



Prosjektrapport nr. 5/2009

Evaluering av prosessveilederopplæringen i NAV

Opplæring gitt i forbindelse med implementeringen
av kvalifiseringsprogrammet ved NAV-kontorene

Hanne Cecilie Jensen

Ann Christin Nilsen

Tittel	Evaluering av prosessveilederopplæringen i NAV
Forfattere	Hanne Cecilie Jensen Ann Christin Nilsen
Rapport	Prosjektrapport nr. 5/2009
ISSN-nummer	0808-5544
Trykkeri	Edgar Høgfeldt, 4626 Kristiansand

Utgiver	Agderforskning Gimlemoen 19 N-4630 Kristiansand
Telefon	48 01 05 20
Telefaks	38 14 22 01
E-post	post@agderforskning.no
Hjemmeside	http://www.agderforskning.no

Forord

Evalueringen er utført på oppdrag fra Arbeids- og Velferdsdirektoratet. Oppdraget er utført av Agderforskning i samarbeid med HUSK-Agder. Agderforskning har hatt prosjektlederansvaret. Ann Christin Nilsen og Hanne Cecilie Jensen har vært ansvarlige for gjennomføringen av evalueringen og er ansvarlige for innholdet i rapporten.

Kristin Hognestad bidro med viktige innspill i prosjektets tidligste fase. Trond Stalsberg Mydland har hatt ansvar for kvalitetssikringen.

Appreciative Inquiry (AI) er en metode som tar utgangspunkt i det som fungerer godt i organisasjonen. AI, som også kalles anerkjennende prosessledelse, tar altså utgangspunkt i det positive. Grunnlaget for nye suksesser legges ved å involvere ansatte og ledere i undersøkelsene omkring hva i organisasjonen som fungerer godt, og hvorfor. Dette gjøres gjennom å stille spørsmål, studere og utforske, og metodene som brukes er preget av deltakelse, undersøkelse og oppdagelse. På den måten kan man identifisere ”det beste” og bygge videre på det gjennom eksemplarisk læring.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	5
SAMMENDRAG	6
1 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for oppdraget	1
1.2 Oppbygging av rapporten	2
2 OM EVALUERINGEN	4
2.1 Tilnærming og begrepsforståelse	4
2.2 Problemstillinger og underspørsmål	5
2.3 Metodisk tilnærming.....	6
3 DEN LOKALE TEORIEN BAK OPPLÆRINGSPROGRAMMET	12
4 FOKUSGRUPPENE	17
4.1 Om rollen som prosessveileder	17
4.2 Betydningen av kurset for å ivareta rollen som prosessveileder	18
4.3 Utfordringer	20
4.4 Oppsummering fra fokusgruppene	22
5 PROSESSVEILEDERNES VURDERINGER OG ERFARINGER	24
5.1 Om respondentene	24
5.2 Generell bruk av AI-metodikken	25
5.3 Bruk av AI-verktøy	26
5.4 Bruk av AI i eget arbeid.....	28
5.5 Innhold i opplæringen til NAV-kontorene.....	31
5.6 Organisering av opplæringen ut mot NAV-kontorene.....	32
5.7 Vurdering av AI	35
5.8 Oppsummering av prosessveiledernes vurderinger og erfaringer	37
6 MOTTAKERNES ERFARINGER OG VURDERINGER	40
7 OPPSUMMERENDE DISKUSJON	45
LITTERATURLISTE.....	49
FOU INFORMASJON.....	50

Sammendrag

Denne evalueringen, som er utført på oppdrag fra Arbeids- og Velferdsdirektoratet (tidligere Sosial- og Helsedirektoratet), omhandler en opplæring i AI-metodikk (Appreciative Inquiry) gitt til såkalte prosessveiledere i NAV av Sareptas AS. Prosessveilederne er deltidsansatt hos fylkesmennene, og skal virke som prosessveiledere ut mot de ulike NAV-kontorene i forbindelse med implementeringen av Kvalifiseringsprogrammet (KVP). Formålet med opplæringen er hovedsakelig å styrke prosessveilederne i deres rolle og å gjøre dem bedre rustet til å stå i denne rollen, og AI-tilnærmingen antas å være et egnet middel for å oppnå dette målet.

Evalueringen er gjennomført ved hjelp av ulike metoder;

- intervju med kursansvarlig
- to fokusgrupper
- spørreundersøkelse til deltakerne på opplæringen
- spørreundersøkelse til mottakerne (ansatte på NAV-kontor som har mottatt opplæring fra prosessveilederne)
- gjennom diverse dokumentasjon og kommunikasjon med oppdragsgiver og deltakere på kurset
- evaluator har deltatt på et utvalg av samlingene

Hoveddelen av evalueringen er basert på tilbakemeldingene fra deltakerne (fokusgrupper og spørreundersøkelse).

Deltakernes oppfattelse av deres rolle som prosessveiledere er knyttet til det å inspirere, motivere, og skape tro på NAV og KVP. De opplever at opplæringen har vært et viktig bidrag til å skape trygghet i denne rollen, og de aller fleste har i stor grad nyttiggjort seg av kompetansen de har ervervet gjennom opplæringen, både direkte og indirekte. Deltakernes forståelse av rollen og bruk av metodikken synes i stor grad å være i tråd med det som er formulert som intensjonen med opplæringen, og selve opplæringen kan derfor sies å være vellykket.

Det er imidlertid flere utfordringer knyttet til anvendelsen av prosessveilederens kompetanse. Dette knytter seg hovedsakelig til organisatoriske forhold rundt prosessveilederens virke og ved de ulike NAV-kontorene. Forankringen hos ledelsen og etterspørselen etter prosessveilederens kompetanse er kritiske faktorer. Lav svarprosent blant mottakerne gjør at evalueringen ikke kan gi et godt svar på i hvilken grad AI har blitt ”tilbudt” dem og hvilken nytteverdi det har hatt. Rekrutteringsproblematikken til denne delen av evalueringen gir imidlertid en tydelig indikasjon på at det eksisterer en del

organisatoriske barrierer for å registrere anvendelsen av AI og virksomheten til prosessveilederne. Med organisatoriske barrierer tenker vi for eksempel på skillet mellom kommunalt og statlig ansvarsområde. Samtidig er det verdt å bemerke at ettersom opplæringen ikke gir "målbar" kunnskap, men snarere omhandler holdninger og tilnærminger, kan kunnskap fra prosessveilederopplæringen "sive ut" i organisasjonen mer indirekte og over tid. Det er derfor grunn til å anta at opplæringen er et viktig bidrag til en langsiktig holdningsskapende prosess i NAV. Tilbakemeldingene fra deltakerne på dette området er entydige; opplæringen vurderes som nyttig og relevant.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppdraget

HUSK-Agder¹ fikk våren 2008 en henvendelse fra Sosial- og Helsedirektoratet (nå Arbeids- og Velferdsdirektoratet) om å gjennomføre en evaluering i forbindelse med implementeringen av kvalifiseringsprogrammet.

På bakgrunn av beskrivelser av opplæringsprogrammet utarbeidet av kursleder, samt telefonsamtale og e-post korrespondanse med ansvarlig for oppdragsgiver, utarbeidet representanter fra HUSK-Agder og Agderforskning et forslag til evaluering av prosessveilederopplæringen.

Evalueringen er gjennomført i perioden mai 2008 – mai 2009. Som en del av evalueringen har vi fulgt samlingene for prosessveilederne i ulike deler av landet: Tromsø i mai 2008, Bergen i september 2008 og Oslo i november 2008. I januar 2009 var vi til stede på den avsluttende fellessamlingen for alle prosessveilederne som fant sted i Oslo.

Prosessveilederopplæringen er initiert av Sosial- og Helsedirektoratet (nå Arbeids- og velferdsdirektoratet) og arrangeres som et ledd i implementeringen av kvalifiseringsprogrammet ved NAV-kontorene. Målgruppen for opplæringsprogrammet har vært de såkalte ”kompetanseveilederne” eller ”prosessveilederne” og det er Sareptas AS som har hatt ansvaret for gjennomføringen av prosessveilederopplæringen. Prosessveilederne er hovedsakelig personer som er ansatt i den kommunale sosialtjenesten/NAV, og som har blitt engasjert i en deltidsstilling hos fylkesmannen i det fylket hvor de jobber. Arbeidsoppgavene til prosessveilederne består i å gi opplæring til ett eller flere NAV-kontor i forbindelse med implementeringen av kvalifiseringsprogrammet. I implementeringen har med andre ord prosessveilederne en sentral rolle som mellomledd mellom direktoratet og NAV-kontorene. Arbeidet deres som slike mellomledd vil i stor grad være å ”omsette” retningslinjene fra sentralt hold til praksis, blant annet ved å undervise og vei-

¹ HUSK (Forsøk med høyskole- og universitetssosialkontor) er et prosjekt som er initiert og finansiert av Sosial- og helsedirektoratet (nå Arbeids- og Velferdsdirektoratet). Hensikten med HUSK - prosjektet er å utvikle nye og å videreutvikle eksisterende samarbeidsformer mellom sosialkontor, brukere og forsknings- og utdanningsmiljøer for å styrke kunnskapsgrunnlaget og kvaliteten i sosialtjenesten. Universitetet i Agder er ett av fire høyskole- og universitetsmiljøer som deltar i HUSK i perioden 2006 til 2010. (www.husk-agder.no)

lede de ansatte i de lokale NAV-kontorene i forhold til kvalifiseringsprogrammet.

Fylkesmennene har hatt ansvaret for å finne prosessveiledere i de enkelte fylkene og organisere opplæringen i NAV-kontorene. Det er også fylkesmennene som har disponert midlene til frikjøp av prosessveilederne og gjennomføringen av opplæringen ved NAV-kontorene.

Hvilken rolle fylkesmannen har tatt, og hvor aktive de har vært i opplæringen ut mot NAV-kontorene har variert mellom de ulike fylkene. Den/de ansvarlige hos de respektive fylkesmennene har imidlertid i stor grad deltatt på prosessveilederopplæringen på lik linje med prosessveilederne. Dermed kjenner de både til prosessveilederne i sitt fylke, og metodikken som de har lært.

1.2 Oppbygging av rapporten

Rapporten er bygd opp slik at den følger fasene i evalueringsprosessen.

I del 1, innledningen, har vi beskrevet bakgrunnen for oppdraget.

I del 2, om evalueringen, er tilnærmingen til evalueringen beskrevet. Der tar vi for oss tilnærmingen, problemstillingene og underspørsmålene som søkes belyst gjennom evalueringen. Vi beskriver også hvordan utvalgene er kommet til og hvordan prosessveilederne er rekruttert.

Del 3 omhandler den lokale teorien bak opplæringsprogrammet. Den lokale teorien ligger som et grunnlag for evalueringen og er basert på intervju med kursleder og undervisningsmaterialet. Den lokale teorien er en viktig kilde til kursets innhold og hensikt og består av en redegjørelse for kursets teoretiske fundament, hvilken forståelse for behovet for opplæringsprogrammet som ligger til grunn, hvordan man mener dette behovet kan dekkes og hvorfor det bør gjennomføres på den måten samt hva som er det ønskede resultatet.

Del 4 er basert på informasjon som fremkommer gjennom fokusgrupper med prosessveilederne. Der er fokus blant annet på rollen som prosessveileder, betydningen av kurset for å ivareta denne rollen og hvilke utfordringer prosessveilederne ser.

Del 5 utgjør hoveddelen av rapporten. Den er basert på et spørreskjema som ble fylt ut av prosessveilederne. Der gir de blant annet tilbakemeldinger om

opplæringen, bruk av AI, innhold i opplæringen til NAV-kontorene samt organiseringen av den. Prosessveilederne ble også bedt om å vurdere AI som metodikk.

Del 6 omfatter mottakernes (dvs de som jobber på NAV-kontorene) erfaringer med og vurderinger av opplæringen i kvalifiseringsprogrammet som de har fått av prosessveilederne. Denne delen er gjort relativt kort, blant annet på grunn av lav svarprosent.

I del 7 har vi en avsluttende diskusjon hvor vi peker på utfordringer og muligheter ved veien videre.

2 Om evalueringen

2.1 Tilnærming og begrepsforståelse

Evalueringen har hatt sterke innslag av følgeforskning ved at forskerne følger opplæringsprosessen fra start til slutt og ved at kunnskap som erverves underveis i prosessen kommer prosjektet til gode (Rønningen 2004). Deltakerne har hovedsakelig vært ansatte i den kommunale sosialtjenesten/NAV, samt fagpersoner fra fylkesmannsembetet. Målsetningen med opplæringen er "å gi kompetanseveilederne en styrket faglig plattform, og et arbeidsverktøy for å bli gode, faglige "katalysatorer"."² Vi har derfor sett det som et viktig siktemål med evalueringen å undersøke i hvilken grad opplæringen bidrar til å gi deltakerne på kurset (heretter prosessveilederne) en faglig og metodisk kunnskap som oppleves som nyttig og relevant, og som kan omsettes i praksis. I tillegg var det ønskelig at evalueringen undersøkte hvordan mottakerne opplevde prosessveilederne og om man kan spore noen effekt av opplæringen³.

I Sareptas' beskrivelse av prosessveilederopplæringen står begrepene læring, utvikling og endring sentralt. Opplæringen kan forstås som en form for endringsarbeid som har til hensikt å forbedre praksis. Den kan med andre ord ses på som en form for formell organisasjonslæring. Teorier om organisasjonslæring peker blant annet på at organisasjonen først "lærer" når persons nye kompetanse fører til nye handlinger og nye holdninger (Argyris 1999; Argyris 2000). Hvorvidt prosessveilederens nyervervede kunnskap omsettes i praksis og fører til ny kunnskap hos mottakerne er med andre ord sentralt å berøre. Det er imidlertid vanskelig å "måle" kunnskap, og særlig den praksisnære kunnskapen som ligger implisitt i handlinger og væremåte og utvikles i samspillet mellom mennesker i bestemte situasjoner. Kunnskapen lever med andre ord i situasjonen og er i bevegelse. Likevel kan man ved hjelp av indikatorer si noe om i hvilken grad kunnskapen er forsøkt anvendt i praksis. I dette tilfellet dreier det seg blant annet om å lære konkrete metoder. Det vil la seg gjøre ved å undersøke om metodene har blitt anvendt i praksis. Hvorvidt man oppnår det som er formålet med metodene, nemlig refleksjon og ervervelse av ny forståelse og nye perspektiver, lar seg vanskelig måle ved hjelp av objektive mål. Det er imidlertid grunn til å anta at formålet i større grad er oppnådd dersom metodene fra opplæringen er benyttet og vurderes som relevante og nyttige, enn dersom det ikke er tilfellet.

² Jfr e-post med presiseringer fra oppdragsgiver av 3/4-08

³ Jfr ovennevnte e-post

Deltakerne på kurset omtales både som kompetanseveiledere og prosessveiledere. Vi har i denne rapporten valgt å bruke begrepet prosessveileder. De vil imidlertid også bli omtalt som "deltakerne".

"Mottakerne" viser i denne sammenheng til ansatte i NAV/sosialtjenesten som jobber med kvalifiseringsprogrammet og skal gjennom opplæringen i regi av prosessveilederne.

2.2 Problemstillinger og underspørsmål

Evalueringen er gjennomført med utgangspunkt i en todelt overordnet problemstilling:

- I hvilken grad og på hvilke måter opplever prosessveilederne opplæringen som nyttig og relevant og hva gjør de for å "omsette" kunnskapen i praksis?
- I hvilken grad og på hvilke måter opplever mottakerne at kunnskapen har blitt "tilbudt" dem av prosessveilederne, og hvilke erfaringer har de med å anvende kunnskapen i praksis?

Hver av problemstillingene er belyst ved hjelp av underspørsmål som for eksempel:

- Hva består kurset i, og hva er hensikten med kurset? (Deskriptiv presentasjon/lokal teori)
- Hva lærer deltakerne på kurset som de kan bruke i rollen som prosessveileder? Hvordan bidrar kurset til å sette dem i stand til veilederrollen?
- Hvordan forstår prosessveilederne sin rolle?
- Hvordan forstår mottakerne prosessveilederens rolle?
- Hvilke ulike strukturelle/organisatoriske forhold jobber hhv prosessveilederne og mottakerne under? Hvilken betydning har de ulike strukturelle/organisatoriske forholdene for implementeringen av kunnskapen?
- Hvordan er sammenhengen mellom det som oppfattes å være hensikten med kurset (den lokale teorien) og prosessveilederens oppfattelse av kurset?
- I hvilken grad oppfattes det som formidles på kurset å være overførbart i praksis?
- Hvordan oppfatter mottakerne nytteverdien og relevansen av kunnskapen for deres egen praksis?
- Hva slags hjelp/veiledning får mottakerne av prosessveilederne?

- På hvilke måter nyttiggjør mottakerne seg av kunnskapen?
- I hvilken grad opplever mottakerne at de har fått nødvendig veiledning av prosessveilederne i forhold til kvalifiseringsprogrammet?

For å svare på disse spørsmålene har vi benyttet oss av ulike metoder og datakilder i evalueringen. De ulike tilnærmingene egner seg til å svare på ulike spørsmål.

2.3 Metodisk tilnærming

Som et bakgrunnsteg for evalueringen har vi forsøkt å samle informasjon omkring hva som er formålet med opplæringsprogrammet sett fra direktoratets side, og hva som forventes av prosessveilederne (deres ”mandat”). Når det gjelder hva som forventes av prosessveilederne, og som er formidlet til dem, så lyktes vi ikke i å få tak i noe skriftlig dokumentasjon rundt dette. Med hensyn til formålet med opplæringsprogrammet, så var dette viktig for oss å vite noe om, for å kunne bruke det som evalueringskriterium.

Vi anså det som viktig å følge selve opplæringsprogrammet tett for å få innblikk i intensjoner og faktisk innhold gjennom hva som gjøres og hvordan det gjøres. Bakgrunnen for dette er at Sareptas i sin presentasjon av prosessveilederopplæringen til NAV⁴ blant annet skriver at målet med opplæringen er å inneha ”kunnskap og ferdigheter i hvordan ta i bruk Appreciative Inquiry som tilnæringsmåte til prosessledelse” og legge ”til rette for anerkjennende læringsprosesser” samt ”forståelse for – og ferdigheter i – hvordan man kan ta i bruk (e)valuering som metode for å vitalisere et utviklingsarbeid”. I tillegg beskriver presentasjonen at opplæringsprogrammet skal bidra til å skape formelle og uformelle nettverk. I følge presentasjonen er det også en forventning at ”alle som deltar i opplæringsprogrammet deltar aktivt på alle samlingene”. Selve fagsamlingene har med andre ord vært en viktig del av datainnsamlingen. I tillegg var vi til stede på den avsluttende samlingen i Oslo hvor alle regionene var samlet.

I tillegg til disse kildene har vi brukt fire andre kilder til data:

⁴Dette er beskrevet i Sareptas presentasjon av prosessveilederopplæringen i forbindelse med implementering av kvalifiseringsprogrammet og fagutvikling innen området sosiale tjenester i NAV. Dokumentet er sendt oss per e-post.

Intervju med kursansvarlig

For å få et godt innblikk i tenkningen bak kurset intervjuet vi ansvarlig for utarbeidelsen og gjennomføringen av kurset i Sareptas AS. Intervjuet ble gjennomført i løpet av første fagsamling i Tromsø.

Intervjuet og undervisningsmateriellet er viktige kilder til kunnskap om kursets innhold og hensikt. Vi har valgt å kalle dette for den "lokale teorien" (Dahler-Larsen 2003) bak opplæringsprogrammet. Den lokale teorien består av en redegjørelse for kursets teoretiske fundament, hvilken forståelse for behovet for opplæringsprogrammet som ligger til grunn, hvordan man mener dette behovet kan dekkes og hvorfor det bør gjennomføres på den måten, samt hva som er det ønskede resultatet. I evalueringen vil denne lokale teorien ligge som et grunnlag å vurdere opp mot.

I tillegg til intervjuet med kursansvarlig har vi hatt to informantgrupper (utvalg); prosessveilederne (deltakerne på opplæringen) og mottakerne (de som arbeider ved lokale NAV-kontor).

Fokusgrupper med prosessveiledere

En fokusgruppe er en form for strukturert gruppediskusjon (Morgan 1998). Det er en metode som egner seg godt for å samle inn kvalitative data i forskningssammenheng. En fokusgruppe er fokusert i den forstand at den har en klar hensikt og handler om et bestemt tema. Gruppen ledes av en forsker eller møteleder som forsøker å få frem deltakernes rasjonelle og emosjonelle oppfatninger og reaksjoner på konkrete spørsmål og problemstillinger. Fokusgrupper er sånn sett en god metode i tilfeller der man ønsker å få tak i deltakernes refleksjoner over praksis. I tillegg til at fokusgrupper gir mulighet til å fremskaffe informasjon fra flere representanter samtidig, fungerer de som en arena for meningsutveksling og diskusjon. Fokusgruppene utgjør dermed ikke bare en kilde til informasjon, men kan også være et mål i seg selv.

Fokusgrupper ble ansett som en egnet tilnærming for å berøre spørsmål omkring prosessveiledernes forståelse av sin egen rolle, og hvilke utfordringer de opplever at denne rollen innebærer. Fokusgruppene ble gjennomført på andre og tredje fagsamling i hhv region vest og region øst. Hver fokusgruppe bestod av 4-5 deltakere fra ulike fylker/bydeler i regionen.

Prosessveilederne som har deltatt i fokusgruppene er rekruttert gjennom såkalt selvseleksjon. I forkant av samlingen sendte vi ut en e-post hvor vi forklarte kort hva en fokusgruppe er, og bad dem som kunne tenke seg å delta melde seg til oss. På begge samlingene opplevde vi at prosessveiledere fra

enkelte av fylkene ikke kunne delta, fordi fylkesmennene hadde planlagt møte for dem i det tidsrommet hvor fokusgruppen måtte finne sted. Vi valgte ikke å ta hensyn til dette, fordi programmet på samlingene var svært tett og det både for fylkesmennene og for oss kun var mulig å ha de aktuelle samlingene på samme tidspunkt. For å få nok deltakere til fokusgruppene informerte vi også kort om hva en fokusgruppe er i begynnelsen av samlingen, og oppfordret nok en gang interesserte til å melde seg. Vi gjennomførte dermed fokusgrupper med i alt 9 deltakere på samling 2 og samling 3. Vi hadde ønsket å gjennomføre flere fokusgrupper, men det lot seg dessverre ikke gjøre av praktiske (først og fremst tidsmessige) hensyn ettersom programmet de dagene prosessveilederne var samlet var svært stramt.

Spørreundersøkelse blant prosessveilederne

På den avsluttende samlingen i Oslo i januar 2009 delte vi ut et spørreskjema til alle prosessveilederne som var til stede. Representanter for fylkesmennene var også til stede, men kun de som har hatt en aktiv rolle i opplæringen på NAV-kontorene ble bedt om å besvare spørreskjemaet. Det innebærer at både fylkesmennenes representanter og prosessveiledere kan ha svart på spørreskjemaet, avhengig av hvilken rolle de har hatt ut mot NAV-kontorene. Vi valgte å gjøre spørreskjemaet enkelt og stilte derfor ikke spørsmål om hvem som er informantenes arbeidsgiver.

Fordelen med å be deltakerne svare på spørreskjemaet på samlingen, var at datainnsamlingen ble effektivisert ved at vi ikke trengte å sende ut undersøkelsen pr e-post med purringer osv. På den måten ble både arbeidsmengden og tidsbruken knyttet til datainnsamlingen effektivisert. Samtidig visste vi at svarprosenten ville bli relativt høy ettersom mange av prosessveilederne var til stede der. Ulempen var at spørreskjemaene i ettertid måtte punches manuelt, noe som innebærer mulighet for feilpunching.

Gjennom spørreskjemaet har vi blant annet forsøkt å belyse på hvilke måter og i hvilken grad prosessveilederne har gjort bruk av de metodene og den tenkningen som blir formidlet gjennom opplæringen, hvilke strukturelle/organisatoriske rammer de har for sitt virke som prosessveileder, og hvordan de opplever at de blir møtt av mottakerne.

I følge deltagerlistene har om lag 85 personer deltatt på en eller flere samlinger for prosessveiledere. I tillegg kommer deltakerne fra de ulike fylkesmennene. De fleste fylkesmennene har stilt med en eller to deltakere på opplæringen.

I alt 63 personer svarte på spørreskjemaet. Tatt i betraktning frafall/endringer i respondentgruppen underveis i opplæringen, har vi beregnet svarprosenten til om lag 70 %. Blant respondentene er alle fylkene representert.

Spørreundersøkelse blant mottakerne

Som vi påpekte innledningsvis, er det ikke mulig å måle effekten av opplæringen i betydningen om det har skjedd en kunnskapsutvikling. På den annen side kan vi få opplysninger på indikatornivå som kan bidra til å belyse dette.

Vi ønsket derfor å gjennomføre en webbasert spørreundersøkelse rettet mot mottakerne på de lokale NAV-kontorene som har deltatt på opplæring i regi av prosessveilederne. Det ble ansett som hensiktsmessig at spørreundersøkelsen ble sendt ut etter at de tre planlagte fagsamlingene for prosessveilederne var gjennomført, nærmere bestemt i slutten av januar 2009.

Mottakerne er som tidligere nevnt dem som arbeider ved NAV-kontorene. Gjennom samtaler med prosessveilederne, fylkesmennene og oppdragsgiver har vi erfart at denne gruppen ikke er entydig definert. Vi vet derfor svært lite om dem. Det vi vet, er at selve opplæringen som prosessveilederne har gitt, har vært i forbindelse med opprettelsen av lokale NAV-kontor. Grunnen til det er at Kvalifiseringsprogrammet skal implementeres på NAV-kontorene etter hvert som de etableres. Kvalifiseringsprogrammet gjelder med andre ord ikke innbyggere i kommuner hvor NAV-kontor ennå ikke er etablert. Hvem som har deltatt på selve opplæringen fra NAV-kontorene, har i følge den informasjonen vi har fått, variert mye. Det er ikke ført noen lister over hvem som har deltatt, slik at de ansvarlige hos fylkesmennene ikke har oversikt over deltakerne. Dette synes naturlig ettersom hvem som har deltatt på opplæringen blant annet har vært resultatet av et samspill mellom faktorer som tilgjengelig personale, ansvarsoppgaver/arbeidsoppgaver som ligger til den enkelte, vurdering av behov, innhold i opplæringen ("markedsføring" av den), og ledelsens og den ansattes prioriteringer.

For å nå ut til mottakerne med spørreundersøkelsen vurderte vi flere ulike alternativer. Vi kunne henvende oss direkte til de etablerte NAV-kontorene, vi kunne gå via NAVs intranett, vi kunne forsøke å nå dem via prosessveilederne eller vi kunne be fylkesmennenes representanter om bistand. En kombinasjon av et eller flere av disse alternativene var selvsagt også mulig. I samråd med prosessveilederne og fylkesmennene ble vi enige om at det mest hensiktsmessige var om oppfordringen til å svare på undersøkelsen ble sendt fra fylkesmennene, i og med at de hadde ansvaret for opplæringen.

Vi forfattet derfor en e-post med informasjon om undersøkelsen, lenke til undersøkelsen og oppfordring om å svare, som fylkesmennene videreformidlet til NAV-kontorene prosessveilederne hadde hatt opplæring ved.

Prosessveilederne i Oslo har ikke holdt opplæring ved andre kontor enn sitt eget. Hvilken rolle de ulike prosessveilederne har hatt og tatt ved sitt lokale kontor er noe uklart. Tilbakemeldingene vi har fått er at opplæringen ikke har vært formalisert i samme grad som i andre fylker, og at prosessveilederne ved lokalkontorene i Oslo hovedsakelig har skullet være rollemodeller/”lokale agenter” for sine kolleger. I og med at Oslo har hatt en annen organisering enn resten av landet, tok fylkesmannens representant der kontakt med oss angående gjennomføringen av undersøkelsen for Oslo. På bakgrunn av henvendelsen, redegjørelse for situasjonen i Oslo og den kjennskapen vi tidligere hadde fått om Oslo, besluttet vi at undersøkelsen ikke skulle sendes ut i Oslo. Dette fordi de NAV-ansatte der ikke ville ha tilstrekkelig grunnlag for å svare på spørsmålene i undersøkelsen.

I Telemark har heller ikke AI vært i bruk, og undersøkelsen ble derfor heller ikke gjennomført der. Årsaken til at AI ikke har vært i bruk i Telemark har vært manglende prosessveiledere. En forsvant ut tidlig i prosessen, en kom inn senere, men har siden gått ut i permisjon.

Vi har heller ikke mottatt noen svar fra mottakere i Akershus. Fra dem fikk vi tilbakemelding om at de kun har brukt prosessveilederopplæringen indirekte og at de ikke har hatt deltakere som vi etterspurte i e-posten med lenken til undersøkelsen.

Fra Møre og Romsdal fikk vi tilbakemelding om at det ville bli en umulig oppgave å spore hvem som har fått informasjon fra hvem. I tillegg fikk vi opplysninger om at de som har deltatt på modulopplæringen som blir gitt av både statlige og kommunale veiledere allerede hadde svart på et annet evalueringsskjema. Deres konklusjon var at deres organisering av opplæringen i kombinasjon med undersøkelsen ikke gjør det mulig å dokumentere om AI virket bra, og at svarene ikke vil gi svar på det undersøkelsen ønsker å dokumentere.

Fra Aust-Agder, Østfold og Oppland har vi ikke mottatt noen svar på spørreundersøkelsen. Vi har heller ikke fått noen tilbakemeldinger fra fylkesmennene der.

Når det gjelder Hedmark, Møre og Romsdal, Vest-Agder og Rogaland, så har vi kun mottatt ett svar fra hvert av disse fylkene. Det innebærer at svare-

ne på undersøkelsen ikke er representative. Vi har derfor valgt å beskrive disse dataene kun deskriptivt i rapporten. Tilbakemeldingene fra fylkene gir imidlertid i seg selv interessant og nyttig informasjon, som vi vil kommentere senere i evalueringen.

Analyser av spørreundersøkelsene

Dataene er analysert ved hjelp av SPSS (Statistical Package for Social Sciences). For prosessveilederne har vi brukt faktoranalyse (Varimax) eksplorative for å finne faktorene. Faktoranalyse undersøker validitet og brukes ofte for å forenkle komplekse data på den måten at man begrenser antall faktorer/dimensjoner ved å slå sammen spørsmål til overordnede faktorer. Faktorene som ble dannet ble siden testet med Cronbachs alpha, som er et mål på indre reliabilitet (konsistens mellom variablene som faktoren består av).

Etttersom dataene for mottakerne ikke er representative, og består av et lite utvalg valgte vi å kun kjøre frekvenser på disse spørsmålene.

3 Den lokale teorien bak opplæringsprogrammet

I evalueringen ønsket vi å få et innblikk i den såkalt ”lokale teorien” om prosessveilederopplæringen. I evalueringen ligger den lokale teorien som et grunnlag for å vurdere erfaringene fra deltakerne på kurset og mottakerne. Den lokale teorien som fremstilles her er basert på intervju med kursarrangør, korrespondanse på e-post med oppdragsgiver i Direktoratet, ulike dokumentasjon som vi har fått oversendt, samt observasjoner under deltakelse på fagsamlingene. I den lokale teorien ligger antagelser om hva som virker for hvem (mekanisme), under hvilke betingelser det virker (når – kontekst) og hvilke effekter som er forventet (utbytte) (Krogstrup, 2007). Av dette følger at evalueringskriteriene etableres underveis i evalueringsprosessen ved at den lokale teorien fastlegges (ibid.).

Som vi allerede har vært inne på, arrangeres prosessveilederopplæringen som et ledd i implementeringen av kvalifiseringsprogrammet. Målgruppen for opplæringsprogrammet er de såkalte prosessveilederne. De har en sentral rolle som mellomledd mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og NAV-kontorene i implementeringen av kvalifiseringsprogrammet.

Målet med prosessveilederopplæringen er i følge oppdragsgiver ”å gi prosessveilederne en styrket faglig plattform, og et arbeidsverktøy for å bli gode, faglige ”katalysatorer”⁵. Prosessveilederrollen synes å bli forstått som en særegen rolle, der man på den ene siden skal innta en underviser- og veilederrolle, og på samme tid en rolle som likemann ettersom man skal bistå ”sine egne” i implementeringen av kvalifiseringsprogrammet. Videre forventes det at man i denne rollen skal ha en katalysatorfunksjon som kan betraktes som en ”omsetting” eller operasjonalisering ovenfor praksisfeltet av statlige retningslinjer i forhold til kvalifiseringsprogrammet. Behovet for opplæringsprogrammet ser ut til å springe ut fra en antakelse om at prosessveilederne trenger å styrkes faglig og metodisk for å kunne stå i denne rollen. Det er med andre ord de forventningene som knyttes til rollen som prosessveileder i forhold til implementeringen av kvalifiseringsprogrammet som synes å utløse behovet for opplæringsprogrammet.

Målet om å styrke prosessveilederne er det overordnede fokuset i opplæringen. Hva som legges i dette kan imidlertid variere. I denne evalueringen er det kursarrangørens forståelse vi legger til grunn ettersom det er den som danner

⁵ Jfr e-post fra oppdragsgiver (datering ikke tilgjengelig)

utgangspunkt for kursets innhold. Det er med andre ord kursarrangørens forståelse av det overordnede målet som i denne sammenheng blir ”målet”.

Formålet med opplæringsprogrammet er formulert slik av kursarrangøren i planen for opplæringen som ble presentert for oppdragsgiver: ”Formålet med opplæringsprogrammet er å bidra med kompetanse som gjør de lokale veilederne i stand til å lede læringsprosesser (i tilknytning til implementering av kvalifiseringsprogrammet) som utløser motivasjon for arbeidet lokalt og bidrar til at man når de nasjonale målene”⁶. Som dette utdraget synliggjør er det særlig prosessveiledernes rolle som ledere av læringsprosesser som er fokusert. Denne lederrollen handler i stor grad om å bidra til å skape motivasjon blant mottakerne som til daglig skal iverksette kvalifiseringsprogrammet gjennom sitt arbeid med aktuelle brukergrupper. Med andre ord skal prosessveilederne lære en arbeidsmetodikk som de både kan anvende i sitt virke som prosessveiledere for å motivere mottakerne (lede), og som mottakerne kan nyttiggjøre seg av i sitt arbeid ovenfor deltakerne i kvalifiseringsprogrammet (overbringe ny kunnskap og nye ferdigheter).

Det er en grunnleggende antakelse at for å skape denne motivasjonen kreves det nye måter å arbeide på og nye forståelser. Arbeidet ved de lokale NAV kontorene som skal iverksette kvalifiseringsprogrammet er preget av en del strukturelle føringer med hensyn til tidsbruk, organisering og opplæring. Disse føringene kan bidra til å begrense handlingsrommet for den enkelte. Samtidig står NAV-kontorene ovenfor store utfordringer i forhold til det å integrere ulike faglige perspektiver i den daglige praksisen. På mange måter står man ovenfor et veiskille der det er et stort behov for å styrke det sosialfaglige perspektivet i NAV og å arbeide mer offensivt. Erfaringer fra tilsvarende kurs har vist at vektleggingen av det å skape motivasjon, engasjement og en offensiv tilnærming blant de ansatte har bidratt til bedre tjenester⁷. Det er også et langsiktig mål med dette opplæringsprogrammet. Kortsiktig er det et mål at deltakerne på kurset tilegner seg kunnskaper og ferdigheter som gjør dem bedre rustet til å inneha rollen som prosessveileder, med de forventningene det innebærer.

Middelet for å nå disse målsetningene er prosessveilederopplæringen og den tilnærmingen som det legges opp til der. Tilnærmingen som anvendes i kurset springer ut fra en tenkning som omtales som Appreciative Inquiry (AI), eller anerkjennende prosessledelse, som også trekker veksler på aksjons-

⁶ Planen ble oversendt oss fra oppdragsgiver.

⁷ Dette gjelder blant annet et opplæringsprogram for ansatte som arbeider med programmet TIO (Tettere individuell oppfølging), hvor Sareptas også har gjennomført opplæringen.

forskning. Den grunnleggende ideen innenfor denne tilnærmingen er at ved å fokusere på det positive, for eksempel i en organisasjon, skaper man mer av det positive. AI beskrives både som en filosofi og som en metode (Hauger et al. 2008). Begrepet *appreciate* henviser til det å legge merke til og det å verdsette. *Inquiry* handler om ”å undersøke og oppdage både det som er og det som kunne være” (ibid:21) gjennom å stille spørsmål, studere og utforske. De metodene som anvendes innen tilnærmingen preges av deltakelse, undersøkelse og oppdagelse. Det handler i stor grad om å identifisere ”det beste” gjennom eksemplarisk læring.

AI-tilnærmingen avviker på mange måter fra den tenkningen som er rådende innenfor forvaltningen, og kan i følge kursansvarlig anses som en form for paradigmeskifte. Selv om det på kurset er fokus på øvelser og verk-tøy/metodikk, er det selve tenkningen og tilnærmingen som legges til grunn som er hovedfokus. For deltakerne på kurset innebærer det en omstilling. I følge en deltaker fremsto kurset som ”gresk” første gang, men ble etter hvert mer og mer begripelig. AI-tenkningen er med andre ord noe man må lære og erfare for derigjennom å sosialiseres inn i. At deltagerne selv skal ”oppdage”, har gjennom kurset fremstått som sentralt.

Rent konkret anvendes det ulike metodiske tilnærminger innenfor AI. Gjennom kurset skal deltakerne lære seg en prosessmodell på 5 faser der ulike metoder anvendes i de ulike fasene. Vi vil her kort beskrive fasene og vise til noen eksempler som kan bidra til å synliggjøre den lokale teorien ytterligere.

Den første fasen, som omtales som *definisjonsfasen* (Hauger et al. 2008), dreier seg om å identifisere fokus. Her er det snakk om en bevisstgjøring av hva det er hensiktsmessig å fokusere på. I tråd med AI-tenkningen kan det å sette fokuset på det velfungerende (muligheter) fremfor problemene (begrensninger) bidra til at man henter frem kunnskap om styrker og muligheter. En slik bevisstgjøring antas å bidra til en mer offensiv og utforskende tilnærming. En sentral øvelse i denne fasen er ”treøvelsen” der deltakerne blir bedt om å tegne et tre med stamme, krone og røtter. Stammen representerer problemet, røttene årsakene og krona konsekvensene. Deretter gjøres den samme øvelsen igjen knyttet til samme problem, men med et positivt fortegn. Her utgjør stammen et ønske, røttene årsakene til en slik suksess og krona drømmene. Dermed har man et problem tre og et AI-tre eller positivt tre, der den eneste forskjellen i utgangspunktet er hvordan stammen ble formulert⁸.

⁸ Metodene det vises til er uførlig beskrevet i Hauger et al. 2008

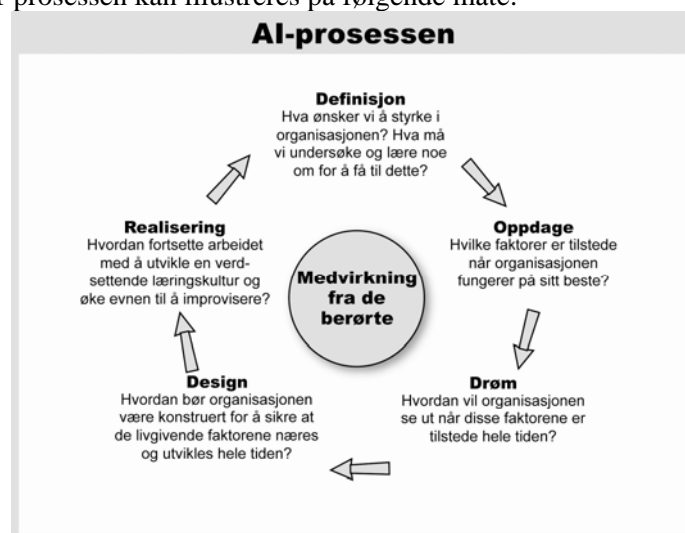
Neste fase dreier seg om å utvikle en forståelse, eller teori, om hva som gjør at ting er vel fungerende. I denne fasen er det utforskningen som står i fokus, og den omtales følgelig som *undersøkelsesfasen* (ibid). En metode som anvendes i denne fasen er parvise intervju. Her er hensikten at det stilles åpne, undersøkende spørsmål der man søker å finne svar på hva som er det vel fungerende. En annen metode dreier seg om å identifisere den positive kjerne som bidrar til en suksess.

Den tredje fasen dreier seg om å lage fremtidsscenarier, og omtales som *drømmefasen* (ibid). Her trekker man veksler på sosial konstruktivisme og tanken om at man beveger seg i den retning man fokuserer. Med andre ord vil et positivt fokus bidra til en positiv utvikling. Målet i denne fasen er å lage felles positive fremtidsbilder.

Den fjerde fasen er *designfasen* der de positive fremtidsscenarioene fra drømmefasen forsøkes gjort organisatorisk realiserbare. En metode som benyttes i denne fasen er utforming av utfordrende utsagn, dvs. utsagn som beskriver hvordan organisasjonen er designet når den fungerer i tråd med drømmen.

Den siste fasen er en *realiseringsfase* der man forsøker å sette de nye ideene ut i livet. Dette skjer ikke nødvendigvis ved å "løse" problemer, men snarere ved å praktisere nye væremåter og arbeidsmåter eller tilrettelegge for nye strukturer som bidrar til anerkjennende læring.

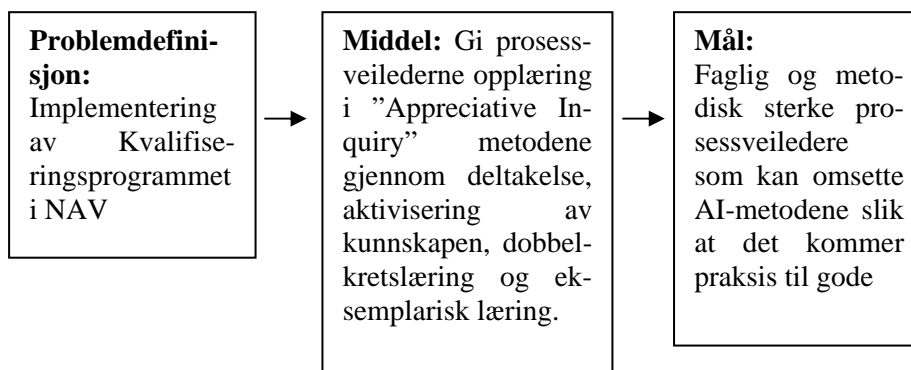
Selve AI-prosessen kan illustreres på følgende måte:



Kilde: e-post med presentasjon av opplæringen fra Bjørn Hauger

Opplæringen i de fem fasene av prosessmodellen foregår i form av ulike former for formidling, fra forelesninger til praktiske øvelser. De praktiske øvelsene utgjør en stor og viktig del av kurset. Dette bygger på noen bevisste vurderinger som er forankret i AI-metodikken og prinsippene for aksjonsforskning. Gjennom praktiske øvelser aktiviseres kunnskapen og man benytter de lokale ressursene som er tilgjengelige. Slik blir kunnskapen gjort aktuell og relevant. En økt bevissthet omkring egne positive erfaringer antas å være en viktig faktor for å lykkes med endring. Videre er det et fokus på å gjøre oppdagelser ved å bevege seg ut over de kjente rammene, både med hensyn til språk, adferd og struktur. Det dreier seg om en form for dobbelkretslæring. Mens enkelkretslæring handler om problemløsning og å rette opp avvik fra standarden, stiller dobbelkretslæring spørsmål, blant annet ved standarden. På den måten finner man nye handlingsalternativer og setter nye standarder (Argyris 1999, Argyris 2000). I AI bidrar kurslederen bidrar til å bryte opp de kjente rammene (standarden) gjennom måten han leder prosessen på. Dette er også en bevisst tilnærming i retning det ideelle. Kurslederen er i så måte en viktig rollemodell, og hans rolle kan betraktes som eksemplarisk.

Oppsummert kan den lokale teorien fremstilles i følgende modell:



4 Fokusgruppene

Som en del av datainnsamlingen ble det gjennomført to fokusgrupper med deltakere på kurset. I alt deltok ni personer fra til sammen åtte kommuner i to regioner. Fokusgruppene fant sted på andre og tredje samling med prosessveilederne.

Formålet med fokusgruppene var å få innblikk i hvordan prosessveilederne forstår sin egen rolle, hvilke utfordringer de møter i denne rollen, og hvilken betydning opplæringen har for prosessveilederens virke. Slik informasjon er vanskelig å fremskaffe ved hjelp av spørreskjema, og fokusgruppene ble derfor et viktig supplement i datainnsamlingen. Gjennom fokusgruppene fikk vi kunnskap som var sentral for utviklingen av spørreskjemaene. I denne delen av rapporten vil vi ta for oss det som kom frem i fokusgruppene.

4.1 Om rollen som prosessveileder

Alle deltakerne i fokusgruppene påpekte at rollen som prosessveileder er sammensatt og ikke enkelt lar seg definere. Følgende sitater fra fokusgruppene kan illustrere:

Rollen vår er at vi kommer etter dem som hylar om måltall – metodikk, støtte, forståelse, finne løsninger. At vi er litt predikanter nesten – i forhold til å skape tro på at kvalifiseringsprogrammet er en fornuftig ting, at metodikken skal implementeres i hele NAV på sikt.

Det er en todelt rolle – drive ren opplysning og være motivator.

Jeg har en tanke om at vår rolle er knyttet til å være tilretteleggere for NAV-metoden. Dette er lakmustesten på om NAV-metoden fungerer.

Rollen som prosessveileder sammenlignes av mange med rollen som *predikant*. I dette ligger det at prosessveilederne anser det som en viktig rolle å skape tro på kvalifiseringsprogrammet i første instans, og i neste instans å bidra til å ”holde NAV-visjonen oppe”. En av deltakerne henviser til de såkalte potetprestene:

De skulle lære folk hvor nyttig poteten var. Snakket til sine menigheter om at det var et fantastisk produkt alle skulle ha nytte av. Sånn er det også med oss.

Også rollen som *motivator* understrekes. Det er først og fremst snakk om å motivere og skape tro blant ansatte som skal arbeide med kvalifiseringspro-

grammet i NAV. Et viktig virkemiddel for å få til det er å skape trygghet og rom for å stille spørsmål.

Det er mindre entydig hvorvidt prosessveilederne opplever at de skal drive *opplæring*. Den ene fokusgruppen påpekte at rollen innebærer opplysningsarbeid og kompetansetilførsel, mens den andre gruppen presiserte at de ikke skal drive opplæring. Like fullt mener deltakerne i begge gruppene at en viktig oppgave er å lære bort AI-metodikken. Flere presiserer i denne sammenheng at de har en viktig rolle i utviklingen av NAV. Det blir påpekt at kurset og metodikken skal inn i hele NAV på sikt og at prosessveilederne derfor har en viktig rolle i å spre kunnskapen ut i hele NAV. Dette forutsetter en form for NAV-lojalitet. Rollen som prosessveileder beskrives i denne forbindelse som det å være *fanebærer for NAV*. Også rollen som *brobygger* mellom sosial og trygd betones.

Det kommer tydelig frem i fokusgruppene at mandatet til prosessveilederne oppfattes å dreie seg om nettopp ledelse av prosessen med implementeringen av Kvalifiseringsreformen og NAV-etableringen. De egenskapene som vektlegges for å ivareta denne rollen er, som sitatene over illustrerer, mer orientert mot det å være inspirasjonskilde og motivator, enn mot det å inneha en bestemt faglig kompetanse. Noen av deltakerne har følgelig tatt avstand fra begrepet "kompetanseveileder" som også har vært brukt om rollen, med følgende begrunnelse:

Det ligger opplæring i det begrepet. Det er ikke det vi skal.

Deltakernes forståelse av begrepet ligger tett opp mot det som er intensjonen ved opplæring, slik det kommer frem i den lokale teorien.

4.2 Betydningen av kurset for å ivareta rollen som prosessveileder

Det er en entydig tilbakemelding fra deltakerne i fokusgruppene at kurset har vært nyttig. Dette knyttes særlig opp til tre forhold.

For det første bidrar kurset til økt *trygghet* i rollen som prosessveileder.

Jeg føler det gir meg ekstra trygghet når jeg kommuniserer ute som prosessveileder. Jeg har lært meg selv å kjenne bedre.

Dette henger sammen med at kurset virker *inspirerende og gir energi og motivasjon*.

Uten dette kurset hadde jeg kanskje ikke greid å stå i dette. Dette kurset gir en vitamininnsprøytning. Vi anerkjenner at det er en travel hverdag, men vi skal videre, nå et mål.

Videre vektlegges *felleskapet* mellom prosessveilederne, og viktigheten av det å møte andre i samme situasjon for å utveksle erfaringer og diskutere rollen.

Hvis vi ikke hadde hatt kurset og det vi har fått hadde de fleste nok gitt opp i det med kvalifiseringsprogrammet. Men vi har en glød og en motivasjon innad i gruppa. Jeg hadde gitt opp for lenge siden som prosessveileder hvis ikke dette kurset hadde gått samtidig.

Skulle ønske vi skulle ha noe nettverk, noen samlinger nå etterpå fordi vi står i noe som har noen fellesnevner. Er veldig energi-givende å snakke med de andre her. Viktig for å stå på med den energien.

Samlet sett er det tydelig at kurset bidrar til å styrke prosessveilederne i deres rolle. Dette er i tråd med intensjonen med opplæringen, slik det kommer frem i den lokale teorien.

Det er imidlertid mindre entydig i hvilke sammenhenger og hvordan kunnskapen fra kurset kommer til anvendelse. Et viktig spørsmål i denne evalueringen er hvordan kunnskapen fra kurset "omsettes" i praksis. Funnene fra fokusgruppene kan tyde på at kunnskapen har et allment gyldighetsområde som gjør at det er relevant i mange sammenhenger ut over det som har med implementeringen av kvalifiseringsprogrammet å gjøre. Målet med metodikken er bevisstgjøring og holdningsskaping. Selve metodene kan anses som virkemidler for å oppnå dette, men det er tenkningen som legges til grunn som av deltakerne anses som den viktigste kunnskapen fra kurset. Dette er på mange måter metodikkens store fordel, og samtidig bærer det med seg noen utfordringer. Når kunnskapen ikke antar "målbare" størrelser, som tillegelse av verktøy, begreper eller lignende, fremstår ofte kunnskapen som taus og utilgjengelig. Dette innebærer en viss fare for at kunnskapen fort "smuldrer bort", blir usynlig, og vanskelig lar seg anvende direkte i praksis. Følgende sitater illustrerer hvordan kunnskapen kommer til anvendelse:

Jeg synes det er fantastisk å ha fått delta på denne opplæringen. Men vi har, sånn som dere, ikke fått brukt denne metodikken noe særlig inn mot kvalifiseringsprogrammet. Men jeg bruker det i forhold til andre ting jeg gjør. Det gir meg utrolig mye i min hverdag som leder. Både som leder og i forhold til de brukerne jeg møter. Å fokusere på ressursene. Det virker. Det virker faktisk.

Jeg synes dette er et spennende tilfang, som idé og metode. Usikker på det med kvalifiseringsprogrammet, men sikker på at det ville være nyttig i forhold til det andre jeg jobber med. Prøver det ut i noen settinger, og tar det

helt ut i andre settinger. Men noen kontorer, der tar det lang tid før vi tar det helt ut, den metoden.

Har ikke hatt den rollen enda. Gjør det indirekte, men ikke i noe formelt fora. Jeg må snikinnføre det, indirekte.

For meg har det vært en veldig lærende prosess. Blitt utfordret på en del ting. Har det med meg selv om jeg ikke bruker det direkte.

Av metoder som har blitt brukt utadrettet nevnes ”treet”, idemyldring, drømmeforskning og anerkjennende intervju⁹.

Det ser ut til at hvorvidt kunnskapen fra kurset blir nyttiggjort i stor grad avhenger av de organisatoriske forholdene for den enkelte prosessveileder. Dette kommer vi tilbake til under neste punkt.

4.3 utfordringer

Det er ingen av deltakerne i fokusgruppene som gir uttrykk for at de opplever det som faglig og /eller metodisk vanskelig eller problematisk å lede prosesser blant mottakerne. Tvert i mot gis det uttrykk for at det er gøy og utfordrende å være i den rollen. Med andre ord er det grunn til å anta at prosessveilederne opplever mestring når det gjelder den faglige og metodiske kompetansen til å stå i rollen. Derimot løftes det frem en del utfordringer som blant annet er av organisatorisk art.

For det første opplever mange at kommunene og kontorene som er *målgruppen er svært sammensatte*. Noen opplever at det er stor forskjell på små og store kommuner i forhold til hvordan de blir møtt som prosessveiledere. Andre er opptatt av forskjellene innad på kontorene, og fokuserer spesielt på forskjellen mellom de som kommer fra sosial og de som kommer fra trygd.

Kanskje bøygen er størst for dem som kommer fra gamle trygd. Å drive tett oppfølging. De har ikke gjort så mye det. Er mye tekniske greier i Arena.

De på trygd har vært vant til å nesten bare jobbe med papirer. Så blir de utfordra til å tenke samtale, metode – andre måter å bruke seg selv på. Det å begynne å tenke veldig mye videre for å få løfta folk, det er til en viss grad fremmed. Og det med det metodiske ”alle kan jo snakke med mennesker, hvorfor må vi lære det”. Noe skyldes at de er så kjørt.

⁹ Metodene er i noen grad beskrevet i kapittel 3. For utførlig beskrivelse av dem, se Hauger et al (2008).

En utfordring tilknyttet dette er *vanskelighetene med å få vekket interessen blant ansatte og ledelse* i kommunene.

Kunsten er å få tak i folka som enten har den formelle eller uformelle autoriteten til å spre det videre. Bygge nettverk. Spre det videre.

Hvis ikke den øverste ledelsen tar fatt i dette så kan vi nok slite. Må brenne litt for det, passe på å si med jevne mellomrom at det er bra osv. Sosialtjenesten stritter kanskje litt i mot fordi de har så mye annet, så mange andre verktøy og tiltak de kan bruke. Du har hele spekteret av motstand. Noen ser mulighetene med en gang, og da er det fantastisk å jobbe med dem. I en kommune var det beintøft fordi lederen var så knalltøff motstander av dette. (...) Det mest ekstreme på det positive var en kommune som var "ja, velkommen". Alle var der i 3 dager. Mens en annen ville bare ha noen til å registrere i Arena.

Prosessveilederne opplever med andre ord at de tidvis blir møtt med en motvilje eller skepsis som det er vanskelig å trenge gjennom. Ofte opplever de at mottakerne ikke kjenner til hva prosessveilederne tilbyr og at en viktig oppgave for prosessveilederne dermed blir å synliggjøre dette.

Vi skal være ganske kloke, ganske ydmyke. Sitter ovenfor mennesker som har tanker, faglig innsikt, mange års erfaring. Må være ganske vare, ganske ydmyke i forhold til å komme med noe nytt.

Noen tar opp at dette har sammenheng med *manglende forankring i ledelsen*:

Jeg hadde likt en helt annen ryggdekning ovenfra – inkludert at dette programmet var omtalt på hjemmesida til NAV. Det blir veldig teknisk. Det er litt om det, men hvis dette er anerkjent som ny metodetilførsel hadde jeg likt at det var mye klarere signal fra nav topp til nav fylke og videre til oss.

Vi kommer fra møte med vår fylkesmann i går hvor de totalt abdiserte. At det er måltall som styrer nå.

Likevel opplever mange at det de har å komme med blir godt mottatt når de bare slipper til:

De var litt "dette er sånne sosionomgreier". Da de kom tilbake var de veldig positive. De smilte. Det var fortsatt litt dumt, men allikevel. Og så undret de seg over hvorfor de ikke gjorde mer av det.

En annen utfordring er knyttet til *hvordan oppgaven som prosessveileder er organisert*. Det fortelles om ulik praksis i de forskjellige kommunene i forhold til arbeidsform og målgruppe. De som jobber i team er klart mest fornøyd og ser på teamarbeidet som en egenverdi. Videre er de som hovedsakelig arbeider i forhold til egne kollegaer mindre fornøyd enn de som reiser rundt på flere kontor. Dette begrunnes blant annet slik:

Det er vanskelig for meg å være profet i mitt eget NAV. Vanskelig å skulle møte dem i lunsjen etterpå.

De organisatoriske rammebetingelsene opptok mange av deltakerne i fokusgruppene, og det synes som de organisatoriske forholdene tidvis kan være en barriere for bruk av AI-metodikken. En av deltakerne sier det slik:

Har ikke lyst til å kaste noe som helst vrak på metoden. Tror den er både nyttig og kan komme til gagn både i feltet og utenfor nav. (...) Det er et supert verktøy, jeg tror mange vil si det samme. Det er det strukturelle som mangler.

Det ble også tatt opp i en av fokusgruppene at *opplæringen kom for tidlig i NAV-prosessen*. Dette begrunnes med at de NAV-ansatte har mange tilbud om kurs og er inne i en stor omstillingsprosess. Det er dermed ikke de beste forutsetninger for å drive opplæring som ikke oppfattes som umiddelbart nyttig.

Timinga er ikke den beste. Å få motivasjonen opp til å ta i mot mer og særlig noe som tar litt tid, det er ikke lett.

Et resultat av dette er at prosessveilederne opplever at de ofte får for liten tid på det enkelte kontor og dermed ikke kan gjennomføre gode prosesser.

4.4 Oppsummering fra fokusgruppene

Deltakerne i fokusgruppene bruker betegnelser som ”predikant”, ”potetprest”, motivator, brobygger, og fanebærer for NAV, om rollen som prosessveileder. Disse begrepene antyder at man anser rollen som en form for budbringerrolle, der det er den nye ”navske” tankegangen som skal bringes ut. Deltakerne vurderer prosessveilederopplæringen å være av stor betydning for å stå i denne rollen. Opplæringen har bidratt til at de har blitt styrket i rollen som prosessveileder.

Likevel peker deltakerne i fokusgruppene på en del utfordringer, som hovedsakelig knytter seg til fem forhold:

1. Sammensatt målgruppe
2. Vanskelig å vekke interessen for AI
3. Manglende forankring på ledelsesnivå
4. Ulik organisering av Prosessveilederoppgaven
5. Timingen av opplæringen

Det er særlig utfordringene knyttet til de organisatoriske forholdene som peker seg ut, og som spiller inn på prosessveilederens mulighet til å omsette innholdet fra opplæringen til praksis. Det kan stilles spørsmål ved om de strukturelle rammene ved NAV-kontorene er til hinder for AI-arbeid. Videre

er det grunn til å anta at en videreføring av AI-tenkningen og arbeidsmåtene forutsetter at det eksisterer arenaer og treffpunkt mellom prosessveilederne der de kan bli faglig styrket til å fungere godt i denne rollen.

En spesiell utfordring for AI er at metodikken er vanskelig å "måle" i den forstand at AI i stor grad handler om atferd, holdninger, verdier og tilnæringsmetodikk. Det innebærer at kunnskapen fort kan bli taus og dermed vanskelig å se og anerkjenne for andre, og at kunnskapen vanskelig lar seg anvende direkte i praksis.

5 Prosessveiledernes vurderinger og erfaringer

I denne delen av rapporten tar vi for oss det som kom frem i spørreskjemaet til deltakerne på opplæringen. Som nevnt ble spørreskjemaene utviklet på bakgrunn av problemstillingene, samt funn fra fokusgruppene. Temaer vi har vært opptatt av er bruken av AI, organiseringen av prosessveiledningen, samt deltakernes vurderinger av metodikken og sine arbeidsbetingelser.

5.1 Om respondentene

2/3 av respondentene har sitt hovedarbeidsområde innen sosialfeltet i NAV. De øvrige oppgir i hovedsak sitt fagområde til "Annet". Vi tolker det dit hen at de enten jobber hos fylkesmannen, eller at de jobber på tvers av de ulike fagområdene i NAV. Vi kjenner også til at enkelte er hentet inn eksternt og dermed har en mer konsulentaktig rolle.

Noe av årsaken til at flesteparten av prosessveilederne har sin bakgrunn fra sosialfeltet kan være at Kvalifiseringsprogrammet er rettet mot langtidsmottagere av sosialhjelp som naturlig har vært ansvaret til sosialtjenesten. Samtidig har det sin bakgrunn i at midlene og ansvaret er tildelt fylkesmannen og ikke NAV fylke. Fylkesmannen har sitt ansvarsområde i forhold til den kommunale delen av NAV, og dermed flertallet av prosessveilederne rekruttert fra kommunal forvaltning. Vi har spurt flere av fylkesmennene og prosessveilederne hvordan rekrutteringen skjedde, og fått svært ulike svar. I noen fylker har prosessveilederne nærmest blitt "pekt på" og pålagt oppgaven som prosessveileder. I andre fylker har de også blitt håndplukket, men de er spurt om de kan tenke seg å være prosessveiledere. Enkelte fylker har hatt en mer åpen rekrutteringsprosess hvor de som kunne tenke seg å være prosessveiledere har søkt på stillingen.

80 % av dem som besvarte spørreskjemaet har deltatt på alle de tre regionale prosessveiledersamlingene.

Vi har tidligere beskrevet at prosessveilederne er rekruttert på ulike måter. Det gjorde at vi var nysgjerrige på hva slags innstilling eller forventning de hadde til opplæringen. Vi lot dem derfor svare på påstanden "Jeg var skeptisk til prosessveilederopplæringen før den startet". Majoriteten sier seg uenige i påstanden. 46 % er helt uenige, mens 31 % er ganske uenige. 22 % er ganske enige i påstanden, mens 2 % er helt enige. Om lag en firedel av

prosessveilederne var altså skeptiske til opplæringen før den startet. Hvordan de vurderte opplæringen når de så tilbake på den, kommer vi tilbake til senere.

5.2 Generell bruk av AI-metodikken

Det første vi ønsket å kartlegge, var om prosessveilederne faktisk har tatt i bruk verktøyene/metodikken (heretter kalt AI, Appreciative Inquiry) de har lært på samlingene. Prosessveilederne ble derfor spurt ”I hvilke sammenhenger har du brukt verktøyene/metodikken du har lært gjennom prosessveiledersamlingene?”. Kun 10 % svarer at de ikke har brukt dem. I tråd med intensjonen bak opplæringen, så er det flest som har brukt AI i forbindelse med opplæring de har holdt ved andre NAV-kontorer. Nesten 80 % oppgir at de har brukt AI i den anledning. I tillegg oppgir 43 % at de har brukt AI i forbindelse med opplæring for kolleger ved samme kontor/arbeidssted. Svaret på om prosessveilederne har tatt i bruk AI er altså et ubetinget ja, og de har hovedsakelig gjort det ovenfor dem som er definert som målgruppen for opplæringen.

Gjennom opplæringen og fokusgruppene kom det tydelig til uttrykk at AI ikke er en metodikk spesielt knyttet til KVP (Kvalifiseringsprogrammet), men at den tvert i mot har overføringsverdi til svært mye – både i jobbsammenheng og ellers. Dersom prosessveilederne synes AI var nyttig og relevant, anså vi sannsynligheten stor for at de også ville ønske å ta det i bruk på andre områder. Vi stilte derfor spørsmålet ”Har du brukt verktøyene/metodikken du har lært gjennom prosessveiledersamlingene i andre sammenhenger enn ovenfor kolleger?”. Over halvparten, nærmere bestemt 62 %, svarer ”Ja, jeg har brukt dem i arbeidssituasjonen (f.eks i forhold til brukere)”. Over halvparten oppgir også at de har brukt AI i andre sammenhenger utenfor NAV. 19 % har kun brukt AI ovenfor kolleger/ NAV-ansatte.

Det synes med andre ord som at majoriteten av prosessveilederne har tatt i bruk det de har lært, og at de har brukt det på ulike arenaer. I forhold til svarene som er gitt på disse spørsmålene på helt overordnet, generelt nivå, er det derfor grunn til å anta at prosessveilederne har opplevd opplæringen både som nyttig og relevant. Det kommer til uttrykk ved at de oppgir at de i stor grad også har brukt det de har lært i praksis. På hvilke måter AI oppleves som nyttig og relevant av prosessveilederne, samt hva de gjør for å omsette AI til praksis, vil vi komme nærmere inn på senere i dette kapittelet. Men først litt mer om innholdet i opplæringen, og bruk av det.

5.3 Bruk av AI-verktøy

Gjennom opplæringen i AI har deltakerne blitt introdusert for en rekke verktøy og teknikker for prosessledelse. Denne ”verktøykassa” har de gjennom opplæringen blitt oppfordret til å gjøre til sin ved å ta i bruk det de synes er mest hensiktsmessig og passer best ut fra sine forutsetninger.

For å kunne si noe om nytte og relevans av denne ”verktøykassa” har vi stilt spørsmål om de faktisk har tatt i bruk verktøyene de har blitt introdusert og eksponert for, og i så fall hvilke de har tatt i bruk. Under har vi gjengitt svarene på hvilke verktøy som er mest brukt:

<i>Kort beskrivelse av verktøyet/teknikken</i>	<i>Prosentandel som har tatt verktøyet i bruk</i>
Å ta utgangspunkt i/jobbe med suksesshistorier (anerkjennende intervju):	83
ABCDE (å snu defensive tanker til offensive):	60
Drøm og framtidfortellinger:	56
Problemtreet og/eller styrketreet:	54
Skalaspørsmål (skala fra 0-10 hvor 0 er at ingenting har skjedd og 10 er at alle forventninger er innfridd):	40

Alle oppgir at de har brukt et eller flere av verktøyene de har lært, og av fordelingen i tabellen ser vi at mange har tatt i bruk flere verktøy. Det kan tyde på at ulike verktøy brukes i de forskjellige sammenhengene, slik som forutsatt. De har imidlertid også fått opplæring i verktøy som få har anvendt/tatt i bruk. De minst brukte verktøyene er ”Vinne/tap vs. vinne/vinne (deltagerne er delt inn i grupper og skal lage formasjon/skulptur)” som 3 % oppgir å ha brukt og ”Gåseegget (braker først gule lapper hvor hver enkelt skriver en framtidsdrøm, deretter lages det sirkler utenfor som fylles ut av gruppa)” som 5 % av prosessveilederne oppgir å ha brukt.

Det at prosessveilederne har tatt verktøyene i bruk kan tyde på at man i kurset har lyktes i å øve prosessveilederne slik at de føler seg trygge på verktøyene, at de har fått motivasjon til å ta dem i bruk, og at de synes verktøyene som sådan er hensiktsmessige. Dette kommer også tydelig til uttrykk i tabellen under hvor vi ser at ingen er uenige i påstandene som handler om nytteverdi av opplæringen, samt inspirasjon med hensyn til opplæringen og kurslederen.

	Helt uenig	Ganske uenig	Ganske enig	Helt enig
Jeg synes prosessveilederopplæringen har vært nyttig	-	-	17	83
Jeg synes prosessveilederopplæringen har vært inspirerende	-	-	8	92
Kursholderen er inspirerende	-	-	12	88

I kapittelet om lokal teori var vi innom den såkalte ”eksemplariske læringen”. Kursholderen la i opplæringen vekt på å fremstå som en rollemodell for deltakerne. Ikke for at de skulle gjennomføre opplæringen akkurat som ham, men for at de skal hente inspirasjon til selv å fremstå som en form for rollemodell i opplæringen de selv skal holde. På påstanden ”Kursholderen er en rollemodell for meg” så svarer 57 % at de er ”Helt enig” i påstanden, 33 % er ”Ganske enig” mens 9 % er ”Ganske uenig”. Svarene kan tolkes dit hen at han i opplæringen lykkes i ganske stor grad med nettopp dette.

Som tidligere nevnt så er selve AI-metodikken ganske generell i den forstand at den ikke er spesifikt knyttet til kvalifiseringsprogrammet. Påstandene under dannet en faktor, og de viser tydelig at prosessveilederne verken mener at mottakerne bør få opplæringen i lovverket framfor prosessveiledningen, eller at AI-metodikken er for generell slik at det er vanskelig å se overføringsverdien i praksis. Begge disse påstandene illustrerer at en opplæring ikke nødvendigvis trenger å være verken fag- eller områdespesifikk for å oppleves som nyttig. Dette tyder på at prosessveilederne i stor grad tror på selve metodikken. Man vil kunne innvende at svarene på påstanden ”De NAV-ansatte som jobber med KVP burde heller fått opplæring i lovverket rundt KVP enn prosessveilederopplæring” kan tolkes dit hen at man ikke ønsker verken opplæring i lovverket eller prosessveilederopplæringen, men dette avkreftes i og med at analyser viser at disse to spørsmålene sammen danner en faktor med høy indre konsistens (Alpha .70).

	Helt uenig	Ganske uenig	Ganske enig	Helt enig
Prosessveilederopplæringen er for generell (vanskelig å se overføringsverdien i praksis)	52	45	3	-
De NAV-ansatte som jobber med KVP (Kvalifiseringsprogrammet) burde heller fått opplæring i lovverket rundt KVP enn prosessveilederopplæring	47	53	-	-

I kapittel 4 pekte vi på en del utfordringer som kom fram i fokusgruppene med hensyn til hvordan opplæringen er organisert, og de uttrykte bekymring for om dette ville spille inn på overføringen til praksis. Svarene over viser at det fra prosessveiledernes side ikke er mangel på motivasjon og tro på tilnærmingen. Det er derfor grunn til å anta at vanskelig ”omsetting” ikke skyldes prosessveiledernes synspunkter og erfaringer.

5.4 Bruk av AI i eget arbeid

En sterk pekepinn på om AI vurderes som nyttig og relevant, er om prosessveilederne selv bruker det de har lært i praksis. Ettersom mange av verktøyene handler om å ”se” brukeren og å lytte, så vil man sannsynligvis ha en tendens til å være mer enige i påstandene enn om de hadde berørt andre tema. Dette fordi det ligger en form for selv vurdering i spørsmålene, og fordi de handler om å utvise en atferd som de fleste sannsynligvis vil vurdere som positiv i seg selv.

For spørsmålene som er gruppert sammen har vi gjort faktoranalyser (Varimax) og reliabilitetsanalyser (Cronbachs Alpha) og funnet at de danner faktorer med høy indre konsistens. Alle tall i tabellene er i prosent. Den første faktoren vi vil ta for oss, handler om det vi kan kalle *fokus*.

Fokus handler om hva man fokuserer på i møtet med brukere og kolleger. Som vi kan lese av tabellen, mener prosessveilederne at de har et endret fokus i disse møtene sammenlignet med tidligere. Det innebærer å stille anerkjennende spørsmål som: Kan du fortelle om en gang du klarte å gå ut til tross for angsten? Hva gjorde at du klarte det? Hvordan følte du deg etterpå? Tilnærmingen handler om å hjelpe fram offensiv framfor defensiv tenkning ved å stille hvordan-spørsmål fremfor hvorfor-spørsmål. Det innebærer også å jobbe mer offensivt eller kreativt ved for eksempel å tørre å prøve ut tiltak man ikke er helt sikker på om vil lykkes og stole på hva brukeren mener er riktig for seg selv. Som vi ser av tabellen mener prosessveilederne hovedsakelig at de ”litt oftere enn før” og ”mye oftere enn før” har et endret fokus. Dette kan forstås dit hen at deltakerne i sine holdninger og tilnærminger bruker det de har lært gjennom prosessveilederopplæringen.

	Mye sjeldnere enn før	Litt sjeldnere enn før	Omtrent som før	Litt oftere enn før	Mye oftere enn før
Jeg stiller anerkjennende spørsmål til brukerne	-	-	7	45	48
Jeg "flipper" (fra defensiv til offensiv tenkning) i møte med brukerne	-	-	11	46	43
Jeg stiller anerkjennende spørsmål til kolleger	-	-	16	47	37
Jeg "flipper" (fra defensiv til offensiv tenkning) i møte med kolleger	-	-	17	53	29
Jeg jobber offensiv/kreativt	-	2	28	59	12

AI legger til grunn et menneskesyn hvor brukerne selv skal være svært aktive, og hvor man skal la dem få lov til å bruke sine framtidssdrømmer som motivator. Påstandene som følger handler om det har vi kalt *tilnærming til brukere*. Som vi ser av tabellen under, mener majoriteten av prosessveilederne at de litt oftere enn før lar brukerne medvirke aktivt, har fokus på muligheter og ser brukernes egne ressurser. For å sjekke om de faktisk gjør dette i praksis, tok vi også med påstanden "Jeg foreslår løsninger for brukerne". Dersom de etterlever grunnsynet i AI bør de svare at de gjør det sjeldnere enn før. I tråd med grunnsynet skal brukerne involveres i stor grad, og man forsøke å stille spørsmål slik at de selv finner de "gode" svarene og løsningene for seg i sin situasjon. Hele 60 % av prosessveilederne oppgir at de foreslår løsninger for brukerne litt eller mye sjeldnere enn før. Svarene på påstanden samsvarer med andre ord godt med hva vi hadde forventet og med dem som fremkommer på de andre påstandene. Det bør også kommenteres at relativt mange har krysset av i den "nøytrale" midtkategorien "Omtrent som før". Det kan være fordi de hele tiden har hatt en bevissthet rundt og et fokus på det som legges til grunn i AI, og dermed ikke finner grunn til å endre sin måte å jobbe på. Det kan også være at de ikke er så opptatt av det som "predikeres" gjennom AI slik at det i liten grad påvirker dem. Det kan også hende at de ikke jobber så mye i forhold til brukere, eller at de ikke bruker AI i forhold til brukere.

	Mye sjeldnere enn før	Litt sjeldnere enn før	Omtrent som før	Litt oftere enn før	Mye oftere enn før
Jeg jobber slik at brukerne selv medvirker aktivt	-	-	22	63	15
Jeg har fokus på muligheter i møte med brukerne	-	-	20	64	16
Jeg ser brukerens ressurser	-	-	26	62	13
Jeg jobber slik at brukeren selv kommer fram til muligheter/løsninger	-	-	16	62	22
Jeg foreslår løsninger for brukerne	17	43	30	9	2

De neste spørsmålene omhandler det vi kan kalle arbeidsmiljø eller arbeidsklima, men i sum har vi valgt fellesbetegnelsen *handlingsrom* på dem. Ved å fokusere på muligheter, ressurser, forsøke uprøvde tiltak og samtidig være fornøyd med jobben man gjør, har man fokus på muligheter fremfor begrensninger og dette gjør nettopp at handlingsrommet utvides. Når det gjelder handlingsrom, er det interessant at nesten 25 % av prosessveilederne "mye oftere enn før" ser kollegenes ressurser og er fornøyd med jobben de gjør. I sum kan dette tyde på at bevisstgjøringen som skjer gjennom AI har hatt effekt på dem som har deltatt på prosessveilederopplæringen.

De aller fleste har krysset av for svaralternativet "litt oftere enn før". Det er ikke så overraskende i og med at AI handler om å endre atferd og tanke-mønstre som en integrert del av oss. Denne typen endringsprosesser tar nødvendigvis tid, så svarfordelingen er derfor ikke overraskende.

	Mye sjeldnere enn før	Litt sjeldnere enn før	Omtrent som før	Litt oftere enn før	Mye oftere enn før
Jeg har fokus på muligheter i møte med kolleger	-	-	20	64	16

Jeg ser kollegers ressurser	-	-	14	62	24
Jeg setter i gang tiltak jeg ikke har forsøkt før	-	-	21	61	18
Jeg er fornøyd med jobben jeg gjør	-	-	22	53	24

Som vi nå har sett, handler første fase i prosessveilederopplæringen om at prosessveilederne selv skal erfare og lære AI. I neste fase skal denne kunnskapen formidles videre ut i NAV. Hva opplæringen inneholder, hvordan den organiseres og hvilke utfordringer prosessveilederne støter på vil vi se nærmere på i de neste avsnittene.

5.5 Innhold i opplæringen til NAV-kontorene

Spørsmålet om hva opplæringen til NAV-kontorene inneholder er essensielt fordi at i det å lære en ny metodikk, ligger også det vi kan kalle ”avlæring” av tidligere måter å jobbe på. Vi stilte derfor spørsmål om hva opplæringen prosessveilederne har holdt for andre NAV-ansatte har inneholdt. På den måten bad vi dem igjen indirekte svare på om de faktisk har tatt i bruk og integrert det de har lært på samlingene. Vi satte opp forhåndsdefinerte kategorier og bad dem krysse av for hva opplæringen deres har inneholdt.

Svært mange, hele 84 % har sett det nødvendig å gå gjennom lover/forskrifter om KVP. Årsakene til det kan være mange. Mottakerne kan ha forventninger om det, man er fastlåst i et tradisjonelt syn på opplæring, det vurderes som en nødvendig forutsetning for å komme i gang, eller lignende. Som vi ser av tabellen under, så har innholdet i opplæringen stor spennvidde, og vi ser at prosessveilederne har hatt både ulikt innhold og ulike tilnærminger i opplæringen de har holdt. Tabellen sier imidlertid ikke noe om vektningen mellom de ulike tilnærmingene, men vi kan tolke svarene dit hen at prosessveilederne ikke KUN har benyttet seg av AI i opplæringen. De har også anvendt mer tradisjonelle verktøy (som for eksempel å gå gjennom lover og forskrifter):

Hva har opplæringen du har holdt for andre NAV-ansatte inneholdt?	Andel som har krysset av for svaralternativet
Verktøy/metoder som vi har lært på prosessveiledersamlingene	62 %

Andre verktøy/"oppskrifter" (for eksempel maler, prosedyrer)	60 %
Gjennomgang av lover og forskrifter om KVP (Kvalifiseringsprogrammet)	84 %
Datahjelp (for eksempel hvordan registrere i Arena)	32 %
Annet (prosessveilederne oppgir her for eksempel case, veiledning, deling av eksempler og erfaringer)	22 %

5.6 Organisering av opplæringen ut mot NAV-kontorene

Under avsnittene over har vi sett at prosessveilederne har vært fornøyde med innholdet i opplæringen, og at de også bruker det i praksis. Dette er viktige forutsetninger for å kunne lykkes i formidlingen videre ut på NAV-kontorene. Fokusgruppene pekte imidlertid på en del organisatoriske utfordringer, som vi ønsket å undersøke nærmere. Vi har derfor stilt spørsmål som dreier seg mer om den praktiske organiseringen av opplæringen og om ledelsen nyttiggjør seg av prosessveilederens kompetanse.

Påstandene under har vi gitt fellesbetegnelsen *nyttiggjøring*. De forskjellige spørsmålene tar for seg ulike aspekter som omhandler det å nyttiggjøre seg av prosessveilederens kompetanse. I det å nyttiggjøre seg av kompetanse ligger flere elementer. Ledelsen bør kjenne til kompetansen for derigjennom å kunne nyttiggjøre seg den. Kompetansen som er ervervet bør være slik at den evner å "treffe" mottakerne. Dersom en opplæring oppleves relevant og nyttig, vil mottagerne ofte oppleves som motiverte til å ta i mot lærdommen og de vil heller ikke oppleves som kritiske.

I så måte er svarene på spørsmålene interessante. Noe over halvparten er uenige i at "Ledelsen kjenner til den kompetansen jeg har ervervet gjennom kurset". Om lag 2/3 av prosessveilederne er uenige i at "Ledelsen nyttiggjør seg av den kompetansen jeg har fått gjennom prosessveileropplæringen". Forankringen av prosessveilederens rolle og oppgave kan med det tolkes til å være svak på det lokale nivået som prosessveilederne her refererer til. Dette underbygger funn fra fokusgruppene og antakelsene som ble satt fram under punktet om organisering av opplæringen ut mot NAV-kontorene. Her synes med andre ord å være et uutnyttet potensial når det gjelder det å nyttiggjøre seg av prosessveilederens kompetanse både i forhold til opplæring av kolleger og i forhold til prosessveilederens egen arbeidssituasjon. At de fleste prosessveilederne ikke har sin bakgrunn fra trygd, kan gjøre at det oppleves

noe mer utfordrende å motivere ansatte som jobber med trygd enn ansatte innen sosialfeltet. Det kan blant annet skyldes mangel på legitimitet, at opplæringen ikke ”treffer” helt eller at man ikke snakker helt samme ”språk”. Den siste påstanden om nyttiggjøring er ”De NAV-ansatte er kritiske til metodene/verktøyene som prosessveilederne bruker”. Denne ble stilt for å avdekke om prosessveilederne mener om opplæringen ”treffer” mottakerne eller ikke. Som vi så tidligere, har prosessveilederne ikke kun brukt AI i opplæringen. Svarene på denne påstanden kan derfor gjelde generelt i forhold til de verktøyene/metodene som prosessveilederne har brukt og ikke helt spesifikt i forhold til AI. Uansett så er nesten 80 % av prosessveilederne uenige i påstanden. Det kan tolkes dit hen at opplæringen ”treffer” mottakerne. Samtidig ligger det også en ganske sterk grad av egenvurdering i påstanden, så dersom prosessveilederne hadde vært uenige i påstanden, ville man kunne forstå det som at de ikke maktet å tilpasse opplæringen til mottakerne, noe som kan handle om deres egen evne til formidling.

	Helt uenig	Ganske uenig	Ganske enig	Helt enig
Ledelsen kjenner til den kompetansen jeg har ervervet gjennom kurset	15	41	31	14
Ledelsen nyttiggjør seg av den kompetansen jeg har fått gjennom prosessveilederopplæringen	28	40	22	10
Det er en større utfordring å motivere ansatte som jobber med trygd enn ansatte som jobber innen sosialfeltet	13	32	46	9
De NAV-ansatte er kritiske til metodene/verktøyene som prosessveilederne bruker	22	57	17	4

Prosessveilederne som har deltatt på opplæringen i AI har ansvaret for å spre AI videre ut på NAV-kontorene etter hvert som de etableres. I og med at de ikke har mye erfaring med metodikken, forventet vi at det vil være lettere å prøve den ut i en sammenheng hvor man samarbeider med en annen som selv kjenner metodikken – fremfor å jobbe alene eller sammen med andre som ikke kjenner metodikken. Også dette er tema som dukket opp i fokusgruppene og som vi ønsket å undersøke nærmere. Vi stilte derfor spørsmål om hvem de som regel jobber sammen med når de er ute som prosessveiledere ved NAV-kontor. Mange (62 %) jobber sammen med andre prosessveiledere. 27 % jobber sammen med andre som ikke er prosessveiledere. Kun noen få personer oppgir at de jobber alene. At relativt mange jobber sammen med andre prosessveiledere, gjør at forutsetningene ligger til rette for å kun-

ne bruke AI i opplæringsammenheng. Dette bekreftes også av svarene prosessveilederne har gitt. Med det mener vi at de som oppgir at de som regel jobber sammen med andre prosessveiledere i opplæringen, også er dem som i størst grad oppgir at de har brukt AI-metodikk. Dette kommer vi tilbake til senere, for vi har også bedt prosessveilederne oppgi hva opplæringen de har holdt faktisk har inneholdt. Dette kommer vi tilbake til under neste punkt. Den gruppen med best forutsetninger for å svare på om prosessveilederne faktisk bruker AI er mottakerne. Dette vil vi se nærmere på i neste kapittel.

Hvem man holder opplæringen sammen med er en faktor som påvirker innholdet i opplæringen. Hvordan selve opplæringen ut mot NAV-kontorene organiseres vil også kunne påvirke gjennomføringen og utbyttet av opplæringen for mottakernes del. For eksempel kan frikjøp av prosessveilederne si noe om legitimiteten til oppgaven de skal utføre. På spørsmål om de er frikjøpt fra sin daglige jobb for å være prosessveiledere, svarer henholdsvis 74 % ja og 26 % nei. Vi har forstått det slik at det er bevilget midler til å frikjøpe prosessveilederne, men enkelte fylker (hovedsakelig Oslo) har valgt en noe annen organisering som ikke omfatter frikjøp av prosessveilederne. Det innebærer at prosessveilederne i Oslo kun arbeider innen eget kontor, og da i form rollemodeller for kolleger. Selv om prosessveilederne hovedsakelig er frikjøpt i en del av stillingen sin, er det ikke tilstrekkelig for å kunne utøve prosessveilederrollen. Man må også ha tid til å gjøre jobben. Vi spurte derfor også om de var fritatt for arbeidsoppgaver de tidligere hadde for å frigjøre tid til prosessveilederoppgavene. 56 % svarte benektende på dette, mens 44 % svarte bekreftende. I og med at over halvparten ikke er fritatt for arbeidsoppgaver til tross for at de har fått en ny oppgave å utføre, ser vi er en utfordring i forhold til det å prioritere og det å ha tilstrekkelig tid til å utføre arbeidet som prosessveileder.

Det bekreftes også av det neste spørsmålet ”I hvilken grad gir den formelle rollen og arbeidssituasjonen din tid, rom og rammer som gjør det mulig å utøve prosessledelse i praksis?” 3 % svarer ”ikke i det hele tatt”. 51 % svarer ”i noen grad”. Henholdsvis 30 % og 16 % svarer ”i ganske stor grad” og ”i svært stor grad”. Svarene kan tyde på at svært mange opplever en form for konflikt mellom oppgavene som ligger til deres daglige arbeid og de oppgavene de har som prosessveiledere. Som vi tidligere har sett, kom den samme tendensen fram i fokusgruppene. I denne sammenheng er det naturlig å stille spørsmål ved ledelsens interesse av og evne til å legge til rette for at prosessveilederne får utføre sine oppgaver.

Både i fokusgruppene og på en av samlingene kom det fram at prosessveilederne hadde ganske ulik opplevelse av å jobbe i ulike kommuner (dvs med

etableringen av ulike NAV-kontor), og man lurte på om dette kunne henge sammen med kommunens størrelse. Vi ønsket å undersøke dette nærmere og bad dem derfor ta stilling til påstanden ”Små kommuner er enklere å jobbe med enn større kommuner”. Henholdsvis 39 % og 11 % var ”ganske uenig” og ”helt uenig”. Fordelingen var identisk for svaralternativene ”ganske enig” og ”helt enig”. Vi konkluderer med at det er andre faktorer enn størrelsen på kommunen (og da vanligvis også NAV-kontoret) som påvirker hvordan det er å jobbe der for prosessveilederne.

I den første fokusgruppen var prosessveilederne ganske opptatt av tidspunktet for prosessveilederopplæringen, og om det kom på riktig tidspunkt i forhold til NAV-prosessen. Etter hvert som prosessveilederne fikk prøvd seg fram i rollen sin, deltatt på flere samlinger og ble tryggere på AI, forventet vi at de også ville mene at tidspunktet for opplæringen var greit. For å kunne si noe mer sikkert om det, bad vi dem ta stilling til påstanden ”Prosessveilederopplæringen er på riktig tidspunkt i forhold til NAV-prosessen”. 21 % er helt enige i påstanden, mens 56 % er ganske enige. 23 % er uenige i en eller annen grad. Prosessveiledernes oppfatninger med hensyn til timingen av opplæringen er med andre ord delte, men majoriteten er allikevel enige i påstanden. Konklusjonen kan derfor være at det å skulle finne det ”perfekte” tidspunktet for denne type opplæring i en organisasjon som befinner seg i en stor omstillingsprosess neppe er mulig.

Svarene på spørreskjemaene antyder samme organisatoriske utfordringer som kom frem i fokusgruppene. Det ser ut til at manglende forankring hos ledelsen og en organisering som innebærer en til dels uklar rolle for prosessveilederne (blant annet det at de enkelte steder mer er å betrakte som rollemodeller enn veiledere) er viktige barrierer for å nyttiggjøre seg av kompetansen fra opplæringen, og omsette kunnskapen til praksis.

5.7 Vurdering av AI

Prosessveiledernes samlede vurdering av AI kan oppsummeres gjennom svarene på påstandene i tabellen under. Som nevnt tidligere, viser analyser at disse påstandene som står sammen, omhandler samme tema. Vi har valgt å kalle det som disse påstandene omhandler for *Vurdering av AI*. Ettersom spørreskjemaet ble fylt ut på den avsluttende samlingen, kan prosessveilederne ha vært ekstra motiverte og inspirerte slik at de har svart mer positivt i vurderingen av AI enn de ellers ville gjort. Et argument som kan sies å trekke i motsatt retning, er usikkerheten rundt hva som vil skje videre. Det er derfor vanskelig å tolke svarene entydig.

Den tydeligste tilbakemeldingen gjelder påstanden ”Alle i NAV burde vært gjennom noe tilsvarende den prosessveilederopplæringen som jeg har fått”. Hele 66 % sier seg helt enige i påstanden og i alt 98 % sier seg enige i en eller annen grad. Her er tilbakemeldingene utvetydige, og svært positive: Det bør satses på AI framover også!

Vi var tidligere inne på at opplæringen i AI er generell i den forstand at den har overføringsverdi også til andre områder og fordi den ikke er fagspesifikk i forhold til kvalifiseringsprogrammet. Påstandene ”Kurset er for generelt” og ”Jeg tror at et annet kurs/en annen opplæring enn prosessveilederopplæringen kunne hatt samme effekt”, gav prosessveilederne mulighet til å gi tilbakemeldinger på om opplæringen burde ha vært annerledes. Over 90 % er uenige i påstandene, så vi vil hevde at dette også støtter opp under at AI-tilnærmingen bør videreføres. Det samme gjelder påstandene ”Jeg tror at den tenkningen og de metodene som anvendes i kurset kan bidra til at NAV når målene sine” og ”Jeg tror at prosessveilederopplæringen bidrar til større måloppnåelse på Kvalifiseringsprogrammet”. Disse påstandene omhandler nytteverdien av kurset. Og som vi ser av svarene, er konklusjonen entydig: AI oppleves som nyttig.

Påstandene går til dels over i hverandre når det gjelder å måle nytte og relevans, i og med at opplevelsen av nytte henger sammen med om opplæringen er relevant og vice versa. Når det gjelder påstandene ”Jeg tror at prosessveilederopplæringen bidrar til større måloppnåelse på Kvalifiseringsprogrammet” og ”Min kompetanse som prosessveileder er etterspurt av NAV-ansatte”, så kan vi si at de omhandler relevans. Så mange som 96 % av prosessveilederne sier seg enige i en eller annen grad i at opplæringen bidrar til større oppnåelse på kvalifiseringsprogrammet. Når det gjelder hvorvidt kompetansen som prosessveileder er etterspurt, sier nesten 2/3 seg enige i påstanden i en eller annen grad. At om lag 1/3 sier seg uenige i påstanden i en eller annen grad, kan skyldes at de ikke har markedsført sin kunnskap tilstrekkelig, at forankringen på ledernivå ikke er til stede slik at den ikke etterspørres, eller at opplæringen ut i NAV ikke er organisert slik at kompetansen etterspørres.

Både nytte og relevans er viktige med tanke på den siste, kritisk viktige påstanden: ”Det er vanskelig å bruke metoder/verktøy fra kurset i praksis”. Dersom deltakerne opplever at kurset har liten nytte og/eller bare at det i liten grad er relevant, vil de med stor sannsynlighet også oppleve at metodene og verktøyet er vanskelig å bruke i praksis. Men også på den siste påstanden samsvarer prosessveilederne svar med de øvrige svarene: 81 % er i en eller annen grad uenige i at det er vanskelig å bruke metoder/verktøy i praksis.

	Helt uenig	Ganske uenig	Ganske enig	Helt enig
Jeg tror at prosessveilederopplæringen bidrar til større måloppnåelse på Kvalifiseringsprogrammet	2	2	53	44
Kurset er for generelt	47	45	8	-
Alle i NAV burde vært gjennom noe tilsvarende den prosessveilederopplæringen som jeg har fått	2	-	32	66
Jeg tror at et annet kurs/en annen opplæring enn prosessveilederopplæringen kunne hatt samme effekt	33	60	6	2
Min kompetanse som prosessveileder er etterspurt av NAV-ansatte	4	23	63	11
Det er vanskelig å bruke metoder/verktøy fra kurset i praksis	32	49	19	-
Jeg tror at den tenkningen og de metodene som anvendes i kurset kan bidra til at NAV når målene sine	-	-	56	42

5.8 Oppsummering av prosessveiledernes vurderinger og erfaringer

Prosessveilederne har vært stilt en rekke spørsmål slik at vi skulle få svar på den overordnede problemstillingen: I hvilken grad og på hvilke måter opplever prosessveilederne opplæringen som nyttig og relevant, og hva gjør de for å "omsette" kunnskapen i praksis?

Som nevnt innledningsvis er det vanskelig å måle dette direkte. Vi har derfor måttet stille spørsmål som kan gi svar på problemstillingen mer indirekte. En av grunnene til at det har vært vanskelig å måle dette, er selve filosofien bak AI handler om dyktiggjøring, det å få folk til å reflektere for derigjennom å utløse potensialer. Det er med andre ord ikke en "tradisjonell" opplæring med en form for "fasit" eller hvor de skal lære seg et regelverk. Det handler i større grad om holdning og tilnærming - om å la de ansatte finne ressursene i sin arbeidshverdag og å finne frem og lære av sine egne suksesshistorier. Dette er naturlig nok vanskelig å måle gjennom å stille konkrete spørsmål.

I tråd med intensjonen med opplæringen, har prosessveilederne først og fremst brukt AI i forbindelse med opplæring ved andre NAV-kontor. De sva-

rer at de i stor grad har brukt AI, at de opplever den som nyttig og at de mener at annen type opplæring ikke ville hatt samme effekt. I sum gir de entydige positive tilbakemeldinger: opplæringen er nyttig i forhold til kolleger, eget arbeid og som prosessveileder ved andre NAV-kontor.

Når det gjelder ”verktøykassa” de har blitt introdusert for, så har de gjort slik som de har blitt oppfordret til: plukk det du synes er nyttig og har tro på, og gjør det til ”ditt”. Det kan illustreres ved at alle verktøyene de har blitt introdusert for har vært i bruk, men alle har (naturlig nok) ikke brukt alt. Teknikken med å ta utgangspunkt i/jobbe med suksesshistorier har blitt særlig mye brukt. Prosessveilederne jobber i stor grad sammen med hverandre, noe som kan gjøre det tryggere for dem å prøve ut AI i praksis. En utfordring i den anledning er at selv om mange er frikjøpt for å virke som prosessveiledere, så er de ikke fritatt fra sine vanlige arbeidsoppgaver. Det kan bidra til å hindre at deres kompetanse nyttiggjøres fullt ut i opplæringsøyemed.

Deltakerne vurderer opplæringen som svært nyttig, og både kursholderen og opplæringen oppleves å være inspirerende, noe som er viktige forutsetninger for å ta kunnskapen i bruk – både i egen arbeidssituasjon, men også som prosessveileder ovenfor andre NAV-kontor. At prosessveilederne ikke bare bruker AI i opplæringen de holder, men også ved at de jobber litt annerledes enn tidligere, bidrar til å understøtte at opplæringen både har nytte og relevans og at den i praksis er anvendbar. Eksempelvis opplever prosessveilederne å ha utvidet sitt handlingsrom, og de har en noe mer brukerorientert tilnærming enn tidligere.

Vi nevnte at prosessveilederne først og fremst har brukt AI i opplæringsammenheng. Når de har holdt opplæring har de imidlertid ikke bare brukt AI. De aller fleste har også funnet det nødvendig å gå gjennom lover/forskrifter om KVP og andre verktøy/”oppskrifter” (for eksempel maler, prosedyrer). Det kan tyde på usikkerhet i forhold til praktisk anvendelse av AI, men det kan like gjerne handle om andres forventninger til opplæringen, en uklar prosessveilederrolle osv.

Det som peker seg ut som mest utfordrende for prosessveilederne med tanke på å gi mottakerne et best mulig utbytte, handler ikke først og fremst om opplæringen eller mottakerne, men om prosessveiledernes rammebetingelser. Utfordringen her er som nevnt det å faktisk bli fritatt for arbeidsoppgaver som man er frikjøpt fra, og det med at oppgavene som ligger til prosessveilederne er kjent for, og forankret hos ledelsen (både lokalt og på fylkesnivå) i NAV, samt hos fylkesmannen. I og med at opplæringen er forankret hos fylkesmannen, er prosessveilederens kompetanse i utgangspunktet mer

kjent for dem enn for NAV i de enkelte fylkene. Dette understøttes av at prosessveilederne mener at ledelsen i liten grad kjenner til deres kompetanse, og av at relativt mange mener at ledelsen ikke nyttiggjør seg av deres prosessveilederkompetanse.

Med tanke på legitimitet, støtte, forankring og oppfølging fra ledelsen så vil det være essensielt at dette er på plass for å optimalisere opplæringen.

6 Mottakernes erfaringer og vurderinger

Da prosessveilederne svarte på sin undersøkelse på den avsluttende samlingen i januar, avtalte vi samtidig at fylkesmennene skulle bistå i utsendelsen av undersøkelsen til de NAV-ansatte. Som vi har beskrevet i kapittel 2.3 viste dette seg å bli problematisk.

71 mottakere har svart på undersøkelsen, 31 av dem er fra Hordaland, de øvrige 40 fra 12 andre fylker. Som vi omtalte i kapittel 2.3 så er det flere fylker hvor vi har mottatt kun et eller ingen svar fra. Dette, samt tilbakemeldingene fra fylkesmennene, illustrerer utfordringen med å nå fram til et forvaltningsledd som de ikke har noen myndighet i forhold til (dvs den statlige delen av NAV). En annen stor utfordring i forhold til å få tak i mottakerne, er arbeidsbelastningen og omstillingen som pågår i NAV for tiden. Flere av fylkesmennene ønsket ikke å purre av den grunn. At opplæringen er ulikt organisert i de ulike fylkene (blant annet innlemmet i annen opplæring), vil nok i sum ha påvirket svarprosenten, blant annet fordi det er uklart hvilken opplæring undersøkelsen gjelder. Det er vanskelig å anslå hvor mange som har vært gjennom opplæring knyttet til fylkesmennene og kvalifiseringprogrammet/ prosessveilederopplæringen, men det er åpenbart at svarprosenten er svært lav. Det hersker også noe usikkerhet rundt det med hvem som faktisk har svart på undersøkelsen, og om de har forstått hvilken opplæring vi faktisk sikter til. Svarene må derfor tolkes med stor varsomhet!

I overkant av halvparten som har svart på undersøkelsen jobber hovedsakelig innen sosialfeltet. De øvrige jobber med arbeid eller "annet" (ikke nærmere spesifisert). Kun noen få fra trygd har svart på undersøkelsen.

59 % av mottagerne oppgir at opplæringen de var på i forbindelse med KVP ble holdt av en ansatt ved samme kontor. 15 % har vært på opplæring som ble holdt av en veileder i KVP fra eget kontor. 25 % har svart at "andre" har holdt opplæringen for dem. "Andre" kan for eksempel være fylkesmannen eller de prosessveilederne som har en stilling som er mer "konsulentpreget", slik som vi var inne på tidligere.

Vi stilte mottakerne spørsmål om hva innholdet i opplæringen de har fått har vært, for på den måten å sjekke om prosessveilederne har brukt AI slik de selv oppgir. Nå er imidlertid utvalget av mottakere svært lite så det er derfor ikke mulig å generalisere, men vi finner at mottakernes svar er i overensstemmelse med hva prosessveilederne selv oppgir å ha gjort i opplæringen: de

har i stor grad gått gjennom lover/forskrifter om KVP, men de har også brukt AI. Undersøkelsen gir ikke svar på hvordan tidsbruken og fokuset på de ulike elementene har vært i opplæringen, men gjennom samtaler med prosessveilederne kom det fram at de mente det var en forutsetning for i det hele tatt å kunne snakke om KVP at de innledningsvis hadde en kort gjennomgang av lover og forskrifter.

Innhold i opplæringen	Prosentandel som har krysset av for svaralternativet
Gikk gjennom lover/forskrifter om KVP	79
Gikk gjennom andre verktøy/"oppskrifter" (f.eks maler, prosedyrer)	49
Gav oss øvelser hvor vi snakket sammen, deltok aktivt	45
Gav datahjelp (f.eks. hvordan registrere i Arena)	8

Vi hadde også med at åpent spørsmål for å kartlegge hva annet veilederne i KVP gjorde under opplæringen. Mottakerne svarer der hovedsakelig "erfaringsutveksling". Dette har skjedd ved gjennomgang av eksempler, bruk av case og organisert utveksling av erfaringer og informasjon om hvordan andre jobber med KVP. De har også gitt tips om hvordan komme i gang.

Som indikator på nytteverdien av opplæringen, spurte vi om mottakerne hadde brukt noe av det de hadde lært av veilederne i KVP. På dette spørsmålet svarte 78 % ja, og 22 % nei. Vi bad også mottakerne oppgi i hvilke sammenhenger de har brukt det de har lært: 43 % har brukt det ovenfor kolleger, 40 % har brukt det ovenfor brukere, 30 % har brukt det når de jobber for seg selv og 19 % har brukt det i andre sammenhenger. Det er imidlertid ikke mulig å skille mellom de ulike elementene de har fått opplæring i, slik at det kan like gjerne være lovverket som AI de her rapporterer at de har brukt på ulike områder.

Et spørsmål som sier noe om opplæringen som er gitt til mottakerne skiller seg fra annen opplæring, er spørsmålet "Var måten opplæringen i KVP ble gitt på annerledes enn annen opplæring du har deltatt på i NAV?". 41 % av deltakerne svarte ja, de resterende 59 % svarte nei på dette spørsmålet. Det kan illustrere at AI nok ikke har vært brukt i så stor grad som det hadde vært ønskelig i opplæringen av mottakerne.

For å undersøke dette nærmere, hadde vi et oppfølgingsspørsmål til dem som svarte "ja" på at opplæringen i KVP var annerledes enn annen opplæring.

Der bad vi dem utdype *På hvilken måte var opplæringen i KVP forskjellig fra annen opplæring du har vært på i NAV?* Svarene gav uttrykk for at opplæringen var mindre formell, preget av kjennskap til feltet, konkret, dialogorientert og at den involverte deltakerne. En deltaker svarer blant annet ”Sosialfaglig forankret, fokus på bruker. Har bl.a. vært på kurs i arbeidsevnevurdering i NAV. Opplevde det som et kurs der vi skulle lære å få bruker til å passe inn i boksene, ikke tilpasse boksen til bruker:).” Et annet illustrerende utsagn er ”Opplæringen var i stor grad preget av dialog. Veilederne var svært engasjerte og engasjerende, derfor var dette bra”. Noen få deltakere mente opplæringen ble for overordnet, for lite konkret og lite teknisk nyttig.

I sum gir mottakerne opplæringen gode tilbakemeldinger. Vi referer her kort til resultatene for noen påstander med samlet skåre for dem som er ”ganske enig” eller ”helt enig” i påstanden. 89 % synes opplæringen har vært nyttig. Like mange synes opplæringen har vært inspirerende. 67 % er i en eller annen grad enige i at ”Opplæringen er nyttig også for andre områder enn kvalifiseringsprogrammet”. Like mange tror at opplæringen de har fått bidrar til større måloppnåelse på kvalifiseringsprogrammet. Over 2/3 av deltakerne tror at den tenkningen og de metodene som anvendes i opplæringen kan bidra til at NAV når målene sine. Over 2/3 sier seg også enige i at ”Opplæringen har gitt meg større trygghet til å jobbe med kvalifiseringsprogrammet”.

Noe over halvparten, 63 %, er i en eller annen grad enige i påstanden ”Alle i NAV burde vært gjennom noe tilsvarende den opplæringen jeg har fått”. Omtrent like mange sier seg enige i at ”Jeg tror at en annen opplæring kunne hatt samme effekt”. Noe under halvparten, 46 %, er enige i at ” Veilederne i KVP har gitt meg tilstrekkelig opplæring/hjelp/veiledning”. Man kan hevde at det er en lav andel, men samtidig må man forvente at mottakerne i oppstartsfasen av kvalifiseringsprogrammet ikke synes at de kan nok. Dermed vil det nok være en tendens til at de mener at veilederne ikke har fulgt dem tilstrekkelig opp. Et annet spørsmål er om det kun er veilederne som skal gi dem opplæring/hjelp/veiledning. Kanskje er det også noen andre? Hvor mye ansvar har de selv, deres kolleger og deres leder?

Under har vi gjengitt påstandene og fordelingene slik de fremkommer i undersøkelsen. Med tanke på den lave svarprosenten vil vi ikke diskutere resultatene noe videre, kun gjengi dem slik at leseren selv kan se svarene og gjøre sine vurderinger.

Påstand	Helt uenig	Ganske uenig	Ganske enig	Helt enig
Jeg synes opplæringen har vært nyttig	2	9	56	33
Jeg synes opplæringen har vært inspirerende	4	14	56	23
Veilederen er en rollemodell for meg	11	41	43	5
Veilederen er inspirerende	5	25	56	14
Det er vanskelig å dra nytte av opplæringen i min arbeidssituasjon	19	49	28	4
Alle i NAV burde vært gjennom noe tilsvarende den opplæringen som jeg har fått	4	34	38	25
Opplæringen er nyttig også for andre områder enn kvalifiseringsprogrammet	6	27	40	27
Jeg tror at en annen opplæring kunne hatt samme effekt	4	32	57	8
Jeg var skeptisk til opplæringen før den startet	46	42	8	4
Opplæringen har gitt meg større trygghet til å jobbe med kvalifiseringsprogrammet	6	26	54	15
Opplæringen var for generell (vanskelig å se overføringsverdien i praksis)	9	55	30	6
Jeg tror at den tenkningen og de metodene som anvendes i opplæringen kan bidra til at NAV når målene sine	4	19	70	7
Veilederne i KVP har gitt meg tilstrekkelig opplæring/hjelp/veiledning	11	43	42	4
Jeg er kritisk til metodene/verktøyene som har vært brukt i opplæringen rundt kvalifiseringsprogrammet	21	57	19	4
Jeg tror at opplæringen jeg har fått bidrar til større måloppnåelse på kvalifiseringsprogrammet	4	29	55	12

Avslutningsvis i undersøkelsen hadde vi et kommentarfelt med overskriften "Hvis du har noen kommentarer, kan du skrive dem her:" Flere peker da på

at veilederne burde ha bedre kjennskap til arbeid og trygd, og at det burde ha vært knyttet mer til Arena og arbeidsevnevurderingen. Med andre ord synes det som mottakerne etterspør kompetanse/opplæring som ligger utenfor rammen av AI. Dette kan indikere at mottakernes forventninger og behov ikke er i samsvar med prosessveiledernes tilbud til opplæring. Dersom det er tilfelle er det en betydelig barriere for omsettingsarbeidet av AI til praksis. Likevel er det viktig å påpeke at ettersom AI omhandler holdninger og tilnærminger snarere enn spesifikk og ”målbar” kunnskap vil ikke denne typen kompetanse etterspørres i samme grad som mer ”redskaps- eller faktaorientert kunnskap. Dette kan være en viktig forklaringsfaktor for eventuelt manglende etterspørsel etter AI.

Som tidligere nevnt må imidlertid mottakernes svar tolkes med forsiktighet på grunn av den lave svarprosenten.

7 Oppsummerende diskusjon

Oppsummert har vi to betydelige funn, først kort om disse før vi utdyper dem nærmere:

- AI oppleves som svært nyttig av deltakerne (prosessveilederne), og de er svært tilfredse med opplæringen.
- Utfordringene med hensyn til omsetting ligger hovedsakelig i rammebetingelsene, som organisering, forankring hos ledelsen og etterspørrelse blant ledelse og mottakere.

Som nevnt innledningsvis, er evalueringen gjennomført med utgangspunkt i en todelt overordnet problemstilling. Den første er:

I hvilken grad og på hvilke måter opplever prosessveilederne opplæringen som nyttig og relevant, og hva gjør de for å "omsette" kunnskapen i praksis?

Prosessveilederne har vært stilt en rekke spørsmål slik at vi skulle få svar på den overordnede problemstillingen.

Som vi tidligere har vært inne på, er det vanskelig å måle dette direkte. Vi har derfor måttet stille spørsmål som kan gi svar på problemstillingen mer indirekte. En av grunnene til at det har vært vanskelig å måle dette, er at selve filosofien bak AI handler om dyktiggjøring, det å få folk til å reflektere for derigjennom å utløse potensialer. Det er med andre ord ikke en "tradisjonell" opplæring med en form for "fasit" eller hvor de skal lære seg et regelverk. Det handler i større grad om holdning og tilnærming - om å la de ansatte finne ressursene i sin arbeidshverdag og å finne frem og lære av sine egne suksesshistorier. Dette er naturlig nok vanskelig å måle gjennom å stille konkrete spørsmål.

I tråd med intensjonen med opplæringen, har prosessveilederne først og fremst brukt AI i forbindelse med opplæring ved andre NAV-kontor. De svarer at de i stor grad har brukt AI, at de opplever den som nyttig og at de mener at annen type opplæring ikke ville hatt samme effekt. I sum gir de entydig positive tilbakemeldinger: opplæringen er nyttig i forhold til kolleger, eget arbeid og som prosessveileder ved andre NAV-kontor.

Når det gjelder ”verktøykassa” de har blitt introdusert for, så har de gjort slik som de har blitt oppfordret til: plukk det du synes er nyttig og har tro på, og gjør det til ”ditt”. Det kan illustreres ved at alle verktøyene de har blitt introdusert for har vært i bruk, men alle prosessveilederne har (naturlig nok) ikke brukt alt. Teknikken med å ta utgangspunkt i/ jobbe med suksesshistorier har blitt særlig mye brukt. Prosessveilederne jobber i stor grad sammen med hverandre, noe som kan gjøre det tryggere for dem å prøve ut AI i praksis. Når det gjelder det mer organisatoriske, er en utfordring i den anledning at selv om mange er frikjøpt for å virke som prosessveiledere, så er de ikke fritatt fra sine vanlige arbeidsoppgaver. Det kan bidra til å hindre at deres kompetanse nyttiggjøres fullt ut i opplæringsøyemed.

Deltakerne vurderer opplæringen som svært nyttig, og både kursholderen og opplæringen oppleves å være inspirerende, noe som er viktige forutsetninger for å ta kunnskapen i bruk – både i egen arbeidssituasjon, men også som prosessveileder ovenfor andre NAV-kontor. At prosessveilederne ikke bare bruker AI i opplæringen de holder, men også ved at de jobber litt annerledes enn tidligere, bidrar til å understøtte at opplæringen både har nytte og relevans og at den i praksis er anvendbar. Eksempelvis opplever prosessveilederne å ha utvidet sitt handlingsrom, og de har en noe mer brukerorientert tilnærming enn tidligere.

Vi nevnte at prosessveilederne først og fremst har brukt AI i opplærings-sammenheng. Når de har holdt opplæring har de imidlertid ikke bare brukt AI. De aller fleste har også funnet det nødvendig å gå gjennom lover/forskrifter om KVP og andre verktøy/”oppskrifter” (for eksempel maler, prosedyrer). Det kan tyde på usikkerhet i forhold til praktisk anvendelse av AI, men det kan like gjerne handle om andres forventninger til opplæringen, en uklar prosessveilerrolle osv. Dette bringer oss inn på utfordringene knyttet til opplæringen videre ut i NAV.

Det som peker seg ut som mest utfordrende for prosessveilederne med tanke på å gi mottakerne et best mulig utbytte, handler ikke først og fremst om opplæringen eller mottakerne, men om prosessveiledernes rammebetingelser. En utfordring er er som nevnt det å faktisk bli fritatt for arbeidsoppgaver som man er frikjøpt fra. En annen utfordring er å gjøre oppgavene som ligger til prosessveilederne kjent for, og forankret hos ledelsen (både lokalt og på fylkesnivå) i NAV, samt hos fylkesmannen. I og med at opplæringen er forankret hos fylkesmannen, er prosessveiledernes kompetanse i utgangspunktet mer kjent for dem enn for NAV i de enkelte fylkene. Dette understøttes av at prosessveilederne mener at ledelsen i liten grad kjenner til deres

kompetanse, og av at relativt mange mener at ledelsen ikke nyttiggjør seg av deres prosessveilederkompetanse.

Med tanke på legitimitet, støtte, forankring og oppfølging fra ledelsen så vil det være essensielt at dette er på plass for å optimalisere opplæringen slik at den kan føres ut i NAV i tråd med intensjonene. Videre er det grunn til å anta at en videreføring av AI-tenkningen og arbeidsmåtene forutsetter at det eksisterer arenaer og treffpunkt mellom prosessveilederne der de kan bli faglig styrket til å fungere godt i denne rollen.

Den andre overordnede problemstillingen vi har undersøkt er:

I hvilken grad og på hvilke måter opplever mottakerne at kunnskapen har blitt "tilbudt" dem av prosessveilederne, og hvilke erfaringer har de med å anvende kunnskapen i praksis?

Av flere årsaker kan vi ikke gi fullverdige svar på disse spørsmålene. Vi kan nevne lav svarprosent på spørreundersøkelsen til mottakere, blant annet fordi rekrutteringsprosessen til denne delen av undersøkelsen viste seg å være vanskelig. En annen årsak til lav svarprosent kan skyldes omorganiseringen i NAV. En siste årsak kan være at spørreundersøkelsen "stoppet opp" underveis – enten hos fylkesmannen, eller på administrativt nivå på NAV lokal. En utfordring som gjelder alle disse årsakene, er at "prosessveiledninger" ikke er registrert, verken når det gjelder antall, omfang eller deltakere. Etter som AI ikke dreier seg om å overføre "målbar" kunnskap i form av fakta eller et bestemt antall opplæringer, men snarere om å drive en form for påvirkning og holdningsskapende arbeid, er denne typen "kunnskap" vanskelig å registrere. Erfaringen fra denne delen av undersøkelsen bygger imidlertid opp under det vi har nevnt over; nettopp at utfordringen ligger i det å omsette kunnskapen fra opplæringen til praksis og at vi først og fremst ser organisatoriske hindringer i veien for dette.

De organisatoriske utfordringene er hovedsakelig knyttet til forhold rundt prosessveilederne virke og ved de ulike NAV-kontorene. At opplæringen er forankret hos ledelsen og at prosessveilederne kompetanse etterspørres er kritiske faktorer. Lav svarprosent blant mottakerne gjør at evalueringen ikke kan gi et godt svar på i hvilken grad AI har blitt "tilbudt" dem og hvilken nytteverdi det har hatt. Rekrutteringsproblematikken til denne delen av evalueringen gir imidlertid en tydelig indikasjon på at det eksisterer en del organisatoriske barrierer for å registrere anvendelsen av AI og virksomheten til prosessveilederne, samtidig som det forteller oss at ingen har oversikten over hvem som er tilbudt, og hvem som har deltatt på opplæringen. Dette kan

tenkes å henge sammen med den organisatoriske barrieren som skillet mellom kommunalt og statlig ansvarsområde innebærer.

Det organisatoriske er imidlertid ikke alt. Det er verd å bemerke at ettersom opplæringen ikke gir "målbar" kunnskap, men snarere omhandler holdninger og tilnærminger, kan kunnskap fra prosessveilederopplæringen "sive ut" i organisasjonen mer indirekte og over tid. Det er derfor grunn til å anta at opplæringen er et viktig bidrag til en langsiktig holdningsskapende prosess i NAV.

Litteraturliste

Argyris, Chris (1999): *On organizational learning*, Blackwell Publishing

Argyris, Chris: "Organisatorisk læring – single- og double-loop" i Illeris, Knud (red.) (2000): *Tekster om læring*, Roskilde Universitetsforlag

Dahler-Larsen, Peter (2003): *Selvevalueringens Hvide Sejl*, Odense: Syddansk Universitetsforlag

Hauger B., Højland T.G, Kongsbak H (2008): *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*, Oslo: Kommuneforlaget

Krogstrup, H.K. (2007): *Evalueringsmodeller*, Århus: Academica

Morgan, David L. (1998): *The focus group guidebook*, California: SAGE publications

Fou informasjon

Tittel	Evaluering av prosessveilederopplæringen i NAV
Prosjektnr	1503
Oppdragets tittel	Evaluering av prosessveilederopplæringen i NAV
Prosjektleder	Hanne Cecilie Jensen
Forfattere	Hanne Cecilie Jensen Ann Christin Nilsen
Oppdragsgiver	Arbeids- og Velferdsdirektoratet
Rapport type	Prosjektrapport
Rapport nr	5/2009
ISSN-nummer	0808-5544
Tilgjengelighet til rapporten	Åpen
4 emneord	Evaluering, NAV, kvalifiseringsprogrammet, Appreciative Inquiry

Sammendrag:

Evalueringen omhandler en opplæring i AI (Appreciative Inquiry) gitt til såkalte prosessveiledere i forbindelse med implementeringen av Kvalifiseringsprogrammet. Prosessveilederne er meget tilfredse med opplæringen, og AI-tilnærmingen anses som nyttig og relevant. De aller fleste har burt verkøylene fra opplæringen. Det er imidlertid en del forhold, hovedsakelig av organisatoriske art, som bidrar til at prosessveiledernes kompetanse i liten grad blir nyttiggjort og ”tilbudt” mottakerne.