



## Kapittel 15

# REFLEKSJONSVERKSTED SOM LEDELSSESVERKTØY I NAV

«DET HANDLER OM EN BEVISSTGJØRING  
AV KUNNSKAP VI EGENTLIG HAR»

## SAMMENDRAG

I dette kapitlet beskriver vi erfaringene til ledere ved to NAV-kontor som har gjennomgått et lederutviklingsprogram basert på reflekterende prosesser. Vi har gjennomgått e-poster og referater fra planlegging og prosjektgjennomføring og analysert transkriberte samtaler med de syv deltagerne samt invitert to av deltagerne til selv å komme med skriftlige ytringer om programmet. Siden vi stiller spørsmål om refleksjonsverkstedet kan bidra i målet om NAV som lærende organisasjon, anser vi det viktig å analysere erfaringer og mulige utfordringer ved initieringen og planleggingen av opplæringen. Derneft drøfter vi om økt selvinnsett, ikke-krenkende kommunikasjonsferdigheter og kunnskaper i konflikthåndtering hos ledere kan bidra til å nå målet om NAV som lærende organisasjon. Refleksjonsverkstedet prøvde ut sirkelsamtaler og kollektivbasert ledelse. I kapitlet diskuteres også om dette kan bidra til mer lærende og medskapende organisasjonsprosesser.

## INNLEDNING

NAV har etter anbefaling fra ekspertgruppen som evaluerte NAV på oppdrag fra Arbeids- og sosialdepartement (Ekspertgruppen, 2015), arbeidet for å bli en lærende organisasjon med myndige NAV-kontor. En lærende organisasjon er opptatt av å legge til rette for kunnskapsutvikling og innovasjon samt opparbeide og spre kunnskap (Bay, Breit, Grødem, Fossetøl & Terum, 2015, s. 21). Ekspertgruppen (2015) påpekte at dette innebærer at lokalkontorene får et større faglig og ledelsesmessig handlingsrom. I dette kapitlet skal vi se på de ledelsesmessige aspektene. Lokalkontorene må utvikle en ledelseskultur som er både resultatorientert og fasiliterende. Som leder må du sørge for at medarbeiderne har rom til å utøve faglige vurderinger og fatte kompetente beslutninger. NAV-kontorene må fungere som erfaringsbaserte læringsarenaer som kan bidra til å sette ord på den «tause kunnskapen» som ansatte tilegner seg i yrkesutøvelsen, og som ofte er vanskelig å systematisere og dele. Dette krever arenaer for refleksjon og debatt. Roald (2012) omtaler dette som medskapende og lærende møter. Dette setter store krav til lederne, og vi var spente på både deltagelse og tilbakemeldinger på innholdet da vi inviterte ledere ved to NAV-kontor til å gjennomføre et lederutviklingsprogram basert på refleksive prosesser. Fra før hadde åtte veiledere ved de to samme kontorene gjennomført en opplæring i sirkelbasert gruppeveiledning (Lauridsen, 2020; Lauridsen & Munkejord, in press), se kapittel 14 i denne antologien. Veilederne var meget fornøyd med innholdet og mente at en slik grunnkompetanse burde alle veiledere ha. De meldte imidlertid også om utfordringer med å implementere denne kunnskapen i egen organisasjon. Delprosjektet ble dermed utvidet til å la lederne ved de to kontorene gjennomgå et tilsvarende, men noe forkortet SG-opplæring som et lederutviklingsprosjekt.<sup>1</sup> I dette kapitlet analyseres erfaringer fra lederutviklingsprosjektet. Vi redegjør først for initieringen og planleggingen av opplæringen. Deretter trekker vi frem noen forhold ved gjennomføringen og drøfter hvorvidt disse erfaringene kan bidra i NAVs ønske om å bli en lærende organisasjon. Ekspertgruppen (2015) påpekte at dersom kollektive arbeidsprosesser skal fungere som kunnskapsutviklende, kreves individuelt ansvar. Blikket må derfor også vendes mot en selv. Medarbeidere må være proaktive og selv ta ansvar for å holde seg orientert om ny kunnskap og nye innovasjoner.

---

<sup>1</sup> Lederutviklingsprosjektet bygger på og er inspirert av Marlene Bruun Lauridsens pågående Ph.D.-arbeid.

Vi spør om økt selvinnsikt også er viktig for NAV-ledere. Økt selvinnsikt gjelder også om sin egen måte å kommunisere på. Kan dette bidra til økt refleksjon og kunnskapsdeling? Men kommunikasjon kan også oppfattes som krenkende og bidra til uenighet. Ekspertgruppen (2015) uttalte at kontorene må ha et klima der man tør å innrømme og varsle feil. Vi spør om det å kunne håndtere konflikter kan være en kilde til læring. Vi har i lederutviklingsprogrammet prøvd ut sirkel som møteform og en snakke-gjenstand som ordstyrer. Kan dette bidra til lærende møter? Avslutningsvis diskuterer vi hvorvidt mer kollektivbasert ledelse kan føre til lærende og medskapende organisasjonsprosesser.

Vi omtaler lederutviklingsprogrammet som et refleksjonsverksted siden innholdet er basert på systemisk veiledning (Ulleberg & Jensen, 2017) og utvalgte og tilpassede øvelser hentet fra Dales konfliktverksted (2006). Dale understreker selv at formålet med øvelsene alltid er å tilrettelegge for refleksjon.

## DET TEORETISKE GRUNNLAGET

En definisjon på organisatorisk læring er «en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som resultat av erfaring». Definisjonen framhever at læring er en prosess, at læring fører til endring, og at læring er basert på erfaring (Bay et al., 2015, s. 19). Slik læring kan foregå både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Individuer lærer gjennom å utføre arbeidsoppgaver, opparbeide erfaring og eventuelt delta i formelle opplæringsprogrammer. Gruppelæring skjer når individer «tilegner seg, deler og kombinerer kunnskap gjennom erfaringer fra samarbeide» med andre (2019, s. 19). Individuell læring transformeres til gruppelæring. Læring på organisasjonsnivå betegner hvordan organisasjoner skaper og organiserer kunnskap som er relevant for den jobben de skal gjøre. Målet med denne læringen er å tilpasse seg skiftende omgivelser og skiftende betingelser og å bedre effektiviteten og gjøre den jobben man er pålagt, på en bedre måte. En lærende organisasjon må også ha en bottom-up-forankring (Poister, Pitts & Edwards, 2010). I denne typen ledelse har er man opptatt av å oppheve de vante maktstrukturene slik at deltagerne kjenner seg inkludert og involvert og oppfatter seg som en ressurs.

Martinsen (2019d) peker på to slike lederperspektiver. For det første relasjonsorientert ledelse. Hensikten med slik ledelse er å sørge for støtte og

utvikling til dem som gjør arbeidet i en organisasjon (Martinsen, 2019b, s. 164). Slik ledelse søker å involvere og motivere de ansatte til deltagelse og samskaping. For det andre handler dette om det Martinsen (2019a) omtaler som kompetanseledelse. Ledelse av kompetanseprosesser handler om å se hvordan man kan utnytte de menneskelige ressursene best mulig i forhold til organisasjonens målsettinger. I praksis vil det handle om å ta beslutninger om hvordan man kan stimulere, utvikle og skaffe optimal kompetanse for å dekke organisasjonens behov (Martinsen, 2019a, s. 343). Både relasjonsorientert ledelse og kompetanseledelse er gjerne forbeholdt organisasjonens personalavdelinger. Martinsen mener at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs og argumenterer derfor for at personalledelse eller «Human Resource Management» (HRM)-oppgaver ikke monopoliseres til organisasjonens personalavdeling, men at slik kunnskap bør være viktig for alle ledere.

## METODER

Utprøving av refleksjonsverksted med NAV-ledere er et bidrag fra arbeidspakke 3, «Metodeutvikling for arbeidsinkludering av unge - Inkludering, tillit og gjenoppretting», i forskningsprosjektet Arbeidsinkludering, innovasjon og læring i NAV (ALIN), som utgjør en del av samarbeidet mellom UiT Norges arktiske universitet og NAV Troms og Finnmark (Universitets-NAV).

Delprosjektet ble initiert som et oppfølgingsprosjekt da et av delprosjektene i arbeidspakken ikke lot seg gjennomføre. Innspill fra forskerkollegaer og NAV-ansatte på midtveisseminaret i ALIN-prosjektet og forskningsamtaler med to lokale NAV-ledere gav verdifull input til metode og forskningsdesign. Vårt tilbud om refleksjonsverksted var et opplærings tiltak, og datamaterialet identifiserer ikke enkeltpersoner og ble derfor ikke ansett som søknadspliktig til NSD. Som et ad hoc-prosjekt er det interessant å evaluere planleggingen og initieringen av prosjektet. Vi har gjennomgått e-post-korrespondanse og møtereferater mellom prosjektet og styringsgruppa. Målgruppen for gjennomføringen var ledere og avdelingsledere ved to lokale NAV-kontor. I tillegg til informasjon fra NAVs styringsgruppe skrev vi referater fra de to formøtene vi hadde med hvert kontor. Vi gjennomførte to samlinger à to dager, og hver samlingsdag ble avsluttet med gruppebaserte refleksjoner som ble tatt opp og transkribert.

Hver samling ble også gjenstand for deltageres etterrefleksjoner. Vår empiri bygger også på en felles deltagerevaluering som ble gjennomført seks måneder etter gjennomføringen. I forlengelsen av denne artikkelen bidrar to av deltagerne med egne skriftlige betraktninger. Oppsummert består datamaterialet for dette kapittelet av to transkriberte ledersamtaler, utskrifter av e-mailkorrespondanse og møtereferater fra initieringsfasen, seks transkriberte undersevalueringer og en sluttevaluering.

## NOEN FUNN

### Initieringsfasen – manglende informasjonsflyt?

Planleggingen ble gjennomført i samarbeid mellom oss fagansvarlige og en kontaktperson ved NAVs regionkontor. Dette samarbeidet fungerte utmerket med tanke på å løse utfordringer som dukker opp i et prosjekt uten prosjektbeskrivelse. Det kan hende at ad hoc-formen bidro til at regionledelsen mente at prosjektutvidelsen ikke var tilstrekkelig forankret i ledelsen? Manglende oppmerksomhet kan kanskje også forklares med regionledelsens nødvendige fokus på fusjoneringen av NAV Finnmark og Troms? Men den interne informasjonsflyten mellom regionkontoret og deltagerkontorene syntes heller ikke god nok. En av lederne sa dette på formøtet:

Det har vært litt ulike beskjeder i forkant. Vi ble bedt om å møte opp på formøtet. Visste ikke hva det var, det var lite info, vi skulle bli forsket på. Vi trudde vi var blitt pålagt til å gjøre det. Da det ble klarlagt at dette var en invitasjon, sa noen at de blir hjemme. Folk liker å vite hva de skal være med på.

Det ble også vist til uklarheter i NAVs system for informasjon og styring. En av lederne uttalte:

I utgangpunktet så får vi jo to brev: kommunebrevet og mål- og disponeringsbrevet fra staten med styringssignaler for prioritering ... Men så er det også partnerskapsmøter der NAV-ledere møtes, og så er det jo regionkontor-møter der vi avdelingsledere ikke får være med. ... Og så er det noe som heter mandagsmailer på statlig

side ...Og så er det jo Teams-side, der foregår det mye, og så er det jammen også e-mailer.

Mange og til dels motstridende signaler stiller krav til lokale ledere. Det synes fremdeles å være mange kanaler i en slik top down-styring som indikerer at NAV ikke enda har nådd målet om mer autonome lokalerheter (Ekspertgruppen, 2015). Ekspertgruppen understreket at et lærende NAV også innebærer rom for bottom up-innspill. Også her er det rom for forbedringer. En deltager sa følgende:

Det er greit at styringssignalene må gå nedover, men når vi ønsker å gi tilbakemeldinger, skal det sendes regionskontoret, og hvis de husker å sende det videre, så går det kanskje videre til noen i direktoratet, så skal det pendle frem og tilbake der. Jeg trur at mye av det vi sier om både fag og andre ting, ikke kommer fram.

Delprosjektet ble gjennomført etter fusjoneringen mellom Troms og Finnmark, noe som kan ha gitt utfordringer utfordringer for travle NAV-ledere. En sa det slik: «What's in it for me? Vi er alle opptatte og er overfylt av aktiviteter. Tida er en merverdi, og jeg er spent om vi får noe igjen ved å bruk fire dager.

På evalueringsmøtet etter første samling fortalte prosjektansvarlig ved NAVs regionkontor at han hadde fått positive tilbakemeldinger fra deltagerne. Også i vår evaluering av dette uttrykte en av deltakerne at: «Vi som ledere har mange verktøy, men får brukt de lite. Det vil være fint hvis opplegget kan bidra til å skape mer klarhet i hva som fungerer.» Regionkontorets prosjektansvarlig understreket at disse lederne har deltatt på mange møter/seminarer, og at en slik tilbakemelding «henger» høyt. Vi tror lederens møte med en kroppslig situert læringsform, jf. Parvainen & Aroma, 2017 (Parvainen & Aromaa, 2017), kan forklare noe av begeistringen.

Informantenes beskrivelser av mange og til dels motstridende sentrale styringssignaler signaliserer at det lokale handlingsrommet ennå ikke er stort nok. Dette vanskeliggjør lokal kompetanseledelse (Martinsen, 2019a). Innen systemisk grunnlagsforståelse (Ulleberg & Jensen, 2017) er man opptatt av at dialogen og refleksjonene er frivillig. Tvang og manglende gjensidighet kan føre til faglig kolonialisering (Ulleberg & Jensen, 2017, s. 174). Utsagnet om at folk liker å vite hva de skal være med på, kan tolkes

som at lederen ønsker en forhåndsbestemt agenda og møteledelse. Innen reflekterende prosesser (Seikkula & Eliassen, 2006) er man ikke så opptatt av det forutsigbare. Det er refleksjonene under møtet som er det sentrale, og som bidrar til mulig rekonstruksjon av virkeligheten. Under slike åpne samtaler (Seikkula, 2000) er man heller ikke så opptatt av forhåndsavtalt deltagelse, men tilpasser seg situasjonen. I systemisk veiledning (Ulleberg & Jensen, 2017) oppfordres man likevel til å avholde et uforpliktende avklaringsmøte for å avklare veiledningsgrunnlaget. Formøtene bidro til å oppklare en del misforståelser som resulterte i at fem av de syv lederne fra det ene kontoret trakk seg.

Lederen for dette kontoret mente at samarbeidet mellom lederne fungerte godt. Kontoret hadde gjennomført en organisasjonsutviklingsprosess med en ekstern organisasjonspsykolog. En av lederne forklarte:

Vi så at PULS og ledelsesplattformen skulle komme og fikk beskjed om å lese en bok. Ok, er det ikke mer enn dette? Da bestemte vi oss å ta noen grep selv. Vi har jobbet med organisasjonspsykologen i to år og fått noen konkrete verktøy. Lederutviklingen har bidratt til at vi har blitt en bedre ledergruppe. Vi er blitt tryggere på hverandre og mer åpen i forhold til det å dele på byrdene. Av og til har man ansatte som ikke gjør det de skal. Da er det godt å ha ledergruppa som støtte.

Dette kontoret lot også medarbeidere delta i ulike utdanningsprogrammer og hadde etablert et internt kollegaveiledningskorps. Bedre forhåndsinformasjon om at det ene deltagerkontoret allerede praktiserte kompetanseledelse og hadde et stort forsprang på det andre kontoret i arbeidet med å bli en lærende organisasjon, kunne bidratt til to deltagerkontorer med mer lik status på sin kompetanseutvikling og dermed kanskje større gjensidighet i erfaringsdeling og læringsutbytte. En av deltagerne sa dette under evalueringen: «Dette opplegget (\*refleksjonsverkstedet) forsterket disse tingene (\*tematikk fra lederutviklingsprogrammet med ekstern psykolog), med litt andre øvelser, men med samme bakteppe.»

Utsagnet om ulike redskaper, men samme bakteppe kan tyde på at elementer ved reflekterende prosesser kan være nyttige redskaper for NAV-ledere. Mens reflekterende prosesser har fokus på muntlig kommunikasjon, bruker lederutviklingsprogrammer gjerne skjemabaserte



kartleggingsverktøy (Martinsen, 2019a). Deltagerne fra kontoret som hadde gjennomført lederutvikling, hadde gjennomgått flere slike verktøy.

Det at lederne ved lokalkontorene trodde at tilbudet fra regionkontoret var pålagt, kan muligens tolkes som at NAV ennå ikke har nådd målet om å være en lærende organisasjon (Ekspertgruppen, 2015). Motivasjon, frivillighet, delegering og medvirkning er sentrale bottom-up-elementer i lærende organisasjoner (Bay mfl., 2015). Det at regionledelsen utøver top down-ledelse (Poister et al., 2010) som lokalkontorlederne synes å akseptere, tyder vel på at ekspertgruppen (2015) hadde rett når de advarte om at implementering av NAV som lærende organisasjon vil være tidkrevende. Selv om refleksjonsverkstedet kan ha bidratt til individuell og gruppebasert læring blant lederne, vil dette ikke nødvendigvis føre til læring på organisasjonsnivå. NAV som organisasjon skal fortløpende drive sin ordinære virksomhet, samtidig som det også skal ryddes plass for reformene som ekspertgruppa foreslo.

Innen kompetanseledelse snakker man om fem faser for kompetanseendring (Martinsen, 2019a, s. 345). For det første må det foretas en kartlegging og en analyse av organisasjonens kompetanse i forhold til ansatte og organisasjonens visjoner og strategier. Dernest innebærer kompetanseledelse å beslutte hvilke kompetanseutviklingstiltak som skal innhentes og/eller stimuleres frem. I dette lederutviklingsprogrammet har lederne blitt utfordret til å prøve ut noen alternative måter å utøve ledelse på. I resten av kapitlet drøfter vi ledernes tilbakemeldinger knyttet til dette med økt selvinnsett, snakkesirkel som møteform, ikke-krenkende kommunikasjon og konflikthåndtering som ledelseskunnskap samt et mer kollektivt fokus innen ledelse.

## Gode ledere bør kjenne seg selv?

Samlingene ble gjennomført på et lite sted utenfor de to deltagerkontorene, med felles transport. Vi observerte at lederne ved oppstarten var opptatt av sine mobiltelefoner og å være tilgjengelig for sine ansatte. Det tok noe tid å avsosialisere denne beredskapen. En sa det slik:

Rammen, mobilforbud, ingen pc, vi sitter på samme nivå uten noe mellom oss. Påminnelse i hverdagen der vi gjør mange ting

samtidig. Lytter, skriver, snakker. Ikke enkelt, men dersom du skal få til god kommunikasjon, er det her kjempeviktig.

Programmet var fleksibelt, det var ført opp med noen temaer innenfor tidsrammene. Etter innspill fra deltagerne ble det gjort flere endringer underveis. Dette innbyr til involvering og engasjement. En deltager uttalte følgende:

Trur ikke at jeg har opplevd i NAV-sammenheng at vi har sittet en hel dag bare for å kjenne at vi roer oss ned ... Vi har ofte tatt opp på enhets-leder-samlingene om at vi har det hektisk. Bedt om å gi oss rom, senke pulsen, snakke litt sammen.

På formøtene gjennomførte vi også noen bli kjent-øvelser. Dette kan muligens også forklare frafallet da flere av lederne virket utilpass med denne typen øvelser. En deltager dro på smilebåndet og lurte på om dette var terapi og ikke ledelse? Spørsmålet synes å bygge på en tradisjonell top down-lederstil der det er lederen eller læreren som formidler og styrer tiden. Verkstedet hadde fokus på øvelser og metoder for å fremme deltagerrefleksjoner og erfaringsutveksling. Thommessen og Neumann (2019) bruker begrepet situering om det å også inkludere egen kropp og følelser i erfaringsutvekslingen. En sa det slik:

Det er godt å få tid og rom for dialog og refleksjon. Gjennom konkrete øvelser kjenner du det i kroppen. Kjenne reaksjonene ... Det handler om en bevisstgjøring av kunnskap vi egentlig har. Dere har oppfordret oss til å skrive loggbok, skrive ned våre tanker. Viktig dersom det her skal vare. Vi øver mye, øvelse er en bevisstgjøring av hva som skjedde.

Dette utsagnet viser til et sentralt mål ved reflekterende prosesser, nemlig bevisstgjøring av kunnskap som deltagerne allerede har. Seikkula (2000) sier at hensikten med slike møter er å sette ord på erfaringer som ennå ikke er ordsatt.

I flere av øvelsene skulle deltagerne også trene på å snakke positivt om seg selv. Dette er heller ikke alltid like enkelt for ledere som vanligvis er

mer orientert mot sine medarbeidere. En innrømmet ubehaget, men også nytten:

Grusomt å skryte av meg selv, kun i tre minutter. En indre stemme i meg sa: tenk om ikke de andre er enige? ... men jeg takker for meg. (Det har) vært ekstremt utviklende. Tar med masse. Må være mer sikker på meg sjøl. Det er mange løsninger, men det går an å tenke utenfor boksen.

Vi gjennomførte et rollespill med utgangspunkt i en serviceklage. En bruker som mener seg møtt på en dårlig måte av NAV, kan sende inn en serviceklage.<sup>2</sup> Deltagerne skulle spille et møte mellom en veileder, en bruker og en tilrettelegger/megler. En deltager reflekterte slik over rollespillet:

Verste jeg vet er å rollespille. Men jo mer du trække i salaten, jo mer kommer det ut det som skjer i det virkelige liv. Den her settingen får meg til å si det du tenker, det blir det mest ekte.

Erfaringer fra verkstedet tilsier økt fokus på det å bli kjent med seg selv. Martinsen (2019c) påpeker at selvledelse som en ny form for ledelsesfilosofi får økende oppmerksomhet. Han understreker at denne typen ledelse fungerer best i organisasjoner med høy kompetanse. Thommessen og Neumann (2019, s. 11) omtaler bevisstgjøringsprosessen for økt selvsikt som situering. En leder må aktivt tenke over hvem hun/han er, og hvordan vedkommende preger og preges av samhandlingen hun/han inngår i. Ekspertgruppen (2015) påpekte at dersom kollektive arbeidsprosesser skal fungere som kunnskapsutviklende, fordrer dette en høy grad av proaktivt og individuelt ansvar. Både ledere og medarbeidere skal selv holde seg orientert om ny kunnskap og selv kunne initiere organisatoriske refleksjoner om dette.

### Sirkelen som medskapende møteform?

Kan møter gjøres mer motiverende og trivelige samtidig som de har fokus på effektivitet? Under refleksjonsverkstedet prøvde vi ut sirkelmøter som et redskap for å skape en trygg, ikke-dømmende arena for å diskutere og

---

<sup>2</sup> <https://www.nav.no/person/kontakt-oss/nb/tilbakemeldinger/serviceklage>

reflektere (Redlin, 2019). Deltagerne sitter på stoler satt sammen i en sirkel, helst uten bord og skrivesaker foran seg. Tomme stoler fjernes. Ved bruk av tavle og/eller flippover omorganiseres sirkelen til å inkludere tavle/flippover. Vi som tilretteleggere er opptatt av å vise at sirkelmøter innbyr til en demokratisk og likeverdig møteform. En av deltagerne beskrev sin opplevelse slik:

... for å si noe om det positive fellesskapet, så laget dere en veldig positiv og trygg ramme som var nødvendig for å få det så bra. Det med at man sitter i sirkelen, det der med at alle må bidra med seg selv, og at det som sies, forblir her, ... det var en veldig bra start for å få en god setting.

Én av avdelingslederne hadde tatt i bruk sirkelmøter på kontoret og fortalte om sine erfaringer under sluttevalueringen:

Jeg slipper å stå som en enehersker der fremme, vi blir mer lik. I forhold til brukerne har vi snakket om å skape slike arenaer, mye organisasjonsteori om hvordan folk sitter, ta bort bord etc., vet ikke om det er innført, men det er på gang.

Vedkommende ledet en stor avdeling med over 30 medarbeidere. Hun påpekte at med så mange ansatte hadde avdelingen utfordringer med å få tilgang til møterom som muliggjorde en sirkelorganisering. Å delta i sirkelmøter oppleves også krevende. En av lederne påpekte at «Det blir intenst og sårbart når man sitter slik i gruppa. Man må være til stede hele tiden. Tørre å dele, tørre å vær nær hverandre.»

Ved gjennomføring av sirkelmøter prøvde vi bruk av en snakkegjensstand som ordstyrer. Kun den som har snakkegjensstanden kan snakke, de andre skal lytte. Snakkegjensstand er introdusert fra urfolks «talking and peacemaking circling», der man bruker en betydningsfull gjenstand som *talking stick* (Evans & Vaandering, 2016). En av deltagerne fortalte at de hadde tatt i bruk snakkesirkel på kontoret, men ikke prøvd ut en snakkegjensstand: «Vi bruker ikke snakkegjensstand. Folk rekker opp handa uten å trenge å bruke snakkegjensstand. Folk har litt motstand mot snakkegjensstand. Den blir koblet litt mot terapi.» Roald, Lillejord og Arntsen (2017) foreslår at møteledelse av lærende møter går på omgang. Mulig at vi som

tilretteleggere ikke klarte å formidle godt nok fordelene med bruk av snakkegenstand. Snakkegenstand som ordstyrer bidrar til at de som ofte tar ordet, tvinges til å lytte mer. Og de som sjelden tar ordet, inkluderes mer i refleksjonene. Økt bruk av sirkel som møteform og snakkegenstand som ordstyrer kan bidra til NAVs mål om å innføre medskapende eller lærende møter? Oxford research (2021, s. 5) skriver at: «Alle (de deltagende enhetene i prosjektet Økt kompetanse – vår tilføyelse) enhetene har tatt i bruk lærende møter. Møteformen bidrar til å involvere de ansatte på nye måter. Medarbeiderne opplever det som positivt der de lærende møtene gjennomføres i allerede avsatt møtetid.» Roald (2012) viser til at medskapende eller lærende møter har en deltagende, lærende og forpliktende form som bidrar til ny læring.

## God ledelse handler om kommunikasjon?

Flere ledere gav uttrykk for at kommunikasjonsperspektivene i opplæringen hadde vært nyttige, som eksemplifisert av en: «90 prosent av all ledelse handler om kommunikasjon. Det å jobbe med å se på oss selv og hvordan vi blir oppfattet av andre, er selve kjernen for å kunne utvikle oss videre.»

Vedkommende uttrykker noen sentrale elementer innen det vi kaller semiotisk kommunikasjon, jf. Fuglestad (1993). Kommunikasjon består av tegn som vi setter sammen på ulike måter, og slik konstruerer vi våre virkeligheter. Virkelighetene er alltid foreløpige og kan rekonstrueres. I motsetning til en tradisjonell forståelse av kommunikasjon som overføring av budskap fra sender til mottaker, og der fokus rettes mot presentasjon og støyreduksjon slik at budskapet ikke forstyrres i overføringen, ber det semiotiske kommunikasjonsperspektivet om å rette blikket mot deg selv som tegnleser og hvilke erfaringer som ligger til grunn for å forstå din virkelighetskonstruksjon. Refleksjon som veksling mellom en indre og ytre samtale (Andersen, 2005) kan bidra til en ny virkelighetsforståelse. Andersen mener at vi da må være oppmerksomme og skille mellom den virkeligheten som kan forklares, og den virkeligheten som kan forstås, men også den virkeligheten som kan fornemmes.

Det å trekke frem en systemisk og sosialkonstruktivistisk kommunikasjonsforståelse (Ulleberg & Jensen, 2017), vekket deltagerens interesse. En av lederne sa det slik:

På diverse kurs lærer vi mange gode teknikker, men de ramler ofte ut. Har fått følt på hvordan det er når noen lytter til deg. At du er trygg og konstruktiv. Kjenne at jeg får lyst til å dra hjem og gjøre mine folk trygge, slik at de kan snakke åpent til meg.

Ekspertgruppen (2015) skriver at NAV må utvikle en ledelseskultur som i tillegg til å være resultatorientert også er fasiliterende. NAV-kontorene bør fungere som erfaringsbaserte læringsarenaer som gir medarbeiderne muligheter til å sette ord på den «tause kunnskapen» som ansatte tilegner seg i yrkesutøvelsen. Det fordrer at enheten har et klima for god kommunikasjon og refleksjon samt vilje til å dele erfaringer, også negative. En deltager fortalte at hun/han hadde blitt modigere og ervervet seg noen redskaper til å tørre. Hun/han syntes ikke lenger at det var så farlig: «Til og med hvis det skjærer seg og alt blir ubehagelig, så kan du utsette det en stund til vi får summa litt mer.»

All kommunikasjon kan også føre til uenighet (Dale, 2006). Uenighet er ofte kilde til læring. Ekspertgruppen (2015) påpekte viktigheten av et klima på kontoret der ansatte tør å innrømme og rapportere feil. Deling og refleksjon kan bidra til at vi lærer av våre feil. En måte å oppnå et slikt arbeidsmiljø på kan være å ta i bruk og trene på ikke-krenkende kommunikasjon (Rosenberg, 2018). Rosenberg bruker metaforen om jervespråk (vår benevnelse, i stedet for sjakalspråk) eller et du-språk. Jerven, med sine små ører, lytter ikke. Den har et skarpt bitt når den avbryter, anklager, kritiserer og sårer andre. En av lederne fortalte at hun/han i mellomperioden før andre samling hadde har vært en jerv på jobben, og en annen fortalte at hun/han gjenkjente jervespråket hos en ansatt. Rosenberg understreker at vi alle bruker jervespråket, men at vi kan trene på ikke-krenkende kommunikasjon. I motsetning til jerven har sjiraffen et stort hjerte og en lang hals som gir både oversikt og forutsigbarhet. Sjiraffen bruker jeg-språk og symboliserer motet til å uttrykke det som er sant, for en selv – og lytte til den andre med empati. Slik kan vi opprettholde et konstruktivt uenighetsfellesskap og forebygge at uenighet utvikler seg til konflikter.

## KONFLIKT SOM KILDE TIL LÆRING?

En av deltagerne stilte spørsmål ved bruken av konfliktbegrepet: «Er konflikt et rett begrep? Jeg tar sjelden ordet konflikt i min munn, men derimot

uenighet.» I litteratur om ledelse nevnes sjelden konfliktbegrepet. I stedet for snakker man gjerne om motstand og hvordan overvinne motstand (Hennestad & Revang, 2017). Innen den systemiske tradisjonen kalles dette en påvirkende og ikke medvirkende stil (Anderson & Goolishian, 1991). Konfliktbegrepet ses på som vanskelig å håndtere og overlates til en organisasjons personalavdeling eller konsulenter utenfra som håndterer slike utfordringer (Martinsen, 2019d). Martinsen argumenterer derimot for at alle ledere også skal lære seg å forholde seg til konflikter.

En av lederne kom med følgende innrømmelse: «Det er mye please-harmoni i NAV, men det er også mye underliggende motstand og konflikt som det er OK å få frem.»

Formålet med Dales bok (2006) er gjenopprettende rett/praksis knyttet til konflikthåndtering. Dale understreker at det ligger en sterk kraft i konflikter som kan styres i en konstruktiv retning. Gjenoppretting handler om å ta vare på energien som ligger i konflikten, og sørge for at den kan brukes konstruktivt av konfliktens rette eiere – innen familie, vennekrets, arbeidsplass eller nærmiljø (Dale, 2006, s. 54).

Konflikttrappa til Glasl (1994) er et redskap for å kartlegge og analysere konflikter. Trappa har ni trinn og viser hvordan uenighet i sak kan eskalere til personkonflikter og stridigheter som krever ekstern mekling. Henriksen fortalte om sine erfaringer fra et sosialkontor på 1980-tallet med en eskalende konflikt i en liten kommune (Henriksen, 2013). Deltagerne reflekterte og tegnet fortellingen inn på konflikttrappa. Dette gav grobunn for de andres fortellinger og refleksjoner om egne konflikterfaringer. White (2007) omtaler metoden som narrativ og bevitnende veiledning.

Dales (2006) påstand om konflikt som en energi, medførte mye diskusjon. Diskusjonene under refleksjonsverkstedet synes å ha gitt resultater. Fra utsagnet om at uenighet er det rette begrepet, til å innrømme at det er mye please-harmoni i NAV. En av deltagerne sa at hun/han opplevde å ha et annet mot etter opplæringen, og at hun ikke lenger anså konflikt som farlig. Hun/kan dro frem en case fra sin egen arbeidsplass:

I vår avdeling var det en medarbeider som trenger tilrettelegging på grunn av store omsorgsoppgaver. Hun jobbet i en annen avdeling, men følte at hun ble møtt med liten forståelse for omsorgssituasjonen, og at kollegaene blandet seg inn i hennes privatliv. Tilretteleggingen ble en belastning, og hun bytta

avdeling. Hun har funnet seg kjempegodt til rette. Jeg sa til den andre lederen at det er jo lurt å inkludere de andre medarbeiderne i det her. Du drar jo ting med deg. Det blir jo ikke borte.

Nei, energien som ligger i konflikter, blir ikke borte, men kan styres i en positiv retning. En av deltagerne konkluderte slik:

Ja, vi har jo vært på noen kurs før, og du har noe med deg, og den konfliktrappa har vi vært innom før. Men det blir veldig forsterket ... jeg synes at jeg har blitt litt tøffere og kan nå si til kollegaer: 'løs det på lavest mulig nivå, det er ikke så farlig å gå inn i det'.

Utsettelse er mye brukt som en kompromisstrategi i mekling (Galtung, 2003). For å unngå en taper og en vinner kan det å enes om hvordan vi kan være uenige, for eksempel ved å utsette forhandlingene, være en god løsning. Det er viktig at partene også enes om når saken skal tas opp igjen. Flere ledere gav uttrykk for frustrasjoner over saker som de «aldri ble ferdige med». I prosjektet lærte deltagerne både konfliktteori, mekling og hvordan de kan organisere konfliktparter i uenighetsfellesskaper (Dysthe, 2001), slik at konflikter snus til samforståelse og samarbeid (Dale, 2006; Zehr, 2014). Gjenopprettende praksis anses som en effektiv måte å skape dialog på, og samtidig som et redskap til bevisstgjøring, god konflikthåndtering og godt arbeidsmiljø (Elliott, 2011).

## Det kollektive fokuset

Vi nevnte tidligere at både programmet og formøtene var lite detaljerte, og innbød til innspill fra deltagerne. Slike innspill ble diskutert i fellesskap, og gjennomføringen ble endret underveis. Det er en fordel å ha to tilretteleggere da endringer krever evne til improvisasjon. Etter forslag fra deltagerne ble også deler av verkstedet gjennomført utendørs; på verandaen, rundt bålet, i fjæra, i saunaen. Den avsluttende festmiddagen ble gjennomført rundt bålet med sang, joik og fortellinger. Slik ble refleksjonsarenaene utvidet utover møterommet. En av lederne evaluerte refleksjonsverkstedet slik:



Det har vært fantastisk for hele ledergruppa å bli kjent på denne måten. I NAV snakkes det mye om å bygge en felles kultur, men forhåndsinformasjonen kunne vært bedre ... Men uten forventninger har forventningene blitt innfridd (latter). Det gav mer enn det jeg hadde tanker om det skulle gi.

Hver samlingsdag startes i plenum der deltagerne inviteres til å si noe, for eksempel en forventning til temaet som skal gjennomgås, jf. Dale (2006, s. 189). Hver samlingsdag avsluttes også i plenum, der deltagerne oppfordres til å fortelle om en ting de tar med seg fra dagen (Dale, 2006, s. 199).

Som tilretteleggere deltar vi også selv i refleksjonsøvelsene på samme måte som deltagerne. Snakkesirkelen organiseres slik at ledige stoler fjernes. I en sirkel er vi alle like. Ingen er foran eller bak. Ved bruk av tavle utvides sirkelen til å inkludere tavla. Slik oppstår en kollektiv gruppefølelse som signaliserer inkludering og likeverd (Ulleberg & Jensen, 2017). Vi er alle i samme båt, og alle skal bidra i dette lærende fellesskapet (Dysthe, 2001).

Flere deltagere trakk det kollektive fellesskapet frem som svært positivt. En av lederne brukte denne metaforen når hun/han skulle si noe om det å være NAV-leder i dag:

Man er jo spillende trener. Før, man sto på sidelinja og skulle få laget til å fungere og score mål. Men nå er vi på banen sammen med folk. Du må vite hvem du er og by på deg selv for å få de andre med. For å få innsalg er det viktig å fortelle de andre om det jeg har vært med på.

Flere ledere gav uttrykk for å være opptatt av forholdet mellom leder og medarbeidere og relasjonene mellom medarbeiderne. Martinsen (2019d) omtaler dette som relasjonsorientert ledelse. De var opptatt av å involvere ansatte og å få medarbeiderne til å føle eierskap til prosessene. En sa det slik:

Hvis vi skal få endringer, er vi nødt til å ha et eierskap til prosessen. Det handler om at ting du gjør, enhver endring du ønsker, så må du la de ansatte få eierskap til hvordan det skal fungere, da får du en annen driv til endringene.

Et annen understreket leders rolle i utviklingen av et kollektivt perspektiv:

Jeg har gått veldig inn i prosessene både med enkeltmedarbeidere og i ledergruppa. Motet og ureddheten er enda større, det er ikke farlig, man må ta fatt i tingene tidligere, bevisstheten er blitt større, bruke enda mer energi på å elske de jeg sliter med å elske. Ikke så mange av dem, men ha godheten der uansett. Jeg skal ikke bli tatt for å ikke ha dette i bunnen.

Ifølge Martinsen (2019b, s. 153) er ledelsesteori opptatt av relasjoner, men mye av denne forskningen dreier seg om forholdet mellom leder og den enkeltansatte. Tuckman og Jensen (1977) utfordret dette perspektivet da de begynte å skrive om gruppeutviklingen i små grupper. De snakker om de fire fasene forming, storming, norming og performing. I forming-fasen etableres gruppa, i storming-fasen tør medlemmene å vise følelser og uenighet. Målet er å etablere en forent gruppekultur (norming-fasen), slik at gruppa snart kommer til en fleksibel og løsningsorientert performing-fase. Én av lederne fra det kontoret som hadde kommet lengst i prosessene mot en lærende organisasjon, fortalte om hvordan deres lederteam fungerer i performing-fasen: «Vi er så raus i lag i lederteamet at vi henter styrken hos hverandre, og trua på at det er trygt for deg å komme og spørre én av oss om hjelp.»

Flere deltagere på refleksjonsverkstedet påpekte at et kollektivt lederperspektiv ikke gjelder kun lederteamene. NAV satser mye på tverrenhetlige prosesser hvor kunnskaper innen prosessledelse vil være nyttig (Ekspertgruppen, 2015; Iden, 2018). Men NAVs satsing på teamarbeid bør bety at også medarbeidere og teamledere bør ha denne typen kunnskap.

## MULIGE LÆRINGSPUNKTER FRA REFLEKSJONSVERKSTEDET?

Ekspertgruppen som gjennomgikk NAV, foreslo at den statlig styringen må bli mindre detaljert, og at lokalkontorene må gis et større faglig og ledelsesmessig handlingsrom. I dette delprosjektet har vi sett litt på status for det lokale ledelsesmessige handlingsrommet og prøvd ut noen systemiskbaserte refleksjonsmetoder som mulige lederredskaper for å nå målene

om lokale, lærende NAV-kontor. Mange sentrale styringssignaler til lokal-kontorene indikerer at NAV ikke enda har nådd målet om mer autonome lokalerheter. Det at regionledelsen mente at de ikke var informert om prosjektutvidelsen, og det at deltagerkommunene ikke var informert om at deltagelse var frivillig, men at lederne likevel stilte opp på informasjonsmøtene, indikerer at NAV fremdeles har en kultur med top-down-ledelse som lokalkontorene synes å være innforstått med. Når lokale ledere fortalte at de også hadde utfordringer med å nå frem med informasjon og innspill til region- og sentralledelse, tyder dette på at NAV ennå har et stykke frem til målet om å bli en lærende organisasjon. Delegering, frivillighet, motivasjon og medvirkning er sentrale bottom-up-elementer i lærende organisasjoner. Det at implementeringen tar tid, er for så vidt ikke uventet, da ekspertgruppen advarte om at en slik utvikling kan være langvarig for en stor og kompleks organisasjon som NAV. Ledere og medarbeidere må også forvalte sine ordinære driftsoppgaver. Frafallet fra travle ledere ved det ene kontoret var kanskje uventet, men forståelig. Deltagerne uttrykte at de har mange ledelsesverktøy, men de blir lite brukt. Dette gjaldt særlig det kontoret som hadde kommet kort i praktiseringen av systematisk kompetanseledelse. Det andre kontoret hadde gjennomført både lederutviklingsprogram og lagt til rette for kompetanseutvikling hos medarbeiderne. Kontoret syntes å ha kommet lenger i å praktisere en kunnskapsfasiliterende ledelse.

Når det gjelder forsøket med utprøving av refleksjonsøvelser med mål om økt selvinnst, er dette ennå noe uvant. Men denne typen ledelsesfilosofi gis økt oppmerksomhet gjennom for eksempel selvedelse. Ekspertgruppen understreket at dersom kollektive arbeidsprosesser skal fungere kunnskapsutviklende, fordrer dette en høy grad av proaktivt individuelt ansvar. Fokus bør derfor også rettes mot en selv. Refleksjonsverkstedet prøvde ut sirkelen som en møteform og en snakkegjensstand som ordstyrer. Flere av lederne tok i bruk sirkelmøter, men uttrykte skepsis til å bruke snakkegjensstand. Dette lignet vel mye på terapi. Økt bevissthet om seg selv som kommuniserende leder vakte derimot større interesse. Det ble sagt at 90 % av ledelse dreier seg om kommunikasjon. Og kommunikasjon danner grunnlaget for refleksjon. Ved å bli klar over skillene mellom tradisjonell kommunikasjon som overføring av budskap fra sender til mottaker og konstruktivistisk kommunikasjon der vi ser på oss som tegnlere som setter sammen tegnene til virkeligheter, forsterket dette viktigheten av økt selvinnst. All

kommunikasjon har potensial for uenighet som kan utvikle seg til konflikter. Deltagerne syntes å være dus med å bruke begrepet uenighet, men ved å se på konflikt som energi som kan ledes i positiv retning, kom det frem at det er tendenser til please-harmoni i organisasjonen. Deltagerne uttrykte stor nytte av trening i ikke-krenkende kommunikasjon. Metaforen med jervespråk og sjiraffspråk syntes å virke læringsfremmende, og flere av deltagerne tok i bruk denne kunnskapen i egen lederpraksis. Det kollektive fokuset vakte også interesse. Utsagnet om at man som NAV-leder i dag må være en spillende trener som er på banen sammen med de andre, mens man tidligere kanskje sto på sidelinja og prøvde å få laget til å score mål, uttrykker nødvendigheten av å ha et kollektivt lederperspektiv i et NAV som satser på teamarbeid og tverrenhetlige prosjektarbeid. Ulike reflekterende metoder der man fra begynnelse til slutt tilrettelegger for lærende fellesskap, kan bidra til at grupper raskere kan komme over i en konstruktiv performing-fase. Refleksjonsverkstedet har vist at flere av elementene som er prøvd ut, kan være aktuelle bidrag i arbeidet med å nå målet om lærende møter, der ledere og ansatte opplever arbeidet som meningsfullt og bidrar til en læringskultur der man spiller hverandre gode.

To av deltagerne har selv formulert noen av sine erfaringer i kommentarkster som medfølger dette kapitlet. Den ene viser til at man i mange ledersamlinger er opptatt av oppfølging av medarbeidere, og at du som leder skal være litt sterkere og flinkere enn dine medarbeidere. Hun viser til at refleksjonsverkstedet skapte gode rammer for en åpen og inkluderende kommunikasjon. Dette krever mot og økt fokus mot en selv som leder. Den andre trekker frem at refleksjonsverkstedet gav henne et konstruktivt avbrekk fra en NAV-hverdag med komplekse problemstillinger og kriser. Hun skriver at hun ble overrasket over styrken ved snakkesirkelen. En slik møte- og kommunikasjonsform har gjort henne mer oppmerksom på det å lytte og å reflektere. Hun trekker også frem ikke-krenkende kommunikasjon og uenighetsfellesskap som konstruktiv ledelseskunnskap.

## REFERANSER

- Andersen, T. (2005). *Reflekternde prosesser. Samtaler og samtaler om samtalerne* (3 utg.). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Anderson, H. & Goolishian, H. (1991). *Från påverkan til medverkan* Stockholm: Mareld.
- Bay, A.-H., Breit, E., Grødem, A. S., Fossetøl, K. & Terum, L. (2015). *NAV som lærende organisasjon*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2442525>
- Dale, G. (2006). *Fra konflikt til samarbeid. Grunnbok i konfliktarbeid med ungdom*: Cappelen Damm.
- Dysthe, O. (2001). *Dialog, samspel og læring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Ekspertgruppen. (2015). *Et NAV med muligheter. Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet. Sluttrapport*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav\\_9.4.15.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2015/sluttrapport-ekspertgruppen-nav_9.4.15.pdf)
- Elliott, E. M. (2011). *Security, with care. Restorative Justice and Healthy Societies*: Nova Scotia Fernwood Publ.
- Evans, K. & Vaandering, D. (2016). *The little book of restorative justice in education: Fostering responsibility, healing, and hope in schools*: Simon and Schuster.
- Fuglestad, O., Mørkeseth, E. (1993). Kommunikasjon som produksjon av mening I Fuglestad, O., Mørkeseth, Elisabeth (Red.), *Kommunikasjon som møte mellom kulturer* (Tidvise skrifter, bd. 5). Stavanger: Høgskolen i Rogaland.
- Galtung, J. (2003). *Både Og. En innføring i konfliktarbeid*. Oslo: Kagge forlag.
- Glasl, F. (1994). *Konfliktmanagement: ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. JSTOR.
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriksen, J. E. (2013). Fra avvisning til avdekking av seksuelle overgrep i små lokalsamfunn. I B. P. Bø, N. Hermansen & O. Stenberg (Red.), *Sosialfaglige utfordringer på nye arenaer – stemmer fra nord*. (s. 75–96). Stamsund: Orkana Akademisk.
- Iden, J. (2018). *Prosessledelse. Ledelse og utvikling av prosesser*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lauridsen, M. B. (2020). Læring i sirkel. I B. Norbye & A.-L. Thoresen (Red.), *Forskning og kunnskapsutvikling i helsefaglig profesjonsutdanning* (s. 31–54). Stamsund: Orkana Akademisk.
- Lauridsen, M. B. & Munkejord, M. C. (in press). Creating conditions for professional development through a trauma-informed and restorative practice. *Oxford Publisher Social Work*.

- Martinsen, Ø. L. (2019a). Ledelse og kompetansestyring. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 342–375). Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2019b). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 142–168). Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (2019c). Selvledelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 408–434). Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (Red.). (2019d). *Perspektiver på ledelse* (5 utg.). Oslo: Gyldendal.
- Oxford Research (2021). *Evaluering av Kompetanseledelse - et prosess-støtteverktøy for ledere og medarbeidere i NAV*. Kristiansand. <https://oxfordresearch.no/wp-content/uploads/2021/05/Evaluering-av-Kompetanseledelse-sluttrapport-fra-Oxford-Research.pdf>
- Parvainen, J. & Aromaa, J. (2017). Bodily knowledge beyond motor skills and physical fitness: a phenomenological description of knowledge formation in physical training. *Sport, Education and Society*, 22 (4), 477–492. <https://doi.org/10.1080/13573322.2015.1054273>
- Poister, T., Pitts, D. & Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *American Review of Public Administration* 40, 522–545. <https://doi.org/10.1177%2F0275074010370617>
- Redlin, S. (2019). *Understanding the role of the 'talking circle' in enhancing well-being*. London: Winston Churchill Memorial Trust.
- Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring: Når skole og skoleeigar utviklar kunnskap* Bergen: Fagbokforlaget.
- Roald, K., Lillejord, S., & Arntsen, L. (2017). *Fagartikkel om ledelse av kvalitetsarbeid*. Oslo: Utdanningsdirektoratet. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utvikle-praksis-sammen/ledelse-av-kvalitetsarbeid/>
- Rosenberg, M. B. (2018). *Ikke-volds kommunikasjon. «Giraffspråk» - et språk for livet* (M. Carlsen, Overs.). Oslo: Tanum.
- Seikkula, J. (2000). *Åpne samtaler*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Seikkula, J. & Eliassen, H. (Red.). (2006). *Reflekterende prosesser i praksis. Klientsamtaler, veiledning, konsultasjon og forskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thommessen, C. S. & Neumann, C. B. (2019). *Gode hjelpere kjenner seg selv. Traumebevisst omsorg i arbeid med barn og unge* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group Org. Studies* 2, 419–427.
- Ulleberg, I. & Jensen, P. (2017). *Systemisk veiledning i profesjonell praksis*. Oslo: Fagbokforlaget.
- White, M. (2007). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Zehr, H. (2014). *The Little Book of Restorative Justice*. New York: Good Books.

## KOMMENTARTEKSTER FRA NAV-ANSATTE

Kommentartekst skrevet av Gunn-Annie Kileng, seniorrådgiver, Statsforvalteren Troms og Finnmark (tidl. leder, NAV Tromsø)

Som leder i NAV er hverdagene utrolig hektiske, og det er lite rom og tid til å løfte blikket og jobbe strategisk og med utvikling av eget lederskap. Invitasjonen til Kråkeslottet og systemisk, gruppebasert veiledning og refleksjon var en kjærkommen invitasjon – et avbrett, en mulighet til å rette fokus inn mot hvem jeg er, hvem er jeg i møte med andre, og hvordan legger jeg til rette for en åpen og inkluderende kommunikasjon i min utøvelse av lederrollen? For å kunne gå inn i dette kreves det mot i den forstand at en må tørre å kjenne på egen sårbarhet, gå inn i situasjoner som har vært og er vanskelige, og en må være til stede både mentalt og fysisk. Kursdeltakerne skapte gode rammer for dette, og med sin aktive og åpne deltakelse ble samlingen gode møter mellom mennesker som delte av egne erfaringer og sårbarhet. Dette var helt avgjørende.

Kråkeslottet som sted ga et nærvær både til naturen og hverandre som forsterket møtene for min del. Det ble enklere å være til stede og legge vekk mobil og pc, som lett kan ta mye fokus når en er borte fra kontoret. Mange ledersamlinger opp gjennom årene har hatt fokus på oppfølging av medarbeidere, lovverk og reglement. Det har vært lite rom og fokus på «Hvem er jeg som leder?», «Hvilke styrker og kvaliteter har jeg i min kommunikasjon med andre?» og «Hvilke 'allergier' har jeg i møte med andre mennesker, og hvordan vil disse slå ut min kommunikasjon med mennesker som utfordrer meg?».

Som leder er det nok mange som kan kjenne på at man skal tåle mer, være litt flinkere, litt sterkere og litt tøffere enn andre. Jeg tenker heller at som leder handler det mer om hvordan jeg klarer å legge til rette for åpenhet, dialog og god kommunikasjon. For meg handler dette da mer om å ha gode kunnskaper om seg selv på godt og vondt, hvilke kvaliteter har jeg med meg, når blir jeg utfordret som menneske og leder, og hvordan håndterer jeg situasjoner hvor jeg også kjenner på egen utilstrekkelighet og sårbarhet, og hvordan kommuniserer jeg da? For å kunne reflektere rundt dette kreves det mot. Mot til å tørre å gå inn i situasjoner, sette ord på egen utilstrekkelighet og vise sårbarhet. Mot til også å si unnskyld når man trår feil. Det er styrken man bør ha med seg i sin rolleutøvelse både i møte med brukere og kolleger.

Samlingene på Kråkeslottet la til rette for å være modig. Vi som deltakere fant raskt tonen, og mange felles problemstillinger og utfordringer fra vårt daglige virke ble tema for refleksjon og diskusjon. Praktiske øvelser forsterket læringsutbyttet. For både egen del og kontorets del hadde det vært en fordel at hele ledergruppen hadde deltatt på samlingene, slik at vi som gruppe kunne jobbet aktivt både i forkant, mellom og etter samlingene. Vi som deltok, har fortalt litt om innholdet i samlingene, tema og egne refleksjoner fra kjente utfordringer vi har i kontoret, så sånn sett har det fått en liten overføringsverdi til de andre.

Snakkegjenstanden var en fin måte å inkludere og forplikte alle i gruppa på. Jeg opplevde imidlertid motstand i vår ledergruppe mot bruken av en slik gjenstand, og det ble flåset rundt dette. Snakkegjenstanden har dermed ikke fått plass i vår kommunikasjon, men jeg opplevde at det var en nyttig og god erfaring som jeg tar med meg videre.

Når jeg skriver dette, er jeg i overgangen til ny jobb hos Statsforvalteren i Troms og Finnmark. Jeg har gått ut av mitt ledervirke og skal jobbe med sosialfaget fra en annen arbeidsplass og i en annen rolle. Tiden på Kråkeslottet, de gode kommunikasjonsverktøyene og bevisstheten rundt meg selv og min tilstedeværelse og kommunikasjon i møte med andre, tar jeg med meg. Jeg kommer nok mange ganger også i fremtiden å hente fram læring og erfaringer fra samlingene i Bøvær. Så takk for at jeg fikk være en del av dette prosjektet!

Jeg håper og tror at dette arbeidet bare er starten, og at dette og andre prosjekter synliggjør behovet for å sette av tid til systemisk, gruppebasert veiledning og refleksjon både for veiledere og ledere i offentlig sektor fram i tid. Investeringene vil styrke vår relasjonelle kompetanse og kunne styrke vår tjenesteutøvelse og vårt arbeidsmiljø. Lykke til med fortsettelsen!

Kommentartekst skrevet av Vibeke Stenstrøm, leder NAV Harstad

Ved å lese om forskningen som ble gjort gjennom dette prosjektet som vi var deltakere i, kom den tilbake til meg, den sterke tilstedeværelsen vi hadde på samlingene våre på Kråkeslottet. Valget av sted forsterket læreprosessen, og jeg er glad det ikke ble undervurdert. I min avdeling ivaretar vi brukere med komplekse problemstillinger i sine liv, knyttet til rus og psykiatri, samt at vi gir oppfølging til flyktninger i introduksjonsprogrammet. Dette gjør at akutte kriser er en aktiv del av arbeidshverdagen. Det å bli helt tatt ut av denne krevende settingen og måtte legge vekk mobil,



være i nydelige omgivelser og være en del av en liten gruppe på ni personer der foreleserne er en aktiv del av gruppen, gjorde at du måtte fokusere på det som foregikk her og nå. Koblingen gjennom dagen med teori og øvelser forsterket konsentrasjonen. Jeg hadde ikke tidligere reflektert over hvilke effekter det kunne ha å sitte i sirkel. Vi har fire veiledere ved vår enhet som har deltatt i sirkelbasert veiledning tidligere, og to av de bruker det aktivt i arbeidshverdagen i dag. De sier denne metodikken har god effekt i grupper med ungdommer, det er lettere å få alle med. Alle fire er tydelige på den positive effekten den hadde på gruppen som deltok i veiledningen. Det overrasket meg hvor likeverdige vi ble når vi satt i sirkel. Det ble mer naturlig at alle bidro inn i gruppen. Jeg synes snakkegjensstanden til å begynne med ble en flåsete greie, men så tidlig effekten av den. Jeg kan nok klart defineres som å være taletrengt, å ha sterkt ønske om å delta aktivt i en diskusjon og brenner nok inne med ting jeg har lyst å dele. Du blir tvunget til å lytte, du rekker å tenke over hva du skal si, du slipper å kjenne på kampen inni deg om at du gjerne vil dele dine argument i saken, det er din tur til å snakke når du har fått snakkegjensstanden. Jeg opplevde også å bli mer reflektert over det jeg skulle si; tilførte det saken noe nytt? Var det sagt tidligere? Vil det jeg hadde å si, kunne føre til at saken tar en ny vei? Og jeg ble mer bevisst på å lytte til de andre deltakerne i gruppen og stå over hvis du ikke hadde noe nytt å tilføre saken. Dette er nok en av de tingene jeg sterkest har med meg videre. Vi er 22 stykker i min avdeling, og vi har ikke gode nok lokaliteter til å sitte i sirkel, men dette skulle jeg ønske sterkt at jeg hadde mulighet til, da særlig på avdelingsmøter. Jeg tror at flere ville komme frem med sitt syn i de ulike sakene. Det ville være lettere å utfordre dem som er litt mer tilbakeholdne.

Vi øvde mye på ikke-krenkende kommunikasjon. Vi lærte om jervespråket og sjiraffspråket, som er gode symboler på hvordan vi lett kan fremstå i en diskusjon. Og det er lett for ettertiden å huske dette, med å se for seg disse dyrene, hva de representerer. Hvem vil du være i en diskusjon, jerven med sine flekkende tenner, skarpe blick og som bare kan dra med seg byttet sitt, langt større enn seg selv, over lange avstander, eller vil du være sjiraffen som trives i flokk og har overblikk over alt og alle, som er en del av en gruppe. Hvis du vil være sjiraffen, er det lett å tenke seg at det er lurt å skaffe seg et overblikk før du går inn i en diskusjon. Hvis jerven i deg får overta, hva vil du oppnå med det, hva vil skje med de andre deltakerne i gruppen? Hva er mest hensiktsmessig for å få en konstruktiv diskusjon.

Med å innta rollen som sjiraff oppnår du elementer fra det å bruke en snakkegjenstand, få overblikk og tenke før tale. I et lederteam som jeg er en del av, kommer vi inn med vår forskjellighet, som tidvis kan være svært krevende, samtidig er det slik at det kan være et grunnlag for fremdrift, med så ulike synspunkt, litt sånn sammen er vi krutt. For at dette skal fungere, må vi ha en god kommunikasjonsform, vi må kjenne hverandre og anerkjenne at vi er ulike. Men hvis vi respekterer hverandre og har en kommunikasjonsform som ikke er krenkende, kan vi få til et velfungerende team. Begge kontor forteller om en utfordring rundt en dragkamp om ressurser, som en av de store utfordringene. Det ene kontoret har hatt ekstern bistand for å lære seg og øve på gode prosesser knyttet til dette. Hvordan skal alle medlemmene i et lederteam se hele NAV-kontoret under ett, ikke bare en og en avdeling? Jeg har ikke et godt svar på dette, men jeg mener bestemt at nøkkelen ligger i kommunikasjonsformen. Vi var på god vei til å få til noe bra da vi deltok i dette lederutviklingsprogrammet, men jeg skulle ønske det hadde pågått over lengre tid. Det må bli etablert som en vane, for å unngå tilbakefall, og da blir to samlinger for lite.

Vi hadde mange øvelser knyttet til kommunikasjon, og etter hver øvelse reflekterte vi over hva som skjedde. Hva fungerte, og hva fungerte ikke. Hva var det som ble sagt og gjort som førte til at samtalen gikk i en annen retning enn det du hadde tenkt. Vi øvde på å gå inn i det som kan være vanskelig, vanskelig fordi vi vet ikke hvordan det vil vi oppfattet om vi pirker i det som er tungt. Gjennom disse øvelsene ufarliggjorde vi det å våge. Vi ble modigere. Vi må finne kjernen til problemet. Min erfaring er ikke at vi innkaller brukere sjeldnere til samtale i dag, vi har en langt hyppigere dialog i dag enn tidligere, selv om mye også skjer digitalt. Vi våger i større grad å gå i dialog med brukere som er frustrerte og fortvilte over sin situasjon og dialogen med NAV. Disse øvelsene bevisstgjorde meg i enda større grad, viktigheten av å anerkjenne deres frustrasjon, bare slik kan vi bygge tillit om at vi vil brukerne vel. Vi må forklare rammene vi har knyttet til regler og lovverk, men å vise at vi vurderer mulighetsrommet til det beste for brukeren. Tidligere hadde vi ganske hyppig risikosituasjoner og ofte serviceklager, dette hører til sjeldenhetene nå. Dette er definitivt knyttet til endringene i vår kommunikasjonsform og tilgjengelighet. Denne jobben var vi kommet langt med da vi deltok i dette utviklingsprogrammet, men en gjennomgang og øvelser på ikke-krenkende kommunikasjon førte til en enda større bevisstgjøring. Ved å vise anerkjennelse, respekt gjennom

en ikke-krenkende kommunikasjon bygger vi relasjoner, og brukerne våre får tillit til at vi sammen med dem skal komme frem til gode løsninger. Brukeren må selv sitte i førersetet i egen sak. Vi kommer ingen vei uten å ha brukeren på lag.

Vi har også over år hatt en utfordring i samarbeidet med andre enheter i kommunen. Vi har hatt en opplevelse av at det har vært vanskelig å komme i en posisjon for å bygge opp gode relasjoner. Vi har hatt en opplevelse av at de andre enhetene i kommunen tenker at alt som ikke passer inn i deres enhet av oppgaver, det må tilhøre NAV. Men gjennom et møysommeligg arbeid knyttet til å få kunnskap om hverandres arbeidsfelt er vi i ferd med å bygge noe bra. Vi fikk en del klager fra samarbeidspartnere om at NAV var vanskelig å få tak i, vi hjalp ikke brukerne våre godt nok, osv. På oss virket det som at kompliserte enkeltsaker ble stående med definisjonen på hvordan enhetene oppfattet NAV. Men vi har våget å ta tak i dette, og vi har også møtt de andre enhetenes frustrasjoner. Vi har sagt at vi ønsker å se på hver enkelt sak som har skapt en frustrasjon for å ta læring av om det er noe vi kan gjøre annerledes eller bedre. Kommunalsjefen i kommunen har også sagt det på enhetsledermøte i kommunen. Ta direkte kontakt med oss ledere i NAV, legg frem problemstillingene de har knyttet til NAV. Dette har ført til en del endringer i våre rutiner, men ikke minst ført til et langt tettere samarbeid og forståelse for hverandres arbeid. Vi er i en prosess der vi klarer å skape en forståelse av hverandres arbeidsoppgaver og hva vi kan og hva vi ikke kan gjøre noe med. Det hører nå til sjeldenheten at vi får noen henvendelser på dette.

Jeg opplever at dette lederutviklingsprogrammet har gjort meg modigere, og at det er lettere å tenke at det er bare å hoppe i det hvis jeg skal få forandringer. Jeg har alltid tenkt at vår ledergruppe består av svært kompetente mennesker når det gjelder kommunikasjon, det er derfor vi er rekrutert inn i ledergruppen og til NAV, men ved å lære deg selv å kjenne enda bedre, kan du lettere identifisere når det ikke fungerer, hva du selv kunne gjort annerledes. Jeg liker tanken på dette å tilrettelegge for et uenighetsfellesskap. Jeg tror vi må jobbe enda mer med det. Fokus på sak blir viktig, forutsetningen for å lykkes er en ikke-krenkende kommunikasjon med gjensidig respekt, raushet og anerkjennelse. Det er store ord, men det er mulig å få det til. Bevisstgjøringen som har skjedd gjennom dette lederutviklingsprogrammet, øker muligheten til å få det til. Det har definitivt ført til en utvikling for meg personlig.