hjemmesfæren. Likevel, med et prosessuelt syn på læring og kunnskap, der mennesker deltar med hele seg, med kropp, intellekt og følelser, er det vanskelig å trekke et skarpt skille mellom det offentlige og det private. I kapittel 6 presenterer jeg mange sitat både fra loggene og fra RT. Alle sitatene er *korrekt gjengitt* i den forstand at de er ordrett avskrift av logg eller RT, men de er alle utdrag og i noen tilfeller har jeg valgt bare deler av et resonnement. Sitatene er tatt ut av sin opprinnelige kontekst og satt inn i en ny sammenheng,

nemlig min drøfting av forskningsspørsmål og problemstilling. Dette utvalget og kontekstualiseringen kan medføre at medarbeidernes opprinnelige mening dels forsvinner eller endres. Samtidig har min intensjon hele tiden vært å bruke sitatene til å underbygge det jeg opplever er relevant, ut fra min forståelse av det de enkelte medarbeiderne har formidlet gjennom logg og RT. Åpenhet i forhold til de valgene jeg har foretatt er grunnleggende i min etiske tilnærming i denne undersøkelsen.

5.3 Metodiske verktøy

5.3.1 Innledning

Jeg forteller en historie om NAV-telefonen. Begrepet historie bruker jeg fordi det ikke er den fullstendige eller endelige historien om NAV-telefonen, men det er heller ikke en privat fortelling. Derfor begrepet *vitenskaplig historie*, i den forstand at jeg har forsøkt å bruke vitenskaplige begrep og tilnærming. ”*Dermed opretholdes vitenskaplige konventioner og traditioner samtidig med at der åpnes op for utvikling og gives rum for det flydende*” (Munch 1998:3).

For å fortelle denne historien trekker jeg veksler på de metodiske verktøyene vi har brukt i NAV-telefonen i etableringsfasen, nemlig logg, reflekterende team, ta runden og medlytt.

5.3.2 Logg

I Kompetanseløpet i oktober og november 2009 ble medarbeiderne i NAV-telefonen utfordret til å bruke noen minutter daglig til å føre en fri logg med refleksjon over det vi hadde jobbet med, læring, frustrasjon og ønsker for KL videre. Fylkesdirektøren presenterte loggen for medarbeiderne i begynnelsen av KL som en metode for læring for den enkelte, og som aktuell empiri for lederen som også var student. Loggen ble sendt leder en gang i uka. Tretten medarbeidere var med fra oppstarten og tre kom til underveis i KL. To leverte logg bare for ei uke hver, på forespørsel viste de til at de ikke tok seg tid til den skriftlige refleksjonen. Erfaringene med å skrive logg varierte fra de som var helt ukjent med metoden, til de som hadde alt fra noe kjennskap til mye erfaring med logg fra studier og/eller arbeid. Loggene var ulike fra person til person, og flere gjorde endringer i loggformen i løpet av de åtte ukene. Blant annet fra å skrive grundige oppsummeringer av innholdet i hver enkelt dag til å skrive en felles tekst for hele uka, og mer med fokus på læring og følelser rundt enkeltopplevelser. De skulle skrive som de ville om kompetanseaktiviteter, og læring kjent både i hjertet og magen. Noen skrev et avsnitt, andre skrev en side eller mer. Noen refererte hva som hadde

vært tema, andre reflekterte over det de hadde sett, hørt og vært med på, og også hva det hadde gjort med dem. De fleste skrev logg hver uke de åtte ukene i KL. Formålet med loggen var å legge grunnlaget for refleksjon. Ei refleksjonsbok eller en oppdatert logg kan også være et analytisk verktøy og ha en *teoriutviklende funksjon* (Rennemo 2006:98). I denne sammenhengen skulle loggen fungere som et verktøy for refleksjon for den enkelte, og også være en del av mitt empiriske materiale.

5.3.3 Reflekterende team

Reflekterende team (RT) ble jeg først introdusert for i en av MKIL-samlingene, og roen og dybdemulighetene metoden var med på å skape gjorde meg nysgjerrig på å prøve RT i egen organisasjon. RT kan forklares som *”en gruppe personer som snakker med hverandre om noen de har sett eller opplevd i aksjon. Den eller de som har utført aksjonen, er til stede i rommet, de kan høre hva som blir sagt, men de blir ikke snakket til og får heller ikke kommentere samtalen som pågår i det reflekterende teamet”* (Rennemo 2006:99). Modell 2-ambisjonene kan ivaretas med RT, og metoden gir muligheter for forståelse på ulike nivå, både på *konkret oppgavenivå* og på *metanivå*” (Rennemo 2006:99). Etter studiesamlinga skrev jeg et kort notat til fylkesdirektøren om RT, og metoden ble tatt i bruk til evaluering av ledersamlingene i fylket. Dette skjer ved at vi setter to stoler skrått mot hverandre mot slutten av samlingene, to ledere (nye hver gang) har takket ja til å være RT og reflekterer sammen rundt ledersamlingen. Graden av dybde og ro varierer, noen tar en gjennomgang av programmet, andre dveler mer med tankene sine rundt enkeltposter. Mange bruker humor og selvironi. Refleksjonen varer i 10-15 minutter, og tilhørerne vet at etterpå vil fylkesdirektøren takke for refleksjonen og samlinga, og ønske vel hjem. For de aller fleste rundes ledersamlingene av med at de sitter stille og lytter til to kollegaers refleksjoner over den eller de siste dagene.

Da vi kom til det to måneder lange kompetanseløpet for NAV-telefonen introduserte jeg en variant av RT for medarbeiderne. Som en del av introduksjonen snakket vi om opprinnelsen for begrepet *respekt*, som kommer fra latin og kan bety se igjen eller se på nytt (re – at noe gjentas og spicere - se (www.wikipedia.org/respekt)). Vi prøvde ut metodikken umiddelbart. I NAV-telefonens variant av RT er de 17 medarbeiderne delt inn i fire RT, som holder sammen i minst tre og ikke mer enn seks måneder. Til nå har vi endret teamsammensetning en gang. Siden midten av etableringsløpet har vi satt av 1,5 t felles tid en til tre ganger i måneden til og med april.

Hvordan gjennomfører vi RT i NAV-telefonen? I kompetanseplanen vår står det: ”*Kvart RT etablerer spelereglar ved oppstart, med særleg fokus på tilbakemeldingskultur*”

(Kompetanseplan NAV-telefonen 2010). Da vi startet opp i oktober/november organiserte hvert RT seg med A (som eier utfordringen), B (som er veileder) og RT1, RT2 og eventuelt RT3 som er RT. Tanken var at alle rollene skulle gå på omgang, slik at alle i hvert RT i løpet av 4-5 uker hadde hatt alle rollene. A og B samtaler i ti-15 minutter om As tema eller utfordring, mens RT1, RT2 og RT3 lytter. Så reflekterer RT1, RT2 og RT3 rundt samtalen de nettopp har overhørt. Etterpå presenterer A og B sine opplevelser etter RT.

Tilbakemeldingene var at dette var spennende, utviklende og noe gruppa ville fortsette med. Flere ga også uttrykk for at det var utfordrende å holde seg til metodikken, og ikke snakke fritt ved å spørre og få svar når en ønsket. RT var nytt for alle, og også det å reflektere mer systematisk (nå setter vi oss ned og gjør det sammen) rundt formuleringer, ordvalg, kroppsspråk, spørsmålsstillinger, det som ble sagt og det som ikke ble sagt, var nytt og uvant for mange.

Etter oppstarten, der jeg som leder var innom alle RT som observatør i deler av den halvannen timen som var satt av, var jeg bare sporadisk innom RT som observatør. I flere uker satte vi av tid til RT på den enkeltes arbeidsplan, og gradvis gikk det opp for meg at tiden i varierende grad ble benyttet til RT. Da jeg spurte om dette på et av de månedlige kontormøtene våre, var tilbakemeldingene stort sett at jo, RT ble opplevd som lærerikt. Men den enkelte opplevde at storparten av hvit tid gikk med til etterarbeid, og dermed ble tida til RT omdefinert til hvit tid = etterarbeidstid. Og når en valgte bort RT for etterarbeid, kunne en annen velge bort RT for å få en roligere morgen, siden RT var tidfesta til kl 8-9.30 tirsdager til fredager.

Ledergruppa i fylket har vært tett på NAV-telefonen før, under og etter oppstart, og jeg har har stort sett hatt ukentlige møter med ledergruppa. I flere av disse møtene ble det stilt spørsmål ved bruken av hvit tid, inkludert tid til RT. Lederne ønsket større grad av styring og målretting av felles tid, med tanke på tema og tiltak som ville gi kjapp effekt på samtalelengde, og dermed også service i form av svartid. RT skulle være en av bærebjelkene i utviklingsarbeidet vårt, men fungerte ikke slik. Det var på tide med en restart, og den startet medio april.

I april hadde vi innført rollen som fagansvarlig (FA) i NAV-telefonen, og sammen med fagansvarlig for kommunikasjon og samhandling la jeg en plan for nye RT. Endringene var primært at FA, jeg eller begge to skulle være med i alle RT, og vi bestemte et hovedtema for RT. Hovedtemaet ble bestemt i samråd med ledergruppa. Nye RT gjennomførte vi slik: Først var fagansvarlig med på RT med en times varighet, der hovedmålet var å snakke gjennom metoden, FA og leder si rolle, og etablere spilleregler. Neste uke gjennomførte vi RT med meg som prosessveileder. Tema var bruker som har det vanskelig, og hvert RT hadde to-tre korte case å velge mellom. Vi gjorde også en vri på selve gjennomføringen og startet hvert RT med en telefonsamtale: A var bruker som ringte NAV-kontoret sitt og kom til B som var rådgiver i NAV-telefonen. Alle fikk vite tema og tidspunkt for samtalen. Hos oss kan det nemlig spille stor rolle om samtalen kommer mandag morgen eller fredag ettermiddag, særlig hvis det er langhelg. A fikk vite litt mer om innringeren. A brukte så sin erfaring fra flere tusen samtaler i NAV-telefonen til å krydre sin rolle som han eller hun ville. Etter telefonsamtalen, som kunne vare alt fra to til ti minutter, var de øvrige RT og reflekterte sammen rundt det de hadde sett og hørt. Så fikk A og B reflektere rundt de refleksjonene de hadde lyttet til, før vi hadde en faglig diskusjon om løsningsmåter, erfaringer med liknede brukermøter med mer. Min rolle var å stille oppfølgingsspørsmål for at RT skulle utforske ytterligere, minne om turene i RT og minne om å skille refleksjonene fra de faglige diskusjonen. Vi avsluttet med å evaluere gjennom å ta en runde der alle fortalte hvordan de hadde opplevd RT.

Jeg avtalte med medarbeiderne at jeg skulle bruke en runde med RT som empiri, og fikk deres muntlige samtykke til å ta RT opp på bånd, transkribere og brukene dataene i masteroppgaven min. Sju måneder etter oppstart i NAV-telefonen, og med nesten fem måneder erfaring i en NAV-telefon med brukerkontakt gjennomførte vi fire RT. Noen gav i forkant uttrykk for at de trodde det kom til å bli litt ubehagelig med båndopptaker, men etterpå sa alle at de fort hadde glemt den lille båndopptakeren på bordet. Dessverre gjorde jeg noe galt da jeg sjekket at alt fungerte 29. april, så det RT er ikke med i materialet.

5.3.4 Ta runden

I kompleksitetsperspektivet står det å ta turer sentralt (Stacey 2008), og Rennemo (2006) kopler begrepene refleksjon og feedback. Da jeg deltok på mitt første kurs i LØFT, løsningsfokuset tilnærming, startet Gro Johnsrud Langslet (pers med, 1999) med å ta runden.

Hun ba alle etter tur formulere det som vil være det viktigste som må skje i dag for at dagen/kurset/samlingen skal oppleves som nyttig. Når noen etter hvert sa ”*jeg er enig med alt det andre har sagt*”, responderte hun ”*fint, og hva er viktigst for deg?*”. Jeg opplevde denne måten å involvere og gjøre alle delaktige på som spennende, og at den fungerte for å få alle med i prosessen. Siden har jeg brukt denne og liknende formuleringer både i organisasjoner der jeg har vært på besøk (bla som rådgiver i NAV arbeidslivssenter) og i egen organisasjon. I NAV-telefonen starter vi som regel de månedlige kontormøtene med denne type formuleringer, alternativt ”*hva er du aller mest opptatt av nå?*” og vi avslutter alltid møtene med en runde der hver enkelt sier noe om hva som har vært viktigst, den beste opplevelsen eller det viktigste en har med seg fra den økta vi nettopp har gjennomført sammen. Rennemos *tillatende ball*, som er en sjonglørball som kastes fra person til person og som ved mottak etterfølges av et innspill, en tanke, en refleksjon (Rennemo 2006:98), er en annen måte å myndiggjøre deltakerne på.

5.3.5 Medlytt

Medlytt er en mye brukt metode i NAVs kontaktsenter. Medlytt går ut på at en person kopler på et ekstra sett hodetelefoner, og slik kan høre hele samtalen mellom bruker som ringer inn og NAV-telefonen. I NAV-telefonen i Sogn og Fjordane har vi fire ulike medlyttrelasjoner.

1. Leder skal være på medlytt med alle medarbeiderne to til fire ganger i året, og ellers etter ønske fra begge aktører. Varigheten på denne formen for medlytt er opp til 30 minutt, og etterfølges av en medlyttsamtale, med fokus på tilbakemelding, læring og utviklingsmuligheter.
2. Medarbeidere i NAV-telefonen på medlytt med hverandre, for å lære, for å dele gode knep, for å videreutvikle en tilbakemeldingskultur. I kompetanseløpet og de første fjorten dagene ’på lufta’ var stort sett alle på medlytt med hverandre. Fra høsten 2010 til mars 2011 skal alle medarbeiderne ha vært på medlytt med hverandre, og dette skal gjentas minst årlig. I tillegg bruker personer som er mindre pålogget en del av tida på medlytt. Det kan for eksempel være aktuelt for en medarbeider som har senebetennelse, eller av andre grunner ikke skal bruke dataverktøy eller være i direkte brukerkontakt.
3. Ledere i NAV Sogn og Fjordane både på fylkesleddet og NAV-lederne er inviterte til å være på medlytt, og flere har benyttet seg av muligheten. Andre samarbeidsparter, som rådmennene i Sogn og Fjordane.

4. Øvrige medarbeidere i NAV, blant annet beredskapsgruppa før de selv ble koplet på og andre medarbeidere i NAV.

6 DRØFTING - Å SKAPE ET LÆRINGSMILJØ

6.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene med utgangspunkt i empiri og teori. Empirien er medarbeidernes logger fra Kompetanseløpet i oktober og november 2009, og utskrifter av opptak fra reflekterende team (RT) 27.-30. april 2010. I noen grad trekker jeg også veksler på mine observasjoner og erfaringer som leder i NAV-telefonen.

Fagansvarlig og leder deltok i alle fire RT, og femten av de øvrige seksten medarbeiderne fordelt på de fire RT. Fagansvarlig hadde med seg to situasjoner fra egen telefonpraksis, disse ble formulert som åpne case av leder. De ulike teamene valgte selv case. RT 27. og 28. april 2010 valgte case 1: *En ung mann ringer og etterlyser dagpengene sine. Han har levert søknaden for tre uker siden, og har ikke hørt noe.* RT 29. og 30. april 2010 valgte case 2: *En far ringer NAV-kontoret sitt på vegne av datteren på snart 30 år. Han spør: Hvilket ansvar har NAV for å hjelpe med en vanskelig økonomi og behov for ny bolig?* Alle fire teamene fikk samme utfordring:

- å bruke RT-metodikken og reflektere rundt samtalen med innringer
- reflektere rundt hvor langt vi skal gå inn i saken i de ulike telefonmøtene, og når det er rett å sette telefonen videre til NAV-kontoret eller la andre NAV-enheter fullføre oppgaven.

Jeg bruker en del sitater både fra loggene og fra reflekterende team. Alle sitatene er på nynorsk. En medarbeider skrev logg på bokmål og sitat fra den loggen er oversatt til nynorsk av meg. Jeg refererer til sitatene slik:

- **Logg:** Jeg har nummert loggene fra 1 til 16. Referansen L8 (27.10.2009) skal forstås slik: L8 er logg fra medarbeider nr 8, og (27.10.2009) viser til datoen loggen handler om. Noen ganger skriver jeg ikke dato, men tidlig eller sent i Kompetanseløpet, bruker ukenummer eller uke i KL.
- **Reflekterende team:** Rollene i RT er innringer, NAV-telefonen (den som trener på å være rådgiver i NAV-telefonen), RT 1, 2 og 3, og leder. Referansen RT: 27.04.10: RT1 skal forstås slik: Reflekterende team 27. april 2010: Reflekterende team medarbeider nr 1.

FL med tallene 1-4 viser til de fire som var i fylkesledelsen da vi gjennomførte kompetanseløpet. I tillegg skriver jeg innimellom fylkesdirektøren.

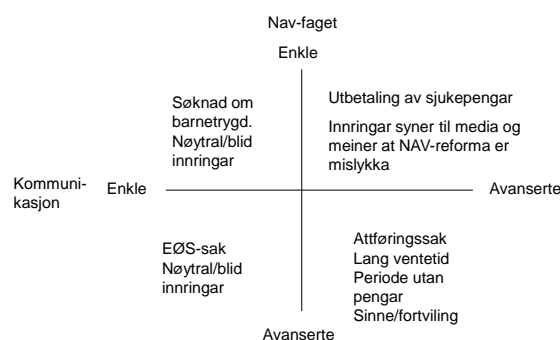
Etableringsfasen har jeg definert som sammenfallende med tidsrommet for casen min, og den dekker tida fra forprosjektet startet våren 2009 og ut april 2010, med særlig vekt på perioden fra Kompetanseløpet startet i oktober 2009 og ut april 2010.

Noen steder i dette kapittelet skriver jeg *vi*, noen steder skal vi leses som fylkesledelsen og meg og andre steder som vi i NAV-telefonen. Det kommer fram av sammenhengen hvilket *vi* som gjelder.

I deler av kapittel 6 bruker jeg både mange og lange sitat. Det kan være utfordrende for leservennligheten. Jeg har veid leservennlighet opp mot verdien av å få nær sagt *direkte tale* fra feltet i form av sitatene både fra logg og RT. Jeg opplever at utdrag fra logg og RT viser blant annet åpenhet, varme, frustrasjoner og vilje, vilje til å gjøre en forskjell i møte med bruker og vilje til læring og kunnskaping sammen. Jeg har valgt å la leseren ta del i en del av ordene, uttrykkene og formuleringene medarbeiderne har brukt for å skildre deler av sine kunnskapsreiser i NAV-telefonens etableringsperiode. De lengre sitatene presenterer jeg med innrykk og enkel linjeavstand for at det skal være lettere å lese, og skille mellom hva som er sitat og hva som er min tekst.

6.2 Hvordan legge til rette for læring i en etableringsfase?

I figur 5 *Kompetanse i NAV-telefonen* viser jeg de to hovedkomponentene nav-faget og kommunikasjon.



I denne figuren forstår jeg nav-faget som stønadsfaglig kompetanse, for eksempel som tidspunkt for sykepengeutbetaling (enkelt) eller trygderettigheter for en som har et eller flere utenlandsopphold bak seg (vanskelig). Mens kommunikasjonsfaglige utfordringer i denne sammenhengen dreier seg om dialog med brukere som er velvillig innstilt når samtalen tar til (enkelt), eller for eksempel har dårlige erfaringer med NAV og gir uttrykk for irritasjon på grunn av det (vanskelig). De kommunikasjonsfaglige utfordringene er tett koplet til NAVs omdømme, forståelsen for NAV-reformen og hvordan NAV samhandler, eksempelvis hvordan NAV-telefonen forholder seg til en innringers kritikk av NAV-kontoret. I dette delkapittelet drøfter jeg hva NAV-telefonen skal lære (6.2.1), hvor NAV-telefonen lærer (6.2.2) og hvem som lærer hva i NAV-telefonen (6.2.3).

6.2.1 Hva skal NAV-telefonen lære?

Læringsmålene for Kompetanseløpet og målsetningene for etableringen av NAV-telefonen forteller hva NAV-telefonen skal lære. Målsetningene uttrykker ikke absolutte krav, de er intensjonelle og passer slik sett godt til et prosessuelt kunnskapssyn (Newell et al 2002, Gotvassli 2006, Rennemo 2006). I KL og etterpå har vi i stor grad lagt vekt på å dele og utvikle kunnskap sammen. Et mer statisk kunnskapssyn (Newell et al 2002, Gotvassli 2006, Rennemo 2006) kom også fram, blant annet i loggene fra KL. Dette kan skyldes flere ting, ikke minst at mange ulike personer var involvert i KL både som innledere og prosessledere, og at medarbeiderne har ulike kunnskapssyn. I loggene kom dette fram eksempelvis i form av formuleringer som *påfyll* og *fullt*. Her er tre eksempler:

L3 (20.10.2009): *Føler litt på at hovudet er begynt å bli fullt, at eg treng litt tid på å la kunnskapen synke litt, før eg er klar til å verkeleg ta til meg meir. Tykkjer fortsatt at det vi held på med er frykteleg spanande, men det vert vanskeleg å henge med når hovudet ikkje heilt lystrar...*

L10 (29.10.2009): *Skal bli godt å få repetere litt og jobbe med det vi har lært, er bra metta i forhold til informasjon (treng å få rydda litt i topplokket etter kvart – kva må vere der, kva er mindre viktig).*

L12 (05.10.2009): *Det var ein lærerik dag, mykje nytt stoff for meg som er ny innanfor NAV. Var ganske "full" i hovudet ved dagens slutt.*

Kanskje er det fortsatt slik at det er det statiske kunnskapssynet som er rådende i dagligtale, og som umiddelbart kommer til uttrykk. Sitatene viser at det statiske kunnskapssynets vokabular brukes, og nettopp derfor opplever jeg at eksperimentering med språket og blant annet trening på ing-formen, for eksempel kunnskaping, blir spennende.

Flere reflekterer rundt læring, og om de ikke bruker begrepet, skildres flere kjennetegn ved det prosessuelle og relasjonelle kunnskapssynet (Gotvassli 2006, Newell et al 2002). For eksempel:

L10 (14.10.2009): *Fekk jobbe med case – først individuelt, så i grupper. Svært god måte å lære på. Blir ikkje opphengt i egne tankar, men får gode innspel/innfallsvinklar frå dei andre som kanskje får deg til å tenkje annleis neste gong. Merka god nytte av det vi jobba med på fredag når vi jobba med case i dag. Godt å kjenne at det eg har lært kjem til nytte!*

Og L8 (09.10.2009) om å lære med hele seg, ikke bare hodet eller intellektet:

Dette var veldig kjekt, og det å fysisk få føle på kroppen korleis det er å ta i mot eit samtale frå ein brukar var veldig lærerikt. Dette var for meg den beste dagen i veka, for det var ein veldig god måte å lære på.

L14 er inne på mye av det samme, og at motstand ikke er i motsetning til læring, (15.10.2009):

(...) Sjølv om eg vart satt ut vart det ei veldig god øving likevel, på grunn av at dette kan vere veldig reelt, ved at vi somme dagar vil ha problem med at nettet henger seg opp etc. (...) Dagen har vore veldig lærerik og engasjerande! Kjekt å kunne utfordre seg sjølv!

L15 løftet fram brukerperspektivet, (14.10.2009):

Eg likte godt å få ei oppgåve og jobbe i gruppe. Løysa problem saman. Finna ut at det ikkje er noko fasitsvar. Læra oss å ha respekt for brukar. Her får vi fram kor ulike vi er, men kor viktig det er å ha respekt for kvarandre.

God kjennskap til *ofte stilte spørsmål* var en sentral del av KL og det første halve året i drift. Medarbeiderne viste i loggene fra KL at de på ulikt vis mestret omfanget av tema, tilnæringsmåter, lovverk med mer i i KL. De hadde ulik tilnærming til det å ikke kunne gjøre seg helt ferdig, for eksempel med en e-læringsmodul, individuell trening eller diskusjoner.

L8 (27.10.2009) skrev: *Eg starta dagen med å gå gjennom e-læringsmodulen for kontantstøtte som eg ikkje rakk i går. (...) Eg vart ikkje ferdig med den første, så eg må ta desse i morgon eller seinare.*

L8 formidlet langt på vei samme opplevelse tre uker senere, L8 (11.11.2009): *Eg treng meir tid på å finne ut kvar eg finn den ulike informasjonen i dei ulike fagsystema! Eg har heller ikkje gått gjennom alle e-læringsmodulane!*

Slike formuleringer kan tolkes som uttrykk for manglende mestring, men også som klare meldinger til ledelsen om innhold, metodikk og organisering av KL. KL ble hele tida justert på bakgrunn av observasjoner, individuelle skriftlige og muntlige tilbakemeldinger fra enkeltpersoner, og fra gruppa samlet. Sitatene fra L8 er eksempler på det. Jeg tolker sitatene

som en kombinasjon av opplevd frustrasjon over å ikke bli ferdig, og som et innspill til videre gjennomføring av KL. Ved å åpne for justeringer underveis i KL, viste vi i praksis en prosessuell tilnærming til læring, en viktig del av kunnskaping.

Den individuelle tilnærmingen vil variere og være ulik i ei gruppe på satten personer. L3 (07.10.2009) skrev allerede første uka i KL om måter å takle telefonsamtaler på, og koplet det til trygghet og mestring:

FL2 gav eit tips i forhold til samtalar som kan vere ubehagelege. Det var å ta grep om samtalen sjølv, for å få betre kontroll og dermed meistre samtalen betre. Dette føler eg er utruleg viktig i forhold til å føle tryggleik og meistring i telefonen.

Ei uke senere skrev medarbeideren om KL under ett, (14.10.2009): Det eg tykkjer er så flott med dette opplæringsløpet, er at alle som "underviser" oss har veldig stort fokus på at vi må sjå brukar, vere ute etter moglegheitene, ikkje avgrensingane hans/hennar.

Jeg kommer tilbake til begrepene trygghet og mestring i siste avsnitt i dette delkapittelet. Medarbeideren kunne valgt å fokusere på *Folketrygdlovens* omfang og alle saksbehandlingssystemene som er introdusert, men valgte et brukerfokus i tråd med ønsket om å gjøre en forskjell. Denne tilnærmingen styrket mestringsfølelsen for L3. L3 hadde langt fra full oversikt over fagsystem og NAV-faget, men hadde god kompetanse på å bygge relasjoner og skape gode brukermøter. Og nettopp det at brukermøtet kan være godt, selv om medarbeideren ikke behersker alle fagområder og datasystemer, var en viktig forutsetning for KL. Dette kan kanskje illustreres med følgende sitat:

L12 (08.10.2009): I dag har eg fått ein aha-opplevelse. Eg har ikkje hatt begrep på kor myje informasjon som faktisk finns på navet og nav.no. (...) Eg skjønner også godt at det ikkje kan vera så lett for brukarane å finne fram i "jungelen" av informasjon på nav.no.

Slik jeg tolker det gav L12 uttrykk for en mesterings- og ikke avmaktsfølelse i møte med informasjonsmengen. L12 formidlet en aksept av at informasjonsmengden er stor, skrev at det kan være utfordrende for bruker, og forholdt seg til begge deler. Dette er helt på linje med målene for KL. Likevel, vi kan tenke oss et alternativt scenario der L12 ble motløs i møte med *Folketrygdlovens* omfang i tråd med det Senge (2004) skildrer som lærehemming nr 4 *fiksering på enkelthendelser*. Senge med flere (Senge 2004, Rennemo 2006, Coghlan & Brannick 2001) løfter fram refleksjon, gjerne i gruppe, som et metaverktøy for å se sammenhenger mer enn enkeltdeler. Jeg opplever dette som et godt eksempel på valg av refleksive metoder er viktige for å oppleve mestring i en kompleks læringssituasjon.

Jeg velger å presentere to sitat fra loggen til en av medarbeiderne, fra henholdsvis den første og siste uka i KL, for å illustrere den delen av læringen som dreide seg om å være medskaper av et godt læringsmiljø.

L12 (09.10.2009): Føler det har gått litt i bølgedalar – på den måten at eg blir litt ”skremt” når eg høyrer forventingane de har til oss og alt me skal kunne. Men samtidig blir eg og beroliga, fordi de er veldig flinke på det å formidla kunnskap og de har trua på oss – og seier at dette kjem til å gå bra. Og så er det jo så spennande, og det blir berre endå meir spennande for kvar dag som går. Eg gledar meg til vekane som kjem.

Og så sju uker senere, fem dager før NAV-telefonen åpnet: L12 (20.11.2009): *Fredag og møte med NAV-leiarane: veldig kjekt å få treffe leiarane. Og då gjekk det verkeleg opp for meg at D-dagen nærmar seg veldig fort. Har blanda følelsar rundt det – blir på ein måte godt å koma i gang, og få møta brukarane. På ei anna side kvir eg meg masse, og føler meg ikkje klar. Med andre ord: Eg gru-gledar meg! Og når NAV-leiar i Flora snakka om kva henvendingar me kjem til å få, kjente eg det litt i magen – blei med eit mykje meir verkeleg”.*

Jeg opplever disse sitatene som uttrykk for at vi langt på vei lyktes med å formidle trygghet for medarbeiderne på at kompetansen kommunikasjonsfaglig sett var god da NAV-telefonen besvarte de første telefonene. Den stønadsfaglige kompetansen (NAV-faget) varierte, men alle visste hvem i NAV-telefonen de kunne spørre og stort sett hvor de kunne finne informasjon ellers, primært på navet, nav.no og NAV Forvaltnings kompetansenettverk.

Jeg oppsummerer 6.2.1 i tre hovedpunkt:

1. Det er langt på vei det strukturelle kunnskapssynet vokuabular som kommer til uttrykk når medarbeiderne snakker, og særlig skriver om kunnskap. Det åpner for eksperimentering med språk, eksempelvis begreper som kunnskaping (Gotvassli 2006, Rennemo 2006).
2. Mye tyder på at NAV-telefonen opplever forholdsvis store muligheter til å påvirke kunnskapingsprosessen, både gjennom skriftlige tilbakemeldinger i logg og muntlig i plenum, eller en til en med ledder.
3. Det synes som om NAV-telefonen i møtet med et omfattende stønadsfaglig felt, var med på en strategi som fokuserte på at alle i løpet av Kompetanseløpet skulle ha god forståelse av hvordan NAV fungerer og hva NAV er til, altså kommunikasjon og samhandling. Det stønadsfaglige var også viktig, men med unntak OSS, var det viktigst å vite hvor en kunne finne svar.

6.2.2 Hvor lærer NAV-telefonen?

NAV-telefonen lærer mest i møte med bruker. Læring og kunnskaping skjer i hver enkelt telefonsamtale med hver enkelt innringer. Disse to setningene kan leses som normative påstander. I denne delen av oppgaven drøfter jeg om det er grunnlag for å påstå at NAV-telefonen lærer mest i telefonsamtalen med den som ringer inn.

NAV-telefonen holder til i en nybygd 5. etasje i NAV-bygget på Leikanger, og det var en milepæl da lokalet ble klart akkurat til oppstart av Kompetanseløpet. Det at vi kunne gjennomføre KL, i samme lokale som vi to måneder senere tok den første telefonen fra bruker, var viktig på flere måter. For det første etablerte vi lokalet som et sted for trening, undring og tilbakemelding. For det andre etablerte vi en aksept eller forståelse for at lokalet er NAV-telefonens, men det er åpent for alle som bidrar i kunnskapingsprosessen, med for eksempel innledninger, diskusjoner med utgangspunkt i case og medlytt. Akkurat som i KL har NAV-telefonen etter åpning tatt i mot blant andre NAV-ledere, beredskapsgruppa og Rådmannsutvalget til medlytt, for felles læring og kunnskaping. Dette er i tråd med aksjonslæringsprinsipper (Rennemo 2006, Coghland & Brannick 2001, Agyris & Schön 1996, med flere), som legger vekt på at læring skjer her og nå, i den konkrete arbeidssituasjonen.

Det fysiske læringsmiljøet er ikke avgrenset til det ene store kontorlandskapet på toppen av NAV-bygget. Når du sitter i helikopteret med videokameraet og zoomer inn på NAV-telefonen kan du gi en fyldig beskrivelse av NAV-telefonen som nettverksaktør. NAV-telefonen bruker pauserom og møterom. NAV-telefonen er ute på verandaen, i kantina og nede i 4. etasje der fylkesleddet holder til og blant annet skriver, makulator og kaffemaskinen står. Medarbeiderne er innimellom nede i 1. etasje hos NAV-kontoret i Leikanger, og i 2. og 3. etasje der direktoratet har sine enheter for regnskap, lønn, skanning og faktura. Hyppige turer ned i 4. etasje, og mer sporadisk i bygget for øvrig er med på å opprettholde uformell kontakt med NAV-enheter i samme hus. Disse, primært uformelle, møtene har innvirkning på kommunikasjon og samhandling mellom enhetene i NAV. De er en kilde til informasjonsflyt og samhandling i aktørnettverkene i NAV. Og de utfordrer også de mentale modellene om oss og *de andre* (Senge 2004).

NAV-telefonens søtten medarbeider og leder sitter samlet. Unntaket er beredskapsgruppa. 12 medarbeidere fordelt på fire øyer med tre kontorpulter, og fem medarbeidere og leder sitter ved to og to arbeidsbord vendt mot hverandre. Medarbeiderne har faste arbeidsplasser, men

ikke fastere enn at vi flytter til ledige arbeidsplasser når de er tomme på grunn av ferie eller annet fravær. De mest attraktive arbeidsplassene er i de fire øyene, men av og til velger noen de litt mer isolerte arbeidsplassene der to og to sitter mot hverandre. Mine erfaringer er at det skjer mye læring og kunnskaping med og blant de som sitter tettest sammen. Blant annet fordi det ofte er enklere å fange opp kroppslige uttrykk for glede, sinne, frustrasjon eller mestring når en sitter nær hverandre. *Den uartikulerte kroppslige nærheten* Hustveit (2008) skriver om, og Gotvasslis (2006) presentasjon av læring gjennom intuisjon og følelser. I tida etter KL skjer de organiserte læringsaktivitetene, med unntak av medlytt, i møterom utenfor kontorlandskapet. Kontorlandskapet er likevel viktigste forum for læring. Med et kunnskappingsbegrep som også omfatter det intuitive og følelser blir både leders tilstedeværelse i kontorlandskapet, og bevissthet rundt verdien av med jevne mellomrom å bytte plass, viktig for å legge til rette for læring og kunnskaping.

De to hovedpunktene i 6.2.2 er:

1. Da NAV-telefonens kontorlandskap ble klart til Kompetanseløpet var det med på å sette en form for likhetstegn mellom kontorlandskapet og læring eller kunnskaping. Det ble en styrke da drift erstattet KL, og den vanligste læresituasjonen ble telefonsamtalen med bruker. Aksjonslæring og kompleksitetsperspektiver understreker at læring skjer i de dagligdage situasjonene (Rennemo 2006, Sorensen 2004, Coghland og Brannic 2001).
2. Aktørnettverksteori (Rennemo 2002, Munch 1998) kan bidra til å øke forståelsen for hvordan og med hvem NAV-telefonen samspiller.

6.2.3 Hvem lærer hva?

Utgangspunktet før Kompetanseløpet var at selv om noen allerede hadde stor kompetanse på et eller flere element i KL skulle de delta, ut i fra et prosessuelt kompetansesyn der det som skjer med og mellom aktørene er en viktig del av læringsprosessen (bl.a. Rennemo 2006). Min erfaring er at en ny NAV-medarbeiders spørsmål til og refleksjoner rundt en erfaren NAV-medarbeiders foredrag om foreldrepenger, kan føre til vel så mye læring og kunnskaping som ren formidling av stønadsfaglig kompetanse. Ønsket om at alle var med så mye som mulig, ble veid opp mot behovet for å ha med faglig dyktige saksbehandlere så lenge som mulig i restansenedbygging i NAV Forvaltning. Parallelt med KL, og både før og etter, hadde NAV landet over en stor dugnad og en langspurt for å være på 2006-nivå

restansemessig ved utgangen av 2009. Dette kan tjene som eksempel på den interne avhengigheten av at alle gjør jobben, godt og til rett tid. Både NAV-telefonen og ikke minst NAV-kontor avga personellressurser til dugnaden. En fin bieffekt både for NAV-kontorene umiddelbart og NAV-telefonen når den åpnet, var at kortere ventetid ville gi mer fornøyde brukere, og kanskje færre telefonforespørsler til NAV for å etterlyse utbetalinger. Isolert sett skulle vi gjerne hatt alle medarbeiderne med i hele KL, men *isolert sett* eksisterer vel knapt i arbeidslivet. NAVs situasjon sett under ett, gjorde at også NAV-telefonen var tjent med at noen medarbeidere vekslet mellom KL og restansenedbygging. Internt i NAV-telefonen bidro dette til å øke forståelsen av samhandling i NAV, og hvordan ting henger sammen. Kanskje vi kan snakke om kunnskaping?

I loggen sin skrev mange allerede den første uka om hvordan de opplevde at de var en del av, og var med på å skape, et læringsmiljø som var preget av deltakelse, iver og tilbakemeldinger. Se for eksempel disse tre sitatene:

L1 (14.10.2009): *Opplevde at alle var svært ivrige og deltakande, og vi hadde alle problem med å lausriva oss og ta pausar (diskusjonen heldt fram i pausane...).*

En annen skrev, L14 (09.10.2009): *Vi diskuterte også det at ein må bli flinkare til å ta i mot ros. Det er kjekkare å gi ros til ein person som faktisk tek det til seg enn ein som føyer det vekk.*

L3 (09.10.2009): *Tykkjer det er utruleg flott å kjenne på den gode stemninga som allereie har etablert seg i gruppa. Alle snakkar med alle og føler samhold med kvarandre. Det at kjemien er god, håpar og trur eg, vil føre til endå meir tryggleik i gruppa etter kvart. Det som er sikkert er at det gode grunnlaget er lagt denne første veka. (...) Gruppa vår fungerer allereie veldig flott saman, og eg vil ikkje vere redd for å feile saman med denne gjengen, - noko eg heilt sikkert vil gjere fleire gonger.*

To hovedpunkt:

1. I utgangspunktet skulle alle medarbeiderne delta i hele KL. Det lå til grunn at kompetanse i NAV-telefonen var langt mer enn stønadsfaglig kompetanse. Samtidig ble noen medarbeidere utfordret til å være med på dugnaden for å bygge ned restanser. Det som kunne blitt oppfattet som uheldig, nemlig at ikke alle var en del av læringsmiljøet hver dag i KL, ble snudd til læring for alle. NAV-telefonens bidrag til dugnad, var med på å øke forståelse av samhandlingen i NAV.
2. Det er lite i mitt empiriske materiale som dreier seg om å vinne, som er et av elementene i Modell 1 bruksteori slik jeg forstår Argyris & Schön (1996). Jeg tolker sitatene inn i et Modell 2 bruksteori (Argyris & Schön 1978,1996), blant annet det L3

skriver om å feile sammen, som viser elementer av offensive medarbeidere som utvikler i lag. Sitat fra loggene og tilbakemelding i plenum underbygger at medarbeiderne opplevde et inkluderende læringsmiljø der det var gode vilkår for den enkelte til å delta.

6.2.4 Oppsummering

De to månendene kompetanseløpet ga NAV-telefonen en mulighet til å få en god start for læring og kunnskaping i hele etableringsfasen. I hvilken grad og hvordan la vi så til rette for aksjonslæring (Coghlan & Brannic 2001, Rennemo 2006 med flere) i hele etableringsfasen? Utfordringer var blant det statiske kunnskapssynet som kom til uttrykk i dagligtale. Vi måtte utfordre ord som *nå er det fullt og jeg klarer ikke å ta inn mer* med en prosessuell tilnærming til kunnskap (Gotvassli 2006; Newell et al 2002). Tilnærmingen til kunnskap er vesentlig fordi informasjonsmengden og det stønadsfaglige er svært stort i NAV. Vi arbeider i en kompleks hverdag. Jeg opplever at vi langt på vei utnyttet mulighetene som lå i å utvikle et nyskapende opplæringsdesign. Vi hadde innplassert og rekruttert medarbeidere som vi var rimelig sikre på ville takle OSS, IKT-systemer og å finne fram i informasjonsfloraen på internett. Opplæringsdesignet vårt la grunnlag for at medarbeiderne kunne flytte fokus fra bekymringen over alle stønadene de ikke kjente detaljene rundt, til forståelsen av NAV. Medarbeiderne reflekterer i ulike *ta runden* og logger rundt egne muligheter til å ha innvirkning på KL og andre læringsfora i NAV-telefonen. Jeg tolker disse utsagene om KL og resten av etableringsperioden slik at medarbeiderne opplevde (og opplever) prosessuell tilnærming til læring og kunnskaping. Alle skulle for eksempel så langt som mulig være med, også når de kunne det stønadsfaglige temaet som sto på dagsorden. Med fokus på på forståelse for NAV-reformen, og den interne kommunikasjonen og samhandlingen i NAV, bygget vi det medarbeiderne opplevde som et godt læringsmiljø. Kompleksitetsperspektiver (Stacey 2008, Rennemo 2006, Munch 1998) har medvirket til økt forståelse av for hvem, hva og hvordan læring og kunnskaping skjer, og samspillet mellom humane og non-humane elementer i aktørnettverket NAV-telefonen..

Som både figur 5 *Kompetanse i NAV-telefonen* antyder og flere av sitatene i dette delkapittelet eksemplifiserer er stønadsfeltet i NAV svært stort. Hvis den enkelte medarbeiders opplevelse av å være trygg i og mestre jobben, er knyttet til å kunne svare på direkte og korrekt på

innringers stønadsfaglige spørsmål, kan vi snakke om enkeltkretslæring (Argyris & Schön 1996). Den første av Senges (2006) lærehemninger handler om den personlige identiteten. Jeg opplever at den er relevant i vår sammenheng hvis medarbeiders identitet er knyttet opp til stønadsfeltet bare, og ikke det kommunikasjonsfaglige, inkludert samhandlingen i NAV. Ved mengdetrening vil medarbeideren oppøve oversikt over det stønadsfaglige området, og kunne svare korrekt og kjapt. Medarbeider gjør sånn sett tingene riktig. Både i KL og resten av etableringsperioden har vi forsøkt å legge til rette for det jeg vil kalle elementer i Modell 2 bruksteori (Argyris & Schön 1996). Dobbelkretslæring er et av disse elementene, der spørsmålet er om vi gjør de riktige tingene. Da må medarbeideren, ofte med bruker på tråden, reflektere ikke bare over hva svaret er, men også hvem som skal svare. Altså: Er det riktig at jeg svarer, eller blir det riktig at andre, for eksempel saksbehandleren på NAV-kontoret, følger opp denne saken og snakker med innringer? Da er vi godt på vei inn i diskusjonen om 80/20-målsettingen, og jeg drøfter den i 6.5. I denne delen av oppgaven vil jeg nøye meg med å poengtere at medarbeidernes refleksjoner rundt *gjør jeg de riktige tingene nå*, kan forstås som dobbelkretslæring. Disse refleksjonene forutsetter, slik jeg ser det, at medarbeiderne opplever trygghet for at det er greit å ha oversikt over stønadsfeltet, men at detaljkunnskap ikke er nødvendig. Det er viktigere å reflektere rundt samhandlingen i NAV, og være trygg på at en vet hvor en kan finne svar på de stønadsfaglige spørsmålene. Kort oppsummert kan vi kanskje si at med enkeltkretslæring kan NAV-telefonen bli god på det stønadsfaglige, mens dobbelkretslæring hjelper oss til å stille spørsmål med og forstå samhandlingen i NAV.

Jeg opplever at etableringsprosessen har flere elementer av Modell 2 bruksteori (Argyris & Schön 1996).

1. For det første brukte vi erfaringene både fra kompetanseløpet for NAV-etableringene i eget fylke og fra andre kontaktsentre i NAV, da vi planla KL for NAV-telefonen. Senge (2004) mener det er en vanlig lærehemning at en ikke gjør seg nytte av erfaringslæring. Det at vi endte opp med en annen innretning på KL, det jeg i problemstillingen har kalt et nyskapende opplæringsdesign, underbygger Modell 2-elementer.
2. For det andre inviterte vi medarbeiderne med inn i prosessene, og fikk blant annet tilbakemeldinger underveis gjennom både personlige og skriftlige logger, og muntlige refleksjoner når vi *tok runden* i ulike gruppe- og plenumssituasjoner.
3. For det tredje klarte vi langt på vei å etablere en åpenhet og aksept for at medarbeiderne ikke skulle kunne alt på de stønadsfaglige områdene, men være god

kommunikasjons- og samhandlingsfaglig og vite hvor en kunne finne (stønadsfaglig) informasjon.

4. Det fjerde punktet dreier seg om effektivitet, og viser tilbake til punktet over. Vi valgte denne tilnærmingen med fokus på kommunikasjon og samhandling, og i tillegg det stønadsfaglige, fordi det ville være mer effektivt. Og mer effektivt i NAV-telefon-sammenheng skal bety god service både for den som snakker med NAV-telefonen og den som står i kø. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 6.5.

I etableringsfasen har vi lagt vekt på det prosessuelle, og medarbeiderne viser i logger og andre tilbakemeldinger at opplæringsdesign og læringsmiljø ble opplevd som noe som var i endring, og var mulig å påvirke. Og med disse begrepene er vi over på medvirkende metoder, som er tema i kapittel 6.3.

6.3 *Hvordan kan medvirkende metoder skape rom for felles læring?*

6.3.1 *Ensomt og individuelt?*

NAV-telefonen lærer mest i den enkelte telefonsamtale med bruker, inkludert det NAV-telefonen må gjøre for å besvare den aktuelle henvendelsen. Mange ganger svarer NAV-telefonen der og da, og henvendelsen kan strykes fra blokk. Ofte krever henvendelsen litt mer arbeid, for eksempel utsjekking i saksbehandlersystemene, med NAV-kontoret eller med kompetansenettverket i NAV Forvaltning. Når saken er nøstet ferdig, skal bruker gjerne ha tilbakemelding i en eller annen form. Det er en stor utfordring for NAV-telefonen at medarbeiderne kan oppleve ensomhet i de viktigste læringssituasjonene. Et aktørnettverkperspektiv (Rennemo 2002) kan utfordre slike opplevelser av å være ensom i NAV-telefonen. Eller er det nettopp motsatt, at erkjennelsen av at NAV-telefonen i møte med bruker er en del av et mye større aktørnettverk med både humane og non-humane elementer, som oppleves som fremmedgjørende?

En utfordring med en ensom arbeidssituasjon er å stivne i arbeidsmåter, ende opp med å løse ting på samme måte som før og komme inn i et fastlåst mønster (Argyris & Schön 1996, Senge 2004). I tillegg til at ulike medarbeidere vil ha ulike oppfatning av ensomheten i jobben på NAV-telefonen, vil de også takle en ensomhet ulikt. Hvis en forestilling om NAV-

telefonen som ensom i møte med bruker får feste seg, skjer et brudd mellom det vi la opp til i KL, og som blant annet loggene viste at vi langt på vei fikk til, nemlig å etablere et åpent, inkluderende læringsmiljø der medarbeiderne deltar. Det skjedde noe med NAV-telefonen som aktørnettverk da det ble utvidet til også å omfatte innringerne, brukerne. Hvis vi forstår bruken av begrepet *ensom* som et forsiktig uttrykk for *motstand*, kan kanskje kompleksitetsperspektivene (Stacey 2008, Rennemo 2002) hjelpe oss videre i kunnskapingsprosessen? I kompleksitetsperspektiver vektlegges mulighetene i motstand, og medvirkende metoder kan utfordre våre mentale modeller, eksempelvis om å være ensom i møte med bruker.

6.3.2 Erfaringer med medvirkende metoder

I denne delen av oppgaven vil jeg blant annet drøfte hvordan kompleksitetsperspektiver (Rennemo 2006, Munch 1998, Stacey 2008) kan bidra til forståelse for hvilke aktørnettverk NAV-telefonen samspiller i. En større forståelse for kompleksiteten i NAV-telefonen kan åpne for å akseptere at mye som virker inn på NAV-telefonen vil være uforutsigbart. Nettopp i det uforutsigbare og kompliserte finner vi også spennende utviklingsmuligheter. Det er muligheter for kunnskaping i relasjonene og i mellomrommene mellom det som eksplisitt blir sagt og bevisst gjort. Åpenhet, eller vilje til å dele tanker om hva som er bra, men også hva som det kan gjøres mer av eller hva som kan gjøres annerledes er sentralt i aksjonsbasert læring (Sorensen 2004 med flere). Det er viktig i et læringsmiljø som har som mål at alle kan, og skal ønske, å bidra for å lære sammen og gjøre en forskjell i møte med mennesker. Hvordan kan en formulere seg slik at mottaker tar i mot med fokus på utvikling og ikke bruker forsvarsskapende teknikker (Argyris & Schön 1996, Argyris 1990)? I NAV-telefonen har vi brukt (og bruker) ulike metoder i lærings- og kunnskapingsprosessene våre.

I dette avsnittet presenterer jeg et lengre utdrag fra RT, for å vise noen av utfordringene NAV-telefonen står i når NAV samla sett ikke har gjort alt etter boka (les Tjenestepakken). God samhandling internt i NAV var det et av tre mål ved etablering av NAV-telefonen. I begge casene i RT var situasjonen den at NAV-kontoret ikke hadde fulgt prosedyrene 100%. La oss se på refleksjonen rundt case 1. Hvordan kommuniserer NAV-telefonen med bruker når han sier han har hatt samtale med saksbehandleren sin og har levert søknad om dagpenger på NAV-kontoret, og NAV-telefonen ikke finner spor verken etter søknad eller samtale? Her følger utdrag fra denne refleksjonen (RT: 27.04.10).

RT1: *Eg merkar det at når ho sa det at eg finn ikkje noko registrert, (...) då kjente eg med ein gong at ho (innringer) reagerte. (...) Huff, her er noko gale.*

RT2: *Eg kjenner meg veldig igjen i det at, eg meiner sjølv at eg leitar på rett plass, men eg finn ikkje spor. (...) Det eg har diskutert med meg sjølv er: Er det betre å seie det med ein gong, eller er det betre å seie det når eg ringer opp att?*

Da de to som var i situasjonen (hadde roller som innringer og medarbeider i NAV-telefonen) skulle reflektere rundt observatørens refleksjon, ble dette også et tema. (RT, 27.04.2010):

Innringer: *Ja, viss eg skal snakke som brukar, så ivaretok ho meg. (...) Og dette her at ikkje du gjekk vidare, når eg snakka om at det berre er rot hjå dikkan. (...) Du overhørde det nok ikkje, men du valde å ikkje gå inn i det, og det gjorde nok at eg ikkje gjekk vidare med det og.*

NAV-telefonen: *Eg tykkjer, det er som du seier, skal eg seie det eller skal eg ikkje seie det? (...) Eg må liksom vega, og finne ut kvar gong. Eg kunne heilt sikkert ordlagt meg annleis, og fått ein litt annan reaksjon enn det eg fekk og.*

RT1: (...) *Og difor er eg litt forsiktig med kva eg seier til brukar, for det kan faktisk vere heilt i orden, og så er det eg som ikkje har sett spora. (...) (Når eg) har overbevist meg sjølv om at det ikkje er nokre spor, så sender eg oppgåve til NAV-kontoret. Fordi at det, uansett om forvaltning kanskje har fått søknaden, så har ikkje sakshandsamaren gjort jobben sin. Han har ikkje registrert den i Arena. Og då er den ikkje i systemet, og då må han gjere det. Sånn tenkjer eg no.*

I et kompleksitetsperspektiv (Stacey 2008) vil kanskje nettopp dette være grunnlag for utviklingsmuligheter og den gode samtalen. En kan ikke forutsi hva som skal skje, en må stå i situasjonen og reflektere *in action*: Hva gjør jeg og når?

Kan vi snakke om Modell 2- og dobbelkretslæring (Argyris & Schön 1996) når NAV-telefonen klarer å se NAV samlet, som en enhet? Den som kommer til NAV-telefonen har ringt sitt lokale NAV-kontor. I case 1 har bruker tre uker tidligere hatt samtale med, og levert søknad om dagpenger til sin saksbehandler. Både notat fra samtale og mottatt søknad skal registreres i Arena, slik at saksbehandlingen av dagpengesøknaden kan starte og det er mulig å spore brukers kontakt med NAV. Dette hadde ikke skjedd i denne casen.

Læringsutfordringen er ikke primært Arena- og dagpengekunnskap, men nettopp det sitatene fra RT viser: Hvordan NAV-telefonen samhandler med bruker når de sporene som bør finnes i Arena, ikke er der. Vi tar utgangspunkt i at bruker formidler det som faktisk har skjedd på NAV-kontoret (samtale og levering av søknad). Kunnskap om Arena og dagpenger, stemmebruk og ordvalg vil spille inn på brukers opplevelse av møtet med NAV. Det samme vil holdningene NAV-telefonen gir uttrykk for. Sitter innringer igjen med en opplevelse av at han har snakket med *oss* (NAV-telefonen) som er OK, mens *de andre* (NAV-kontoret) har

gjort feil? Senge (2004) minner oss om at med et fokus på de andre og det de har gjort feil, gjør vi oss selv mindre i stand til å lære. Jeg tolker refleksjonene sitert i avsnittet over som om NAV-telefonen har en gjennomgående forståelse av å være 26 NAV-kontor. NAV-telefonen virker i forståelsen av at bruker har ringt NAV-kontoret sitt. Samtidig utfordres denne forståelsen, særlig når bruker formidler historier der NAV ikke har fulgt egne samhandlingsrutiner. Slik understrekes nytteverdien av en prosessuell tilnærming, kunnskap er ikke statisk, men i utvikling og samspill (Rennemo 2006, Stacey 2008 med flere). Hva som skjer både i og etter telefonsamtalen er også en del av 80/20-diskusjonen (se kap.6.5).

I case 2 fikk den som var innringer (faren) informasjon om at NAV-kontoret hadde gitt feil informasjon på spørsmål om den myndige datteren kunne ha med seg følge i møte med NAV-kontoret. NAV-kontoret hadde svart nei på datterens forespørsel. Alle som skal i møte med NAV har rett til å ha med seg følge. Hvordan håndterer NAV-telefonen kritikk av NAV-kontoret, der NAV har gitt feil informasjon (gitt at innringers informasjon er korrekt)? Dette er tema i et lengre utdrag fra RT 30. april 2010:

RT1 30.04.2010: Så kva gjer det med meg? Nei, eg trur det er det at eg vert lei meg. Eg ønskjer veldig det rette for brukaren, sjølv om eg ikkje alltid klarer å gjere det. Og sånn vil eg jo tru det er i NAV-kontora og. (...) Men det å gå inn å beklage at nokon har gjeve feil informasjon, det er jo å seie noko om at dei ikkje har gjort jobben sin. Det er jo det. Så korleis vi kjem oss ut av, eller utanom den det skjønner eg ikkje heilt.

RT2 30.04.2010: Eg er heilt eining med RT1, du vert litt sånn lei deg. (...) Nei, det er utfordrande, eg tykkjer det. Men samtidig trur eg det er betre at brukar vert møtt med ei beklaging, enn at vi ikkje seier noko om det i det heile teke. Det kan på ein måte forsterke den negative opplevinga.

Leiar 30.02.2010: Men om det ikkje ble gjort eit stort poeng ut av beklagelsen, så ble det gjort eit stort poeng ut av at ho hadde rett til å ha med seg nokon. (...) Og det fekk eg, det inntrykket, det veldig løysingsorienterte. I staden for å snakke i det vide og det breie om det som var, så understreka ho veldig tydeleg rettane ho har framover.

NAV-telefonen 30.04.2010: Eg føler det at, det som er poenget er at viss eg seier: Ja, eg beklager at du har opplevd det sånn, eller at eg beklager at du har fått feil informasjon. Eh, men eg føler at då kjem eg nærare brukaren enn viss eg ikkje gjer det, og då opnar eg opp mykje meir.

Leiar 30.04.2010: Men, eg tykkjer det var interessant det du sa om slike telefonar, at du tykkjer det er vanskelege samtaler og at du har tenkt ein del på korleis du kjem nærare brukar i forhold til ordval. Beklager meir direkte eller kva du gjer. Kan du seie litt meir om det, akkurat dette? Du sa at du synest du opnar opp meir når du beklagar. Og det er interessant for det vert betre samtaler då, tenkjer eg.

NAV-telefonen 30.04.2010: (...) *Då føler eg at dei får litt meir tiltru til oss. (...) Og eg føler at viss dei får littegranne forståelse, så (...) okei, kvifor ikkje seie at det er feil. Ho skjønner meg, det er menneske som jobbar i NAV, det er regelverket som kan setje ein stoppar, og ikkje dei som jobbar der. Og så føler eg at viss dei får litt meir tiltru til NAV igjen, og kanskje, dei orkar å sjekke litt meir, eller gå på NAV-kontoret eller søkje på nytt viss søknaden er vekke.*

Mange (Senge 2004, Stacey 2008, Argyris & Schön 1996, Rennemo 2006 m.fl.) løfter fram det å utvikle felles visjoner, felles framtidsbilder som viktige metoder i utviklingsarbeidet. Slik jeg ser det viser flere av sitatene et ønske om å gjøre en forskjell, det er også et uttalt ønske både fra fylkesledelsen og meg, i Kompetanseløpet og etterpå. For eksempel når beklagelsen koples til at økt tiltro til NAV kan gi bruker krefter til å ta et nytt møte med NAV-kontoret eller sende en søknad. Slike utfordringer er kjerneelement i NAV-telefonens samhandling med NAV for øvrig, primært NAV-kontorene. Slik sett tolker jeg sitatene i avsnittene over som at medvirkende metoder som for eksempel RT, har ført til et eierskap til visjonen om å gjøre en forskjell, og gjøre det i samhandling internt i NAV.

Flere medarbeidere skriver om hvordan RT ikke er rett fram og greitt hele tiden, men kan være en utfordrende prosess som krever mye av deltakerne, for eksempel, L6 (23.10.2009):

Øvinga med rettleiing vart litt spesiell av di deltakarane i gruppa hadde ulike tankar om kva rettleiing går ut på. Eg hadde utfordringa, men opplevde ikkje at eg vart rettleia. Sat att med ei dårleg kjensle av at rettleiar hadde fått mykje negativt frå gruppa, i tillegg var eg frustrert fordi eg sjølv ikkje klarte å få fram på ein god måte mine forventningar til kva rettleiing eg skulle få. Svært bra at vi fekk ta att denne sekvensen etter lunsj. Då fekk gruppa kome fram med fleire positive, men også konstruktive kommentarar til rettleiinga. Trur ikkje dei andre i gruppa hadde så mange frustrerte tankar etter rettleiinga som meg, så kanskje eg lærde mest om meg sjølv i dag.

Perspektivskifte og det at læring kan være en kronglete prosess er også tema for den følgende refleksjonen, L12 (03.11.2009):

I dag tykte eg RT var vanskeleg. Eg sleit med å vere rettleiar. Eg sette med inn i situasjonen til L8, og ville helst "backa" ho opp, i staden for å prøva å hjelpa ho til å finna ei løysing. Så eg køyrde meg litt fast og måtte ta ein timeout, men fekk hjelp av dei som høyrte på oss. Gjekk litt betre etter det. Tykte i første omgangen at det var vanskeleg å stilla gode, opne spørsmål. Eg må berre ta dette med vidare og læra noko av det.

Slik jeg vurderer det er disse sitatene eksempler på nyanserte refleksjoner, mye fordi medarbeiderne brukte perspektivskifte til å se situasjonen fra flere sider, og til å ta i mot hjelp fra RT til perspektivskiftet.

Samtaletrening i grupper var en mye brukt metode gjennom hele Kompetanseløpet. Begrepet samtaletrening ble stort sett brukt av de som introduserte øvelsene, men som sitatene viser brukte mange av medarbeiderne begrepet rollespill. I arbeidslivssammenheng har jeg flere ganger opplevd at folk er skeptiske til rollespill, flere forbinder det med lek og kunstige situasjoner som ikke er reelle for arbeidsdagen. Min erfaring er at å bruke begrepet trening, eller det å trene på konstruerte og virkelighetsnære situasjoner kan få flere til å åpne opp for metoden. Den konkrete gjennomføringen av treningen varierte, gruppene kunne være to i par eller større. Treningen ble gjennomført både med og uten telefon, og med og uten datatekniske hjelpemidler. Stort sett ble treningen gjennomført i treergrupper, der en var innringer, en NAV-telefon og en observatør på medlytt. I siste del av KL var treningen mest mulig reell. Det vil si at den foregikk på telefon, innringer hadde fødselsnummer og konkrete saker, og medarbeideren i NAV-telefonen var kopla på saksbehandlersystemene (noen ganger med reelle saker, andre ganger treningsmoduler). Flere medarbeidere uttrykte skepsis til rollespill i utgangspunktet, men la vekt på gode opplevelser med metoden i KL, for eksempel:

L12 09.10.2009): Men etter denne dagen, har eg fått erfara at det faktisk ikkje er så gale med rollespel likevel! Eg føler i alle fall at eg har hatt utbytte av denne dagen. Ikkje berre det å få "sitja på telefonen", men det å vere brukaren og. Det å få kjenna på korleis det kan vera for brukaren å ringa til ein person ein ikkje ser og kjenner, og skulle leggja fram ting som kan vere vanskelege. Også har det vore veldig nyttig å få tilbakemelding på det ein sjølv har gjort.

Flere framhevet som L12 verdien av medlyttrollen, blant andre:

L4 (15.10.2009): Dette var veldig lærerikt! Eg var den som først skulle vere rådjevar og følte at eg sto litt fast. Etter å ha vore på medlytt med dei andre, og fått tilbakemeldingar av gruppa, har eg fått mange tips – og ser fram til å trene meir på dette.

I sitatene i 6.3.3 er det flere eksempler på en refleksiv tilnærming læring og kunnskaping. For eksempel gjennom perspektivskifte, spørsmål og formuleringer som åpner opp en samtale, det å bygge videre på andres innspill, det vi kanskje kan kalle dialogisk samspill (Lang og McAdam 2004, Johnsrud Langslet 1999, Bang og Midelfart 2010 med flere). Jeg opplever at systematisk bruk av RT som metodikk blant annet har gitt rom for det reduserte tempoet Senge (2004) legger vekt på i den balanserende prosessen. Medlyttrollen i samtaletreningen har også en slik funksjon i forhold til å bli mer bevisst på våre egne mentale modeller (Senge 2004).

6.3.3 Medvirkende metoder og læring

I aksjonsforskning og aksjonslæring er det å ta utgangspunkt i en konkret problemstilling et sentralt premiss. Dette er blant annet kjent som problembasert læring (Coghland & Brannic 2001). Samtidig viser mye av litteraturen (Sorensen 2004, Senge 2004, Johnsrud Langslet 1999 m fl) til utforskning av høydepunkt, forsterkende feedback og å fortelle de gode historiene. Erfaringene fra kunnskapingsarbeid i NAV-telefonen viser en kombinasjon av disse tilnærmingene. Ingen av de to casene brukt i RT i april 2010 var solskinnshistorier, begge situasjonene kan defineres som problembasert læring. Samtidig, inspirert av blant annet LØFT (Johnsrud Langslet 1999) og verdsettende samtale (Lang og McAdam 2004, Lindegaard og Sennels 2004), utforsket vi solskinnen i samtalene rundt casene. Hvordan stilte NAV-telefonen spørsmål, hvordan kom han eller hun innringer i møte? Hvordan tok hun imot frustrasjon eller sinne? Og nettopp ved å bruke RT til å utforske tror jeg vi kan bevege oss i retning Modell 2 bruksteori (Argyris og Schön 1996). Utforskning er et nøkkelord hos Argyris og Schön (1996) og Johnsrud Langslet (1999) med flere. Slik jeg forstår kunnskaping handler det blant annet om å utforske solskinnen i det komplekse og uforutsigbare.

NAV-telefonen har fått mange tilbakemeldinger på læringsmiljøet, fra de som har møtt NAV-telefonen i en eller annen lærings situasjon. Læringsmiljøet ble også kommentert i logg og RT. La oss først se på noen refleksjoner rundt det å snakke om hverandre i RT. Her fra RT 27.04.2010, der NAV-telefonen reflekterer rundt mitt spørsmål om hvordan det er å lytte til at andre snakker om deg.

NAV-telefonen: (...) *De sit der liksom sant, og så skal de ikkje seie det direkte til meg, men seie det til kvarandre. Prate til kvarande og ikkje til meg, om meg. Det tykkjer eg er litt uvant.*

RT1 viste med hele kroppen at hun ville snakke direkte til NAV-telefonen, og kommenterte det slik:

RT1: *Eg kjenner at det var litt løye å snakke til dykk når (namn) sat der. Eg trur metoden i seg sjølv er grueleg god, for det er ein effekt av det å høyre korleis dei to snakkar om det dei har høyrte. Det er ein god effekt, meir enn når ein snakkar direkte til. (...) Det var lettare å fokusere på sak og ikkje personar, når vi snakkar om og ikkje til/med.*

RT2 utdypet slik: *Fordelen, trur eg, med å snakke om kvarandre holdt eg på å seie, og ikkje til kvarandre, er at det er veldig fort at viss du hadde spurt meg, så hadde eg svart deg. Då hadde eg respondert på den. Men sånn som det er no må eg vere stille, høyre etter og lete det synke lite grann. Og det gjev i alle fall meg ein heilt anna effekt.*

Disse sitatetene underbygger blant annet det Bang og Midelfart (2010) vektlegger i dialogen, nemlig å utforske forskjellige syn, og kanskje særlig å bygge på det de andre sier. Det siste krever at vi lytter til hverandre. Refleksjonene er også relevante i forhold til det Senge (2004) skriver om å redusere tempoet som en del av den balanserende prosessen.

Valg av medvirkende metoder samsvarer med et av elementene i utviklingen av Modell 2 bruksteori (Argyris og Schön 1978, 1996), nemlig at leder inviterer medarbeiderne med i prosesser. Det å anerkjenne er også viktig for å skape rom for felles læring. For meg ble RT en milepæl, som fungerte som en viktig påminning om læringsmiljø:

Leder (RT, 27.04.2010): (...) *Eg tek det nesten for gitt, for eg opplever både i denne lille gruppa og når vi er samla i (den store) gruppa at det er ein veldig open og god tone. Og at det er mogleg å seie det ein lurar på, men det er jo slett ikkje noko å ta for gitt. Det er jo eigentleg ei gåve at det er slik.*

Og tre dager senere: Leder 30.04.2010: *Vi går rett inn i det viktigaste verktøyet vårt, stemmen vår, ordvalet, evna vår til å snakke med alle, og sjølv om det var du (namn) som var rettleiar her, så har alle bidrege med sine refleksjonar. Så eg tykkjer det er veldig godt at vi er einige om å prøve ut metoden. Og då må det vere litt struktur på det, for eg har trua på at det bringer oss litt vidare. (...) Det er jo det alle sier om NAV-telefonen at dei er imponerte over kor flinke vi er til å dele, Og det er, eg trur at ein slik måte å jobbe på er med på å forsterke, og gjere det lettare. Det er ein veldig open... ein veldig ærligheit i forhold både til kva ein gjer og kva ein kan gjere annleis i neste runde. Så dette kombinert med at alle i løpet av ein litt lengre periode skal på medlytt med alle, trur eg vert ein god måte å lære på. (...) Altså, det er jo ensomt i den einskilde samtalen, men så er det noko med å ha strukturar rundt som kan betre. (...) Og det understrekar berre endå meir kor viktig det er at vi er på medlytt med kvarandre.*

I dette RT kom diskusjonen rundt ensomhet i jobben opp, og det er den jeg viser til i sitatet over. I delkapittelet 6.3.1 spurte jeg om ANT-perspektiver kan forsterke ensomhetsfølelsen. I RT og de andre felles foraene vi har for å dele og utvikle kunnskap kan tvert i mot aktørnettverkperspektiv (Rennemo 2002) være med på å klargjøre rollen vår i samspill med andre elementer og slik hjelpe til med å se aktørnettverket i læringsmiljøet klarere. Kommentaren i starten av avsnittet om RT som en milepæl for leder, fører oss over i 6.4 der nettopp lederrollen er tema.

6.4 Hvordan kan leder legge til rette for læring og kunnskaping?

Relasjoner skapes og gjenskapes alltid (Rennemo 2002, 2006). La oss for en kort stund løfte blikket bort fra NAV-telefonen og se på kjørelæreren eller småskolelæreren. Begge med års erfaring i henholdsvis kjøreopplæring og opplæring i lese- og skrivekunsten, og med hvert kull, alltid i nye relasjoner. Alfabetet er det samme, men en gang er *is* i-eksemplet, en annen gang *id*. Avhengig av hvem av førsteklasingene som er der, og tar ordet akkurat når *i* er dagens bokstav. Kunnskapslederen må stå i prosess og tørre vere med inn i, og også lede, inn i det ukjente. Kunnskapslederen skal være forberedt, ikke minst på å ikke vite hva som vil skje.

Hvem lar jeg andre være og hvem lar vi hverandre være i de aktørnettverkene NAV-telefonen er en del av? Kompleksitetsperspektiver (Stacey 2008, Rennemo 2002 og 2006) legger vekt på relasjoner og mellomrom i de dagligdagse aktivitetene aktørene deltar i. Hva ser og oppfatter jeg i kontorlandskapet, og i de andre kunnskapsforane våre? Og hvordan ses og oppfattes jeg? Det jeg ser og oppfatter kan jeg reflektere over, både i situasjonen og etterpå (Argyris og Schön, 1970, 1996). NAV-telefonen lærer mest i møtet med brukeren i hver enkelt telefonsamtale, og målet er at en telefonsamtale skal kunne gjøre en forskjell. Igjen en setning som isolert kan tolkes som normativ, men jeg håper jeg et stykke på vei har drøftet meg fram til begrunnelser for påstanden. Jeg opplever at valget vårt om at leder sitter i kontorlandskapet sammen med medarbeiderne i NAV-telefonen, er viktig for at kunnskapslederen skal kunne legge til rette for læring og kunnskaping.

I løpet av KL besøkte vi NAV Kundesenter Hordaland og var med på medlytt. L16 reflekterer rundt arbeidsdelinga, og gjør seg noen tanker om hvordan 80/20 kan påvirke framtidig arbeidshverdag, (10.11.2009:113):

Medlytt på Kundesenteret i Hordaland gav meg blanda kjenslar: På den eine sida vart eg imponert over kor kunnskapsrik og effektiv "ho mi" var, og kor bra ho handterte alle dei ulike spørsmåla og reaksjonane til brukarane. På den andre sida vart eg litt skremt – skal eg klara alt dette? Og vil eg trivast med å jobba slik? Sjølv om ho var vennleg og hyggeleg, opplevde eg også "ho mi" som litt upersonleg og overfladisk, kanskje det er nødvendig om ein skal ha ein slik jobb i førstelinja?

L16 reflekterer rundt nettopp utfordringene i figur 5 *Kompetanse i NAV-telefonen*, rundt det om det blir spennende nok å jobbe i NAV-telefonen. Det at slike spørsmål ble løftet inn i KL, førte også til refleksjoner for meg som leder og medansvarlig for KL, og var med på å minne

om verdien av felles samtaler rundt visjonen for NAV og NAV-telefonen. For også leder kan ha en opplevelse av å bli spist av alle de små detaljene og spørsmålene som må løses og besvarers NÅ! i et hektisk etableringsløp. Medarbeidernes logg bidro til å hjelpe meg som leder til å reflektere rundt hva som er viktigst i den fasen vi var i da. Og når jeg skriver disse avsnittene har jeg Staceys (2008) betenkinger om hvor mye en leder kan legge til rette for læring med meg. Han vektlegger det å legge til rette for dialog. Nettopp rom for dialog og refleksjon er blant mine viktigste bidrag inn i NAV-telefonens etableringsperiode.

6.4.1 Oversetter og turlleder

I følge Sorensen (2004) kan lederen i aksjonslæringsprosessen være *oversetter* og *kjentmann*. Kunnskapslederen kan fungere som kjentmann eller los i praksisfeltet, og oversette fra teori til praksis og tilbake igjen. Jeg lanserer begrepet *turlleder* som alternativ til kjentmann.

Turlederbegrepet er kjønnsnøytralt i motsetning til kjentmann. Begrepene utløser en del av de samme assosiasjonene, samtidig forstår jeg begrepet turlleder i videre forstand. En turlleder kan lede også i ukjent terreng, og selv om det er nyttig å ha kjennskap til feltet (og det er nok det Sorensen viser til), så har kunnskapslederen lederoppgaver i en ukjent framtid (jamfør blant andre Stacey 2008). Turlederen skal lede i all slags terreng, og skal ha hele gruppa med seg.

En metaforisk tilnærming til turlederbegrepet åpner for flere forståelser. Turlleder kan knyttes opp mot Staceys (2008) oppfordring om å *ta turer* i samtalen, vekslingen mellom den ene og så den andre. Turen kan være lang og tung, med store og små prøvelser og magiske øyeblikk. Prøvelser, når stien går nedoverbakke en stund selv om du vet det er mange høydemeter før dere når toppen. Magiske øyeblikk i form av gygne kantareller, solmodne blåbær eller vanndråper i et spindelvev. Det verkte kanskje i lårmusklene på vei opp og du hadde blodsmak i munnen, men så står du der, sammen med resten av turfølget, sola blinker i vannet, fisken vaker, myrene rødmer og du ser blåne etter blåne.

Som motstand er en del av toppturen, er motstand en del av læring og kunnskaping. Jeg har lyst til å bruke et eksempel fra Kompetanseløpet for å drøfte nærmere motstand som en del av kunnskapingsprosessen. Jeg opplever Staceys (2008) tilnærming til motstand som noe fruktbart i endrings- og utviklingsprosesser. Vi kan kalle eksempelet (de neste avsnittene) fra utskjelt avsjekk til (nåja) avholdt individuell trening.

I planleggingen av KL var det mye oppmerksomhet rundt det å forholdsvis fort nå et tilfredsstillende nivå på de *ofte stilte spørsmålene* (OSS). I den forbindelse ble det planlagt en avsjekk, som skulle gjennomføres ukentlig fra og med uke fire i det åtte uker lange KL. Avsjekken var oppgaver som skulle løses individuelt, og svarene skulle sendes på e-post innen et bestemt tidspunkt. Mange av tilbakemeldingene fra gruppa førte til større og mindre justeringer i KL. Avsjekken møtte ganske stor motstand, og det var ingen andre innslag i KL der så mange medarbeidere ønsket endringer. Tilbakemeldingene fra medarbeiderne, både gjennom loggen og presentert når vi tok runden i evalueringer, gikk både på å avslutte utsjekken, og endre den i form av å gi lengre tid, endre dag (den ble stort sett gjennomført på fredag), kunne samarbeide med mer. Ledergruppa i fylket var veldig bestemte på at avsjekken skulle være en del av hele KL, og jeg opplevde det som utfordrende å stå i denne diskusjonen. Jeg ba på den ene siden om innspill og tilbakemeldinger på KL, og åpnet for endringer underveis, og samtidig opplevde flere medarbeidere at endringene i forhold til avsjekk ikke skjedde fort nok eller var omfattende nok. Flere ga uttrykk for sterke følelser rundt avsjekken, noe det første sitatet i avsnittet under er et eksempel på.

Her gir jeg noen eksempler på refleksjoner og tilbakemeldinger rundt avsjekken. Det å sende fra seg noe etter en tidsfrist og ikke fordi en var ferdig med oppgaven, var noe mange opplevde var ubehagelig.

L3 (13.11.2009) skrev: *Elles vil eg gjerne få gitt uttrykk for mi misnøye med avsjekken - endå ein gong. Meiner dette ikkje er nokon god måte å byggje oss opp på, snarare tvert om. (...) Tykkjer det er veldig vondt å sende frå seg eit dokument ein ikkje er fornøgd med i det heile...*

Andre tok utgangspunkt i at den individuelle treninga var en del av Kompetanseløpet og gikk rett på.

L9 (13.11.2009): *Avsjekk – andre gong for min del. Eg synest dette er viktig på tross av at eg får alt for lite til! Får både "prestasjonsangst" på kva eg hugsar att av det eg har lært, og så blir eg stressa på tida vi får. (...) Avsjekken er ein flott repetisjon både av fagsystema og kva eg har lært fagleg.*

Loggen fra L14 kan være et eksempel på den utviklingen som var i manges logger om individuell trening:

L14 830.10.2009): *Avsjekken i dag opplevde eg som stressande, ettersom det var avsett så lite tid. Så eg veit ikkje kor mykje eg fekk ut av den, for eg følte ikkje eg fekk vist for meg sjølv korleis eg litt an med det vi har vore gjennom, sidan eg ikkje rakk å kome gjennom halvveges ein gong.* L14 (17.11.2009): *Eg sat igjen med ei betre kjensle*

etter dagens individuelle tid, til forskjell frå fredagens. Det at me no hadde betre tid gjorde at eg stressa mykje meir ned.

Avsjekken ble i løpet av KL endret til individuell trening, og det ble også gjort justeringer i opplegget. Disse endringene ble positivt mottatt. Samtidig tror jeg en prosessuell tilnærming (Gotvassli 2006; Newell et al 2002) til kunnskap kan forklare hvorfor flere medarbeidere skrev mer positivt om den individuelle treninga utover i KL. Når jeg hadde ledertid med gruppa la jeg vekt på å formidle tro på at vi ville ha tilstrekkelig NAV-faglig og god kommunikasjonsfaglig kompetanse når NAV-telefonen åpnet, jamfør figur 5 om kompetansetyper og graden av kompleksitet i NAV-telefonen. Sitatet fra L15 og L11 underbygger dette:

L15 (24.11.2009): Føler at eg no er klar for oppstart. Må ikkje stressa så masse med alt eg ikkje kan. Tenkja meir på alt eg har lært i denne tida.

L11 reflekterte rundt individuell trening slik (23.10.2009): Viktig å trygge gruppa på kva det er vi skal kunne pr 27.11. Leiar hadde ein god sekvens på det: Ingen læring utan motstand, og hugs alle gode tilbakemeldingane de fekk under rollespela! Ei hyggeleg stemme på telefonen er det beste utgangspunktet for ein god samtale.

Jeg la også opp til refleksjon rundt hvordan vår motstand mot noe, og i dette tilfellet avsjekken, kunne være en lærings- og kunnskapingsstrategi. Navneendringen *fra avsjekk til individuell trening* var med på å understreke treningselementet i øvelsen. Vi jobbet videre med oppgavene senere samme dag, etter at medarbeiderne hadde sendt den individuelle delen av fra seg. Treningen var først individuell, så jobbet to og to i par. Til sist var det samtaletrening med utgangspunkt i oppgavene, der en var innringer, en medarbeider i NAV-telefonen og en satt på medlytt. Loggene viser at motstanden mot avsjekken skapte en dynamikk som ble fruktbar for NAV-telefonen. Den enkelte medarbeider ble utfordret og utfordret seg selv, og vi som hadde ansvaret for Kompetanseløpet oververte og fikk innspill som gjorde at den individuelle treninga ble bedre enn den opprinnelige avsjekken var. En av grunnene til at dobbelkretslæring (Argyris 1990, Argyris og Schön 1996) er vanskelig, er at leder ofte ikke blir utfordret i forhold til sine mentale modeller. Senges (2004) sjuende lærehemmning er myten om lederskap gjennom team, og hans tese om at ledere ikke tør be om de utfordrende spørsmålene. Kanskje vi kan tolke disse tilbakemeldingene i loggen som nettopp utfordring av leders mentale modeller i form av at avsjekken ble kritisert og utfordret, og det ble opplevd som mulig å gjøre det? Og slik sett forstå historien om avsjekken som ble individuell trening som dobbelkretslæring i NAV-telefonen på vei mot Modell 2 bruksteori?

6.4.2 Utforsking av høydepunkt

I mye aksjonslæring er utforsking av høydepunkt, forsterkende feedback og positive unntak (Sorensen 2004, Senge 2004, Johnsrud Langslet 1999) en viktig tilnærming. I kompetanseløpet brukte vi blant annet metoden med å gi tilbakemelding på det som fungerte godt i treningssituasjonen. Loggene viser at dette ble tatt veldig godt i mot. Alle opplevde (og opplever) varierende grad av mestering i forhold til det komplekse og omfattende kunnskapsfeltet innringer kan spørre om. NAV-telefonen har prøvd ut det å utforske høydepunktsamtaler eller høydepunkt i samtaler for å finne ut hva som skjedde. Hva var det med ordvalget, smilet i stemmen, vekslingen mellom å lytte og ta ordet som gjorde nettopp den samtalen eller denne delen av samtalen til en god opplevelse? Gjennom RT, logg og å ta runden har medarbeiderne gitt uttrykk for at denne utforskningen både har løftet den enkelte og utviklet læringsmiljøet. Medarbeiderne har ulik erfaring med å gi og ta i mot positive tilbakemeldinger, og for meg som kunnskapsleder har det vært (og er) viktig å bidra til å utvikle et læringsmiljø der vi ser og løfter fram store og små høydepunkter.

I noen av tilbakemeldingsøktene etter treningene, skulle medarbeiderne bare dele positive tilbakemeldinger. Dette var i en tidlig fase i Kompetanseløpet, og det ble godt mottatt, for eksempel skrev L6 (09.10.2009):

Svært effektivt å ha samarbeidsoppgåver der kun det positive vert framheva, dette vart ein stor pluss til gruppa etter frustrasjonen på torsdag. Merkar at eg fekk auka sjølvkjensle av å få så mykje positivt tilbakemelding. Flott! Det gjer det lettare å gå inn i tyngre situasjonar seinare, ein vert ikkje så "redd" for å feile.

Uken etter skrev medarbeideren slik om samtaletrening og tilbakemelding, L6 (15.10.2009):

Atter kjekt med rollespel, lærer mykje om meg sjølv. Oppdaga at eg hengde meg mykje meir opp i det som eg kan forbetre enn dei positive tilbakemeldingane eg fekk. Bra å få rollespel på ulike måtar, denne gongen skulle vi bruke datamaskina i tillegg til samtale, det vart mykje meir komplisert enn sist gang. Krev ro å kunne lytte til samtalen, utan å tenkje på kva eg kan tilby og kva eg tenkjer eg ikkje kan. Lett å få panikk når vi ikkje kan så mykje fagleg – hadde god utbytte av øvinga!

En annen skrev, L12 (15.10.2009):

(...) For min eigen del tykkjer eg det er vanskeleg å sjå kva eg gjorde bra. Ser det negative mykje lettare. Difor er det veldig greitt å bli minna på at eg faktisk har gjort noko bra.

I utviklingen av et læringsmiljø med vekt på tilbakemeldinger har fokus vært på hva som var godt og hva som kan bli bedre. Medarbeiderne har hatt ulik erfaring med å omformulere fra

negativ kritikk eller hva som ikke var bra, til hva som kan bli bedre. Det er noe med at språk skaper virkelighet (Johnsrud Langslet 1999).

L5 formulerte det slik (15.10.2009): *Godt å få prøva seg med case. Kjente at eg trengte det, og at eg tok det veldig på alvor. Veldig kjekt å få prøva seg sjølv på denne måten, og få tilbakemelding på det ein gjer rett og det ein kan bli betre på.*

Jeg synes det følgende sitatet er godt fordi medarbeideren også bringer inn det å ta i mot en tilbakemelding:

L9 (15.10.2009): *Det å sjå/finne og gi positiv tilbakemelding til rettleiar er kjempeviktig, og å lære å ta i mot! Ved at ein ikkje kan noko/nok fagleg blir ein med ein gong usikker og føler seg mislykka, derfor er det å ta fokus på positive tilbakemeldingar "gull verd"!*

6.5 Hvorfor og hvordan etablere og videreutvikle felles praksis?

Tjenestepakken avklarer arbeidsdelingen mellom de ulike enhetene i NAV Sogn og Fjordane, og følger med noen unntak det nasjonale grensesnittet i NAV. Intensjonen er at NAV-telefonen skal løse 80% av henvendelsene, og formidle de resterende sakene til rette instans i NAV. Dette gjøres i stor grad gjennom Gosys, som er et kommunikasjonssystem i NAV som snakker med saksbehandlerverkøyet Arena. For eksempel blir meldinger om en innringers dagpenger som sendes via Gosys blir loggført i Arena, som en del av saksdokumentasjonen. Loggene viser at diskusjonen om hva NAV-telefonen skal løse og hva som skal formidles videre startet tidlig i Kompetanseløpet, for eksempel:

L11 (14.10.2009): *(...) Mykje handlar om samhandlinga med NAV-kontora og grensesnittet i høve kor langt vi går inn i oppfølginga, og når vi set telefonen over.*

Kompleksitetsperspektiver (Rennemo 2002, 2006 og Stacey 2008) er på mange måter en motsats til målretting, og det å bestemme seg for handlingsplaner som skal lede til et klart definert mål, det vi kan forstå som målrasjonalitet. 80/20 er for NAV-telefonen et slikt klart definert mål. Da kan nettopp organisasjonsprinsippene i Aktørnettverkteori (Rennemo 2002, 2006) om translasjon og materialisering, og Staceys (2008) innspill om å legge til rette for dialogen, hjelpe NAV-telefonen i utfordringen med å ta den som står i telefonkø like mye på alvor som den som snakker med NAV-telefonen. Hvis et aktørnettverk som NAV-telefonen samler seg om mål som 70/30 og 80/20 styrkes muligheten for at målet nås, men faren for etterrasjonalisering er til stede (Rennemo 2002).

Ordene tjenestepakke og grensesnitt forteller mye om en ulike tilnærming til samhandlingen mellom NAV-enhetene, her eksemplifisert gjennom to motpoler. L9 gav i en tidlig fase i Kompetanseløpet uttrykk for et ønske om et klart skille mellom NAV-telefonens 80% og øvrige enheters 20%, (08.10.2009):

Men eg følte vi kom litt ut "på viddene" i diskusjonane våre, så vi treng klare retningslinjer for kor langt vi i NAV-telefonen kan/skal gå i rettleiing av brukar, og kva tid NAV-kontoret skal overta oppfølginga av brukar.

L12 hadde en mer spørrende tilnærming (14.10.2009):

Hadde eit vanskeleg case – der "bestillinga" var veldig diffus og hadde mange lause trådar. Veldig nyttig å diskutera i lag med gruppa. Høyra andre synspunkt og innfallsvinklar. Har fått tips til korleis ein kan løysa ein slik situasjonen – kva spørsmål ein kan stilla. Noko som fortsatt er ganske uklart for min del, er når me skal setja vidare til NAV-kontora. Kor mykje skal me "grava", og når er me for langt inne i oppfyljinga av brukaren?

L12 bringer oss her inn i et av de store spørsmålene i NAV-telefonen. Den eksterne opplevelsen av den NAV-interne tjenestepakke-diskusjonen kan være kasteballproblematikk (Christensen og Læg Reid 2010, Djupvik og Eikås 2010). Det at bruker opplever å bli satt videre fra person til person, alternativt gang på gang får beskjed om at *den du skal snakke med ikke er til stede*. Målet med etableringa av NAV-telefonen (og NAV for øvrig) er at den interne samhandlingen skal være så god, at bruker i minst mulig grad opplever at det er mange rom innenfor den ene inngangsdøra. NAV-telefonens interne diskusjon om hvor langt inn i saken før oppgavene eventuelt overføres til NAV-kontoret, alternativt andre NAV-enheter, har med NAV-telefonens forståelse av samhandlingen i NAV. Den kommunikasjonsfaglige delen av 80/20-utfordringen er møtet med bruker i telefonsamtalen. Er det så farlig om NAV-telefonen går for langt i forhold til tjenestepakken? Kan ikke det være god service for bruker? Disse to spørsmålene bringer oss over i 6.5.1.

6.5.1 Service – også for dem i kø?

Videreutvikling av felles praksis dreier seg også om å stoppe opp og reflektere rundt sentrale begrep og målsettinger. En av de store utfordringene i NAV-telefonen er å stå i spennet mellom den gode samtalen her og nå, og den brukeren som står i kø og kanskje legger på fordi ventetida blir for lang. Refleksjon rundt service-begrepet var en sentral del av felles tid i NAV-telefonen våren 2010, blant annet i RT i april.

NAV-telefonen har som NAVs kontaktsentra ellers i landet et servicekrav der 70% av alle telefonene skal besvares innen 30 sekunder. Dette 70/30-kravet er tett koplet til forståelsen av hva som skal løses i NAV-telefonen og hva som skal formidles til andre enheter i NAV, primært NAV-kontorene (80/20-diskusjonen). I første halvår 2010 var de kvantitativt målbare resultatene veldig variable og langt under målkravet for NAV-telefonen, med et snitt på 33 % i mars, 65% i april og 57 % i mai. Fylkesledelses fokus på bruk av felles tid har også sammenheng med manglende måloppnåelse. Det daglige dilemmaet eller utfordringen dreier seg langt på vei om servicen til den som får svar i NAV-telefonen, kontra de som synes ventetida er for lang og legger på før de får svar.

Hvordan kan leder legge til rette for læring og kunnskaping for å realisere 70/30- og 80/20-målene? La oss se på noen eksempler på leders intervensjon i RT. Leder i diskusjonen etter refleksjonene (RT 27.04.2010):

Då er vi litt ved sakens kjerne, ikkje sant? Vi er nødt til å få ned svar- eller samtaletida vår. Vi er nødt til å ta fleire telefonar inn. Fordi det er brukarar som legg på, som ikkje får svar, og det er også brukarar som ikkje har fått svar frå NAV-kontoret sitt og som lurar på kvar pengane deira eller søknaden deira er. (...) Så det er så samansett og utfordrande, det vi har å jobbe med. Sjølv sagt tenkjer eg, så fint innimellom dei negative oppslaga om NAV. Å bli oppringt av ein hyggeleg person, som har sagt ho skal sjekke ut, som har gjort det og som ringer attende. Så er det det at vi har ein tenestepakke, og det vi seier no er at vi ikkje stoler på NAV-kontora?

Og leder i diskusjonen etter refleksjonene (RT, 28.04.2010):

Vi skal ha god service, men den, den går også på svartid. Og der er det litt kritisk no. (...) For at i går så var nesten halvparten av telefonane til oss, dei kom ikkje gjennom. Så viss vi vert flinkare til å gjere det i dei sakene som kan avsluttast, så får vi kanskje, rekk vi kanskje den telefonen. Då kjem han kanskje gjennom til oss, han som det verkeleg betyr noko for at vi får gjort noko akkurat i dag, og ikkje må vente til i morgon. Så vi har ei kjempeutfordring der altså. Så er eg heilt eining med deg, der er ein hovudregel og så er det alltid unntak. Unntaka finn vi i magen innimellom altså. (...) Og så er det nokon som må jobbe meir med seg sjølv enn andre, når det gjeld å akseptere at vi har den tenestepakken vi har. Vi driv ikkje med oppfølging vi, sjølv om det kunne vore interessant å vite korleis det gjekk i den saka og. (...) Og det dreier seg faktisk om å tørre å gje slepp, og stole på at når vi gjer det vi skal, så gjer dei andre det dei skal. Og så er det sjølv sagt ikkje alltid så enkelt.

I forhold til sitatene under er igjen Senges (2004) lærehemming om *de andre* relevant, og hvordan den kan fungere som en bremsekloss for vår egen læring og praksis:

Innringer 28.04.2010 (...) Samtidig tenkjer eg og at vi var ikkje opplært til, vi snakka om å yte service og fornøgde brukarar og alt det dette, og så tenkjer eg på at det var

ikkje så mykje fokus på 20/80. Og det krev at alt er på plass ute, og det er det ikkje endå.

Leder 28.04.2010: (...) For det at det er jo ein drakamp mellom, mellom det å gje god service der og då, og det å gje god service til dei som endå ikkje har kome gjennom. (...) Og det skal jo vere meiningsfylt å jobbe i NAV, og det å vere sentralbord er ikkje meiningsfylt, for det er ikkje det vi er tilsett for å vere. (...) Og då tenkjer eg at då vert det kanskje lettare å sende ei Gosys-melding og, for då stolar vi kanskje meir på at brukar får oppfølging. Dei som jobbar i NAV-kontora er jo som oss dei og, dei har søkt seg til NAV fordi, eller til trygd eller Aetat eller sosial eller kvar dei no var. Dei har søkt seg dit i si tid fordi dei er oppteken av at brukarane skal få ordentleg behandling og hjelp til å kome seg vidare i livene sine. (...) Vi treng og at det er greitt at det er NAV som gjev den tilbakemeldinga. Og viss ho Kari i kor som helst ringer i løpet av morgondagen, så er det også god service, samla sett frå NAV.

Gosys-meldinger til NAV-kontorene og NAV Forvaltning er et mye brukt verktøy i arbeidsdagen i NAV-telefonen. Gosys skal brukes i de fleste tilfeller når NAV-telefonen skal gi melding til andre enheter i NAV, men særlig de første månedene NAV-telefonen var i drift ble Gosys-meldinger supplert med telefon og/eller e-post. Med andre ord tre aktiviteter der en etter Tjenestepakken skulle være nok. Dette var selvsagt ekstra tidsbruk både for NAV-telefonen og enheten som tok i mot samme beskjed inntil tre ganger. Argumentene NAV-telefonen brukte var at det var varierende erfaring med oppfølging av Gosys-meldinger i andre enheter. Mitt innspill *om ho Kari i kor som helst* viser til diskusjon rundt hva som oppleves som meningsfullt arbeid, og der flere gav uttrykk for at det å kunne ta kontakt med bruker, og overbringe en god beskjed ble opplevd som meningsfullt. Det kan jeg forstå, samtidig hadde jeg behov for å formidle at det viktigste er at bruker får den meldingen, og at det også må være tilfredsstillende for oss at NAV-kontoret tar den kontakten, hvis det er de som etter Tjenestepakken skal gjøre det. Så er det spørsmål om hvor gode vi er til å kjenne at vi gjør en god jobb, når andre enheter fullfører den.

6.5.2 Hvem mesterer hva?

Utfordringer knyttet til personlig mestering (Senge 2004, Glosvik et al 2009) er et tilbakevendende tema både i loggene, i RT, i samtaler på de uformelle møteplassene, i medlyttsamtaler og når vi tar runden i fellesmøter. Alle medarbeiderne har gitt uttrykk for usikkerhet rundt det å mestre det store kunnskapsfeltet både stønads-, kommunikasjons- og samhandlingsfaglig. Graden av usikkerhet varierer, og det gjør også hvordan den enkelte takler usikkerhet.

NAV-telefonens medarbeidere er i overført betydning veldig synlige, både i det store NAVet, i forhold til samarbeidsparter og i forhold til brukerne. NAV-kontor tar i mot forespørselene NAV-telefonen sender over, og kanskje var det noe NAV-telefonen kunne funnet ut selv eller løst på en annen måte? I et annet eksempel sitter en rådmann, en NAV-leder eller fylkesdirektøren på medlytt med en av medarbeiderne i NAV-telefonen. Den første telefonen går det greitt å svare på, men den neste er komplisert både i forhold til stønadstype, kommunikasjon (vedkommende kjenner flere som er blitt dårlig behandlet av NAV) og samhandling (det er vanskelig å finne spor i saksbehandlerværktøyene som støtter opp under det bruker forteller om sin kontakt med NAV-kontoret).

Spenningsfeltet mestre – ikke mestre er sentralt i en arbeidsfellesskap preget av læring (Senge 2004, Glosvis et avl 2009). L3 formulerte seg slik (14.10.2009):

Eg har alltid sommarfuglar i magen når eg skal vere rettleiar (NAV-telefone). Dette trur eg er fordi eg eigentleg vert utfordra på områder eg ikkje er så trygg på endå, men og fordi alt vert så virkeleg og reelt. I denne samanhengen vert vi meir og meir kjende med arbeidskollegaene våre. Vi lærer kvarandre å kjenne på mange områder. Vi støttar og veileder kvarandre i ulike prosessar og vi seier til kvarandre det som er positivt med kvar enkelt. Trur slike prosessar er veldig viktige for samhaldet, og at vi vert tryggare på kvarandre. Dette vil igjen føre til at vi brukar kvarandre sin kompetanse om det er noko vi lurar på.

En annen medarbeider skildret også fordeler med RT kort og presist, L3 (23.10.2009):

Utruleg kor oppklarande utfordringar kan bli med fleire innfallsvinklar.

I NAV har vi både standardiserte rutiner og prosedyrer, og handlingsrommet som skjønnsvurdering og dialogen med brukeren gir oss. I diskusjonene som fulgte refleksjonene rundt den unge mannen som hadde levert dagpengesøknad og der NAV-telefonen ikke kunne finne spor, var NAV-telefonens kompetanse på sporleting i Arena tema. RT avdekket ulike kompetanse og praksis på områder der det meste effektive og hensiktsmessige er å lete etter sport i tre bilder i Arena. Slik første refleksjonene rundt 80/20 og 70/30 til konkret opplæring i Arena og dagpenger noen uker etter RT.

6.5.3 Skapte prosjektet et felles bilde?

Ingen ringer NAV-telefonen, alle som tar kontakt ringer sitt NAV-kontor og kommer automatisk til NAV-telefonen, som et stykke på vei skal være de 26 NAV-kontorene i fylket. Det stiller store krav til å følge avtaler og prosedyrer for eksempel rundt registrering av

dagpenge-søknader og notat fra samtaler i saksbehandlersystemet Arena. Når dette enten ikke er utført eller medarbeideren i NAV-telefonen av andre årsaker ikke finner de elektroniske sporene hun leter etter, skal innringeren ikke oppleve at ulike enheter i NAV skylder på hverandre. Perspektivskifte (blant andre Rennemo 2006) er en teknikk for å videreutvikle/jobbe med det å framstå som *et NAV*, og ikke en fragmentert organisasjon. I de RT jeg viser til her, gikk jeg som leder av NAV-telefonen inn og ledet prosessene. Diskusjonen dreide seg om hvorvidt eller når det er rett å informere innringer om at NAV-telefonen ikke kan finne elektroniske spor etter dagpengesøknad og samtale (RT, 27.04.10).

Leder: Men litt i forlengelsen av det, viss det ikkje var du og vi som sat her. Men det var den personen som innringar hadde snakka med, og så var det ein kollega av han, og så var det (deira) leiar. Kva hadde dei sagt om denne samtalen? Viss dei sat og reflekterte rundt den samtalen dei hadde overhøyr? Hadde det vore annleis enn det vi seier? (...) Du var på medlytt veit du, tre veker etter (at du hadde samtalen med brukar) var du på medlytt på NAV-telefonen og fekk høyre denne samtalen. Vile du sagt mykje annleis?

Erfaringsmessig har mange meninger om velferdsordningene og NAV, og det er ikke alltid folk aksepterer at til tross for mange og gode ordninger er det ikke alle forhold som dekkes opp av en ytelse fra Folketrygden. I tillegg kan selvsagt to saker som sett utenfra virker like, få ulikt utfall.

L11 (15.10.2009) skrev: "(...) Litt vanskeleg å vite korleis ein skal bryte av innspel som blir veldig private. Fleire datt ut av rolla som tilsett i NAV-telefonen. Dette gjev meg mange tankar omkring det vi snakka ein del om på onsdag: Korleis kan eg bruke mine erfaringar og opplevingar på ein konstruktiv måte for brukar? (...) Eg opplevde at veldig mange sette seg i "offerrolla" er, og ikkje klarte å sjå intensjonen med ytinga og regelverket som skal forvaltast".

Denne konkrete delen av loggen førte til en intervensjon fra meg på neste lederdag.

Slik jeg ser det kan spørsmålet om en hogger stein eller bygger katedral være relevant for å forstå hvordan opplæringsdesignet kan fremme en læringskultur. Senge (2004) og Glosvik et al (2009) med flere peker på utviklingen av en felles visjon. Det er mulig å drukne i detaljer både i lovverk, prosedyrer og tekniske løsninger. Det er også mulig å skape en overbygning, som rammer inn og gir rom for læring. Både Kompetanseløpet og i NAV-telefonenes første fase har intensjonen vært å invitere medarbeiderne til å være med på å bygge katedral gjennom å gjøre en forskjell. I hvilken grad opplevde medarbeiderne denne invitasjonen? Sitatene under underbygger dette med visjon og at en større forståelse for kva og kven NAV er til for, kan flytte fokus mot visjon, kommunikasjon og samhandling.

L8 skrev (06.10.2009): *FL3 teikna i heilt enkel teikning som verkeleg fekk eit lys til å gå opp for meg, og fekk meg til å forstå korleis folketrygda bidreg til utjamning av inntekt og levevilkår. Slik har eg aldri tenkt på det tidlegare.*

En annen skrev L6 (07.10.2009): *Oppslag i media om kor bra vi har det i Norge; korleis påverker dette dei som slit? Viktig å tenke på dette i NAV-telefonen, kva syn har me på (dei) som ringer? Me må formidle at me ynskjer å hjelpe, og vise forståing for situasjonen. Me skal ikkje gløyma den gruppa som dett ut. (...) Dette vert mange tankar som ligg langt over NAV-telefonen si oppgåve, men ved å ha ei haldning og kunnskap rundt samfunnsproblematikken, meiner eg vi er betre rusta til å møte brukaren på ein god måte.*

Mellom medarbeiderne i NAV-telefonen varierte erfaringene med systematisk refleksjon (Rennemo 2006) fra helt ukjent, via noe erfaring fra studier eller arbeid til mye erfaring, fram til metodikken ble introdusert nesten midtveis i Kompetanseløpet. Bare en medarbeider hadde erfaring med RT som beskrevet i kapittel 5. En medarbeider skrev:

L2 (23.10.2009): *Vidare har vi hatt refleksjonsoppgåver i grupper (RT), og dette var ein for meg ny læringsprosess som eg likte veldig godt.*

Alle dager med trening på samtalen og senest i første fellesøkt morgenen etter, tok vi runden der alle skulle si for eksempel det viktigste hver enkelt hadde lært eller den beste tilbakemeldingen de hadde fått. Dette gjorde vi også på den ukentlige oppsummeringsdagen.

L6 ga denne tilbakemeldinga i sin logg (23.20.2009):

Flott at det vert brukt god tid på å få fram alle sitt synspunkt og kommentarar på opplæringa. Svært positivt at det går på runde, då vil alle få seie noko sjølv om andre har sagt det same tidlegare. Sjølv om det kjem fram mange tankar med litt hjartesukk, om at vi har mykje stoff å gå gjennom, trur eg alle syns det er svært kjekt. Eg gleder meg til å gå på jobb kvar einaste dag, så dette er berre positivt.

Og L14 (23.10.2009) skrev: *Oppsummering av veka, kva treng vi meir av, tilbakemeldingar og så vidare. Denne oppsummeringa tykkjer eg har vore gull verdt! Sjølv om det har vore ei lang veke med mykje å lære, treng ein å setje litt perspektiv på kva ein faktisk har vore gjennom, korleis ein har opplevd det, og kva ein føler ein treng meir av i tida framover. Mykje av det vi sit og tenkjer på kvar for oss, kan vere at veldig mange andre sit og tenkjer på også*

Etablering av et godt miljø for tilbakemelding kan være med på å skape rom for læring.

Eksempler på tilbakemeldinger er det mange av i de transkriberte dokumentene fra reflekterende team i april 2010: Her er noen eksempler: RT2 reflekterer rundt måten medarbeideren i NAV-telefonen svarte på:

Eg tenkjer det er nesten ein perfekt måte å møte det på. Veldig roleg, og gode opningsspørsmål. Veldig sånn roleg og behageleg, både fart og tone. (...) Hadde eg vore i andre enden hadde eg hatt det bra, tenkjer eg. (...) Eg synest det er veldig flott

at vi har så opne og ærlege innspel. Eg trur alle seier det dei meiner. Vi gjer ulikt og kjenner sikkert ulikt, og det er kjempeflott at alle seier det dei meiner. Eg tykkjer det er grådig viktig å setje ord på det.

I loggene viser mange til fylkesdirektørens og resten av fylkesledelsens deltakelse i Kompetanseløpet, og skriver at de opplever denne deltakelsen som en bekreftelse fra rekrutteringsperioden på viljen til å satse på NAV-telefonen. Medarbeiderne opplevde helt fra starten at NAV-telefonen ble løftet fram og sett på som viktig telefonen i NAVs møte med brukerne i Sogn og Fjordane. L5 formulerte seg slik (05.10.2009):

Godt å komme i gang og få innsikt i NAV, og vite at min jobb er viktig. Det er ikkje "berre å ta telefonen", men ha kunnskap og trygghet nok til å møta brukaren på ein god og profesjonell måte.

I case 2 ringer en far om sin voksne datter. NAV-telefonen har flere slike henvendelser, som ofte er utfordrende på flere måter, blant annet i forhold til taushetsplikt og når det er langvarige historier om et hjelpeapparat som ikke har fungert slik pårørende ønsker med mer.

RT2 30.04.2010: Eg likte det eg. (...) Ho kartla jo kva som var faren sine ønskjer med samtalen, kva han ville ha informasjon om. Og så kom det jo fram det at faktisk ho måtte ta kontakt sjølv, at det er viktig. Han kan ikkje gjere avtaler for ho.

RT1 30.04.2010: Det var ein veldig fin blanding av opne spørsmål, sant, som opnar opp for at han fekk kome med kva det eigentleg handla om. Og så meir sånn konkret, kor gamal er ho og sånt. Den kartleggingsbiten var fin. Og den måten som det ble, for så vidt påpeikt, at det er hennar eige ansvar. Det blei og påpeikt på ein fin måte syns eg. (...) Det kom fram eit veldig tydeleg ønskje om å hjelpe. NAV ønskjer jo å hjelpe. Eg syns det var ein samtale som var god, det var ein god dialog. Eg trur den faren følte seg godt ivareteken.

I sitatene reflekterer RT2 og RT1 rundt kommunikasjon- og samhandlingsmetodikken den som trente på NAV-telefonrollen brukte. RT løfter fram at NAV-telefonen i denne treningsøkta ikke misbrukte sin translatørrolle, men tvert i mot kom innringer i møte og bidro til myndiggjøring. Dobbelkretslæring (Argyris og Schön 1996) handler om noe annet enn å gjøre ting rett, det handler om å gjøre de riktige tingene. Dobbelkretslæring en forutsetning for å realisere 80/20-målsetningen. Sitatene viser en vilje til å prøve ut i offentlighet, og ikke minst et utviklende læringsmiljø der tilbakemeldingene er med på å spille hverandre gode.

Det å jobbe med å skape felles bilder, og sørge for at visjonen er levende er ikke arbeid en gjør seg ferdig med. Visjonene må som relasjonene skapes og gjenskapes, og være en del av dynamikken i arbeidsfellesskapet.

7 JEG FANT, JEG FANT...

... sa Askeladden i eventyret *Prinsessen som ingen kunne målbinde*. Og nettopp funn og læring er tema i dette siste kapittelet. Et aksjonsbasert utviklingsarbeid skal få andre i fagfeltet til å tenke: *Hm, dette var interessant!* Det skal få praksisfeltet til reflektere rundt: *Det virker jo det vi gjør!* Og det skal få masterstudenten til å tenke: *Dette er spennende!* (Deane, Coghlan et al 2004:19). Jeg presenterer funn (7.1), min kunnskapsreise (7.2) og til sist noen tanker om læring og kunnskaping framover (7.3).

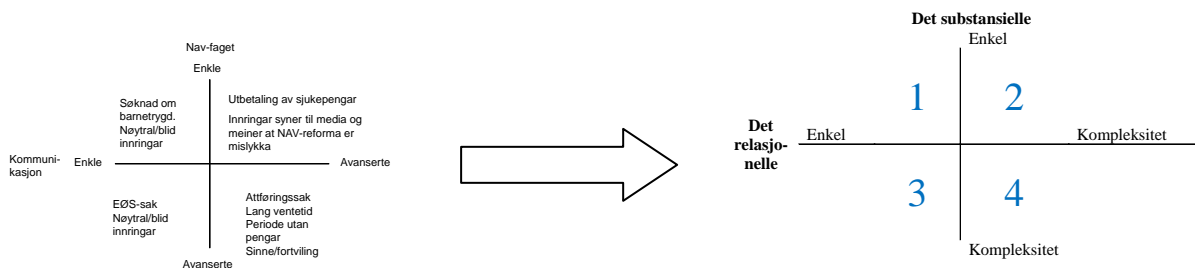
7.1 Hva fant jeg?

I oppgaven har jeg skildret en læringsprosess på to nivåer:

1. Kompleksiteten i NAV (det substansielle)
2. Oss i dette, det som skjer mellom deg og kollegaen din (det relasjonelle)

NAV-telefonen har tatt utgangspunkt i substansiell kunnskap i etableringsfasen. Den underliggende dimensjonen er den enkelte medarbeider og gruppa (NAV-telefonen) i relasjon til organisasjonen NAV og brukerne, med andre ord aktørnettverkene en samspiller, samskaper og kunnskaper med.

Det er fire læringssituasjoner i NAV, og forståelsen av disse kan ha implikasjoner både for NAV og forskning om NAV. I kapittel 1 presenterte jeg figur 1 og jeg drøftet den i kapittel 6. I figur 9 *Fra NAV-fag og kommunikasjon til NAV-systemet og relasjon* viser jeg utviklingen av forståelsen av kompetanse i NAV-telefonen:



Figur 9 Fra NAV-fag og kommunikasjon til NAV-systemet og relasjon (egen figur)

Forståelsen av det substansielle i NAV-systemet dreier seg om kompleksiteten i NAVs beslutninger fra de enkle til de mer komplekse. Forståelsen av det relasjonelle dreier seg både om omfanget av aktører, og relasjonen mellom dem. De fire læringssituasjonene kan vi skildre slik:

1. Læringssituasjonen kan karakteriseres som enkel både i forhold til det substansielle og det relasjonelle. Innringer får et greit svar på sitt spørsmål om barnetrygd (substansielt) og tonen i samtalen er god (relasjonelt).
2. Læringssituasjonen kan karakteriseres som enkel i forhold til det substansielle og kompleks i forhold til det relasjonelle. Innringer har spørsmål om for eksempel gravferdsstønad, der regelverket er enkelt (substansielt). Samtalen blir utfordrende fordi innringer er i sorg og gir uttrykk for store emosjonelle påkjenninger,. I tillegg formidler innringer frustrasjon over NAV, blant annet fordi flere i kretsen rundt innringer har dårlige opplevelser med NAV (relasjonelt).
3. Læringssituasjonen kan karakteriseres som kompleks i forhold til det substansielle og enkel i forhold til det relasjonelle. Innringer er uføretrygdet, men helsesituasjonen er vesentlig bedre og hun ønsker å arbeide igjen. Kortversjonen av denne læresituasjonen kan uttrykkes slik: Selv om alle vil, er det ikke sikkert at vi får det til. Mange aktører skal samhandle, blant dem innringer, lege, NAV-kontor, potensielle arbeidsgivere og kanskje NAV Arbeidslivssenter, NAV Arbeidsrådgiving og NAV Hjelpemiddelsentral med flere (substansielt). Tonen i samtalen er god (relasjonelt).
4. Læringssituasjonen kan karakteriseres som kompleks både i forhold til det substansielle og det relasjonelle. Begge casene som var utgangspunkt for reflekterende team i april 2010 har disse kjennetegnene. En søknad om dagpenger er i utgangspunktet nærme midten substansielt, kompleksiteten avhenger at de konkrete detaljene i saken. I casen om dagpenger økte kompleksiteten langs aksene NAV-systemet, blant annet siden NAV-telefonen et stykke på vei er de 26 NAV-kontorene. I casene dreier læresituasjonen langs den relasjonelle aksene dreier seg om hva som er de relasjonelle implikasjonene når NAV ikke gjør jobben sin og bruker konfronterer NAV med det.

Disse fire læringssituasjonene oppstår alle i de daglige telefonsamtalene, og den læringen og kunnskapingen som skjer i kontorklandskapet. I formelle og konstruerte læringsfora vil vi i noen grad legge til rette for læringssituasjonene 1-3, siden stønadsfaglig kompetanse og

forståelsen av kompleksiteten i NAV-systemet er relevant i NAV-telefonen. I hovedsak vil vi prøve å legge til rette for læringssituasjon 4. Forståelsen av de fire læresituasjonene og hvilken metodikk som kan være mest effektiv er tydeligere jamfør drøftingen i kapittel 6, og kan derfor være et bidrag i lærings- og kunnskapsarbeid både i NAV-telefonen og i andre arbeidsfellesskap.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hvordan kan aksjonsbasert læring i et nyskapende opplæringsdesign medvirke til realiseringen av 80/20-målsettingen gjennom å fremme læringsmiljø som styrker NAV-telefonens evne til å gjøre en forskjell?

I oppgaven har jeg forsøkt å vise hvordan aksjonsbasert læring i et for oss på mange måter nyskapende opplæringsdesign utvikler læringsmiljø som styrker NAV-telefonens mulighet til å nå 80/20-målsetningen. Utforsking, dialog, prosess, relasjon og kompleksitet er nøkkelord både i oppgaven og arbeidshverdagen i NAV-telefonen. Bevissthet om *det nye* i alle situasjoner og alle møter, også de der mange av elementene er kjente eller gjenkjennbare, åpner for store muligheter til aksjonsbasert utviklingsarbeid og kunnskaping i NAV-telefonen. Drøftingen i vekslings med kompleksitetsperspektiver har økt min forståelse av medvirkende metoder, blant dem RT, som metoder for å utforske der og da, med element av historiefortelling med rom for forandring. Kunnskapslederen har en synlig og tydelig rolle i dette arbeidet.

7.2 Min kunnskapsreise

Underveis har jeg gjort mange valg. Noen av valgene vil jeg kommentere her. Jeg kunne startet fortellingen om læring og kunnskaping i NAV-telefonen med å skrive *NAV ble etablert 1. juli 2006*. Jeg bestemte meg for å sette NAV inn i en historisk og politisk kontekst, ved å skildre litt av bakgrunnen for arbeids- og velferdsetaten, og etablering av NAV. Faren med en slik tilnærming er at for mye *nice to know*, kan skygge for det oppgaven egentlig handler om. Jeg trekker paralleller til Kompetanseløpet i NAV-telefonen, der vi nettopp var opptatt av å skape forståelse for NAV som organisasjon og aktør innen arbeids- og velferdssfeltet i Norge. Rettigheter har ikke kommet rekende på ei fjøl, de er jobbet fram i et dynamisk samspill som kjennetegner den nordiske modellen. Kapittel 1.2.1 og 1.2.2 er derfor en viktig del av det risset jeg har tegnet av NAV.

Jeg valgte også å skrive et kort kapittel om strategi i den første av de tre teorikapitlene. I dette kapitlet (2) brøt jeg med oppgavens hovedoppbygning. I tillegg til den teoretiske strategipresentasjonen, avsluttet jeg kapitlet med en kort drøfting av NAVs strategi både nasjonalt og på fylkesplan. Jeg vurderte det slik at dette var nyttige refleksjoner for å forstå satsingen på kunnskaping i NAV-telefonen. Strategi er i praksisfeltet en metode for å meisle ut det organisasjonen skal drive med i framtida, med strategiprosess, utforming av mål, visjoner og strategiske grep. NAVs strategi har hatt (og har) innvirkning på NAV-telefonen, og NAV-telefonens lærings- og kunnskapsprosesser. Det var derfor viktig å la strategi, teoretisk og empirisk, være en del av denne oppgaven.

Jeg valgte også å løfte fram mange stemmer og inntrykk hovedsakelig i form av sitat fra logg og RT. Jeg har utforsket mangfoldet i denne oppgaven. Min empiri åpner for dypdykk i flere emner, og et snevrere utvalg ville åpnet for grundigere analyse av ulike fenomener.

Opgaven er skrevet parallelt med at NAV er synlig i mediabildet og den offentlige debatten. Politikere mener, Riksrevisjonen rapporterer og mennesker formidler erfaringer fra møter med NAV som oppleves langt fra NAVs motto: *Vi gir mennesker muligheter*. I en tidlig fase i master-arbeidet vurderte jeg en tittel som var omtrent slik: *Hvordan lære når du ikke kan feile?* NAV er i den situasjonen at våre feil kan få til dels store implikasjoner for enkeltpersoner. Feil kan forstås både som saksbehandlingsfeil, og at vi feiler i kommunikasjonen, samhandlingen og relasjonen med bruker. Mitt prosjekt er avgrenset til læring og kunnskaping i NAV-telefonen i etableringsprosessen. Jeg ønsker ikke å presentere glansbildeversjonen av NAV, men jeg håper leseren sitter igjen med en forståelse av et sterkt ønske om og en sterk vilje til å gjøre en forskjell. Og en sterk vilje til kunnskaping gjennom systematisk refleksjon over reaksjoner og relasjoner i møte med bruker. Refleksjoner over situasjoner ikke minst der NAV kunne gjort annerledes eller bedre både substansielt og relasjonelt.

Hva har skjedd med kunnskapslederen? Jeg har hatt stor nytte av å bli introdusert for nye tilnærminger, både teoretiske og praktiske. Jeg har opplevd det utfordrende i å stå i prosesser, og hatt nytte av Senges og Argyris' venstre-spalte-øvelse, som utfordrer aktøren til å sette ord på tanker og følelser som er parallelle med de uttalte ordene i en samtale. I NAV-telefonen har vi ikke tatt i bruk denne øvelsen, men jeg har i noen grad brukt den selv i etterkant av samtaler og mindre møter der jeg har *kjent det i magen* og i ettertid sittet igjen med det lite

konstruktive spørsmålet *hva er det jeg driver med?* Jeg har hatt gleden (og kjent på spenningen og famlingen) av å prøve ut arbeidsmåter og metoder i samspill med ei engasjert ledergruppe og ei fantastisk gruppe medarbeidere. I arbeidet med oppgaven er jeg blitt minnet om møter med personer som har beveget meg, blant dem Thyra Frank som gjør visjonen tydelig og ønskelig sammen med sine medarbeidere. Hun både står støtt og kan støtte seg på mange praktiske teoretiskere og teoretiske praktikere, og løfter fram visjonen som en stjerne å følge i arbeidsdagen.

7.3 Hva nå?

Etableringsperioden for NAV-telefonen er over. De siste månedene har vi vært nær målet om at 70% av innringerne skal få svar innen 30 sekunder, og i august nådde vi for første gang dette målet (gjennomsnitt for hele august) . Vi virker i spennet mellom å være til stede og medvirke til et godt brukermøte i den enkelte samtalen, og det å sørge for at alle som ringer får svar innen akseptabel ventetid.

Hva kan NAV-telefonen, andre NAV-enheter og andre organiserte virksomheter lære av dette? På sett og vis opplever jeg at magien ligger i de små detaljene, for eksempel i valg ord eller stemmebruk som åpner i en samtale. I det å alltid ta seg tid til å *ta runden* i felles læringsfora, og alltid høre hver enkelts stemme, særlig når felles tid er knapp og hverdagen hektisk. Jeg vil løfte fram tre erfaringsbasert tips, som åpner for nye både utviklings- og utforskingmuligheter:

1. Kunnskapslederen som prosessleder i felles kunnskapingsfora, eksempelvis RT.
2. Gjennomtenkt bruk av skriftlig logg, for eksempel for nye medarbeidere, og for leder og medarbeidere ved medlytt. Argumentet om at det er tidkrevende kan fort komme opp, men jeg opplever at refleksjonsferdighetene utvikles ved trening. I RT trener vi muntlig refleksjon, skriftlig logg vil utvikle refleksjonsferdighetene ytterligere. I NAV-telefonen vil bruk av logg knyttet til konkrete aktiviteter eller tidsperioder være aktuelt.
3. Utforske høydepunkt. Utforske solskinnet i de komplekse situasjonene, samtalene og relasjonene.

LITTERATUR

- Alm Andreassen, T., Fimreite, A.L. og Hagen, K. (2010): *Tema: Evaluering av NAV-reformen*. Tidsskrift for velferdsforskning nr 3/2009, Fagbokforlaget.
- Argyris, C. (1990): *Bryt forsvarsrutinene, Hvordan lette organisasjonslæring*. Universitetsforlaget/Prentice Hall International
- Argyris, C. og Schön, D.A. (1996): *Organizational Learning 2*. Reading, MA: Addison Wesley
- Argyris C. og Schön D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company
- Asbjørnsen, P. Chr. og Jørgen Moe (1995) *Prinsessen som ingen kunne målbinde og andre eventyr*. Gyldendal , Oslo
- Bang, H og Midelfart, T.N. (2010): *Dialog og effektivitet i ledergrupper*. Tidsskrift for Norsk Psykologforening 2010:47
- Christensen, T. og Lægred P. (2010): *Reforming Norway's welfare administration*. Statskontoret, Stockholm
- Coghland, D., Dromgoole, T., Joynt, P. og Sorensen, P. (red) (2004): *Managers Learning in Action*. Routledge, Taylor and Francis Group, London og New York
- Coghlan, D. & Brannic, T. (2001): *Doing Action Research in Your Own Organisation*. Sage, London
- Cummings, T.G. og Worley, C.G. (2005) *Organization Development and Change*. Thomson/South-Western, Mason, Ohio
- Dalsgaard, C., Meisner, T. og Voetmann, K. (red) (2004): *Værdsat. Værdsættende samtale i praksis*. Psykologisk Forlag, Danmark
- Djupvik, A.R. og Eikås, M.(2010): *Organisert velferd*. Det norske samlaget
- Glovik, Ø., Roald, K. og Fossøy, I. (2009): *Lærande leiing – i eit systemisk perspektiv*. Utdanningsdirektoratet, artikkelstafett, artikkel 6.
http://www.udir.no/upload/Kompetanseutvikling/Artikkelserie_6_nettpdf
- Gotvassli, K.Å. (2006): *Topp prestasjoner – rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Kunnskap til begjær – et utvalg nordtrøndersk forskning. Kompedium MKIL modul 5
- Gustavsen, B. (2010): *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning – den norske modellen*. Gyldendal, arbeidsliv, Oslo
- Hagen, K. m.fl (2010): *Tiltak for å bedre NAVs virkemåte*. Sluttrapport fra ekspertgruppa som vurdere oppgave- og ansvarsdelingen i NAV
- Helgøy, I., Kildal, N. og Nilsen, E. (2010) *Mot en ny yrkesrolle i Nav?* Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier notat 1/2010

- Hustveit, S (2008): *Når du ser meg*. Aschehough
- Issacs, W.(1999): *Dialogue and the art of thinking together*. Currency, New York
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (2. utgave), Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Johnsrud Langslet, G. (1999): *LØFT:Løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Ad Notam Gyldendal, Oslo
- Kuhnle, S. (1985): *Velferdsstatens utvikling – Norge i et komparativt perspektiv*. Universitetsforlaget, Bergen
- Luihn, H. (1986): *Arbeid og samfunn. Arbeidsmarkedspolitik i Norge gjennom 100 år*. NKS-forlaget, Oslo
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H. og Swan, J. (2002): *Managing knowledge work*. Palgrave Macmillian, Hamshire
- Malkis, L (2010): *Fortidsvern* 1/2010
- Mintzberg H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (2009): *Strategy safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education Limited
- Munch, B. (1998): *Teknologi-sosiologi "in action"*, i: *Teknologivurdering, broer og brugere*. PhD-thesis, Danmarks Tekniske Universitet
- NOU (2004):13 *En ny arbeids- og velferdsforvaltning*
- Nygaard, L.P. (2008): *Writing for Scholars. A Practical Guide to Making Sense and Being Heard*. Copenhagen Business School Press/Universitetsforlaget
- Rendtorff, J.D. (2003): *Sosialkonstruktivism og hermeneutikk. Træk af en videnssociologisk modell til analyse af institusjonalisering, handling og viden i samfund og nature*. I Dreyer Hanse og Sehested (red): *Konstruktive bidrag. Om teori og metode i konstruktivistisk videnskap*. Roskilde Universitetsforlag, Roskilde
- Rennemo, Ø. (2006): *Levér og lær. Aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Rennemo, Ø. (2002): *Partnering mellom foretak – en studie av organisering av partnering og en analyse av rasjonalitetens rolle i denne prosessen*. HiNT rapport 8:2002, Copenhagen Business School Ph.D.serie 28.2002.
- Roos, G, Krogh G.v., Roos, J. og Fernström, L. (2005): *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Ry Nielsen, J.C. og Repstad, P. (1993): *Fra Nærhet til distanse og tilbake igjen – om å analysere sin egen organisasjon, i Annerledes tanker om livet i organisasjoner*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, s 19-37, København

- Røvik, K.A. (2007): *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Universitetsforlaget, Oslo
- Seip, A.L. (1986): *Velferdsstaten Norge* i Alldén, L., Ramsøy N.R, og Vaa, M (red): *Det norske samfunn*, Gyldendal Norsk forlag, Oslo
- Senge, P.M. (2004): *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag, Oslo.
- Stacey, R.D. (2008): *Hvordan kunnskap vokser frem, Et kompleksitetsperspektiv på læring og kunnskapsutvikling*. Gyldendal akademisk, Oslo
- Stortingsmelding nr 14 (2002-2003): *Samordning av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten*
- Svare, H. (2006): *Den gode samtalen. Kunsten å skape dialog*. Pax, Oslo
- Whittington, R. (2002): *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* Abstrakt forlag

Utrykte kilder:

<http://www.google.no> (12. juni 2010).

(www.wikipedia.org/respekt) (10.oktober 2009)

www.hint.no studieplan MKIL

Kontaktsenterstrategi, navet

Plan for kompetanseløpet i NAV-telefonen

Power Point-presentasjon, presentert av direktoratet i møtet med ledergruppen i NAV Sogn og Fjordane 24. august 2010

Muntlige kilder:

Thyra Franck, personlig meddelelse, www.seniorpolitikk.no

Seymour French, på CISV Local Work Workshop i Lyon, juli 1990.

Gro Johnsrund Langslet, 1999

Tove Rygg, personlig meddelelse april 2010

VEDLEGG 1 – LISTE OVER FIGURER

Figur nr	Navn	Side
Figur 1	Organisasjonskart NAV (www.nav.no)	14
Figur 2	Hovedfaser for kontaktsenterstrategien (navet)	15
Figur 3	NAV-telefonen – fra ide til oppstart (egen figur)	18
Figur 4	Innhold i Kompetanseløpet (egen figur)	20
Figur 5	Kompetanse i NAV-telefonen	22,65
Figur 6	Oppsummering av de fire perspektivenes implikasjoner for strategi (Whittington, 2002)	29
Figur 7	Modell 1 og Modell 2 bruksteori (egen figur, basert på Argyris og Schön 1978, 1996)	49
Figur 8	Gangen i en undersøkelse (Jacobsen, 2005)	55
Figur 9	Figur 9 Fra NAV-fag og kommunikasjon til NAV-systemet og relasjon (egen figur)	96

VEDLEGG 2 – BEGREP OG FORKORTELSER I NAV

Beredskapsgruppe: Består av medarbeidere i NAV-kontor som kan være pålogget NAV-telefonen etter avtale mellom fylkesdirektøren og lederen av NAV-kontoret.

E-læringsmodul: Databasert opplæringsprogram. Utarbeidet innen flere fagområder i NAV.

Én kø: Fem fylker har telefonitjenester som er organisert i en kø under spesialenhetslinjen, dette er Nordland, Hordaland, Rogaland, Østfold og Hedmark.

Etableringsfasen: Definert som perioden fra medarbeiderne starten med KL i oktober 2009 til NAV-telefonen hadde et halvt år i full drift (ut april 2010).

Fagansvarlig (FA): Begrepet brukes ulikt i NAV. I NAV-telefonen har vi tre FA, en for kommunikasjon og samhandling, to for stønadsfaglige spørsmål. En for blant annet Arbeidsavklaringspenger og dagpenger, og en for blant annet alderspensjon, uførepensjon og foreldrepenger.

Fylkesledelsen: Fylkesdirektør, avdelingsdirektør, kontorsjef og fylkesdirektørens stab

Fylkeslinjen: Se organisasjonskart side x. Den delen av NAV som i hvert fylke er underlagt fylkesdirektøren.

Grensesnitt: Arbeidsdelingen mellom enheter i NAV. Se tjenestepakke.

Hvit tid: Er den delen av arbeidstiden medarbeideren i NAV-telefonen ikke er pålogget. Den brukes til etterarbeid, pauser og felles tid.

Innplassering: Medarbeidere i fylkesleddet og forvaltningen i NAV ble innplassert i NAV-telefonen. Forut for innplasseringen hadde hver enkelt en innplasseringssamtale med sin leder. Innplassering ble også brukt da NAV bemannet NAV-kontorene og NAV forvaltning.

Kompetanseløp (KL): Opplæring gjennomført i oktober og november 2009 for medarbeiderne i NAV-telefonen.

Kompetansekoordinator: I etableringsperioden i NAV hadde alle fylker kompetansekoordinatorer. Kompetansekoordinatorerne hadde felles samlinger i hele etableringsperioden.

Kompetansenettverk: NAV Forvaltning har telefonnettverk der NAV-kontor og NAV-telefonen kan ringe for å få bistand i saksfelt og konkrete saker.

Kontaktsenter: Kundesenter for telefoni.

Kontaktsenterstrategi: NAVs strategi for organisering av telefoni.

MBA: Medbestemmelsesapparatet. Det representative demokratiet i den statlige delen av NAV, der ledelsen og de hovedtillitsvalgte møtes, med hovedverneombudet som observatør.

MBA finnes samla sett for NAV, for spesialenhetlinjen region- og/eller fylkesvis, og i fylkeslinjen på fylkesnivå og i noen grad lokalt (i stor grad avhengig av kontorenes størrelse). Lokalt vil det være ulik organisering i forhold til om det er felles MBA eller ikke for kommunalt tilsatt og statlig tilsatt medarbeidere.

Pålogging: Når medarbeiderne er koplet til telefonnettverket i sløyfe. Neste telefon går til den som har hatt lengst pause.

Påloggingsplan: Et excel-ark som horisontalt viser forventet telefontrafikk delt inn i halvtimesøkter. Vertikalt er alle navnene på medarbeiderne i NAV-telefonen, og 1-tall i ruten viser når medarbeiderne er pålogget.

Restansenedbygging: Restanse er saker som ikke er behandlet, restansenedbygging er saksbehandling og brukes ofte når en setter inn ekstra innsats for å redusere saksbehandlingstid. Forvaltningsloven regulerer at du har rett til å få vite forventet saksbehandlingstid når du søker om en ytelse fra NAV. Det ble for eksempel gjennomført en dugnad nasjonalt for å redusere saksbehandlingstiden på dagpenger da arbeidsløsheten økte som følge av finanskrisa vinteren 2008-9.

Rådmannsutvalget i SFj: Rådmennene/administrasjonssjefene i de 26 kommunene i Sogn og Fjordane har valgt et rådmannsutvalg, der x deltar. Velges de eller går det på omgang?

Spesialenhetlinjen: Sentrale og regionale tjenester som ikke er styrt av fylkeslinja, for eksempel hjelpemiddelsentralene og NAV Internasjonalt. Se organisasjonskart side x.

Tirsdagsposten: Informasjon fra fylkesenheten til NAV-enhetene, for eksempel invitasjoner til opplæringstiltak og rapporteringsfrister

Tjenestepakke: Dokument som omhandler samhandling og arbeidsdeling (grensesnitt) mellom de ulike NAV-enhetene i fylkeslinja i Sogn og Fjordane.