

Evaluering av  
Kompetanseledelse – et  
prosess-støtteverktøy for  
ledere og medarbeidere i  
NAV  
Sluttrapport

**Knowledge for a better society**

Oxford Research provide knowledge for a better society by combining our competence in research, strategy and communication.

We carry out analysis and evaluations across a number of thematic fields including industry- and regional development, welfare policies, labour market and education issues, as well as research- and innovation systems.

We also facilitate implementation- and change processes based on the outcome of our analysis and evaluations.

Oxford Research was established in 1995 and is part of Oxford Group. We have offices in Denmark, Norway, Sweden, Finland, Latvia, and in Belgium (Brussels).

**Oxford Research AS**

Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
Norway  
(+47) 40 00 57 93  
post@oxford.no  
www.oxford.no

**Oppdragsgiver**

Arbeids- og velferdsdirektoratet

**Prosjektperiode**

August – Mars 2020/21

**Prosjektteam**

Rune Stiberg-Jamt  
Morten Grønås-Werring  
Iselin Bøge Rom  
Stine Meltevik  
Randulf Roaldsnes (Norsk Interaktiv AS)



**The venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research efforts to combine competence in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

## Forord

Som en stor kunnskapsorganisasjon er NAV avhengig av metoder, verktøy og systemer for å arbeide godt med kompetanseutvikling over tid. Ledere spiller en sentral rolle i å sørge for kontinuitet og systematikk i dette arbeidet. Lederoppgavene handler om å skaffe og beholde oversikt over de menneskelige ressursene som NAV-enheten råder over, bidra til å dyrke fram lærelyst og mestringsevne hos medarbeiderne, optimalisere bruken av arbeidsplassen som læringsarena og sørge for at medarbeiderne får bruke sine styrker i arbeidet. Slik kan ledere legge til rette for at medarbeiderne opplever arbeidet som meningsfullt og at de bidrar til en læringskultur der man spiller hverandre gode. Disse ulike aspektene ved *myndiggjørende kompetanseledelse* er viktige, men krevende oppgaver, som det kan være lett å miste av syne i en hektisk arbeidshverdag. Dessuten er lederne avhengig av gode støttespillere for å lykkes. Derfor er det vesentlig at mellomledere, fagkoordinatorer og medarbeidere tar sin del av ansvaret for å bidra til at NAV-enheten har kompetansen som skal til for å gi brukerne rett bistand til rett tid.

Prosess-støtteverktøyet «Kompetanseledelse» er nettopp ment å tilføre noen rammer, praktiske råd og et begrepsapparat som skal hjelpe lokale NAV-kontorer og saksbehandlingsenheter med å gjennomføre godt utviklingsarbeid på kompetanseområdet. Kompetanseledelse bygger på et solid faglig fundament, men er fortsatt en noe «uslepen diamant». Innspillene fra vår eksterne evaluering kan forhåpentligvis bidra til en revidering av verktøyet som gjør det enda mer håndfast, praktisk orientert og nyttig for enhetene som tar det i bruk.

Vi ønsker å takke prosjekteierne i Arbeids- og velferdsdirektoratet, Per Inge Langeng og Kjersti Qveim, for en god dialog gjennom prosjektperioden, velvilje og tilrettelegging for datainnsamlingen vår. Samtidig vil vi rette en stor takk til alle informantene som stilte opp til intervju, fra både ytelseslinjen og arbeids- og tjenestelinjen på lokalt og regionalt nivå i organisasjonen, samt fra Kunnskaps- og HR-avdelingen i direktoratet, og alle som tok seg tiden til å svare på spørreundersøkelsene, og ikke minst til kontorene som lot oss være flue på veggen i lærende møter. Videre vil vi takke Stein Amundsen og Line Kristiansen ved Høgskolen i Innlandet for god informasjon, tilrettelegging og tilgang til Læringsportalen. Vi håper rapporten blir nyttig i det videre arbeidet.

Kristiansand, 18. mars 2021

Rune Stiberg-Jamt  
Prosjektleder og adm. dir.  
Oxford Research AS



## Innholdsfortegnelse

<b>1. Sammendrag</b>	<b>1</b>
1.1 Leseveiledning	2
<b>2. Bakgrunn og formål</b>	<b>3</b>
2.1 Om det nettbaserte prosess-støtteverktøyet Kompetanseledelse	4
2.2 Oppdragets formål og problemstillinger	7
2.3 De deltagende NAV-enhetene	9
<b>3. Evalueringsdesign</b>	<b>11</b>
3.1 Innholdskvalitet	12
3.2 Gjennomføringskvalitet	12
3.3 Måloppnåelse	13
<b>4. Opplevelser av Kompetanseledelse</b>	<b>16</b>
4.1 Behovet for Kompetanseledelse	16
4.2 Pedagogiske rammer og faglige elementer	24
4.3 Gjennomføringen ved enhetene	35
4.4 Opplevd utbytte og relevans	43
4.5 Kontoret som valgte prosessverktøyet bort	50
<b>5. Gjennomgang av læringsplattformen og kursmodulene i Kompetanseledelse</b>	<b>53</b>
5.1 Pedagogisk tilnærming	53
5.2 Tekst	54
5.3 Visuelle virkemidler	55
5.4 Interaktivitet	61
5.5 Om læringsportalen og implementering av kurset i denne	66
<b>6. Samlede vurderinger og anbefalinger til videre innretning</b>	<b>73</b>
6.1 Innhold	73
6.2 Gjennomføring	74
6.3 Måloppnåelse	75
6.4 Konklusjon	78
<b>7. Litteraturliste</b>	<b>80</b>
<b>8. Vedlegg: Metodebeskrivelse</b>	<b>82</b>
8.1 Datainnsamlingsmetoder	82
8.2 Pålitelighet i dataene	84

---



# 1. Sammendrag

Oxford Research har evaluert piloteringen av det nettbaserte prosess-støtteverktøyet, *Kompetanseledelse*. Verktøyet er et omfattende kursopplegg som baseres på «blended learning». Det vil si at selve undervisningsopplegget er sammensatt av både stedlige aktiviteter på arbeidsplassen og et nettbasert e-læringskurs. Formålet med evalueringen har vært å undersøke nytteverdien av og implementeringen av verktøyet. Både de nettbaserte e-læringsmodulene og gjennomføringen av fellesmøter har vært gjenstand for datainnsamling, analyse og vurdering. Datainnsamlingen har fulgt arbeidsprosessene blant ledere og medarbeidere i de seks utvalgte NAV-enhetene som deltok i piloten (NAV Familie og pensjonsytelser Drammen, NAV Hadeland, NAV Hamar, NAV Jevnaker NAV Lier og NAV Nordre Land). Oppdragets overordnede problemstilling har vært å vurdere hvorvidt ledere og medarbeidere i piloten opplever Kompetanseledelse som et nyttig og godt tilrettelagt prosess-støtteverktøy for å styrke enhetenes kompetansearbeid. Funnene skal gi Arbeids- og velferdsdirektoratet et bedre grunnlag for å avgjøre hvorvidt piloten bør utvides til flere enheter i NAV.

Evalueringen har lagt til grunn tre kvalitetsdimensjoner: Innholdskvalitet, gjennomføringskvalitet og måloppnåelse: Innholdskvaliteten handler om det faglige innholdet i opplæringstilbudet og hvordan dette presenteres. Den overordnede opplevelsen av verktøyets innhold er noe mer positiv blant lederne enn blant medarbeiderne. Gjennomgående trekkes de mer praktiske elementene i verktøyet frem som de mest nyttige. Et hovedfunn er at verktøyet framstår som i overkant abstrakt, og med fordel kunne knyttes enda nærmere praksis. Dessuten peker vi på at språket trenger en grundig gjennomgang, og på en rekke forbedringspunkter i e-læringsmodulene og utfordringer med læringsportalen, særlig knyttet til logg og navigering.

For å vurdere gjennomføringskvalitet har vi særlig vektlagt forankring, lokal/individuell støtte og tilpasning og samhandling. Vi har også sett på ressursbruk og arenaer. Enhetene er overordnet fornøyde med gjennomføringen av verktøyet. Et viktig ledd i dette er ledelsesforankring, som oppleves som helt sentralt for suksess. Medarbeiderne opplever det som viktig at ledelsen er klare på hva som forventes av dem, og hva verktøyet er og skal være. Et ledd i å øke verktøyets opplevde nytte kan være å knytte verktøyet tydeligere opp mot enhetens tidligere og/eller pågående kompetansearbeid. Alle 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. En tydelig tilbakemelding er at Kompetanseledelse ikke bør fortsette som et lineært kurs, men heller ha en struktur som legger opp til høyere grad av fleksibilitet i gjennomføringen. Informantene opplever det som nyttig å ha en form for samhandling med de andre involverte aktørene, og arbeidsgruppen og støtten fra HINN og fylkesleddet/styringsenheten fremheves som positiv. Direktoratet oppleves i dag som noe fragmentert og lite involvert.

Det er på dette tidspunktet for tidlig å konkludere om verktøyets samlede måloppnåelse: At det til enhver tid skal være samsvar mellom de arbeidsoppgaver som skal utføres og den kompetansen som eksisterer i NAV-enheten, for å styrke medarbeiderne i møte med sluttbruker. Det er også for tidlig å si noe om hvorvidt verktøyet har ført til mer koordinert og effektiv samhandling om kompetanse i og mellom organisasjonsnivåene. Evalueringen vår viser at medarbeiderne i større grad har blitt bevisst på egen kompetanse, enhetens kompetanse og NAVs samfunnsoppdrag, samt hva kompetanse dreier

seg om. Enhetene har også begynt å praktisere lærende møter, og flere gir uttrykk for at denne møteformen har kommet for å bli. Det er imidlertid delte meninger om den overordnede nytten av Kompetanseledelse. Flertallet av medarbeiderne og lederne har en positiv helhetlig vurdering av verktøyet, men en vesentlig andel har vurdert nytten som lav, særlig i lys av ressursinnsatsen. Den opplevde nytten og lærdommen ligger i hovedsak i å bli bevisstgjort allerede kjente konsepter og praksis. Dette tyder samtidig på at de utvikler et felles språk, som setter dem i stand til å snakke sammen om kompetanserelaterte temaer på en mer treffsikker måte.

I sum vurderer vi at Kompetanseledelse må revideres før det blir godt nok til at det er hensiktsmessig med en oppskalering. Vurderingen vår tar utgangspunkt i at direktoratet er avhengige av at produkter de promoterer må holde et *særdeles* høyt nivå, for ikke å undergrave legitimiteten til direktoratet som kunnskapsleverandør – og NAVs overordnede strategier på kompetanseområdet. Beslutningen om oppskalering og hvordan man lanserer Kompetanseledelse bør bygge på en gjennomtenkt vurdering av hvor godt produktet er blitt etter revideringen. Vi anbefaler også sterkt at verktøyet integreres bedre med andre pågående satsninger og etablert praksis, slik at det er tydelig for enhetsledere og medarbeidere hvordan det inngår i en gjennomtenkt, helhetlig strategi med et tydelig formål.

## 1.1 Leseveiledning

I kapittel 2 redegjør vi for den overordnede strategiske konteksten for oppdraget. Vi beskriver hvordan Kompetanseledelse inngår i Prosjekt Økt kompetanse, og skal bidra til å danne forutsetninger for en ønsket dreining mot mindre styring og kontroll fra oven og høyere grad av lokalt handlingsrom i NAV-enhetene. Deretter beskriver vi formålet med evalueringen og diskuterer oppdragets problemstillinger, og til sist i kapitlet kommer en kort beskrivelse av trekk ved de deltagende pilotenhetene som har hatt betydning for piloteringen.

Kapittel 3 forklarer designet som har ligget til grunn for evalueringen, med hovedvekt på det analytiske rammeverket som vi har benyttet for å analysere og vurdere prosess-støtteverktøyet. En nærmere beskrivelse av datainnsamlingsmetodene og en vurdering datagrunnlaget er lagt ved rapporten.

Funnene våre presenteres i kapittel 4, og er strukturert i tråd med det analytiske rammeverket. Hvert delkapittel innledes med en kort oppsummering av hovedfunn og prosjektteamets vurderinger. Deretter går vi mer i dybden og presenterer empirien som belyser opplevelsene og vurderingene til lederne og medarbeiderne som har prøvd verktøyet i praksis. Vi beskriver også det framskredne kompetanseutviklings- og myndiggjøringsarbeidet til NAV Lier, som valgte verktøyet bort.

I kapittel 5 går vi gjennom e-læringskurset, som består av en ledermodul og en fellesmodul. Her kommer våre vurderinger av innholdskvaliteten, som bidrar til å utdype og konkretisere betraktningene som har kommet fram gjennom datainnsamlingen og de skriftlige tilbakemeldingene som lederne og medarbeiderne har gitt gjennom læringsplattformen.

I siste kapittel samler vi trådene og gjør noen mer overordnede vurderinger av Kompetanseledelse. I konklusjonen peker vi på noen dilemmaer som beslutningstakerne i Arbeids- og velferdsdirektoratet må ta stilling til og fremmer en anbefaling om at verktøyet må revideres, men har potensial til å bli et nyttig verktøy som støtter opp under NAVs overordnede mål.

## 2. Bakgrunn og formål

Vågegeng-utvalgets gjennomgang av NAV<sup>1</sup> ligger som et premiss bak politikktutviklingen på arbeids- og velferdsområdet, slik den ble uttrykt i Stortingsmelding 33 (2015-2016), samt planverk og strategiutvikling i NAV de senere år. Utvalgets problemdiagnose og foreslåtte løsninger har noe ulike implikasjoner for NAV-kontorene og de spesialiserte enhetene i ytelseslinjen, men essensen dreier seg om at høy grad av kompleksitet i oppgavene senker hensiktsmessigheten av standardisering og øker behovet for lokal tilpasning. Dette fordrer igjen profesjonalitet og kompetanse hos førstelinjen og saksbehandlerne. Økt lokalt handlingsrom og utnyttelse av dette, skal føre til en mer hensiktsmessig utnyttelse av ressurser og en bedre ivaretagelse av brukere med særskilte og sammensatte behov. Dette gjelder både når brukeren trenger veiledning og oppfølging fra et NAV-kontor og å få oppfylt sine rettigheter til ytelser innen folketrygdloven. En nylig evaluering av hvordan retningsvalgene i Stortingsmelding 33 blir implementert på NAV-kontorene viser imidlertid at retningsskiftet i liten grad synes å slå inn i veiledernes opplevelse av egen arbeidshverdag – og nesten halvparten av de ansatte opplever at de har liten innflytelse over egen arbeidshverdag.<sup>2</sup>

Utvalgets overordnede anbefalinger handler om økt delegering av myndighet, som skal gi større faglig handlingsrom for NAV-kontorene og tilretteleggelse for en hensiktsmessig bruk av skjønn innenfor regelverkets rammer i behandling av folketrygdens ytelser. Disse anbefalingene stiller store og til dels endrede krav til ledere. En tydelig ledelse, som bygger en kultur for læring og endring, slik at medarbeideren lærer gjennom den daglige oppgaveløsningen, beskrives av utvalget som avgjørende for at enhetene skal klare å utvikle seg videre i retning av å bli mer myndige og løsningsdyktige. NAVs virksomhetsstrategi «flere i arbeid, bedre brukermøter og pålitelig forvaltning» reflekterer dette, gjennom at myndige og løsningsdyktige NAV-kontor, med kompetente medarbeidere, skal understøtte målene ved å sikre brukerne riktig bistand til riktig tidspunkt, og dermed gi bedre tjenester og brukeropplevelser.

Utvikling av kompetanse krever kontinuitet og systematikk, og dette er et lederansvar. Ledere må sikre at medarbeiderne har rett kompetanse, og gi dem rom til å utøve skjønn basert på solide faglige vurderinger, særlig i krevende oppgaver som arbeidsevnevurderinger eller vurdering av medisinsk informasjon. Samtidig kan ikke ledere delegere mer ansvar enn medarbeiderne har forutsetninger for å håndtere og trives med. Derfor krever overgangen til en ledelsesform der styring og kontroll skal vike, til fordel for at medarbeiderne skal arbeide mer autonomt, at medarbeiderne også involveres i endringsprosessen. Både ledere og medarbeidere har dermed behov for «metakompetanse» eller «kompetanse i å jobbe godt med kompetanse». I tillegg krever en slik overgang utviklingskapasitet. Hvis et kontor eller enhet har betydelige kapasitetsutfordringer, vil utviklingsarbeid naturlig nok måtte nedprioriteres til fordel for mer presserende oppgaver.

I 2019 lanserte NAV prosjektet *Økt kompetanse*. Prosjektets forarbeid synliggjorde lederes behov for verktøy og kunnskap rundt systematisk arbeid med kompetanse og læring. Det ble uttrykt behov for å etablere gode prosesser rundt ny kunnskap og praksis, samt behov for økt kunnskap rundt tilrettelegging for god delings- og læringskultur, med mål om å øke enhetens samlede kompetanse.

---

<sup>1</sup> Vågegeng m.fl. (2015)

<sup>2</sup> Fossetøl m.fl. (2020)

Målet med *Økt kompetanse* er å bidra til at NAVs medarbeidere har de ferdigheter og kunnskaper som trengs for å ivareta NAVs samfunnsoppdrag. Gjennom prosjektet har lederne i NAV en nøkkelrolle i å sørge for at det arbeides systematisk med læring og kompetanseutvikling. Likevel understrekes det at ledere og medarbeidere sammen har et ansvar for kompetanseutviklingen, som en del av NAVs langtidspan.<sup>3</sup>

Det nettbaserte prosess-støtteverktøyet «Kompetanseledelse» inngår i det større prosjektet *Økt kompetanse*, som har fire innsatsområder: Det første er (1) **Praksisnære læringsmetoder på kjerneområder**, som handler om å utvikle og innarbeide gode og arbeidsplassbaserte læringsformer innenfor kjerneområdene *veiledning, inkluderingsarbeid, arbeidsmarked og forvaltning*. Prosjektet har flere leveranser på dette innsatsområdet. Skal NAV få godt utbytte av læringspraksis, må det legges til rette for gode rammebetingelser. Derfor er et annet hovedprodukt (2) **strukturer for kunnskapsdeling og kompetanseutvikling**, som dreier seg om å få til gode samarbeidsformer mellom Statsforvalteren og NAV, avklare roller og ansvar i og imellom organisasjonsnivåene og utvikle gode læringsarenaer i form av nettverk. For å få til god læringspraksis og gode rammebetingelser trenger NAV ledere som både strategisk og praktisk tar ansvar og legger til rette for systematisk og kontinuerlig kompetanseutvikling i egen enhet. Derav hovedproduktet (3) **Kompetanseledelse** – som én av flere viktige forutsetninger som må være på plass for å praktisere god læring og kompetanseutvikling. Disse tre operative produktutviklingsområdene, skal skape et grunnlag for det fjerde hovedproduktet (4) **Rammeverk for læring og kompetanseutvikling** – som skal gi en felles referanseramme for kompetanseutvikling i NAV. Rammeverket skal erstatte foreliggende kompetansestrategi (utløpt 2020) og tar høyde for å gi føringer for både en felles forståelse og innretning på kompetansearbeidet i NAV. Kompetanseledelse vil være et viktig element i dette rammeverket, som er under utvikling.

Prosjektet skal sikre at enhets- og linjeledere, prosessledere og medarbeidere har et felles språk når det gjelder kompetansearbeidet og føre til økt eierskap og gjennomføringskraft hos personer med nøkkelroller i utviklingsarbeidet. Hvis menneskene som er ansatt i de ulike rollene har noenlunde likeartet forståelse av begreper betydningssinnhold og innsikt i et sett med felles metoder og verktøy, blir det også lettere å skape gode kollektive prosesser.

## 2.1 Om det nettbaserte prosess-støtteverktøyet Kompetanseledelse

Verktøyets «skapelsesberetning», slik den er blitt fortalt av informanter fra Høgskolen i Innlandet og Arbeids- og velferdsdirektoratet, bygger opp under bildet av at Kompetanseledelse springer ut fra faktiske, opplevde behov i NAV. Samarbeidsavtalen som Høgskolen i Innlandet (HINN) og Arbeids- og velferdsdirektoratet inngikk i 2016 om forskning, utvikling og praksissamarbeid, kan betraktes som et startpunkt for prosessen med utvikling av selve verktøyet. Ideen var å fremme innovasjon i NAV, med utgangspunkt i fagkompetansen som fantes ved nasjonal innovasjonsskole for kommunesektoren på HINN. Etter to søknadsrunder til direktoratet om midler som fikk avslag, fikk HINN oppdraget om å utvikle et nettbasert verktøy med fokus på myndiggjøring og medarbeiderskap.

Utviklingsprosessen beskrives som tidkrevende og stegvis, men også dynamisk sett fra høyskolens side. Dialogen med NAV har vært tettere og mer grundig enn de var vant med fra tidligere. Verktøyet

---

<sup>3</sup> Arbeids- og velferdsdirektoratet (2018)



ble også mer omfattende enn først antatt. I perioder har det vært utfordrende å få grep om hva direktoratet egentlig ville ha, men gjennom et godt samspill i en åpen prosess, har verktøyet i økende grad tatt form. Da prosjektet Økt kompetanse kom, og verktøyet kunne innplasseres som et tiltak under dette prosjektet, falt det ordentlig på plass. Det tette samarbeidet har etter deres vurdering skapt et produkt som NAV i stor grad har fått vært med å forme etter sine behov.

Direktoratet fremhever at prosjektet har vært basert på en «smidig» metodikk, som innebærer å utvikle et produkt stegvis, med høy grad av fleksibilitet og hyppige delleveransers, samt tett kommunikasjon mellom utviklere og dem som skal bruke produktet.<sup>4</sup> Det betyr at prosjektet har utviklet leveranser underveis på bakgrunn av innsikt, involvering og samarbeid, og tatt høyde for endringer som følge av løpende erfaringer. Det innebar at man i utviklingsprosessen ikke hadde et klart bilde av hva som ville bli det endelige resultatet. NAVs samhandling med HINN har derfor vært noe mer enn et tradisjonelt «oppdragsgiver-oppdragstaker»-forhold, ettersom begge parter har vært avhengig av å samarbeide og samhandle tett, for å finne fram til den faglige rammen og innretningen som er tilpasset NAVs behov.

Kompetanseledelse bygger på et prosessorientert og dynamisk ledelsesperspektiv, hvor grunntanken er at det er ledelsen som må legge til rette for kompetanseutvikling i egen enhet. Hovedmålsettingen med kompetanseledelse er at det til enhver tid er samsvar mellom de arbeidsoppgaver som skal utføres og den kompetansen som eksisterer i NAV-enheten.

---

*Kompetanseledelse i NAV handler om hvordan ledere, sammen med sine medarbeidere, jobber systematisk for å sikre læring og at enheten har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgavene – nå og i fremtiden.*

Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2019

---

Målene skal oppnås gjennom å styrke den ansattes deltakelse i egen læring og kompetanseutvikling, bidrag til et konstruktivt læringsmiljø, NAV-enhetens utvikling og bruk av arbeidsplassen som læringsarena og NAV-enhetens systematiske kompetansearbeid på strategisk og operativt nivå. Graden av måloppnåelse antas å avhenge av ledelsens forståelse av sitt lederoppdrag. Det vil si lederens forståelse av NAVs overordnede strategier og formidlingen av disse til de ansatte. Videre antas graden av lokal tilpasning å være sentral for hvorvidt en lykkes med kompetanseledelse som støtteverktøy, og kompetanseutvikling på sikt.<sup>5</sup>

Verktøyets kunnskapsgrunnlag bygger på flere komplementære faglige tilnæringer, deriblant Linda Lai sitt rammeverk for strategisk kompetanseledelse<sup>6</sup>, og skal hjelpe ledere å *sette retning* med utgangspunkt i virksomhetens overordnede føringer, *forstå kompetansen* som enheten har (kompetansebeholdning), *trenger* (kompetansebehovet) og *mangler* (kompetansegap), *finne kompetansen* ved hjelp av oversikt og innsikt i medarbeidernes kompetanse som ikke er synlig i den

---

<sup>4</sup> Se f. eks DFØ (2016)

<sup>5</sup> Arbeids- og velferdsdirektoratet (2018).

<sup>6</sup> Lai, Linda (2013).

enkeltes CV, se *mulighetene* og utnytte det tilgjengelige spekteret av aktiviteter, tiltak og arenaer og *ta styring* ved å følge opp, synliggjøre og utnytte kompetanseutviklingen som skjer.

Lai peker videre på at satsning på kompetanseutvikling uten klare hensikter kan gi negative effekter. Dette kan føre til at de ansatte blir over- eller feilkvalifisert, som igjen kan redusere motivasjon og mestringsfølelse. Feilslått kompetansesatsing kan dermed skape et dårlig arbeidsmiljø og dårlig ressursutnyttelse. Lai forstår kompetanse som helheten av et sett av komponenter som til sammen utgjør en persons arbeidspotensial: (1) Holdninger refererer til den enkeltes verdier, grunnsyn eller innstilling, (2) kunnskap er det en person vet, eller tror man vet om fakta, årsakssammenhenger og framgangsmåter, (3) ferdigheter handler om dyktigheten og smidigheten i den konkrete utførelsen av praktiske handlinger og (4) evner er stabile egenskaper av en grunnleggende karakter som legger premissene for mulighetene til å utføre oppgaver og tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger.

Prosess-støtteverktøyet skal også bidra til myndiggjorte medarbeidere. Forståelsen av myndiggjøring som har ligget til grunn for utviklingen av prosessverktøyet, oppsummeres slik: «Empowerment (myndiggjøring) i arbeidslivet handler om i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen.»<sup>7</sup>

Det er Høgskolen i Innlandet (HINN) som på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet har utviklet det nettbaserte prosessverktøyet Kompetanseledelse. Fylkesleddet/styringsenheten i NAV er ansvarlig for implementeringen av prosess-støtteverktøyet. Enhetsleder er ansvarlig for å gjennomføre nødvendige kompetanse- og læringstiltak, og skal rapportere om dette oppover i styringslinjen.

Et annet mål for prosjektet *Økt kompetanse* er å skape en mer koordinert og effektiv samhandling om kompetanse i og mellom organisasjonsnivåene. Videre er et innsatsområde at universiteter og høgskoler blir sterkere integrert i NAVs læringssystem. Tabellene på neste side gir noen korte faktaopplysninger om prosess-støtteverktøyet og hvordan det er bygd opp.

#### Om det nettbaserte prosess-støtteverktøyet i kompetansearbeid

- Kurset støtter opp under målene i NAVs virksomhetsstrategi: flere i arbeid, bedre brukermøter og pålitelig forvaltning
- Målgruppen er ledere, medarbeidere og andre ressurspersoner i NAV
- Kurset består av to deler: en lederforberedelse med fire moduler og en hoveddel med seks moduler
- Flere av modulene er bygd opp med et basis- og fordypningsnivå. Nivå er valgfritt ut fra enheten og den enkeltes behov. De kan repeteres om ønskelig.
- Kurset består av videoforeslinger og litteraturtips, samt individuelle og gruppebaserte aktiviteter og arbeidsoppgaver («blended learning»)
- Kurset skal gi rammer, prosess-støtte, oppgaver og faglig input for mer systematisk kompetansearbeid
- Deltakerne skal selv fylle kurset med innhold, knyttet til egen arbeidsplass og rolle
- Kurset legges til rette slik at læringen skal kunne skje både på individ-, gruppe- og organisatorisk nivå
- Stipulert gjennomføringstid på basisnivå er 10 uker
- Stipulert arbeidsinnsats for alle modulene per deltaker er 25 timer på basisnivå

Kilde: Arbeids- og velferdsdirektoratet

<sup>7</sup> Amundsen, Stein (2019).

Nettkursets oppbygging
<p><b>Forberedelse for ledere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modul 1: Introduksjon</li> <li>• Modul 2: Oppdraget</li> <li>• Modul 3: Planlegge gjennomføring</li> <li>• Modul 4: Faglige forutsetninger</li> </ul> <p><b>Kompetanseledelse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modul 1: Start</li> <li>• Modul 2: Faglige forutsetninger</li> <li>• Modul 3: Kompetanseplanlegging</li> <li>• Modul 4: Arbeidsplasslæring</li> <li>• Modul 5: Lederskap, medarbeiderskap og selvledelse</li> <li>• Modul 6: Gjort, lært, lurt</li> </ul> <p>Kilde: Arbeids- og velferdsdirektoratet</p>

## 2.2 Oppdragets formål og problemstillinger

Evalueringen av «Kompetanseledelse – et prosessverktøy for ledere og medarbeidere i NAV» har undersøkt nytteverdien av og implementeringen av verktøyet. Datainnsamlingen har fulgt arbeidsprosessene blant ledere og medarbeidere i de seks utvalgte NAV-enhetene som deltar i piloten: NAV Familie og pensjonsytelser Drammen, NAV Hadeland, NAV Hamar, NAV Jevnaker NAV Lier og NAV Nordre Land.

Oppdragets overordnede problemstilling har vært å vurdere hvorvidt ledere og medarbeidere i piloten opplever Kompetanseledelse som et nyttig og godt tilrettelagt prosess-støtteverktøy for å styrke enhetenes kompetansearbeid.

Oppdraget har vurdert verktøyet og arbeidsprosessene ved pilotkontorene, slik at Arbeids- og velferdsdirektoratet har et bedre grunnlag for å avgjøre hvorvidt piloten bør utvides til flere enheter i NAV.

Under følger en oversikt over oppdragets problemstillinger, kategorisert etter oppdragets analytiske rammeverk:

Måloppnåelse	Innholdskvalitet	Gjennomføringskvalitet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forholdet mellom mål/hensikt med kurset og det faglige læringsutbyttet til ledere og</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogiske rammer og de faglige elementene som inngår i verktøyet                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ tilrettelegging og faglig støtte til</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjennomføringen ved enhetene                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ hvordan prosess-støtteverktøyet er gjennomført ved enhetene</li> </ul> </li> </ul>

<p>medarbeidere, både generelt og på de enkelte modulene</p>	<p>medarbeidere og ledere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ opplevd relevans av beskrevne oppgaver i verktøyet</li> <li>○ verktøyets relevans sammenlignet med egen praksis</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Læringsplattformen             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brukervennlighet (oversiktlig og lett å bruke)</li> <li>○ Forståelig språk</li> <li>○ Oppbygging og struktur</li> <li>○ Utbytte av digitale læringsressurser som inngår i verktøyet (video, animasjoner og oppgaver)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ bruk av etablerte arenaer eller om enheten har opprettet nye læringsarenaer</li> <li>○ bruk av individuelle og kollektive læringstiltak, og forholdet dem imellom</li> <li>○ tidsbruk og grad av fleksibilitet i gjennomføringen</li> <li>○ verktøyets omfang</li> <li>○ verktøyets vanskelighetsgrad</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Samhandlingen mellom ansvarlige aktører (HINN, direktorat og fylkesledd\styringsenhet)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Samhandlingsmodell og aktørens roller og ansvar</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---

Forholdet mellom verktøyets mål og det faglige læringsutbyttet til ledere og medarbeidere, både generelt og på de enkelte modulene, har vært et sentralt fokusområde i evalueringen. Det nettbaserte prosess-støtteverktøyet skal bidra til å:

- øke kunnskaper og ferdigheter om kompetanseledelse, og skape en felles forståelse for hvordan ledere og medarbeidere sammen kan jobbe systematisk og målrettet med gode prosesser for å styrke læring og kompetanseutvikling i enheten,
- gjøre ledere og medarbeidere i stand til å sikre at enheten har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å løse oppgaver i NAV-enheten nå og i fremtiden.

Dette skal oppnås ved å styrke:

- den enkelte NAV-ansattes aktive deltakelse i egen læring og kompetanseutvikling
- den enkeltes bidrag til et konstruktivt læringsmiljø
- NAV-enhetens utvikling og bruk av arbeidsplassen som læringsarena
- NAV-enhetens systematiske kompetansearbeid på strategisk og operativt nivå

Hensikten med Kompetanseledelse er altså blant annet å sikre at de ansatte får reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse samt tilhørighet i organisasjonen (myndiggjøring). Det handler også om de sosiale og strukturelle ordningene og praksisene i enheten som bidrar til å myndiggjøre de ansatte (lærings- og involveringsarenaer), samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen (medarbeiderskap).

## 2.3 De deltagende NAV-enhetene

Valget av pilotenheter har vært styrt av hvilke kontorer som selv har uttrykt ønske om å være med, basert på nysgjerrighet og sammenfall med allerede pågående arbeid. Som følge av at Jevnaker havnet i et annet fylke enn resten av pilotenhetene på grunn av regionreformen, ble Vest-Viken også koblet på prosjektet. Antallet pilotenheter ble slik utvidet fra tre til seks. I den forbindelse tok enhetslederen for Drammen Familie og Pensjon, som er en spesialisert enhet i ytelseslinjen, initiativ til å være med. Å være med i piloten framstod som en mulighet til å være med på å påvirke verktøyet, slik at det også blir nyttig for spesialiserte enheter. Videre, passet dette godt inn i pågående arbeid med medeierskap.

Tabellene nedenfor viser trekk ved kontorene som har betydning for hvordan gjennomføringen av piloten har foregått.

NAV Familie og Pensjon Drammen	
<b>Omfang av deltakelse</b>	111, fordelt på Barnetrygd: 35, Bidrag: 40, Foreldrepenger 36 (87 prosent deltakelse – alle avdelinger påmeldt)
<b>Kort om enheten</b>	NAV Familie- og pensjonsytelser Drammen (NFP Drammen) er en spesialisert saksbehandlingsenhet med fire fagavdelinger som har ansvar for saksbehandling og utbetaling av ulike ytelser: én med ansvar av barnetrygd, én for foreldrepenger og to for barnebidrag. Til sammen har saksbehandlingsenheten 127 ansatte.
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	I pilotperioden måtte de to barnebidragsavdelingene prioritere driftsoppgaver på grunn av høy arbeidsmengde fra slutten av november. Planen var i utgangspunktet å starte opp igjen i januar. Situasjonen bedret seg ikke nevneverdig på nyåret og får å øke kapasiteten, igangsatte de en rekrutteringsprosess for å ansette fem nye saksbehandlere. I lys av dette bestemte avdelingslederne i samråd med enhetsleder og direktoratet å avbryte piloteringen etter å kun ha gjennomført modul 1 og 2.

NAV Hadeland	
<b>Omfang av deltakelse</b>	38 (69 prosent deltakelse – to av tre avdelinger påmeldt)
<b>Kort om enheten</b>	NAV Hadeland er interkommunalt NAV-kontor med tre avdelinger og omtrent 55 ansatte som tilbyr tjenester til innbyggerne i kommunene Lunner (9051 innbyggere) og Gran (13 642 innbyggere).
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	Intet særskilt.

NAV Hamar	
<b>Omfang av deltakelse</b>	16 (20 prosent deltakelse – én avdeling påmeldt)

<b>Kort om enheten</b>	NAV Hamar har 74 ansatte fordelt på fire avdelinger, og er lokalkontor for kommunene Hamar (31 509 innbyggere), Ringsaker (34 897 innbyggere), Løten (7 663 innbyggere) og Stange (21 072 innbyggere).
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	NAV Hamar var inne i en omorganiseringsprosess, med utgangspunkt i tjenstedesign, som ble iverksatt 2. november. I forbindelse med dette flyttet de i tillegg inn i nye lokaler. Deltakerne som var påmeldt piloten fra «arbeid, avklaring og økonomi-avdeling» ble derfor fordelt på flere nye avdelinger.

<b>NAV Jevnaker</b>	
<b>Omfang av deltakelse</b>	14 (100 prosent deltakelse)
<b>Kort om enheten</b>	NAV Jevnaker har totalt 14 ansatte og tilbyr tjenester til innbyggerne i Jevnaker kommune (6 846 innbyggere).
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	Intet særskilt.

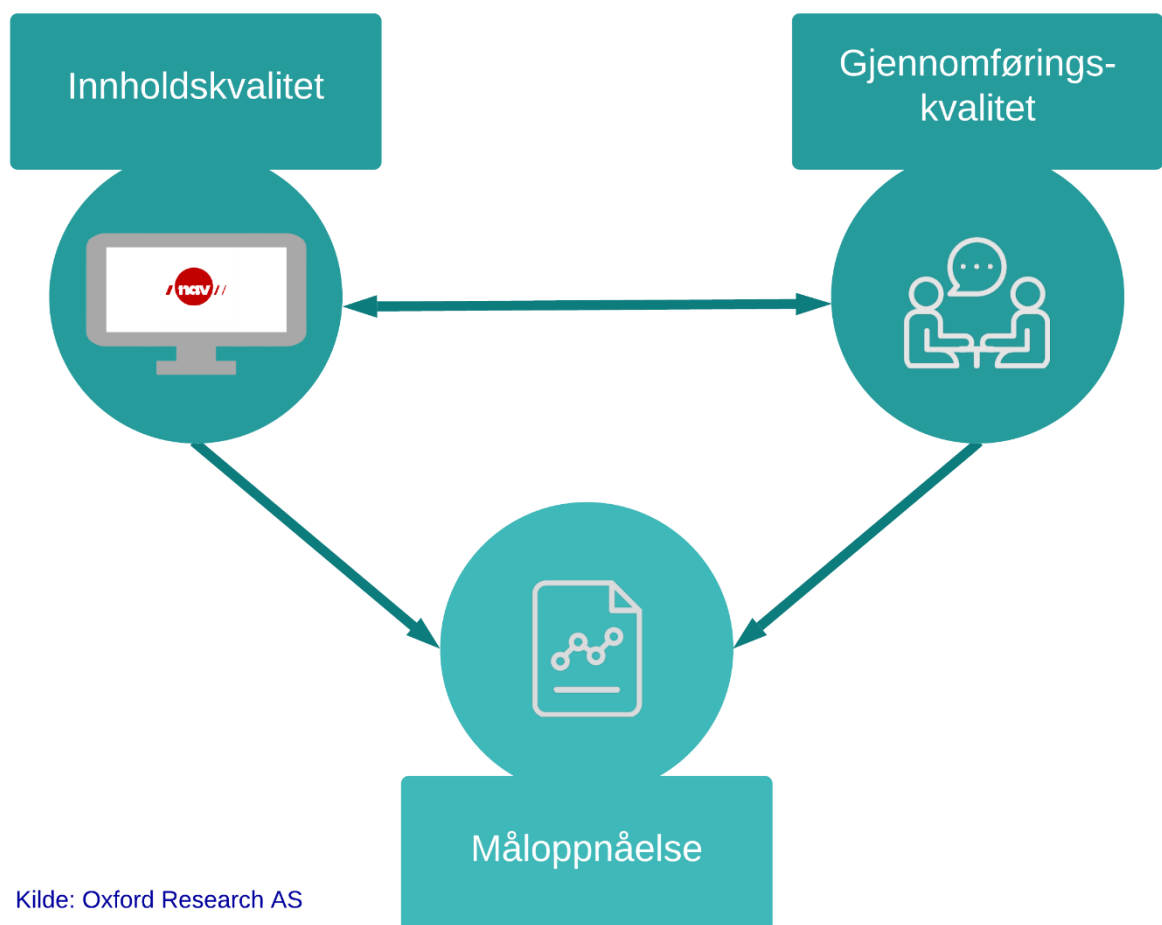
<b>NAV Lier</b>	
<b>Omfang av deltakelse</b>	9 (16 prosent deltakelse – kun Ledergruppen og tillitsvalgte/verneombud påmeldt)
<b>Kort om enheten</b>	NAV Lier har 54 ansatte fordelt på tre avdelinger og tilbyr tjenester til innbyggerne i Lier kommune (26 373 innbyggere).
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	NAV Lier har valgt å ikke benytte seg av prosessverktøyet, men har gått gjennom det i ledergruppen og kommet med innspill til utviklingsarbeidet (mer om dette i kap. 4.4).

<b>NAV Nordre Land</b>	
<b>Omfang av deltakelse</b>	3 (21 prosent deltakelse)
<b>Kort om enheten</b>	NAV Nordre land har 16 ansatte som er samlet på én avdeling og er lokalkontor for Nordre Land kommune (6 671 innbyggere).
<b>Særegne forhold som har påvirket gjennomføringen av piloten</b>	Intet særskilt.

### 3. Evalueringsdesign

I dette kapitlet presenterer vi opplegget vårt for datainnsamling, analyse og vurdering. Oppdraget har bygget på en flermetodisk tilnærming. Flere ulike kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder og analyseteknikker har dannet grunnlag for en helhetlig undersøkelse av den opplevde nytten og relevansen av verktøyet, som anbefalingene våre bygger på. I *Vedlegg: Metodebeskrivelseet* redegjør vi for de ulike datainnsamlingsteknikkene som er benyttet og vurderer deretter kort det samlede datagrunnlagets pålitelighet. I resten av dette kapitlet beskriver vi det analytiske rammeverket vårt, som knytter vurderingene av verktøyet til tre hoveddimensjoner: Innholdskvalitet, gjennomføringskvalitet og måloppnåelse. Summen av de ulike delene har dannet grunnlaget for en grundig vurdering av verktøyet og arbeidsprosessene, om hvorvidt piloten bør utvides til flere enheter i NAV.

Figur 1: Analytisk rammeverk



Kilde: Oxford Research AS

### 3.1 Innholdskvalitet

Innholdskvaliteten handler om det faglige innholdet i opplæringstilbudet og hvordan dette presenteres. Innholdskvaliteten dreier seg i dette tilfellet om verktøyets og de ulike modulenes pedagogiske rammer og faglige innhold, herunder tilrettelegging og faglig støtte til medarbeidere og ledere, og opplevd relevans av verktøyet. Relevans innebærer at det er samsvar mellom kompetansen som formidles og kompetansen det er behov for ute i organisasjonen.<sup>8</sup> Dette antas å ville prege ledernes og medarbeidernes opplevelse av prosess-støtteverktøyet.

Læringsplattformen spiller en viktig rolle for innholdskvaliteten gjennom dens brukervennlighet, forståelig språk, oppbygging og struktur. Læringsplattformen er som regel uavhengig av selve kurset, men vil likevel påvirke deltakerens opplevelse av læringsprosessen. Trekk ved læringsplattformen av betydning kan være innlogging, navigasjon og muligheter for hjelp og oppfølging. Videre vil valg av virkemidler, som videoer, bilder og animasjoner påvirke opplevelsen for brukeren.

### 3.2 Gjennomføringskvalitet

For å vurdere prosess-støtteverktøyets gjennomføringskvalitet har vi benyttet implementeringsteori og endringsledelsesteori. I tillegg inngår spørsmålet om samhandling i vurderingen av pilotenes gjennomføring.

Innenfor implementeringslitteraturen er det to hovedstrømninger; ovenfra-og-ned og nedenfra-og-opp. Mens førstnevnte i stor grad omhandler ledelsesstyrt gjennomføring, med lite eller ingen involvering av medarbeiderne, har sistnevnte sterkt fokus på involvering og forankring blant medarbeiderne.<sup>9</sup> En god tilnærming er å kombinere disse perspektivene. I første omgang avhenger vellykket implementering av organisatorisk forankring. Her er planleggingsfasen sentral, hvor strategien utformes av ledelsen. I hvilken grad ser ledelsen behovet for intervensjonen, hva er ressursbehovet og hvordan bør intervensjonen gjennomføres og formidles til de ansatte?

Videre er involvering av de ansatte sentralt for vellykket implementering. Særlig viktig er motivasjonsaspektet, slik at medarbeiderne faktisk forstår hensikten og den tiltenkte nytten av endringen som skal skje. Innenfor endringsledelsesteori er ett av tre suksesskriterier at ledelsen klarer å skape en klarhet for endring («readiness for change»). Sentralt i den forbindelse er at endringen oppleves som «viktig» og «riktig». Dette innebærer en opplevelse av at endringen faktisk representerer en løsning på de utfordringene organisasjonen står overfor. Videre vil det være viktig at endringsforslaget oppleves som «godt». Elementene «viktig», «riktig» og «godt» handler om å skape en felles oppfatning av behovet for endringen i organisasjonen. Lederens viktigste oppgave her er å formulere og formidle hvorfor og hvordan endringen skal skje og hva endringen er ment å føre til.<sup>10</sup> Dersom de ansatte opplever dette som legitimt og motiverende, vil dette øke sjansene for god implementering og gjennomføringskvalitet. I denne sammenheng er det dermed sentralt hvordan ledelsen i de seks pilotenhetene forstår prosess-støtteverktøyets rasjonale, målsettinger og strategi, og hvordan de formidler og skaper mening blant de ansatte.

---

<sup>8</sup> Oxford Research (2014).

<sup>9</sup> Poister m.fl. (2010).

<sup>10</sup> Appelbaum m.fl. (2012).



Videre er det viktig at verktøyet tilpasses lokale forhold.<sup>11</sup> For prosess-støtteverktøyet Kompetanseledelse er det meningen at den ansatte selv skal tilpasse kurset til egen arbeidssituasjon. Det er derfor sentralt at den ansatte selv er i stand til å gjøre disse vurderingene, slik at utbyttet av kurset blir best mulig. Nødvendig støtte og oppfølging fra ledelsen er viktig i denne forbindelse. Videre er det sentralt for suksess at de ansatte opplever omfanget og vanskelighetsgraden av verktøyet som overkommelig, og at verktøyet oppleves relevant for deres arbeidssituasjon.

### 3.2.1 Samhandling

Graden av og kvaliteten på samhandling mellom de involverte aktørene (HINN, Direktorat og fylkesleddet/styringsenheten) vil kunne påvirke både innholds- og gjennomføringskvalitet og derigjennom prosess-støtteverktøyets grad av måloppnåelse.

I denne forbindelse er det viktig å skille mellom begrepene *samarbeid* og *samhandling*. Dette er inspirert av arbeid på helsefeltet.<sup>12</sup> Det kan godt tenkes at aktørene samarbeider, men at arbeidet og viktige beslutninger preges av alenegang og sekvensielt arbeid. Med samhandling vektlegges det relasjonelle og prosessuelle; det er en mer forpliktende praksis enn samarbeid, og kan også romme holdninger til å jobbe sammen. Sentralt for god samhandling vil være for eksempel kommunikasjon og informasjonsdeling. På det laveste nivået kan en si at aktørene kjenner til hverandre. På neste nivå utveksles informasjon, og på det høyeste nivået av samhandling arbeider aktørene integrert, for eksempel i form av felles utformede målsettinger, rutiner og prosedyrer. I lys av Kompetanseledelse vil sentrale forhold være hvorvidt de ulike aktørene utveksler informasjon og erfaringer underveis, og samkjører prosessene, og i neste omgang hvorvidt dette skaper en mer effektiv implementering av verktøyet.

## 3.3 Måloppnåelse

Det overordnede målet med å styrke NAV-kontorers og -saksbehandlingsenheters evne til å arbeide målrettet og systematisk med kompetanse er å skape økt verdi for brukerne. Med andre ord er det de strategiske målene om bedre brukermøter, pålitelig forvaltning og flere i arbeid som ligger til grunn for Prosjekt Økt kompetanse og prosess-støtteverktøyet. Dette er imidlertid overordnede mål som Kompetanseledelse kan bidra til på lengre sikt, i samspill med en lang rekke andre årsaksfaktorer. For evalueringen er det de mer umiddelbare målene som danner utgangspunkt for vurdering av måloppnåelse, slik disse er formulert i prosjektbeskrivelsene. Utbyttet av verktøyet kan oppnås på to nivåer; på individnivå (den enkelte medarbeider eller leder) og på organisasjonsnivå (deler av eller hele NAV). De uttalte læringsmålene er stort sett overlappende for ledere, medarbeidere og enheten:

#### Mål ledere:

«Jeg jobber målrettet og systematisk for å sikre at vår enhet har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å løse vårt oppdrag med tilhørende oppgaver – nå og i fremtiden. Jeg myndiggjør mine medarbeidere, legger til rette for at de benytter arbeidsplassen som læringsarena og fremmer et godt læringsmiljø.»

<sup>11</sup> Durlak & DuPre (2008).

<sup>12</sup> Se for eksempel Ness, Ottar (2016).

### Mål medarbeidere:

«Jeg deltar aktivt i min egen myndiggjøring og læring, slik at jeg har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å mestre min arbeidsrolle med tilhørende oppgaver – nå og i fremtiden. Jeg benytter arbeidsplassen som læringsarena, deler min kompetanse med andre og bidrar til å fremme et godt læringsmiljø.»

### Mål enhet:

«I vår enhet arbeider vi målrettet og systematisk for å sikre at vi har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å løse vårt oppdrag med tilhørende oppgaver – nå og i fremtiden. Vi opplever myndiggjøring i arbeidet, benytter arbeidsplassen som læringsarena og fremmer et godt læringsmiljø.»

### 3.3.1 Individnivået

På individnivå handler det forventede læringsutbyttet primært om at deltakerne har økt sin metakompetanse som følge av å arbeide med prosess-støtteverktøyet og at de faktisk anvender den for å bidra til enhetens kompetanseutviklingsarbeid, i tråd med forventningene som rettes mot henholdsvis medarbeidere og ledere. Innholdet i læringsmålene kan med fordel pakkes ut og relateres til de ulike kompetansekomponeentene. I tillegg ligger det en forventning om *atferdsendring* i målformuleringene. For medarbeidere består læringsmålingene av (1) kunnskapservvelse i den forstand at deltagerne skal få økt forståelse for hvordan det overordnede bildet i NAV har betydning for kompetansearbeidet ved enheten og ens egen og kollegers roller og ansvar i dette, teoretisk innsikt i læring, kompetanse og myndiggjøring, (2) utvikle ferdigheter gjennom å få erfaring med praktiske verktøy for strategisk kompetansearbeid, medarbeiderskap og selvledelse, (3) holdningsendring ved at de skal anse myndiggjørende lederskap, selvledelse, medarbeiderskap, læring og erfaringsdeling som viktigere i arbeidshverdagen og få økt mestringstro og (4) atferdsendring på den måten at de i større grad benytter muligheter for å tilegne seg kompetanse og dele den med kolleger og utnytter eget handlingsrom.

For ledere er målene stort sett de samme, men de har samtidig et større ansvar for å legge til rette for at disse endringene finner sted hos de ansatte. Lederansvaret inkluderer å formidle hensikten med kompetansearbeidet med utgangspunkt i virksomhetens overordnede føringer, utøve den overordnede strategiske kompetansestyringen, utnytte det tilgjengelige spekteret av aktiviteter, tiltak og arenaer og å følge opp, synliggjøre og utnytte kompetanseutviklingen som skjer.<sup>13</sup>

### 3.3.2 Organisasjonsnivået

På organisasjonsnivå er det sentrale hvorvidt verktøyet bidrar til å sette kompetanse på agendaen, og om organisasjonen legger til rette for at kompetansen institusjonaliseres og anvendes. Sentralt for læring på organisasjonsnivå er å tilegne seg et godt kunnskapsgrunnlag om erfaringene rundt nåværende praksis (i dette tilfellet om pilotenes erfaringer med prosess-støtteverktøyet), slik at det kan treffes beslutninger om endringer som gir bedre måloppnåelse.

Organisasjonslæring handler om organisasjoners evne til å tilegne seg ny og relevant kunnskap som medfører hensiktsmessige endringer i en organisasjon.<sup>14</sup> Det er mer enn summen av individuelle

---

<sup>13</sup> Lai, Linda (2013).

<sup>14</sup> Senge, P. M. (1990).

læringsprosesser, og berører selve organisasjonsstrukturene og interaksjonene med omgivelsene.<sup>15</sup> Det bør riktignok påpekes at en organisasjon ikke kan betraktes som en «lærende entitet», men at når vi snakker om organisatorisk læring, dreier det seg om virkemidler, prosesser og systemer for å forvalte kompetansen til enkeltmedarbeidere og grupper som er ansatt i organisasjonen<sup>16</sup>. Tanken er at en organisasjon er avhengig av at medlemmene har rett kompetanse for å overleve og bedre klare å tilpasse seg omgivelsene.<sup>17</sup>

På organisasjonsnivå kan læringen ta ulike former eller «nivåer», avhengig av hvor store deler av organisasjonen som er involvert. Kompetansen kan anvendes, utvikles og formidles innad i en enhet eller et kontor, mellom ulike enheter og kontorer eller på det høyeste nivået: i NAV som helhet. I dette tilfellet vil Kompetanseledelse anvendes og være kjent i hele NAV, og en har inkorporert et «felles språk», som følge av verktøyets innhold. Det kan være krevende å gå fra læring på personnivå til organisasjonsnivå, og det er ingen garanti for at organisasjonen endres selv om det foregår læring på individuelt nivå. For læring mellom nivåene vil elementer som kommunikasjon, informasjons- og erfaringsutveksling og samhandling spille en rolle.<sup>18</sup>

Evalueringen har videre sett hen til John Goodlads prinsipper for voksenpedagogikk, for å kunne belyse måloppnåelsen i bredere forstand og også kunne gi anbefalinger til hvordan måloppnåelsen eventuelt kan styrkes.

Figur 2: John Goodlads grunnprinsipper i voksenpedagogikk

<b>Prinsipper som fremmer læring hos voksne</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Voksne lærer lettere dersom de kan påvirke egen læringsprosess og være aktive</li> <li>2) Voksne trenger å bli vist respekt og oppleve en læringssituasjon som bygger opp under deres selvbilde</li> <li>3) Voksne har innsikt og erfaringer som læringen må ta utgangspunkt i og bygge på</li> <li>4) Reflektert erfaringsbygging er en viktig del av læringsprosessen for voksne</li> <li>5) Voksne lærer lettere når teori og praksis ikke er atskilt, men blir kombinert i læringsprosessen</li> <li>6) Voksne er ofte mer interessert i å lære for å finne praktiske løsninger enn å lære mer teori</li> </ol>
Kilde: Øystein Ramseng

<sup>15</sup> Basten, D, og Haamann, T. (2018).

<sup>16</sup> Lai, Linda (2013).

<sup>17</sup> Klev, R. og Levin, M. (2009).

<sup>18</sup> Ibid.

## 4. Opplevelser av Kompetanseledelse

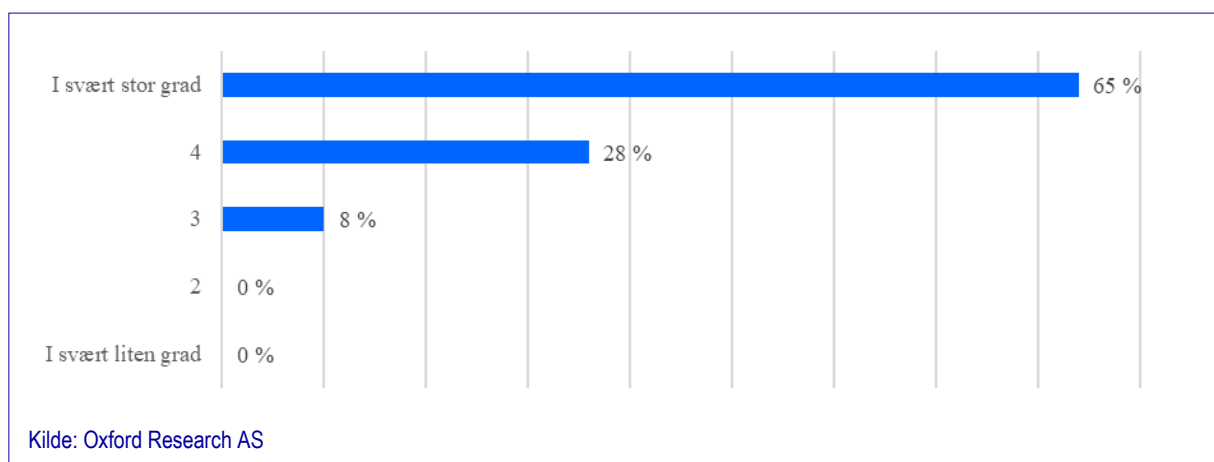
I det følgende presenteres funnene fra datainnsamlingen, om lederes og medarbeideres opplevelser av Kompetanseledelse. Kapitlet er strukturert etter oppdragets hovedelementer; pedagogiske rammer og faglige elementer (innholdskvalitet), gjennomføringen av verktøyet ved enhetene (gjennomføringskvalitet) og opplevd utbytte og relevans (verktøyets måloppnåelse). Hvert delkapittel innledes med en oppsummering og Oxford Researchs vurderinger av funnene.

Før vi går nærmere inn på opplevelsene og erfaringene med Kompetanseledelse, vil vi gi en kort syntese av utfordringene og kompetansegapet NAV-enhetene opplever i sitt daglige arbeid. Utfordringer i arbeidshverdagen og eksisterende kompetansegap sier noe om behovet for et verktøy som skal bidra til å systematisere kompetansearbeidet. Dette delkapitlet er derfor ment å gi en kontekstforståelse, som Kompetanseledelse kan sees i lys av.

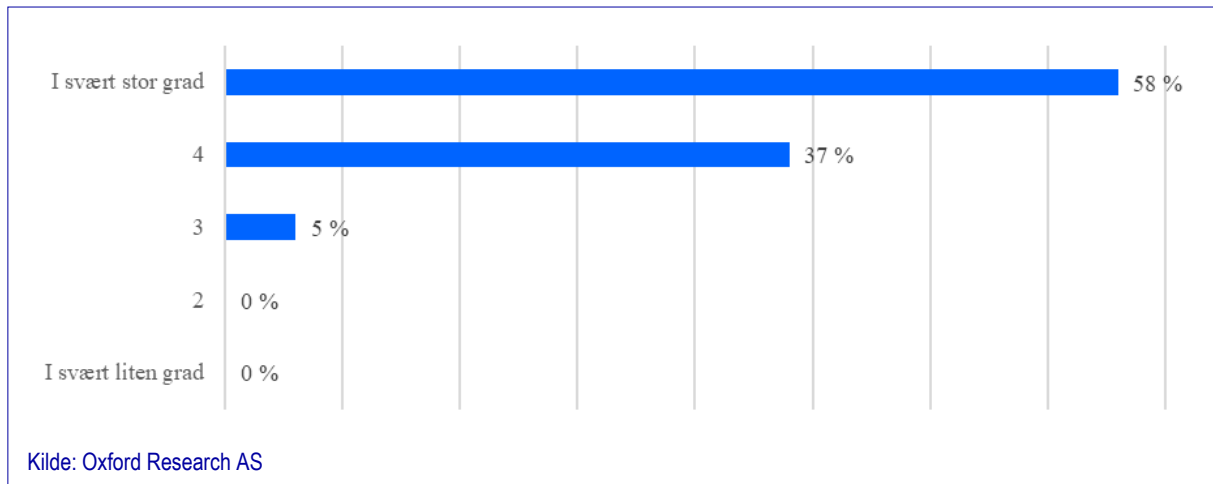
### 4.1 Behovet for Kompetanseledelse

Lederne uttrykker at kompetansegapet ved enhetene øker og minsker i perioder, når nye verktøy og arbeidsmetoder skal tas i bruk, eller når omorganisering gjør at medarbeidere skal arbeide med andre oppgaver enn de har vært vant med fra tidligere. Samlet sett opplever medarbeiderne og lederne likevel lite kompetansegap, og medarbeiderne beskriver sine kollegaer som dyktige på sine områder. Medarbeidersurveyen viser også at de ansatte gjennomgående opplever å mestre sine arbeidsoppgaver:

Figur 3: Medarbeidersurvey. I hvilken grad er du trygg på dine evner til å utføre jobben din? (N=65)



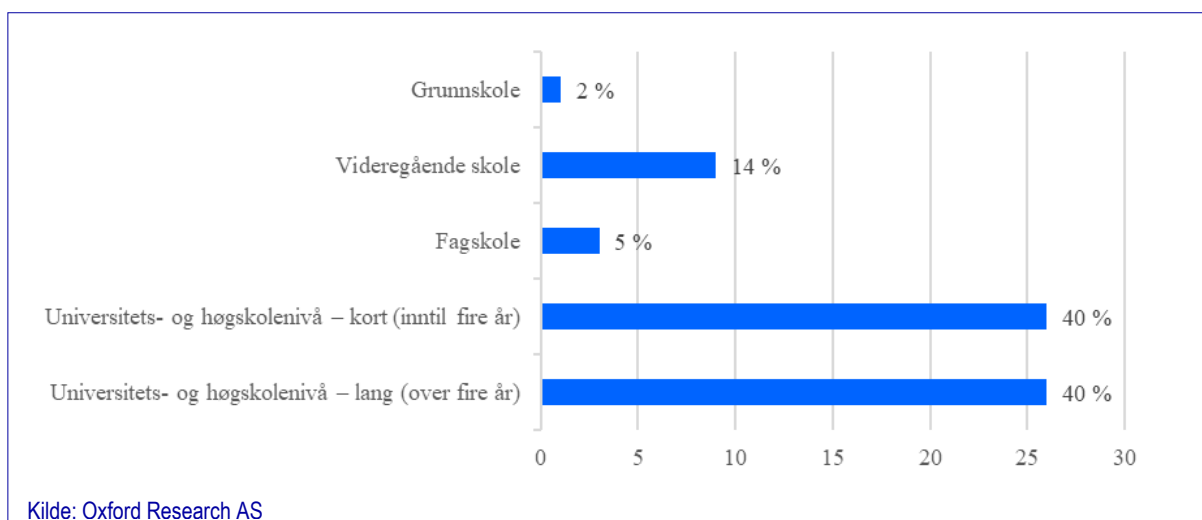
Figur 4: Medarbeidersurvey. I hvilken grad behersker du de ferdighetene som trengs i jobben din? (N=65)



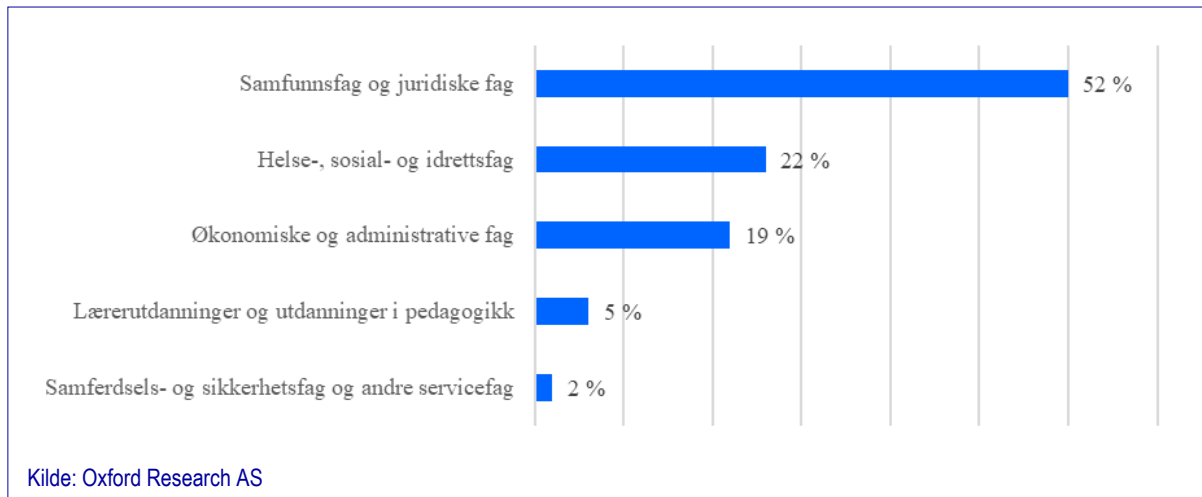
«NAV-kompetansen» er et begrep som går igjen. Det beskriver den tause, intuitive kunnskapen NAV-ansatte besitter, og som oppleves som krevende å sette ord på og videreformidle. Den kan også referere til å vite hvordan man finner fram til informasjon i mangfoldet av fagsystemer og portaler som den enkelte medarbeider har tilgang til. I den forbindelse oppleves Kompetanseledelse som et nyttig verktøy for å eksternalisere slik taus kunnskap.

På tross av lavt kompetansegap fremhever flere mangfoldet i NAV-kontorene, i form av ulike utdanningsnivå, bakgrunn, fartstid og erfaring blant medarbeiderne. Medarbeidersurveyen viser dette tydelig:

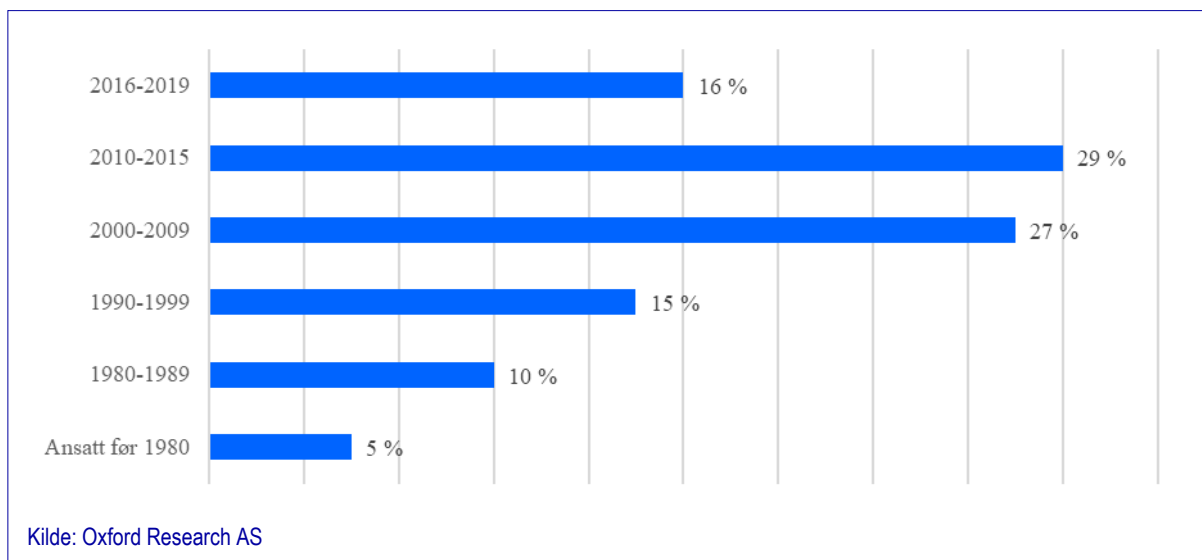
Figur 5: Medarbeidersurvey. Hva er ditt høyeste utførte utdanningsnivå? (N=65)



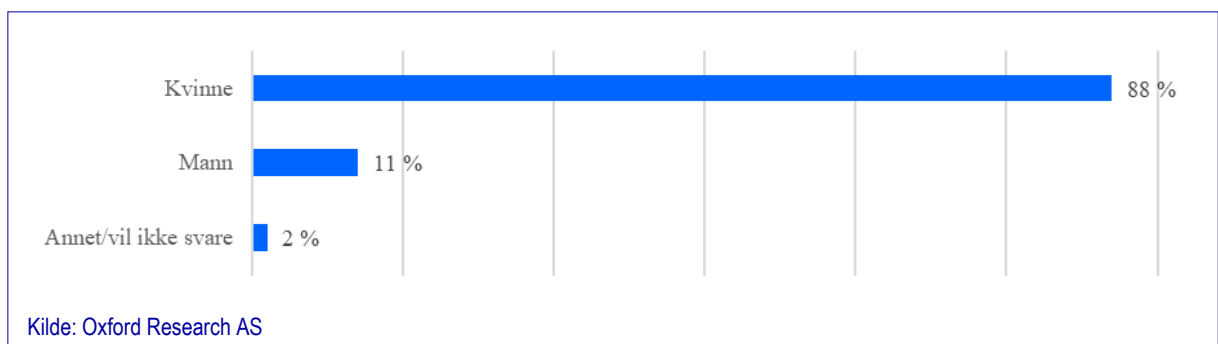
Figur 6: Medarbeidersurvey. Hvilket felt er utdanningen din innenfor? (N=58)



Figur 7: Medarbeidersurvey. Hvilket år ble du først ansatt i NAV? Hvis du også har vært ansatt i Aetat, trygdekontor eller sosialkontor, oppgi året du først ble ansatt der. (N=63)



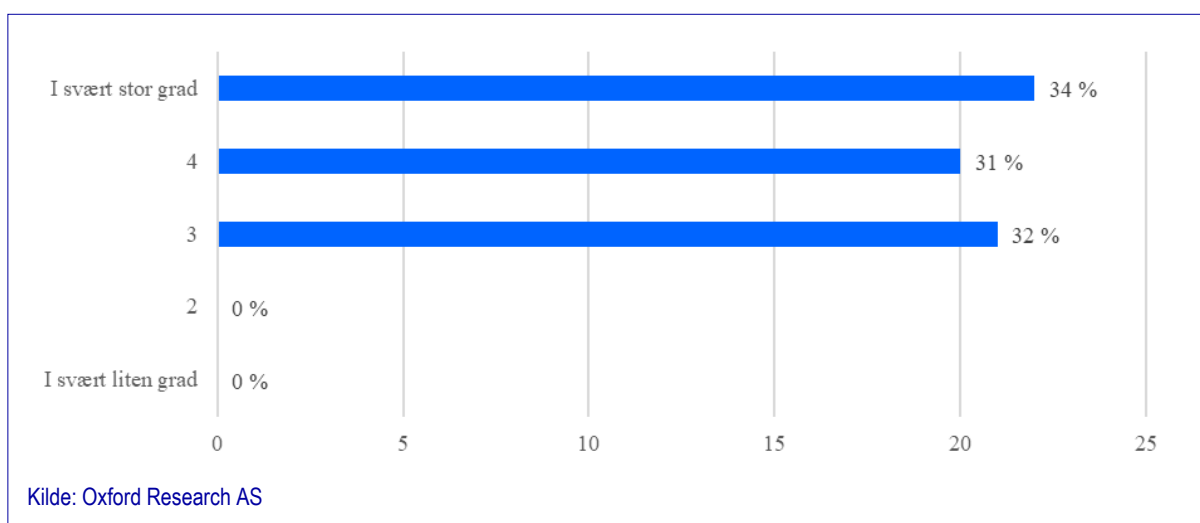
Figur 8: Medarbeidersurvey. Hva er ditt kjønn? (N=65)



Fordelingen etter utdanningsnivå viser at omtrent 80 prosent har en universitetsutdannelse, men det er stor grad av variasjon med hensyn til utdanningsfelt. Eksempler på fagdisipliner medarbeiderne oppgir å ha utdannet seg i, innenfor samfunnsfag og juridiske fag, er rettsvitenskap, statsvitenskap, sosiologi, politisk økonomi, offentlig styring og ledelse/innovasjon i offentlig sektor, global forståelse og medievitenskap. Innenfor helse-, sosial og idrettsfag er sykepleie, vernepleie, helseadministrasjon, psykologi, sosionom, og helsefagarbeider oppgitt, og innen økonomiske og administrative fag er det administrasjon og databehandling, administrasjon og ledelse og velferdsrettet samfunnsøkonomi som er fylt inn. Det er også stor spredning med hensyn til hvor lenge medarbeiderne har arbeidet i etaten: 25 av 65 medarbeidere var ansatt i Aetat, trygdekontor eller sosialkontor før NAV-reformen. Bakgrunnen er imidlertid lite variert når det gjelder kjønn, da 57 av 65 medarbeidere er kvinner.

Siden det ikke finnes noen egen profesjonsutdanning for NAV-ansatte, har medarbeiderne med seg ulike forutsetninger inn i arbeidet og det kan ta tid å tilegne seg erfaringen som skal til for å håndtere rollen sin. Derfor er det viktig for organisasjonen å sikre at alle medarbeidere raskest mulig oppnår et basisnivå på noen hovedkompetanseområder, gjennom opplæringsaktiviteter.<sup>19</sup> Ifølge medarbeidersurveyen opplever to av tre medarbeiderne å i stor grad ha fått tilstrekkelig opplæring:

Figur 9: Medarbeidersurvey. Har du i løpet av din fartstid i NAV opplevd å få tilstrekkelig opplæring til å kontinuerlig mestre dine arbeidsoppgaver? (N=62)



Variierende erfarings- og kompetansenivå beskrives også av flere NAV-ledere, ikke som en direkte utfordring, men som et element som må tas høyde for i kompetanse- og utviklingsarbeidet:

*«Variierende kompetanse og erfaring tror jeg de fleste ledere opplever. Noen hos meg har veldig lite formell kompetanse og flyter på erfaring, og andre har mer formell kompetanse. Det merkes at disse jobber på ulike måter. De som kanskje ikke har så mye utdanning, flyter på erfaring og lærer mens de arbeider. De har mye arbeidserfaring totalt sett. Snittalderen hos oss er 54 år. Vår yngste*

<sup>19</sup> Intervju med kunnskapsdirektør



*medarbeider er 32. Det er litt forskjell på holdninger og hvor fremoverlente de er. Det viktigste er at jeg klarer å se det.»*

-Intervju med enhetsleder

---

På bakgrunn av intervjumaterialet har vi inntrykk av at opplevelsen av kompetansegap varierer noe mellom NAV-kontorene, og at dette gjenspeiler hvordan kontoret er organisert. Noen kontorer har valgt en organisasjonsform som prioriterer breddekunnskap og høy grad av kjennskap til hverandres fagområder, imens andre har spesialisert seg etter fagområder. De forskjellige organisasjonsformene medfører at noen opplever å mangle dybdekunnskap imens andre opplever å mangle breddekunnskap. Som følge av økt spesialisering opplever de ansatte ved noen enheter å ha mindre innsikt i hverandres fagområder. Da øker behovet for samordning og koordinering innad i NAV-kontoret. Organisering henger også til en viss grad sammen med størrelse, der de mindre kontorene i større grad blir tvunget i retning av å være «generalistkontorer», imens de større kontorene kan velge å spesialisere seg. For de mindre kontorene blir det dessuten vanskeligere å opprettholde kompetansen, og man er mer sårbar for fravær.

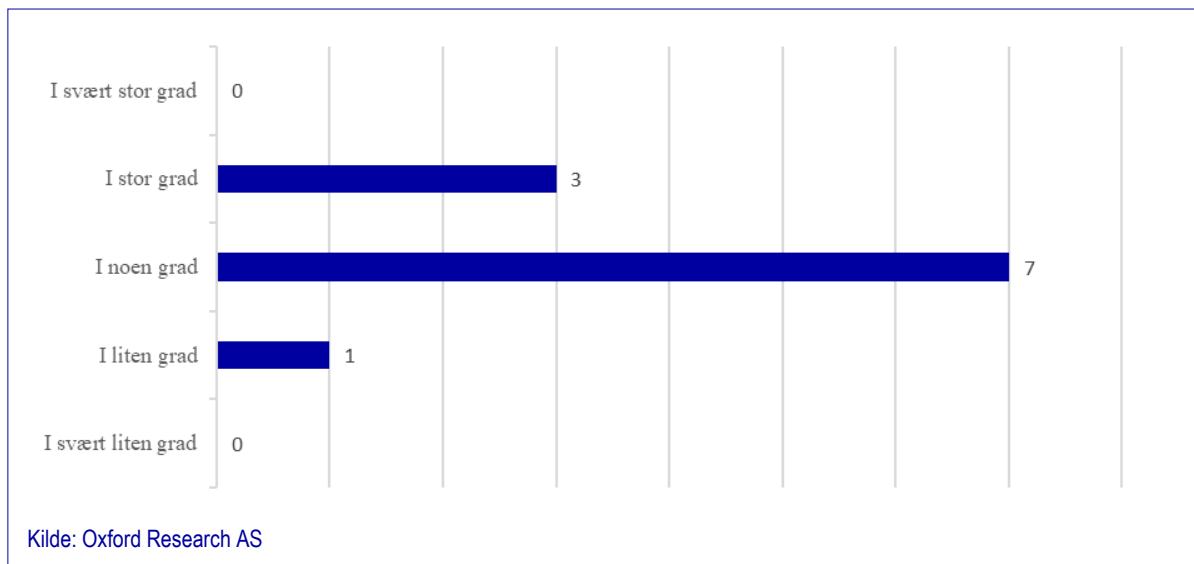
Lederne og medarbeiderne opplever kompetansebehov på noen områder. For det første etterlyses det særlig kompetanse om «pålitelig forvaltning», herunder kunnskap om lover og regelverk. En fagkoordinator, samt en informant fra styringsenheten opplever at det eksisterer størst kompetansegap knyttet til den juridiske forståelsen. Hun poengterer at de ansatte kjenner regelverket godt, men at de ikke nødvendigvis reflekterer nok over de løpende avgjørelsene som tas. Hun opplever behov for en større forståelse av skillet mellom rutiner og lovpålagte plikter. En annen medarbeider tror det ofte blir glemt at det faktisk er lovarbeid- og tolkning en arbeider med, og at en nok oftere burde gå tilbake til kjernen i jussen. Hun opplever at mye går på rutine, og at en i for liten grad reflekterer over prosessene.

Et kontor opplever noe mangel på rendyrkede sosionomer. Videre opplever en medarbeider at det mangler en omforent forståelse av hva som kjennetegner sosialfaglig arbeid, og hvordan sosialfaglig arbeid skal sees i et NAV-perspektiv.

Videre nevnes det behov for økt kulturforståelse og kompetanse rundt å forstå behov og gi god veiledning til fremmedspråklige brukere med flerkulturell bakgrunn, som står langt fra arbeidslivet, slik resultatene fra surveyen til lederne illustrerer:



Figur 10: Ledersurvey. Har enheten kompetansegap på noen av følgende områder? – Kulturforståelse (N=11)



Forståelse av kulturelle forhold er viktig å ha som bakgrunnskompetanse. Noe av den forståelsen er mulig å tilegne seg gjennom teoretisk læring, men er en stor fordel å ha den integrert i kontoret i form av medarbeidere som har variert bakgrunn. Imidlertid kan rekruttering av medarbeidere med flerkulturell bakgrunn være krevende å få til utenfor de større byene. Da blir det opp til medarbeidere som ikke har denne kunnskapen «gratis» å være i stand til å forstå reaksjonsmønstre, som for eksempel kan gi seg uttrykk i motstand mot arbeid, og møte dette på en god måte. Det oppleves mer krevende å treffe på tiltakene til denne gruppen, slik at de kommer raskt i arbeid.

Videre beskrives veiledning av langtidsledige som en gjennomgående utfordring. Disse situasjonene er som oftest komplekse, og det er mange faktorer som spiller inn på ledigheten. Her oppleves det også krevende å treffe på tiltak og få dem i arbeid. Økt digital kompetanse beskrives som et behov i denne forbindelse, for å øke og forbedre den løpende kontakten med brukerne.

Behovet for digital kompetanse har også ellers ofte kommet opp i intervjuene. For ansatte i ytelseslinjen, der arbeidshverdagen tidligere kunne bestå av mange rutinepregede oppgaver, har automatisering av søknadsbehandlingen medført at medarbeiderne utfører de oppgavene som er for komplekse til å behandles maskinelt. De får dermed kun befatning med de mest krevende sakene. Dessuten får flere ytelser nye saksbehandlingssystemer, som den enkelte medarbeider må sette seg inn i. Noen medarbeidere trenger mer innsats enn andre for å sette seg inn i bruken av nye digitale verktøy. Det kan også være utfordrende å legge fra seg vaner som ikke lengre er hensiktsmessige når saksbehandlingsprosessen i større grad blir automatisert. For eksempel kan medarbeidere oppleve at de slurver, dersom de ikke går inn og sjekker alle ledd i en saksbehandling, der jobben bare er å vurdere utfallpunkt som ikke kan behandles maskinelt.

For medarbeidere i arbeids- og tjenestelinjen, handler digitaliseringen om at kontakten med brukerne i økende grad skjer over digitale flater, særlig i forbindelse med Covid-19-pandemien. Dette gjelder også kontakten med kollegaer. Et hovedmål med kanalstrategien til NAV er at flest mulig kan skal få dekket sine behov for hjelp fra NAV gjennom informasjon og selvbetjenings- og chat-løsninger.

Dermed må veiledere mestre teknologien og utnytte mulighetene som finnes i Modia og andre digitale kommunikasjonskanaler.

Videre bygger mye av kompetansen til NAV-veiledere, saksbehandlere og jobbspesialister på taus kunnskap. Det kan være krevende å dele den tause kunnskapen, nettopp fordi den kjennetegnes av å være vanskelig å sette ord på. Flere enheter har hatt fokus på å gjøre den tause kunnskapen mer eksplisitt. Det poengteres at mange NAV-ansatte, særlig dem uten høyere utdanning, besitter mye kunnskap det ofte er krevende å kartlegge og dele. Å kartlegge den tause kunnskapen er nå på flere NAV-lederes agenda.

Mange informanter trekker frem det store arbeidspresset i NAV som en gjennomgående utfordring:

---

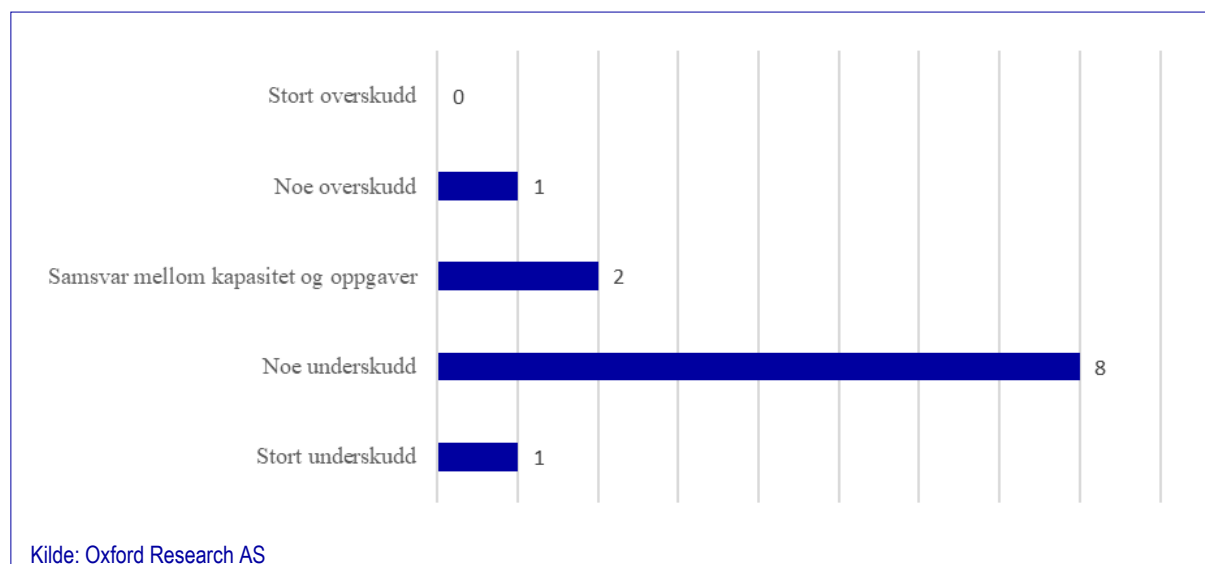
*«De største utfordringene i det daglige er den generelle arbeidstrøkken som er. Det som går igjen i medarbeidersamtalene er at det er ekstremt hektisk og mange prioriterte målgrupper.»*

-Intervju med enhetsleder

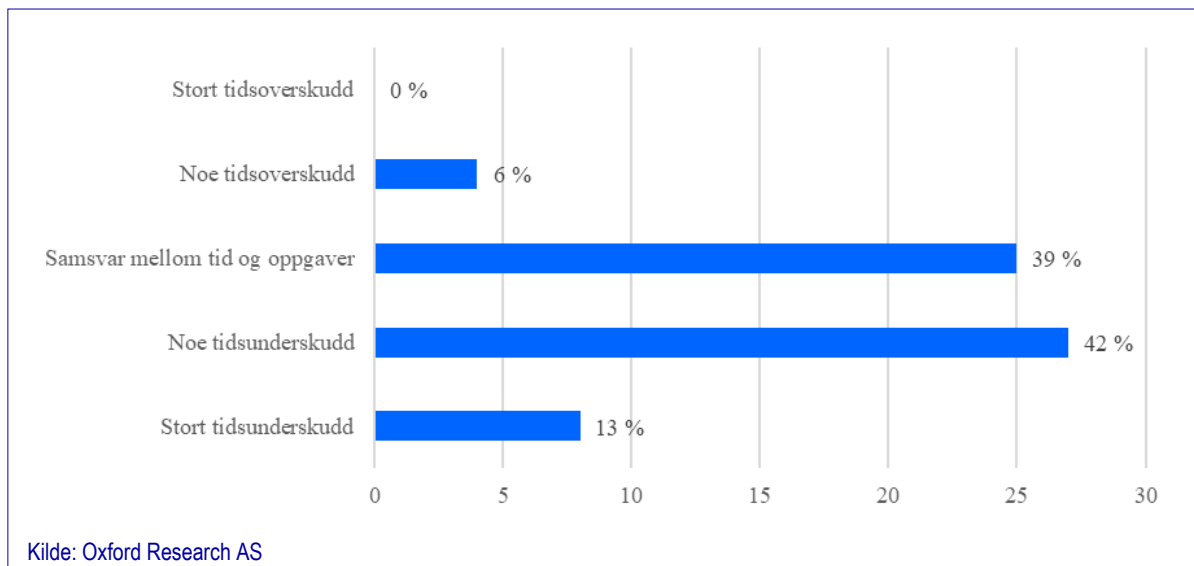
---

Dette gjenspeiles tydelig i survey materialet, der det kommer fram at både ledere og medarbeidere opplever at tiden ikke strekker til. Figurene fra surveyene viser at flertallet av både lederne og medarbeiderne opplever noe underskudd på kapasiteten til å løse oppgaver:

Figur 11: Ledersurvey: Har din enhet på nåværende tidspunkt underskudd eller overskudd på kapasitet til å løse oppgavene deres? (N=12)



Figur 12: Medarbeidersurvey: Opplever du å ha nok tid til å løse de driftsrelaterte arbeidsoppgavene dine? (N=64)



Det opplevde arbeidspresset henger til dels også sammen med digitaliseringen. Når ansatte blir mer tilgjengelige for brukerne og kommunikasjonen foregår skriftlig og blir loggført, kan det opplevde arbeidspresset øke:

*«Når Modia kom ble det en stor omveltning. Med digital aktivitetsplan er alt blitt veldig gjennomiktig, hva som er gjort og ikke. Veilederne føler de har mye å gjøre, selv om de aldri har hatt mindre porteføljer, og arbeidet dermed skulle være mer overkommelig enn noensinne, men fordi alt er synlig for bruker, kollega og ledere er opplevelsen en annen.»*

-Intervju med avdelingsleder

Den digitale kompetansen dreier seg altså ikke bare om å bruke funksjonene i fagsystemene, men også å mestre de nye arbeidsmåtene som systemene tvinger fram: De må håndtere et økt volum av brukerhenvendelser og digitale varsler som lett kan ødelegge for konsentrasjonen og gi en følelse av utilstrekkelighet. Det er også flere som opplever spørsmål om hjelp fra kolleger som forstyrrende. Arbeidspresset har videre blitt særlig forsterket som følge av pandemien, og medarbeiderne forteller at det til tider har vært krevende å skulle prioritere Kompetanseledelse. Flere trekker fram ulike tidstyver, og inkluderer Kompetanseldelse i dette. For en del medarbeidere oppleves situasjonen med hjemmekontor som vanskelig, og flere uttrykker et savn av sosial kontakt med kolleger ansikt til ansikt.

Enkelte medarbeidere beskriver også omorganiseringer som et stressmoment og en utfordring i hverdagen. Formuleringer som at «omorganiseringer skjer over hodet på oss» vitner om at enkelte føler på avmakt med hensyn til medbestemmelse over arbeidsplassen. Noen beskriver også samarbeid med ledere som en utfordring.

For saksbehandlere er det mange som beskriver de tekniske løsningene i fag- og saksbehandlingssystemene som en kilde til frustrasjon. Det er også flere som synes informasjonsmengden generelt er stor, og at det er ekstra krevende å holde seg oppdatert på et detaljert regelverk og stadige endringer i forvaltningspraksis. Flere beskriver bekymring for at praksis kan begynne å divergere, når det blir færre korrigeringer fra kolleger og ledere. I tillegg kan det ta lang tid før prinsipielle avklaringer kommer, noe som gjør at saksbehandler har glemt hva utfordringen var når svaret til slutt kommer, og heller ikke har mulighet til å følge opp i etterkant.

Likevel har mange fått øynene opp for viktigheten av å prioritere kompetanseutviklingsarbeid. En enhetsleder forteller at han forsøker å snu den store arbeidsmengden til noe positivt, og formidle at det viktigste tross alt er å ha gode strukturer og systemer i en travel hverdag. Flere opplever Kompetanseledelse som et nyttig bidrag i så måte.

## 4.2 Pedagogiske rammer og faglige elementer

Den overordnede opplevelsen av verktøyets innhold er noe mer positiv blant lederne enn blant medarbeiderne. Gjennomgående trekkes de mer praktiske elementene i verktøyet frem som de mest nyttige. Det gjelder særlig de lærende møtene og SWOT-analysen, men også modul 5, som handler om lederskap, medarbeiderskap og selvledelse. Dette er elementer enhetene ser for seg å benytte videre i arbeidet med kompetanseutvikling.

Det er noe uenighet rundt bruken av teoretiske begreper og akademisk språk, samt bruken av film versus tekst. Her er det ulike oppfatninger, delvis avhengig av bakgrunnsvariabler som utdanningsnivå, men mest av alt personlige preferanser og innstilling til verktøyet. Det er derimot en mer omforent oppfatning at modul 1 er for lite konkret i sitt innhold. Det er likevel interessant at flere opplever de neste modulene som mer nyttige og håndfaste. Dette handler delvis om innhold, men virker også å henge sammen med at medarbeiderne og lederne på dette tidspunktet har en klarere forståelse og formening om verktøyets innhold og tiltenkte funksjon.

Uavhengig av årsakene til oppfatningen av modul 1 (og verktøyet for øvrig), vurderer vi det som viktig at modul 1 i så stor grad som mulig konsentrerer seg om hva verktøyet er og skal være, slik at lederne og medarbeiderne på et tidlig tidspunkt får realistiske forventninger til verktøyet og hva som ventes av dem. Dette er særlig viktig i tilfeller hvor medarbeidere går inn med en kritisk holdning, og vil være spesielt viktig ved en eventuell oppskalering av verktøyet. Dersom enheten i utgangspunktet er skeptisk til å bruke tid på verktøyet, er det viktig at førsteinntrykket er godt.

Utover dette vurderer vi det som at det gjennomgående bør jobbes med å gjøre verktøyets språk klarere. Innholdet og språket bør gjøres så konkret som mulig, slik at lederne og medarbeiderne i størst mulig grad kan relatere seg til innholdet. Vi peker på noen eksempler som illustrerer forbedringspotensialet på det språklige planet i kapittel 5.2.

Når det gjelder læringsplattformen poengterer en stor andel av informantene at loggen er uoversiktlig og vanskelig å finne, og at verktøyet til tider er krevende å navigere i. Flere uttrykker også ønske om en nedtrekksmeny i toppen av verktøyet, og en bedre oversikt over hvor langt en har kommet i gjennomføringen. Vi vurderer det som at læringsplattformen med fordel kan oppgraderes og gjøres

mer brukervennlig. Det er viktig for fremtidig gjennomføring at ikke tekniske momenter stjeler fokus og oppmerksomhet fra verktøyets innhold. Se mer om disse vurderingene under kapittel 5.5

#### 4.2.1 Nærmere om innhold og læringsplattform

Informantene har ulike opplevelser av verktøyets innhold og faglige elementer. Jevnt over oppleves verktøyets innhold som relevant, men flere av medarbeiderne opplever det også som for teoretisk, abstrakt og akademisk. Overordnet oppleves særlig første og andre modul som for abstrakte og lite konkrete. De mest konkrete delene av verktøyet beskrives som de mest nyttige. Informantene er noe mer samstemte når det gjelder læringsplattformen. Denne oppleves i det store og hele som utdatert og lite brukervennlig, særlig med hensyn til loggføring og navigering.

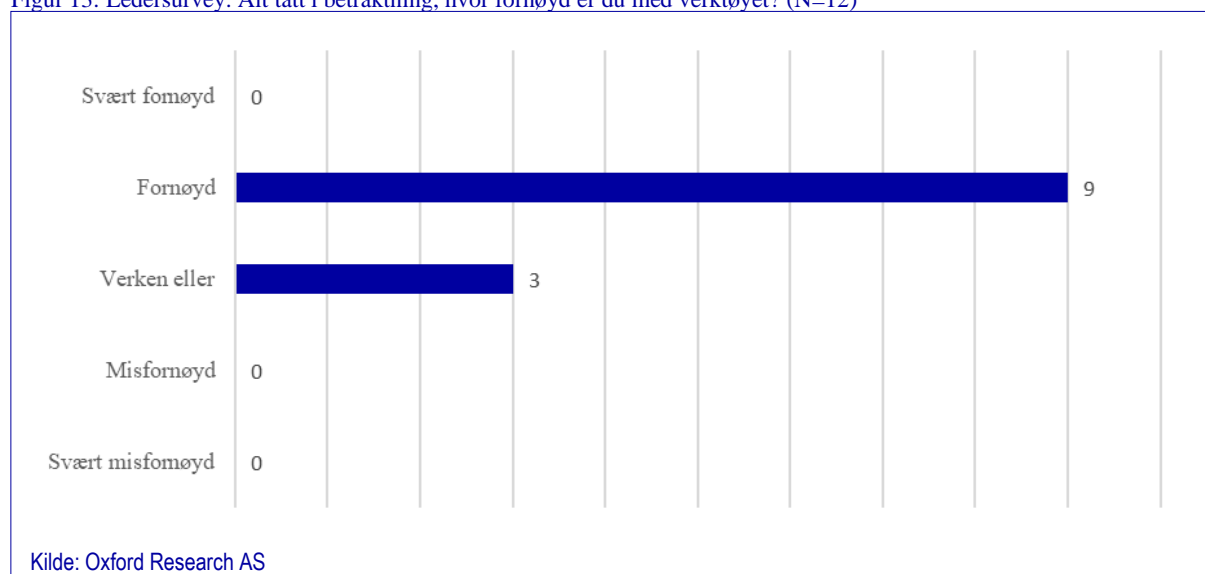
Vi må i denne delen minne om at medarbeiderne var underveis i gjennomføringen av verktøyet, da vi gjennomførte intervjuene og surveyen. Funnene er derfor basert på deres erfaringer med de gjennomførte modulene på gjeldende tidspunkt. De fleste informantene hadde på intervjutidspunktet gjennomført de første tre modulene. Noen var kommet kortere eller lengre.

Innspillene på verktøyets innhold varierer, selv om de i hovedsak er gode. Særlig filmsnuttene beskrives som nyttige, selv om flere opplever at det kan bli litt mange og for lange videoer i ledermodulen. De konkrete delene av verktøyet beskrives gjennomgående som de mest nyttige. En overordnet tilbakemeldingen er derimot tung begrepsbruk og for akademisk språk. Vi vil i det følgende gjennomgå ledernes og medarbeidernes opplevelser av verktøyets innhold, strukturert i ledermodulen og hovedmodulen:

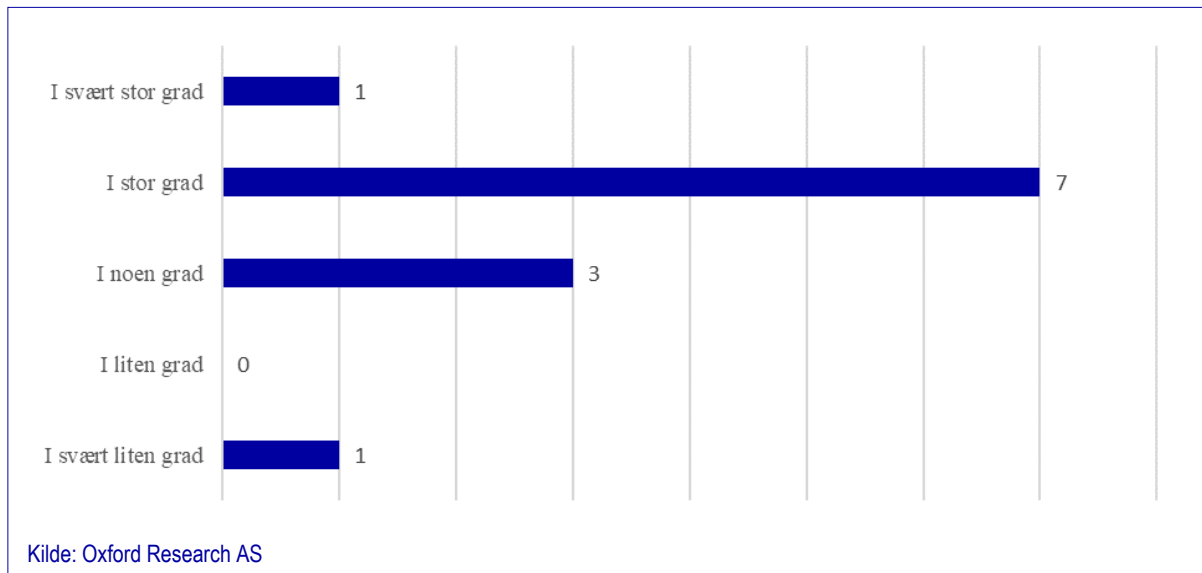
#### Ledermodulen

De overordnede tilbakemeldingene på ledermodulen er gode, slik surveyresultatene også viser:

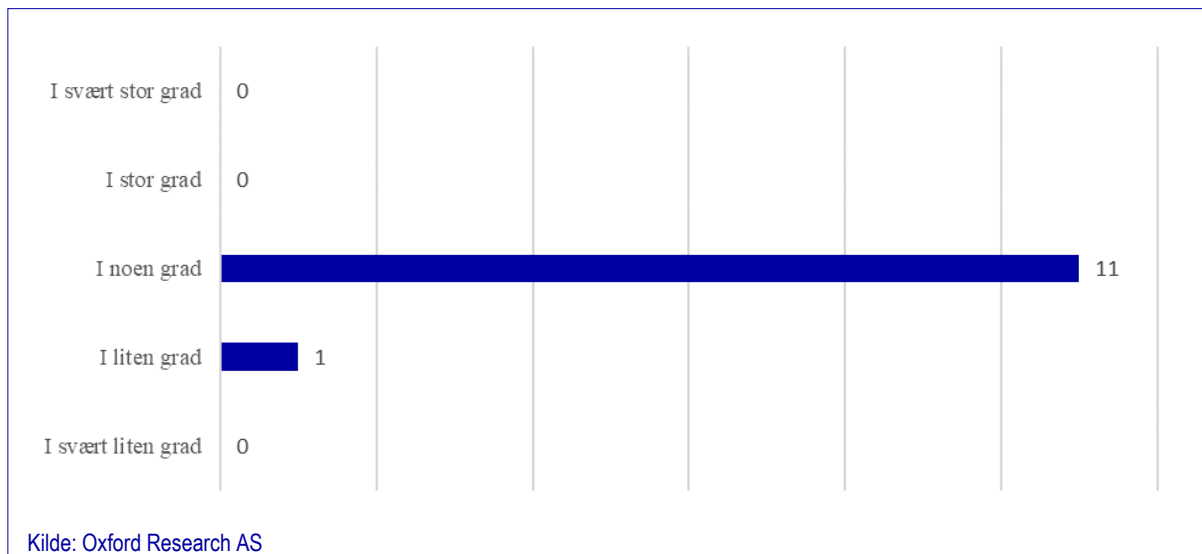
Figur 13: Ledersurvey. Alt tatt i betraktning, hvor fornøyd er du med verktøyet? (N=12)



Figur 14: Ledersurvey. Når det gjelder den lederforberedende delen: Ble innholdet presentert i en form som vekket og holdt på oppmerksomheten din? (N=12)



Figur 15: Når det gjelder den lederforberedende delen: Tilegnet du deg ny kunnskap som du ikke hadde fra før? (N=12)

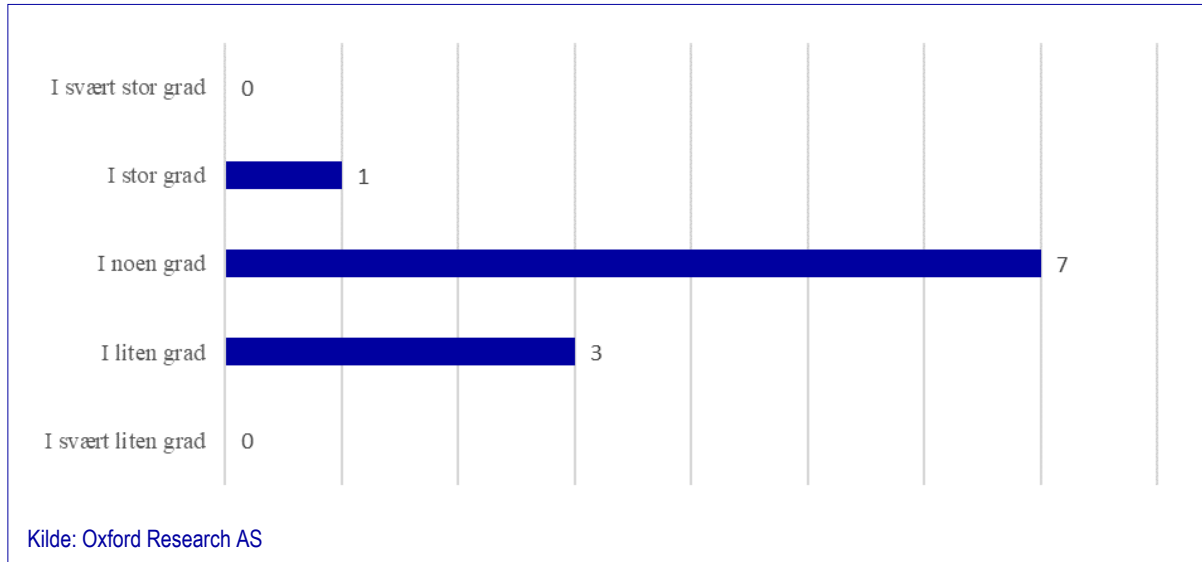


Særlig modul 5, om selvledelse og medarbeiderskap blir fremhevet som positiv, da den ansvarliggjør både lederne og medarbeiderne i kompetansearbeidet. Flere kunne tenke seg mer av dette innholdet i verktøyet.

Enkelte poengterer at det i noen deler er *for* mange filmer, og enkelte opplever filmene som for lange. I disse tilfellene ville flere foretrukket å lese innholdet selv, i tekstform. Mer konkret trekkes filmen som beskriver kompetansebegrepet frem, og det oppleves overflødig at så mange ulike direktører skal uttale seg om verktøyet. Filmene oppleves noe overlappende, selv om de har ulike vinklinger. Et annet innspill er at innholdet i filmene kan tilpasses, slik at en i størst mulig grad klarer å se nytten av

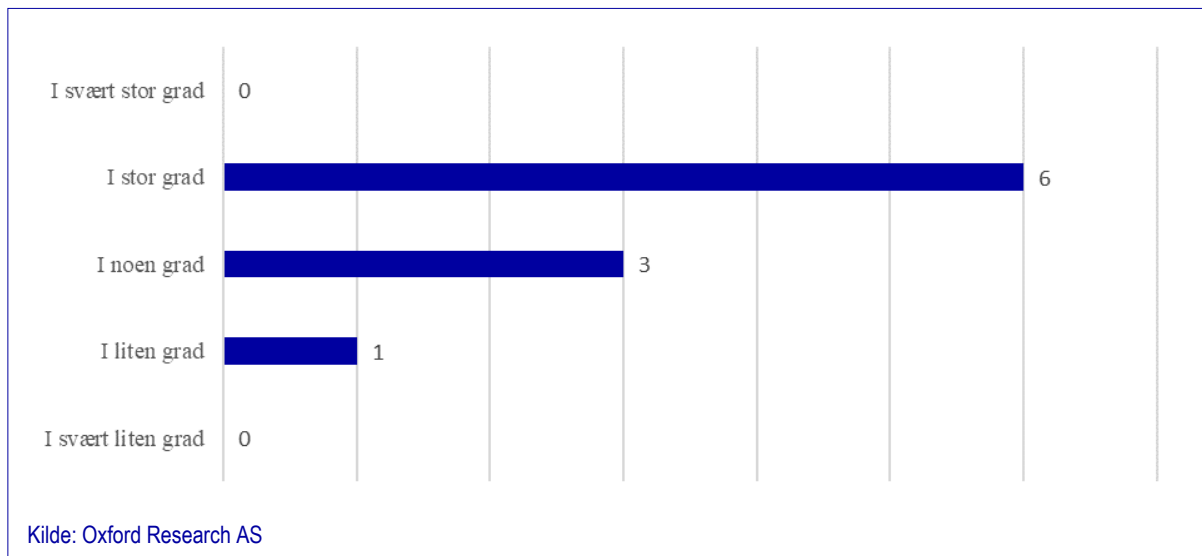
innholdet. På den annen side trekker enkelte frem videoene i modul 2 med direktørene som særlig positive, så det er delte meninger om dette.

Figur 16: Ledersurvey. I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 2: Oppdraget - Video: NAV - det store bildet (m/Direktører) (N=11)



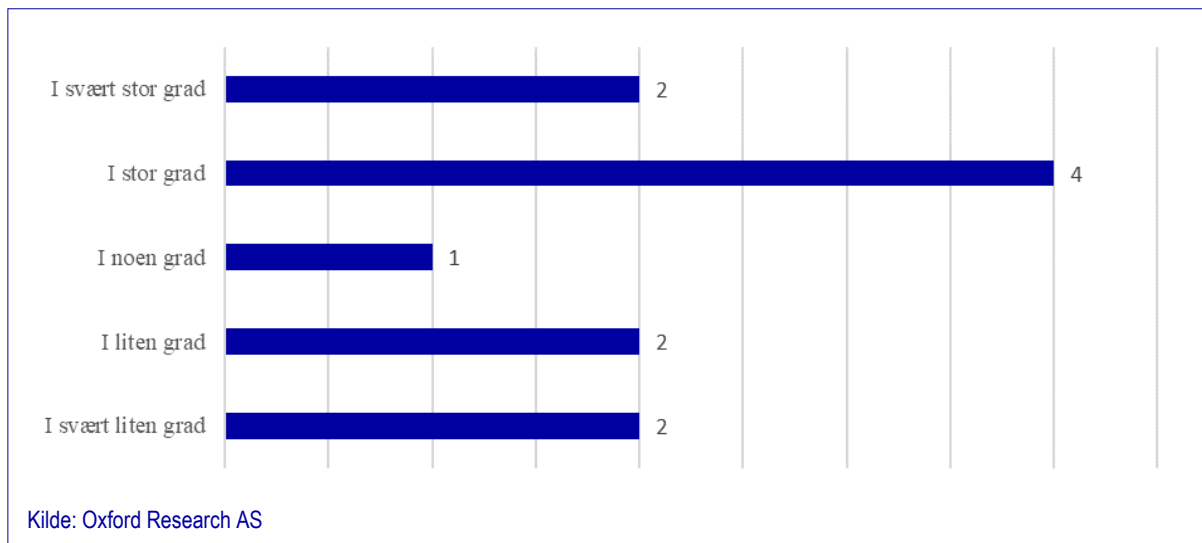
Resultatene fra surveyen viser at lederne gjennomgående opplevde filmene i de første to modulene som gode, særlig videoen med Stein Amundsen om å planlegge gjennomføring:

Figur 17: Ledersurvey. I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 3: Planlegge gjennomføring - Video: Å lede utviklingsarbeid (m/Stein Amundsen) (N=10)



Enkelte videoer er det mer delte meninger om. Dette gjelder særlig videoene til Linda Lai. Flere beskriver dem som for lange, og de påpeker at innholdet er noe uryddig, for eksempel der hun sier at hun kommer tilbake til ulike tema, uten at tråden tas opp igjen.

Figur 18: Ledersurvey. I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 4: Faglige forutsetninger - Video: Hva er kompetanse? (m/Linda Lai) (N=11)



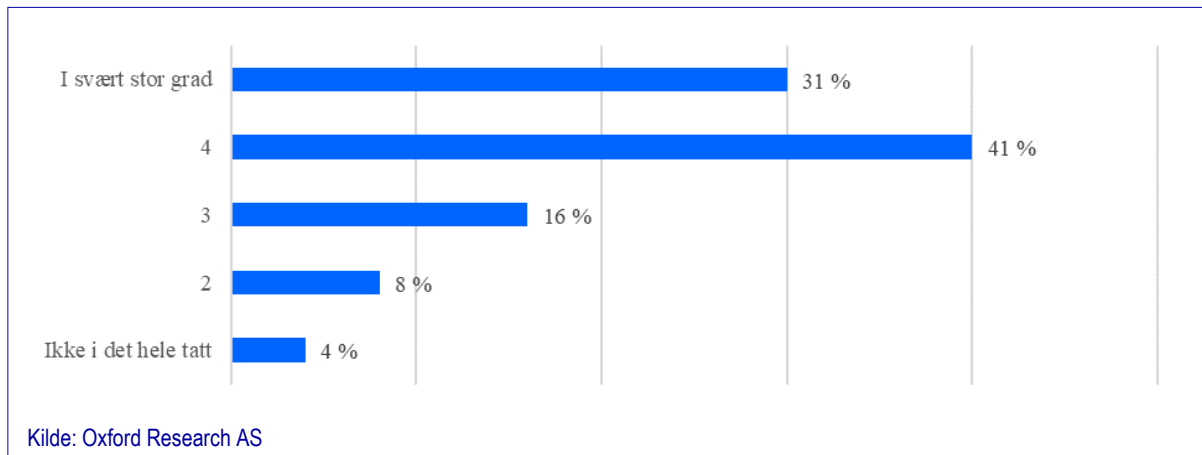
En enhetsleder opplever den lederforberedende delen som lite konkret, og mener den med fordel kunne inneholdt flere tips og råd til lederne om hvordan gjennomføringen kan legges opp. Informanten tror også det ville vært en fordel om lederne på forhånd hadde klikket seg gjennom hovedmodulene, slik at de fikk en mer helhetlig forståelse av verktøyet og kunne bistå medarbeiderne i større grad.

### Fellesmodulen

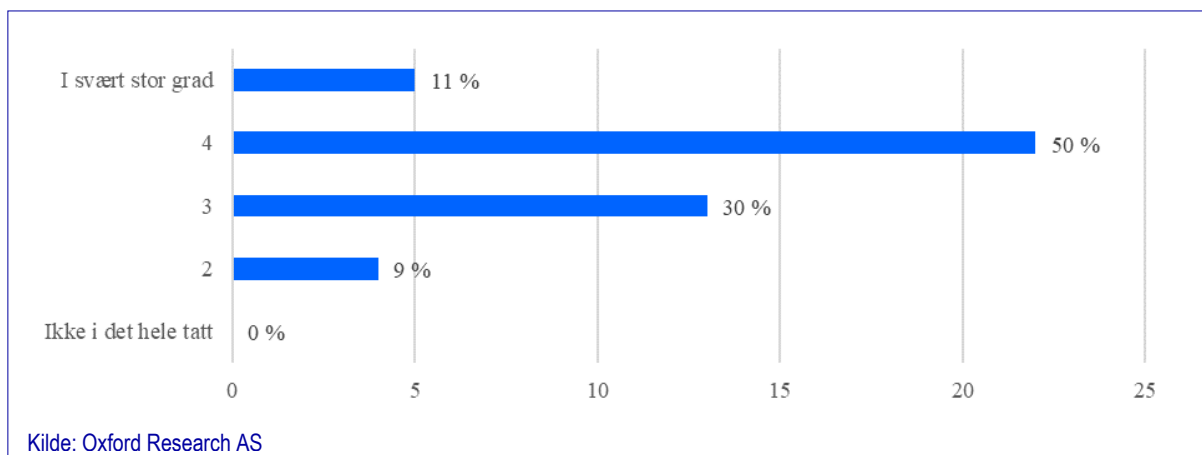
Det er gjennomgående de mer konkrete delene av verktøyet, hvor medarbeiderne og lederne selv kan forme innholdet, som i størst grad beskrives som positive i intervjudataene. Her trekkes særlig de lærende møtene, SWOT-analysen og delen om kompetanseplanlegging frem. Medarbeidersurveyen viser at medarbeiderne gjennomgående opplever dette innholdet som nyttig, men at lærende møter peker seg klart ut med en tredjedel som svarer «svært nyttig».



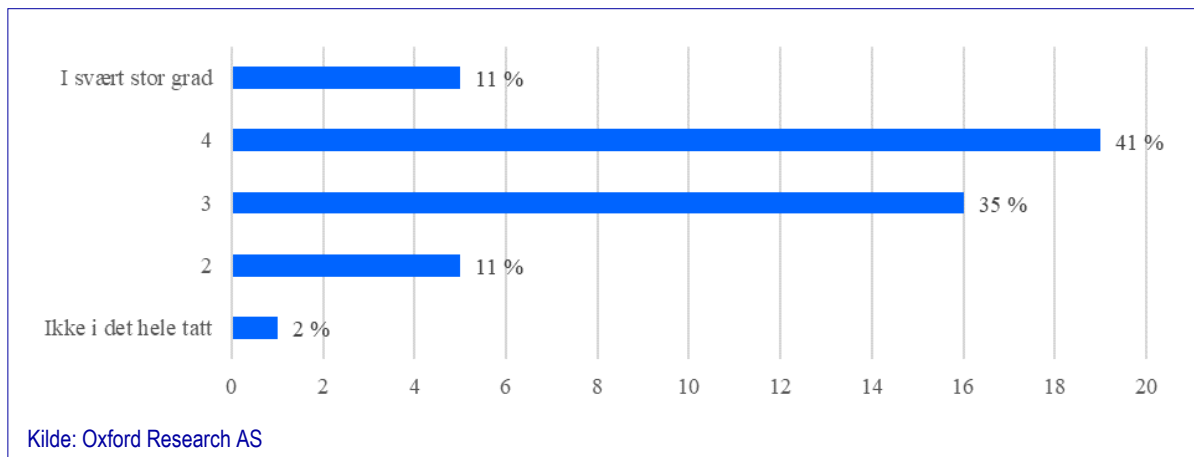
Figur 19: Medarbeidersurvey. I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 1: Start - 1.5 Lærende møter? (N=49)



Figur 20: Medarbeidersurvey: I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 3: Kompetanseplanlegging - 3.5 Oppgave: Kompetanseanalyse (SWOT-analyse) (N=44)



Figur 21: I hvilken grad opplevde du følgende innhold som nyttig i modul 3: Kompetanseplanlegging - 3.7 Oppgave: Gjennomføringsplan kompetansetiltak (N=46)



Delen om MORS lov beskrives i intervjumaterialet også som god og godt forklart. Begrunnelsene for dette er at innholdet oppleves som mer konkret og enklere å gripe fatt i, noe som tvinger frem større grad av refleksjon. Det oppleves som nyttig å definere og skille mellom begreper som «oppgaver», «ansvarsområder» og «verdier», i fellesskap. For eksempel forteller flere at kompetanseplanleggingsmodulen kan brukes rett inn i det pågående arbeidet med kompetanseplan for 2021. Det er disse elementene medarbeiderne og lederne antar de kommer til å ta med seg videre, etter at verktøyet er gjennomført.

*«Jeg får ved hjelp av verktøyet ryddet opp i min egen kunnskap og kompetanse, for eksempel gjennom SWOT-analysen. Jeg får også reflektert over våre egne kunnskaper og ferdigheter og hvordan vi jobber. Det er nyttig og bra. Det er ryddig og strukturert. Jeg tenker på vår egen utviklingsplan og samtidig på oppdraget, altså å bli minnet på hvorfor vi egentlig jobber i NAV.»*

-Intervju med medarbeider

Selv om enhetene i flere deler av verktøyet får forme innholdet selv, savner enkelte flere konkrete råd og eksempler:

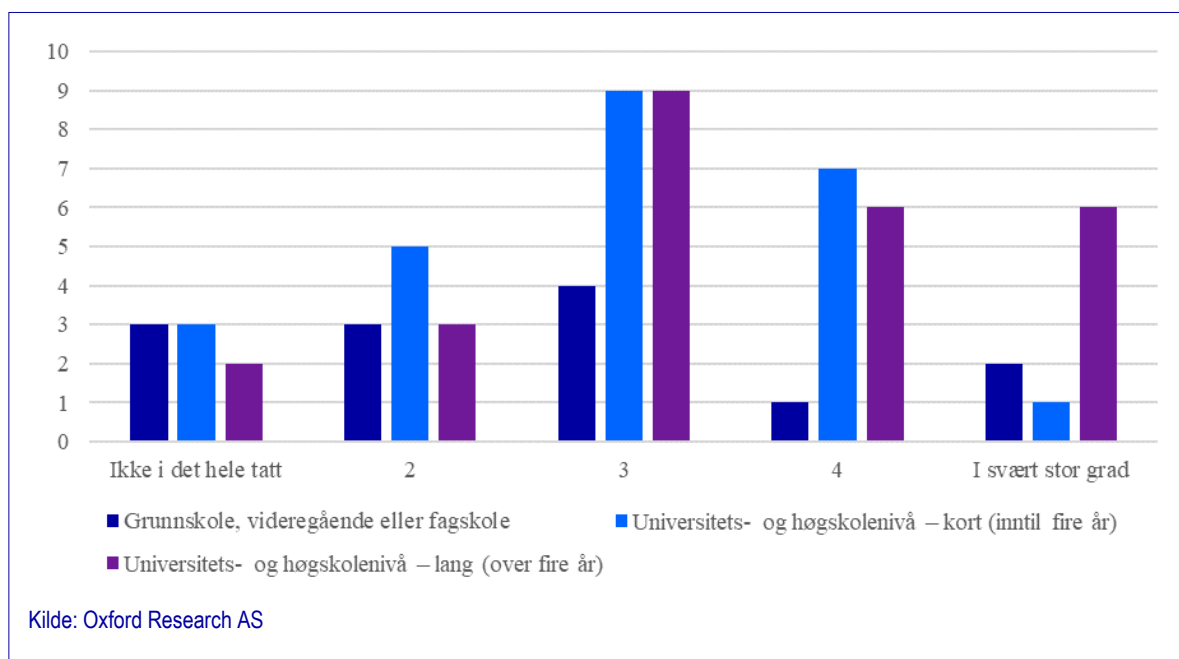
*«Jeg savner noe om råd for faktisk kompetanseøkning. Det er vanskelig å se hva man får brukt det til uten å knytte det opp til det vi trenger kompetanse på. Det er litt lite eksempler – det beste jeg fikk med meg var dette med lærende møter der det var to eksempler på hvordan fagmøter ble gjennomført på to ulike steder med en synlig forskjell. Eksempler gjør det enklere å knytte det opp til vår hverdag.»*

-Intervju med medarbeider

En gjennomgående oppfatning er at verktøyet er for abstrakt og teoretisk, og at kanskje særlig modul 1 med fordel kunne vært komprimert og mer håndfast. Flertallet oppfatter at verktøyet ikke har klart nok språk, og at de ulike begrepene burde forklares mye tydeligere fra start. I tillegg kunne de mest

kompliserte modellene og figurene med fordel vært tatt ut eller forenklet. Flere poengterer at språket framstår særlig tungt på dem uten høyere utdanning, som ikke er vant med å studere og tilegne seg teoretisk kunnskap på denne måten. Likevel oppfatter både medarbeidere med og uten høyere utdanning, at språket og begrepsbruken i første modul er for tungt, og at ulike begreper tidvis er krevende å forstå og skille fra hverandre. Dette gjenspeiles også i medarbeidersurveyen, der neste figur viser hvordan medarbeiderne vurderer språket i prosessverktøyet fordelt på utdanningsnivå.

Figur 22: Medarbeidersurvey. Når det gjelder innholdet i kurset: - Opplevde du språket som klart og konsist? (N=64)



I figuren kommer det tydelig fram at ansatte uten høyere utdanning, gjennomgående opplever språket som mindre klart og konsist enn ansatte med høyere utdanning. Det må likevel påpekes at de fleste vurderer språket som å være «midt på treet».

Språket og abstraksjonsnivået vanskeliggjør prosessen med å knytte innholdet til praksis, og gjorde at mange fikk et dårlig førsteinntrykk av verktøyet, og slet med å forstå hvorfor dette skulle være fornuftig å bruke tid på:

«Den første modulen synes jeg ble veldig sjablong-aktig. Da så jeg ikke helt poenget, for det var så fjernt og generelt. Innledningen kunne vært mer konkret og mer NAV-retta. Det ble for mange glansbilder. Men her er folk sikkert ulike ...»

«Modul 1 var tørr og jeg satt med en følelse av at det var lite pedagogisk.»

«Jeg føler jeg må være fokusert, for det er mye begreper og ikke nødvendigvis så lett forståelig alt sammen. Man må passe på å kunne sitte uforstyrret. Går greit hvis jeg får jobbet med stoffet, men jeg synes det kunne vært klarere språk.»

*«Jeg synes modul to var mye bedre på videoer og tekster enn modul 1. Jeg har en mastergrad og tenkte at dette er ord jeg ikke forstår. Det som ble sagt i den første modulen ble sagt på en unødvendig tung måte, men det var nyttig med vekslingen mellom tekst og video. Å enkelt kunne gå tilbake og se. Jeg tror jeg måtte se de videoene to ganger for å skjønne hva det handlet om.»*

-Intervjuer med medarbeidere

---

Ikke alle hadde samme opplevelse av modul 1. Enkelte fremhever denne modulen som god, og anser den teoretiske språkbruken som positiv. Det poengteres for eksempel at det er nyttig å gå i dybden på elementære begreper som «kompetanse» og «veiledning», og noen oppfatter innholdet som praksisnært, på tross av teoretisk språk:

---

*«Det er en veldig fin side ved verktøyet at det pusher til praksisnær refleksjon. Det ble ikke oppfattet som en sånn teoretisk/akademisk øvelse, fordi vi kobler det til praksis.»*

-Intervju med medarbeider

---

Det negative førsteinntrykket kan også ha sammenheng med at medarbeiderne (og lederne) på dette tidspunktet hadde færre forutsetninger for å forstå verktøyets formål og funksjon. Flere poengterer også at de nok ikke hadde lagt inn nok tid til forberedelser på dette tidspunktet, og at det var uklart hva de kunne vente seg. På den annen side beskrives de neste modulene som mer nyttige, både grunnet mer konkret og relaterbart innhold, men også grunnet bedre forberedelser:

---

*«Jeg tror modul 2 og 3 opplevdes nyttige fordi det på dette tidspunktet var et større engasjement blant kollegaene. Flere brukte begreper fra opplæringen, og det ble lagt opp til et mer felles vokabular. Folk var bedre forberedt og hadde tenkt på forhånd. Vi jobbet i mindre grupper og jeg hadde selv fordypet meg. Det handlet like mye om energien og de andre. Hvis en skal klare å skape en lærende kultur er dette helt sentralt. Folk hadde tatt til seg innholdet og satt seg inn i det. Vi klarte å videreføre det i de lærende møtene. Vi fikk til en samhandling. Sånn sett opplevde jeg innholdet som vellykket.»*

-Intervju med medarbeider

---

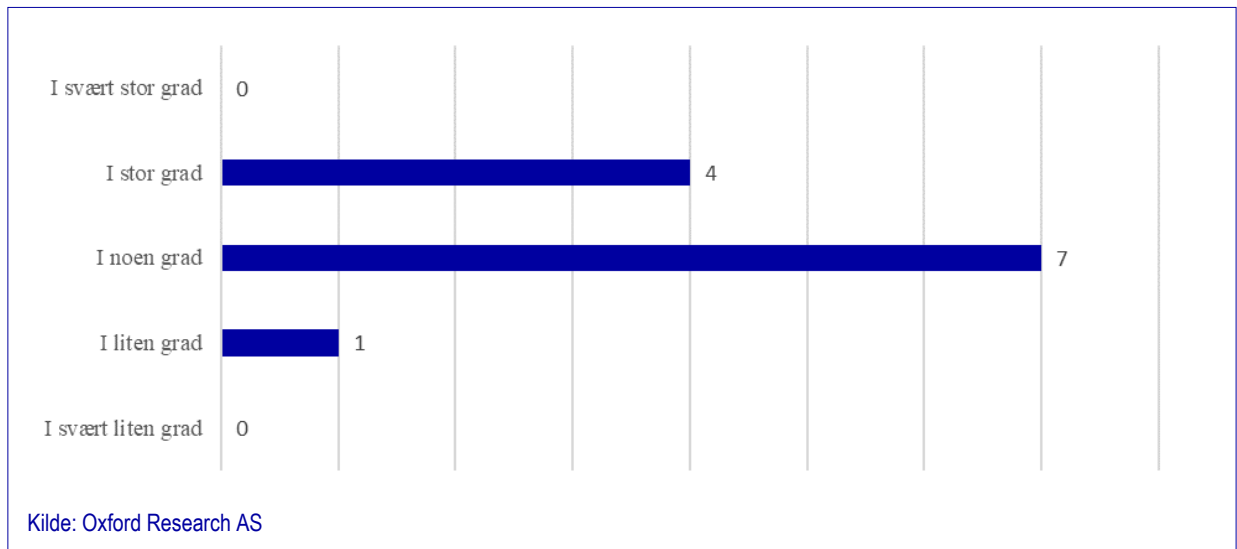
En avdelingsleder tror også det negative førsteinntrykket av de første modulene knytter seg til at mange medarbeidere ikke er vant med akademisk tenkning og lesing, og at det derfor oppleves krevende å lese tekster med begreper man ikke forstår eller har fått forklart. Han tror medarbeidernes ulike bakgrunn og forutsetninger blir helt sentralt å huske på ved en eventuell oppskalering av verktøyet, slik at verktøyet treffer alle ansatte.

### **Opplevelse av læringsplattformen**

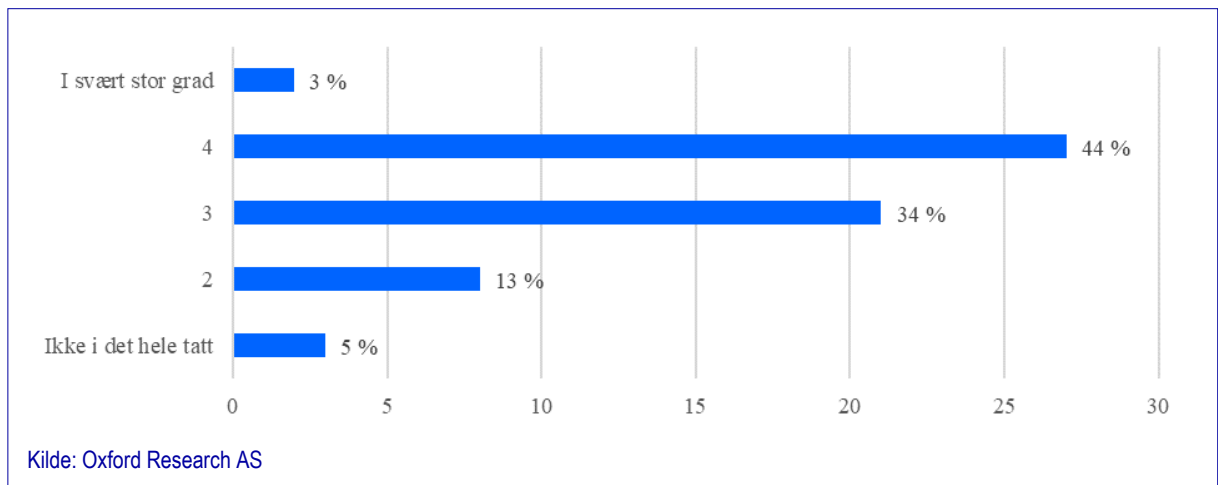
I empirien vår kommer det fram ulike oppfatninger om verktøyets læringsplattform. Noen opplever den som god og brukervennlig, mens mange beskriver den som lite moderne og utdatert. Survey materialet, framstilt i de neste figurene, tyder på at lederne er noe mer kritiske til

brukervennligheten enn medarbeiderne. De fleste lederne vurderer brukervennligheten som midt på treet, imens det blant medarbeiderne som har besvart undersøkelsen er en overvekt av positive vurderinger.

Figur 23: Ledersurvey. Er verktøyet brukervennlig? (N=12)



Figur 24: Medarbeidersurvey. Er verktøyet brukervennlig? (N=61)



I intervjumaterialet kommer det fram at flere opplever læringsplattformen som lite oversiktlig, og forteller at den tok litt tid å venne seg til. Mange beskriver utfordringer knyttet til loggføring og navigering. For eksempel har flere påpekt at loggen er vanskelig å finne, og at den er uoversiktlig. Noen etterspør muligheter for å «skrive i marginen», slik at en kunne opprettet flere sider som er koblet til hver modul. Flere har heller ikke forstått at loggen må lagres, og har derfor mistet noe av innholdet i det som er skrevet. Informanter har også opplevd å miste innhold, på tross av at det var lagret. Det har derimot hendt at teksten har dukket opp igjen senere. Misnøye med loggen har ført til at enkelte heller noterer på papir eller i Word-dokumenter.

---

*«Den logg-delen har vært litt klønete. Det er vanskelig å finne igjen ting man har skrevet. Jeg synes ikke dette har vært bra. Det er litt dumt, for dette er en viktig funksjon. Den var ikke så intuitiv. Det er ikke opplagt hva man skal trykke på. Så synes jeg det kunne stått «skriv i loggen» fremfor «vis» og «endre.»*

-Intervju med medarbeider

---

Videre opplever flere navigeringen i verktøyet som dårlig, og forteller at også denne har tatt tid å venne seg til. Mer konkret er det ønske om å enklere kunne bevege seg frem og tilbake i verktøyet, slik at dersom en går tilbake fra for eksempel 2.4, så kommer en til 2.3, og ikke til 2, slik det er nå. Andre har hatt problemer med å finne nedtrekksmenyen, og savner flere hurtiglenker. Flere ønsker å ha en rullegardin som nedtrekksmeny øverst, slik at en slipper å scrolle helt ned for å navigere i verktøyet.

Et annet innspill er at det burde vært en oversikt på forsiden over hvilke moduler som er gjennomført, og at dette burde registreres automatisk. Dette ville også gjort det enklere å finne tilbake til der man var i verktøyet. Det er også innspill på at alt ideelt sett burde kunne vises på én skjerm, slik at man slipper å «scrolle» frem og tilbake.

Andre innvendinger til læringsplattformen er at det ville være enklere å klikke seg inn i verktøyet via et ikon eller en applikasjon, fremfor å måtte bruke lenken.

Noen opplever fordypningsmaterialet som litt vanskelig å finne, og en av informantene synes det burde kommet tydeligere frem at fordypningsmaterialet er valgfritt. En avdelingsleder poengterer at det bør komme tydeligere frem hva som er forskjellen på det grunnleggende nivået og fordypningsnivået, og at fordypningsmaterialet ikke er obligatorisk å gå gjennom. Han tror dette kan være med å sikre at dette ikke bare blir et verktøy for dem med høyere utdanning.

En annen informant ville foretrukket om noe av innholdet i fordypningsmaterialet var flyttet til hovedbolken. Begrunnelsen er at det ligger mye viktig innhold i fordypningsmaterialet, og at det enkelte steder gir lite kunnskap med mindre man leser fordypningsmaterialet. Her brukes delen om myndiggjøring som eksempel.

Flere av informantene påpeker viktigheten av at verktøyets tekniske utforming er god, slik at læringsplattformen ikke blir et irriterende element:

---

*«Jeg tror det er viktig at den tekniske biten er god. Det er dumt hvis dette irriterer. Det er ikke så innbydende, altså verktøyets utforming. Det er et viktig tema, som fortjener en bedre grafisk form. Jeg var innom NAVs læringsportal forrige dagen, og det er ingenting som er intuitivt. Det må gjøres flere ganger. Det kan man tåle hvis man skal bruke verktøyet jevnlig. Det hjelper utover i modulene, men jeg tror ikke jeg har noen her som føler seg helt trygge på navigeringen.»*

-Intervju med enhetsleder

---

### 4.3 Gjennomføringen ved enhetene

Pilotenhetene er overordnet fornøyde med gjennomføringen av verktøyet. Et viktig ledd i dette er ledelsesforankring, som oppleves som helt sentralt for suksess. Medarbeiderne opplever det som viktig at ledelsen er klare på hva som forventes av dem, og hva verktøyet er og skal være. Vi vurderer dette som sentralt for vellykket gjennomføring. Et viktig element blir å forstå og formidle tidlig hva verktøyet er ment å være, slik at medarbeiderne ser mulighetene for hva det kan brukes til, og at forventninger avklares. Et ledd i å øke verktøyets opplevde nytte kan være å knytte verktøyet tydeligere opp mot enhetens tidligere og/eller pågående kompetansearbeid.

Enhetene har løst gjennomføringen noe ulikt, særlig i form av hvor mange ledere og medarbeidere som deltar, men også når det gjelder avsatt tid til gjennomføring og bruk av eksisterende møtetid. Medarbeiderne opplever det som positivt at de lærende møtene gjennomføres i allerede avsatt møtetid. Vi vurderer dette som et lurt grep, for å øke medarbeidernes motivasjon til gjennomføring, slik at Kompetanseledelse ikke blir «enda en ting» de må finne tid til.

Alle enhetene som gjennomfører en utviklingsprosess ved hjelp av verktøyet, tar i bruk lærende møter. Disse diskusjonene i mindre grupper oppleves som svært nyttige, særlig fordi møteformen bidrar til å involvere de ansatte på nye måter. Vi vurderer det som at formen på de lærende møtene fungerer godt for verktøyets formål, og at de felles diskusjonene er et viktig ledd i arbeidet med kompetanseutvikling. Samtidig har vi observert at mye tid kan gå med til å avklare enkle, prosedyriske elementer i møtegjennomføringen og at deltagerne kan ha problemer med å få tak i hva oppgavene egentlig etterspør, distinksjonene mellom analytiske kategorier og lignende, som gjør at diskusjonen sporer av. Dette er ikke nødvendigvis et problem, dersom fellesmøtet klarer å samle trådene på en god måte og sørge for at deltagerne til slutt får en omforent forståelse. Men særlig i større kontorer, der mange grupper skal legge fram det de kom fram til, blir det knapt med tid til en slik felles syntetisering. Da kan deltagerne sitte igjen med forvirring, snarere enn økt klarhet. Vi anser det derfor som viktig at plenumssesjonene setter av noe tid i starten av møtet, til å ta opp eventuelle uklarheter med innholdet og oppgavene i den individuelle forberedelsen, *før* deltagerne setter i gang med sine gruppesamtaler.

Selv om alle enhetene i piloteringsfasen gjennomfører alle modulene, mener flere informanter at det kan være fornuftig å la enhetene velge selv hvilke moduler de gjennomfører. Vi vurderer at dette kan være et nyttig grep for å oppmuntre og motivere enhetene og medarbeiderne til gjennomføring. Enhetene har ulike forutsetninger for kompetansearbeidet, og noen har kanskje arbeidet med flere av elementene i verktøyet på et tidligere tidspunkt. For disse enhetene kan det virke demotiverende og lite nyttig å ta fatt på arbeidet enda en gang. Vi vurderer det ikke som at det bør være opp til hver enkelt medarbeider hvilke moduler som gjennomføres. I så tilfelle ville de lærende møtene mistet noe av sin verdi og en vil ikke lykkes med læring på tvers. Hvilke moduler som gjennomføres bør være opp til enhetsleder å avgjøre for den enkelte enheten. Vi vurderer det som viktig å understreke at lederen bør sette av tid og forberede seg godt før den felles gjennomføringen, da et sentralt element for suksess er at ledelsen kan formidle til sine medarbeidere hva som er verktøyets formål.

Informantene opplever det som nyttig å ha en form for samhandling med de andre involverte aktørene, og arbeidsgruppen og støtten fra HINN og fylkesleddet/styringsenheten fremheves som positiv. Ettersom rollene på intervjuetidspunktet ikke var avklart, har informantene hatt begrenset med erfaringer og innspill om dette emnet. Vi vurderer det likevel som at NAV-enhetene bør ha

hovedansvaret for gjennomføringen av Kompetanseledelse, med støtte fra HINN, styringsenheten/fylkesleddet og direktoratet. Vi vurderer det også som sentralt at NAV-enhetene utveksler erfaringer i gjennomføringen, og at erfaringene fra pilotenhetene gjøres kjent før en eventuell oppskalering.

Vi vurderer det som at styringsenheten/fylkesleddet bør ha en overordnet rolle, særlig med å sette ulike satsninger for kompetanseheving i sammenheng. Videre bør styringsenheten/fylkesleddet fungere som pådriver, støtte og rådgiver for NAV-enheten, mens HINN i hovedsak bør fungere som teknisk støtte. Direktoratet oppleves i dag som noe fragmentert og lite involvert. Vi vurderer det som at direktoratet ved en større utrulling bør opptre som samstemte i kommunikasjonen av verktøyets tiltenkte nytte og funksjon, med en tydelig henvisning til hvordan det henger sammen med den overordnede strategien for kompetansearbeidet i NAV.

#### **4.3.1 Nærmere om gjennomføringen**

Gjennomføringen ved enhetene har i hovedsak blitt opplevd som god, og medarbeiderne oppfatter at ledelsen har tilrettelagt for gjennomføring på en god måte. Medarbeiderne har fått tilstrekkelig tid til gjennomføring av modulene, og fellesdiskusjonene av modulene (de lærende møtene) fremheves som nyttige. I tillegg har medarbeiderne fått hjelp og veiledning ved behov. Tilsvarende opplever ledelsen å ha fått god veiledning av HINN og styringsenheten.

#### **Formidling av verktøyet**

På tross av dette forteller flere medarbeidere at formidlingen av deltakelsen og verktøyets tiltenkte funksjon har vært uklar. Heller ikke alle enhetsledere forsto helt hva verktøyet skulle være til å begynne med.

---

*«Jeg fikk en telefon før jul i fjor. Da fikk jeg kun vite at det handlet om en kompetanseplan, men visste ikke helt hva jeg takket ja til. Jeg takket ja med en gang. Tenkte at det sikkert gikk fint. Jeg trodde først det bare gjaldt meg. Skjønte ikke at hele kontoret skulle involveres.»*

*«Vi brukte uforholdsmessig mye tid på å forstå hva hensikten med dette er. Jeg tror dette handler om flere ting. Først så vi ikke forskjell på modulen til ledere og medarbeidere. Det er mulig vi har blitt distraheret av andre ting, men det tok tid før vi så sammenhengen mellom den forberedende delen og resten. Vi var litt bakpå».*

-Intervju med enhetsleder

---

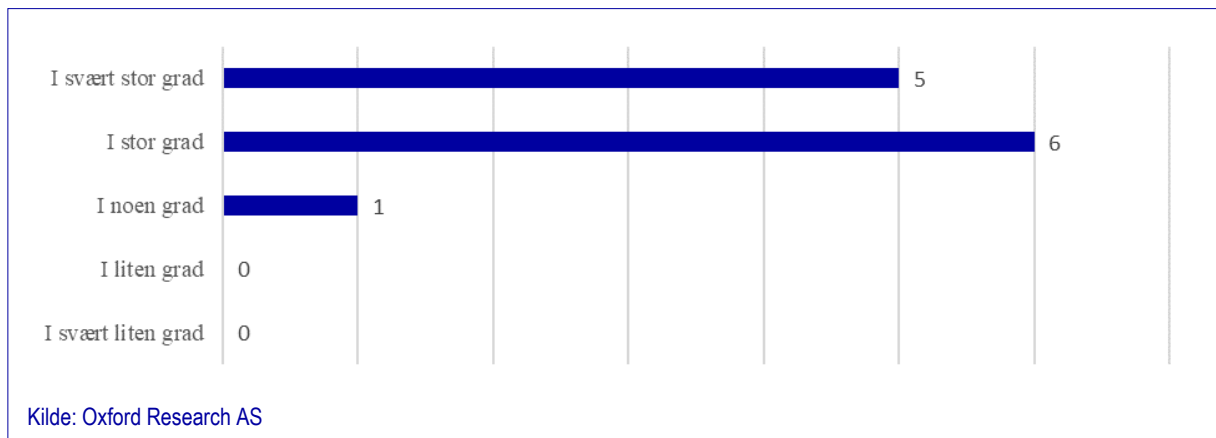
En informant fra direktoratet forteller at de ikke var tydelige nok overfor enhetene til å begynne med på verktøyets funksjon. Han trekker paralleller til et annet læringsverktøy NAV har ute, og forteller at det her kom tydelige tilbakemeldinger på at det trengs en klar forståelse av hva man går inn i, helt fra begynnelsen av. Han anser det som viktig å formidle at dette ikke er et tradisjonelt opplæringsprogram, men et hjelpemiddel for å arbeide med kompetanseutvikling.

Som nevnt innledningsvis, var utgangspunktet for Kompetanseledelse at det skulle handle om myndiggjøring og medarbeiderskap. En informant fra fylkesleddet i Innlandet forteller at eierskapet til



verktøyet på ledersiden ikke var helt tydelig i oppstarten, og tror dette kan bli en utfordring på sikt. Her tror hun det vil være sentralt at NAV-lederne fra piloten kan fortelle om sine erfaringer til andre. Til tross for at både formålet med og omfanget av Kompetanseledelse framstod som uklart for lederne, oppga de i surveyen oppga gjennomgående å være motiverte for å gjennomføre modulene:

Figur 25: Ledersurvey. Hvor motivert er du for å gjennomføre Kompetanseledelse? (N=12)



At det var uklart hva verktøyet skulle være og hva dette innebar for den enkelte, gjorde imidlertid at flere av medarbeiderne var skeptiske til å begynne med:

---

*«Enhetlig forståelse hadde hjulpet og kunne gjort at flere så nytten i starten. Flere skjønnte nok ikke hva det var til å begynne med, og hva som kreves. Dette burde vært klarere fra start.»*

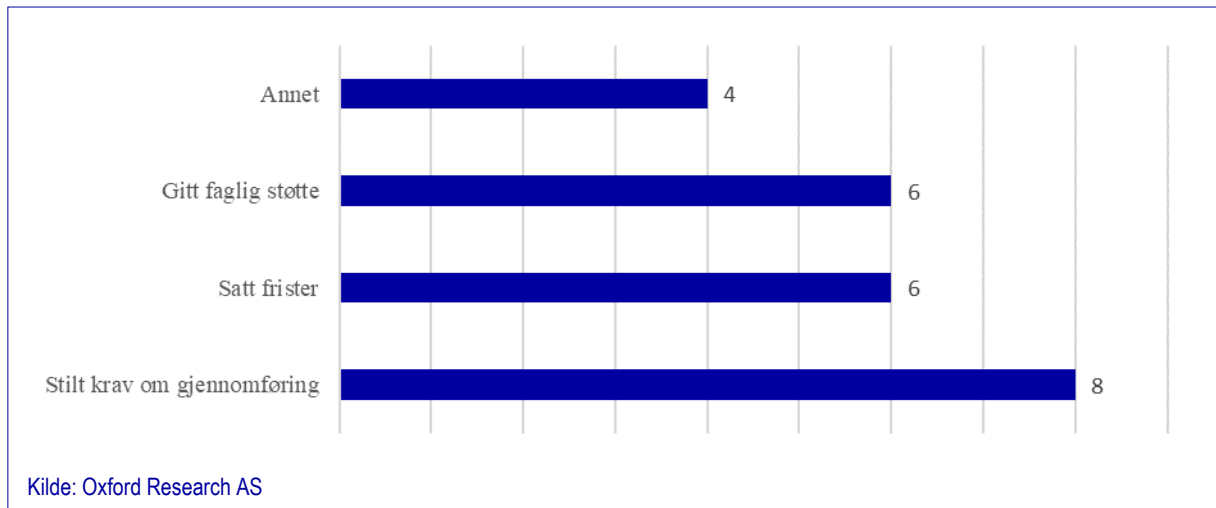
*«Min første reaksjon var at det virket meningsløst å bruke tid på. Jeg vet at ledergruppa har jobbet med dette, og det kom etter hvert et informasjonsskriv. Forinformasjonen har vært god, men jeg tror også ledelsen har vært usikre på hva dette egentlig er og hvordan det skal brukes. Informasjonen i forkant kunne vært bedre, og ledelsen kunne vært tryggere på hva dette var. De ansatte opplevde først at dette var enda en tidstyv som man ikke så helt nytten av.»*

-Intervjuer med medarbeidere

---

På tross av ulike oppfatninger av verktøyet forteller likevel flesteparten at de gikk inn med en positiv og åpen innstilling. Det har gjennomgående vært tiltro til ledelsen, og medarbeiderne har stolt på at deltakelsen i pilotprosjektet er godt overveid. Det virker ikke å ha vært særlig behov for å motivere og overtale medarbeiderne til å bruke tid på gjennomføring. En har forstått at dette skal gjennomføres, og ledelsen har vært tydelig på at verktøyet skal prioriteres.

Figur 26: Ledersurvey. Hvordan har du som leder tilrettelagt for den kollektive læringsprosessen? (N=12)



Medarbeiderne er i denne forbindelse samstemte om at ledelsesforankring og klar formidling av verktøyets formål er helt sentralt for suksess i gjennomføringen. I enhetene hvor ledelsen har vært klare på hva verktøyet er og skal være, og hvor det har blitt klart formidlet hvordan gjennomføringen skal foregå, virker medarbeiderne å være mer positivt innstilt. En informant fra direktoratet understreker viktigheten av god ledelsesforankring, og viser til flere prosjekter og satsninger som har glidd ut fordi de ikke har vært godt nok forankret hos ledelsen.

«Jeg tror forankring er helt avgjørende. Det må fasilitetters slik at folk opplever det som interessant og nødvendig, og jeg tror alle må med. Hvis det åpnes for valgfrihet, tror jeg terskelen blir lav for å ikke gjøre det.»

«Jeg tror det er viktig å være tydelig på hva og hvordan verktøyet kan brukes. Hvorfor skal vi gjøre dette, og hva får den enkelte ut av det? Det må ikke føles som «enda en ting». Hva slags nytte kan det gi? Dette må formidles tydelig.»

«Det må være klare krav og forventninger både til de ansatte og lederne. Så var det litt uro i oppstarten fordi ikke alle forsto hva som var hensikten. Det var ikke forankret godt nok. Dette er krevende. Det er viktig hvordan man presenterer det.»

-Intervjuer med medarbeidere

### Organisering og tidsbruk

Alle pilotenhetene har måttet gjennomføre alle modulene. Dette handler om et ønske fra direktoratets og utviklernes side, om å tilegne seg mest mulig erfaringer i pilotfasen, slik at verktøyet best mulig kan innrettes for fremtiden. Flere av lederne og medarbeiderne tror derimot det kan være lurt å gjøre det valgfritt hvilke moduler som gjennomføres, ved en større utrulling. Dette er i tråd med poengene i delkapittel 3.1 – om viktigheten av at enheten og den enkelte opplever et behov, og at modulen adresserer dette behovet godt nok (relevans). Det kommer også tydelig fram at enhetene og

avdelingene er svært ulike, og at slik valgfrihet kan være et viktig ledd i å tilpasse verktøyets innhold. Flere poengterer viktigheten av at de ansatte og lederne ikke føler dette blir «tredd nedover hodene på dem». En informant fra styringsenheten fremhever at kontorene har ulikt overskudd og grad av motivasjon, og at innholdet og omfanget i verktøyet derfor bør avpasses med dette.

De fleste enhetene har organisert gjennomføringen i individuelle forberedelser, etterfulgt av lærende møter hvor hver enkelt modul gjennomgås. Her foregår det diskusjoner i mindre grupper, etterfulgt av en felles gjennomgang. Denne møteformen oppleves som svært nyttig, særlig gruppediskusjonene. Det poengteres også at gruppesammensetningen er viktig for at de lærende møtene skal fungere så godt som mulig, i tillegg til at en på gruppen har ansvaret for loggføring.

---

*«Vi har lagt opp dette i mindre grupper fordi vi er en stor avdeling. Det tenker jeg er smart. Hvis man er i større grupper, kan spørsmålene fort bli for store og diskusjonen og deltakelsen blir ikke det samme. Derfor tror jeg mindre grupper er smart – for å aktivere.»*

*«Vi burde kanskje hatt mindre fora for å diskutere modulene. Vi er 6-8 stykker. Jeg synes dette er litt mange i en diskusjon – i hvert fall når det skal foregå på Teams. Det handler om å gi hverandre litt ideer, og at vi kan bygge mer på hverandre. Tror mindre grupper og samtaler rundt ett bord hadde vært det beste. Bedre flyt og teamfølelse.»*

-Intervjuer med medarbeidere

---

Møteformen ser overordnet ut til å ha fungert godt i de lærende møtene vi har observert, men vi har også registrert noen utfordringer. I gruppemøtene har vi sett at det kan ta lang tid å bestemme hvem som skal starte fremleggingen eller være ordstyrer, hvem som skal notere, hvor man skal notere og hvem som skal presentere innspillene fra gruppa med mer. Dessuten har vi sett at deltagerne kan ha problemer med å få tak i hva oppgavene egentlig etterspør og bruke lang tid på å tolke oppgaveteksten i selve gruppemøtet. Tiden som går med på at gruppen klør seg i hodet over manglende klarhet i spørsmålsformuleringer, gjør at det blir få minutter igjen til substansiell diskusjon. Det meste av møtetiden går dermed med til å få hvert medlems forberedte punkter ned på papiret i tide til plenumssesjonen, heller enn å ta stilling til innspillene etter at de er lagt fram.

Selv om alle gjennomfører lærende møter, er det noe variasjon i hvor mange ved NAV-kontoret som deltar. Ett kontor har valgt ut én avdeling, to andre involverer hele kontoret (med unntak av individuell jobbstøtte for det ene kontoret). Ett kontor har valgt å kun involvere tre ansatte (to medarbeidere og en leder). Enhetsleder begrunner dette med ressursbruken, og opplevde det som viktigere at et par stykker gjennomfører verktøyet ordentlig. Han tror det ville krevd for mye ressurser dersom hele enheten skulle bruke tid på dette. En annen enhet har besluttet å dele avdelingene inn i mindre grupper for å skape en bedre prosess. Hele enheten har arbeidsmøter, for å diskutere erfaringene med verktøyet i fellesskap.

Et annet element som varierer er hvorvidt medarbeiderne har blitt bedt om å sette av tid i kalenderen, og hvorvidt det benyttes eksisterende møtetid til de lærende møtene. Hos noen enheter er det helt opp til den enkelte medarbeider å finne tid til forberedelsene, og det er heller ikke gitt noe anbefaling eller anslag for tidsbruk til forberedelser. Andre enhetslederne har estimert en anbefalt tid for forberedelser

per modul. Alle medarbeiderne i enhetene får den tiden de trenger til forberedelser, og disse gjennomføres på eget ansvar. Forberedelsestiden per ansatt per modul varierer mellom 45 minutter og 2,5 timer. Medarbeiderne opplever ikke verktøyet som for omfattende og omfangsrikt, men det understrekes på den annen side at det må settes av tilstrekkelig tid til forberedelser, og at en må være innstilt på at gjennomføringen krever litt tid og innsats. I den forbindelse fremheves det som positivt når eksisterende møtetid benyttes for de lærende møtene:

---

*«Jeg tror nettopp dette med en viss grad av medbestemmelse er viktig. Og at man bruker eksisterende møtearenaer, så en slipper å prioritere vekk så mye annet. Det tar såpass med tid, at jeg tror frustrasjonen vil bli høy hvis det skal komme oppå alt annet vi gjør.»*

*«Ledelsen beroliget oss med at vi skulle bruke allerede avsatt tid til møtevirksomhet, og med at vi selv kunne bestemme hvordan vi ville gjøre dette. Det har vært fokus på individuell tilpasning. Dette har økt motivasjonen.»*

-Intervjuer med medarbeidere

---

En gjennomgående utfordring er å prioritere verktøyet godt nok i en travel hverdag. Flere opplever gjennomføring av verktøyet som stressende og vanskelig å prioritere, særlig i en tid med mange utfordringer som følge av Covid 19-pandemien, endringer i regelverk, retningslinjer og lignende. Flere understreker også at arbeid med kompetanseutvikling ikke er ideelt i en hjemmekontorsituasjon. Flesteparten opplever Teams-møtene som greie, så lenge en bruker de virtuelle møterommene for å dele inn deltakerne i mindre grupper. Likevel tror de fleste at disse diskusjonene (lærende møtene) vil egne seg bedre for fysiske møter.

For noen føles gjennomføringen av verktøyet derfor litt «halvhjertet», og samtlige medarbeidere påpeker at de nok skulle brukt litt mer tid på de individuelle forberedelsene. Igjen understrekes viktigheten av at ledelsen klart formidler hva som forventes av de ansatte, og sørger for at gjennomføringen faktisk prioriteres.

---

*«Vi skulle prioritere dette høyt, men så har det vært andre ting som har kommet foran. Jeg har følt at jeg ikke har prioritert det godt nok. Så har det tatt mer tid enn først antatt. Skal du først gå inn i noe må du gjøre det ordentlig. Det er vanskelig når det brenner andre steder. I en hektisk hverdag er det ikke så lett å gjennomføre alltid.»*

*«Jeg synes det har vært vanskelig å prioritere, og det hadde nok vært bedre hvis vi hadde bedre tid. Vi har satt opp tid i kalenderen, men det er oppgavene som styrer hverdagen min. Da blir kompetansearbeidet satt i andre rekke.»*

*«Vi har svært mye å gjøre og ikke tid til å fordype oss i teorien. Vi har brukt mye tid på å forstå hele konseptet. Det er mye å lese, mye å forstå og mye å utøve. Det blir litt på overflaten innimellom.»*

*«Før møtetidspunktet når vi skal forberede oss individuelt, sliter vi mest med å sette av tid. Plutselig har dagen gått når jeg skal se på det. Motivasjonen blir kanskje litt laber når jeg skal sette i gang etter*

*en arbeidsdag. Vi har stort arbeidspress. Å skulle prioritere det etter arbeidstid, å sette seg ned da, da tok det litt overhånd. Men jeg kunne sikkert ha prioritert annerledes.»*

-Intervjuer med medarbeidere

---

### **Samhandlingen og rollefordelingen mellom ansvarlige aktører**

Enhetslederne opplever samhandlingen med HINN, direktoratet og styringsenheten/fylkesleddet som god, og opplever at de får den informasjonen de trenger. Flere trekker særlig frem den gode kontakten med HINN. Eventuelle innspill blir raskt tatt til følge, og enhetene opplever å få god rådgivning ved behov. Den såkalte «koblingsboksen» i NAV Innlandet (person som arbeider 50/50 ved NAV og HINN) oppleves som særlig nyttig. NAV-enhetenes samarbeid med fylkesleddet fungerer også godt, ifølge informantene. Enhetslederne vet hvem de skal kontakte, dersom de lurer på noe.

Det ble til å begynne med opprettet en arbeidsgruppe, bestående av deltakere fra HINN, direktoratet og NAV-enhetene, herunder fylkesrepresentanter fra Vest-Viken og Innlandet og styringsenheten NAV familie og pensjon. Disse møttes hver tredje uke til å begynne med. Etter hvert ble møtene redusert til en gang i måneden, frem til desember 2020. Agendaen i arbeidsgruppemøtene har vært å avklare roller og ansvar, følge opp pilotkontorene, arbeide med å forankre verktøyet ved enhetene og oppdatere hverandre om status. Det utveksles ikke erfaringer mellom enhetene knyttet til verktøyet utover dette. En enhetsleder forteller at dialogen med de andre enhetene og de andre aktørene har blitt nedprioritert, grunnet stort arbeidspress ved de enkelte kontorene.

Det gjennomføres ikke noe rapportering eller faste samtaler med direktoratet. Direktoratet har derimot tilgang til tilbakemeldingene i modulene og kan følge med på hvor langt enhetene har kommet i gjennomføringen. Enkelte opplever at direktoratet burde vært tettere på, og at kunnskaps- og HR-avdelingene i direktoratet fremstår fragmentert. Her trekkes særlig PULS-programmet frem, som i liten grad oppleves å ses i sammenheng med Kompetanseledelse per i dag. Det foregår en prosess med å avklare direktoratets fremtidige rolle i arbeidet. En enhetsleder ser det som en nødvendig forutsetning at HINN og direktoratet er tilgjengelige for enhetene ved en fremtidig utrulling, og at det bør være mulig å gi dem løpende tilbakemeldinger gjennom verktøyet eller andre kanaler.

Informantene fra direktoratet forteller at arbeidsprosessen med Kompetanseledelse har vært påvirket av omorganiseringen i HR-avdelingen de siste to årene, som blant annet har medført utskiftning av involverte medarbeidere og utskiftning av HR-direktør. Dette har gjort at arbeidet med prosess-støtteverktøyet har fått mindre oppmerksomhet enn det som var tiltenkt, og dialogen på tvers i direktoratet har ikke enda lyktes med å knytte prosessverktøyet til videreutviklingen av PULS, som HR omtaler som «Kompetanse- og endringsledelse» i sine interne strategiske dokumenter. Det er nå nedsatt en arbeidsgruppe som skal se på berøringspunkter og videre samarbeid mellom Økt kompetanse-prosjektet og HR, herunder kompetanseledelse. Det har videre vært flere som stiller seg spørsmål ved hvorvidt det er hensiktsmessig at Kunnskapsavdelingen har det strategiske ansvaret for kompetanse i NAV, mens HR har ansvar for utviklingen av læringsverktøy. Samtidig er Prosjekt Økt kompetanse ikke et prosjekt i Kunnskapsavdelingen, men i NAV. Prosjektet utvikler læringsverktøy på bakgrunn av et mandat gitt av organisasjonen og styringsgruppen Linjedirektørere og HR-direktør sitter i styringsgruppen og vedtar prinsipielle rammer for prosjektet. I prosjektet har man benyttet utlån av medarbeider fra fagavdelingene og HR (en hel stilling) for å sikre involvering og samhandling med

berørte linjer og enheter. Samtidig kan det innebære utfordringer at HR-avdelingen vil få det videre eierskapet og ansvaret for å spre verktøyet, når involveringen fra deres side har manglet kontinuitet og kunnskapsavdelingen har spilt hovedrollen i utviklingen av det. Videre har Covid 19-situasjonen og arbeidet med EØS-saken påvirket prosessen med Kompetanseledelse.

HINN har i pilotfasen hatt en sentral rolle, både som teknisk støtte, i å vurdere enhetenes løpende tilbakemeldinger og følge opp pilotkontorene og fylkesleddene. Deres fremtidige rolle er derimot uavklart. En informant fra direktoratet forteller at dersom verktøyet videreføres, bør det utvikles en driftsmodell for læringsportalen, slik at direktoratet får et eget system. HINN tror selv at en videre samarbeidsløsning vil være det optimale, hvor NAV har ansvar for drift og markedsføring, mens HINN kan fungere som faglig støtte. At NAV får alt ansvar anses ikke av informantene som den beste løsningen.

Styringsenhetens/fylkesleddets rolle i pilotfasen er å støtte NAV-enhetene. Deres fremtidige rolle var på intervjutidspunktet ikke avklart. Informantene er likevel tydelige på at styringsenheten og fylkesleddet bør ha en klarere definert rolle ved en eventuell oppskalering – med særlig fokus på forankring, motivering og rådgivning og støtte. Det fremheves i den forbindelse at styringsenheten/fylkesleddet har det overordnede ansvaret for kompetanseutvikling, og en sentral koordineringsfunksjon når det gjelder å sy sammen satsninger som kommer fra forskjellige avdelinger i direktoratet. Informantene mener derfor det fremstår som naturlig å gi dem en rolle dersom Kompetanseledelse oppskaleres.

---

*«Jeg tenker at for fylkesleddet blir det kjempeviktig at de setter seg godt inn i verktøyet og stiller krav til enhetslederne i NAV. At man er tydelig på forventningene. For eksempel at alle skal ha en kompetanseplan. Styringen må være tydelig for fylkesleddet. Blir det opp til hver enhet om de skal bruke det eller ikke kan det lett nedprioriteres.»*

*«Vi vet jo fra tidligere at en avgjørende faktor er at deltakerne ønsker gjennomføring selv. Det trengs i hvert fall støttesystemer, fra fylkesnivået. At de har en rolle, dersom det skal videreføres. Hvordan det skal være med oppfølging må vi se nærmere på. Det må nok være et tett på påkobling.»*

*«Jeg tenker fylket må ha en støtte- og oppfølgingsfunksjon. Fylket har mange fylkeskontakter på ulike felt, for eksempel integrering og ungdom. Disse rådgiverne må ha kjennskap til verktøyet så flere kan være med å ta det inn i porteføljen.»*

-Intervju med informanter fra fylkesleddet/styringsenheten

---

Det poengteres at NAV-lederne ikke må bli stående i et krysspress mellom ulike tiltak og satsninger, og at fylkesleddet/styringsenheten i denne forbindelse får en viktig rolle i å «sy arbeidet sammen». Informantene fra styringsenheten og fylkesleddene er enige i at de bør ha en rolle, men understreker derimot viktigheten av at NAV-enhetene selv eier arbeidet og prosessen. De uttrykker på den annen side at de ønsker å spille en sentral rolle i å gjøre verktøyets strategi kjent, og at de ser for seg å ville bistå med råd og veiledning til enhetene i forbindelse med gjennomføring. En informant fra direktoratet opplever at roller og ansvar ofte ikke er godt nok definert i arbeidet med kompetanseutvikling. Dette gjelder særlig i fylkesleddet. Han tror det blir viktig for fremtidig

vellykket kompetansearbeid at fylket fremstår samlet og tilrettelegger på en god måte, og at de særlig har en rolle med å spre erfaringer. Det jobbes overordnet med å gjøre kompetansearbeidet mer systematisk, særlig delen om å innhente og spre erfaringer. Det arbeides for tiden derfor med å utvikle en erfaringsbase for hele NAV. Det er enighet om at NAV-kontorene bør lære av hverandres erfaringer, og at særlig pilotenhetenes erfaringer med arbeidet bør dokumenteres og spres til andre enheter som skal gå i gang med verktøyet.

#### 4.4 Opplevd utbytte og relevans

Det er på dette tidspunktet for tidlig å konkludere om verktøyets samlede måloppnåelse: At det til enhver tid skal være samsvar mellom de arbeidsoppgaver som skal utføres og den kompetansen som eksisterer i NAV-enheten, for å styrke medarbeiderne i møte med sluttbruker. Det er også for tidlig å si noe om hvorvidt verktøyet har ført til mer koordinert og effektiv samhandling om kompetanse i og mellom organisasjonsnivåene. En kan derimot si noe om hvorvidt ledere og medarbeidere har blitt mer bevisstgjort sin og enhetens kompetanse (og manglende kompetanse). Det er også mulig å si noe om de ansattes deltakelse i egen læring og kompetanseutvikling, for eksempel gjennom deltakelsen i lærende møter (medarbeiderskap).

Av de fire læringsmålene formulert på individnivå, er det kun de to første delmålene vi på dette tidspunktet har data til å uttale oss om. Empirien viser at medarbeiderne i større grad har blitt bevisst på egen kompetanse, enhetens kompetanse og NAVs samfunnsoppdrag, samt hva kompetanse dreier seg om. Enhetene har også begynt å praktisere lærende møter, som kan sies å være en ferdighet med et praktisk verktøy, i tråd med delmål to. Det er på dette tidspunktet ikke mulig å si noe om holdningsendringer og atferdsendringer, da dette er elementer som må manifestere seg over tid.

På organisasjonsnivå er det sentrale hvorvidt verktøyet bidrar til å sette kompetanse på agendaen, og om organisasjonen legger til rette for at kompetansen institusjonaliseres og anvendes, slik at organisasjonen endrer sin praksis. Hvorvidt kompetansen institusjonaliseres og anvendes, også etter gjennomføringen av verktøyet, er foreløpig uvisst.

Det er delte meninger om nytten av Kompetanseledelse. Flertallet av medarbeiderne som besvarte spørreundersøkelsen har en svakt positiv helhetlig vurdering av nytten, men en vesentlig andel har vurdert nytten som lav. Samtidig bør det påpekes at medarbeiderne som besvarte undersøkelsen kan være noe mer positive enn medarbeiderne som lot være, siden å ikke svare kan tolkes som et uttrykk for likegyldighet. Vi kan altså ha overestimert den opplevde nytten. På den annen side har vi observert en «modningsprosess», der medarbeidere gir uttrykk for å få økt forståelse av verktøyet over tid, og – som følge av dette – en mer positiv vurdering av nytten. Sett i lys av at bare litt over halvparten av respondentene hadde gjennomført flere enn tre moduler, kan dette være en feilkilde som tilsier at vi kan ha underestimert den opplevde nytten. Likevel må det påpekes at kontoret der flest var kritiske til verktøyet har gjennomført nesten alle modulene.

På spørsmål om opplevd utbytte av verktøyet trekker informantene fram nytten av å bevisstgjøre seg sin egen og de andre medarbeidernes kompetanse. Kompetanseledelse bidrar også til å sette kompetansearbeidet i system. Økt bevissthet om NAVs samfunnsoppdrag trekkes også frem av de fleste som en positiv konsekvens av verktøyet. Videre nevnes bedre involvering av alle ansatte (særlig i forbindelse med de lærende møtene) og bedre utnyttelse av kompetansen de ulike medarbeiderne

besitter hyppig i intervjumaterialet. På tross av dette oppleves verktøyet i liten grad å tilføre den enkelte og enheten «noe nytt» (med unntak av praksisen rundt lærende møter). Den opplevde nytten og lærdommen ligger i hovedsak i å bli bevisstgjort allerede kjente konsepter og praksis. Dette tyder samtidig på at pilotenhetene utvikler et felles språk, som setter dem i stand til å snakke sammen om kompetanserelaterte temaer på en mer treffsikker måte.

Noen enheter ser Kompetanseledelse opp mot eksisterende arbeid med kompetanseutvikling. Her brukes særlig arbeidet med neste års kompetanseplan som eksempel. Ved disse enhetene oppleves verktøyet å ha større nytte. Basert på dette vurderer vi det som hensiktsmessig at enheten ser arbeidet med Kompetanseledelse opp mot pågående og fremtidig arbeid med kompetanseutvikling, da dette kan øke den opplevde nytten av verktøyet. Verktøyets innhold er overordnet, og det er delvis opp til enhetene å fylle med innhold. I lys av dette, vurderer vi at Kompetanseledelse kan være et nyttig verktøy for å gripe an flere av utfordringene og kunnskapsbehovene som beskrives ved enhetene, for eksempel knyttet til behov for kulturforståelse, økt kompetanse om regelverk og pålitelig forvaltning og digitalisering.

På grunn av antallet respondenter, gir det liten verdi å gjennomføre formaliserte statistiske analyser av sammenhengen mellom hvilken enhet respondenten tilhører og det opplevde utbyttet. Funnene indikerer likevel at enheter som har arbeidet mye med kompetanseutvikling tidligere er mindre positive til verktøyet. Det er ikke overraskende, sett i lys av at kontorene ble bedt om å gjennomføre prosessen lineært fra begynnelse til slutt. Dermed ville disse enhetene nødvendigvis gå gjennom lignende øvelser som de tidligere hadde gjennomført. I disse tilfellene, kunne kommunikasjonen med fordel vært tydeligere på at enheten deltar i et utviklingsarbeid som skal lede fram til et mer fleksibelt verktøy, og at det er viktig å prøve ut hvordan alle delene av innholdet fungerer – også for kontorer som er kommet langt i kompetansearbeidet sitt.

I forbindelse med videreføringen, anser vi det avgjørende å kommunisere tydelig at enheten selv skal fylle verktøyet med innhold, knytte det til pågående og tidligere arbeid med kompetanseutvikling og velge ut relevante moduler. Det bør også fra lederhold formidles klart og tydelig hva verktøyet skal tilføre enheten. Tydeliggjøring av verktøyets tiltenkte nytte og relevans er for øvrig en generell oppfordring til utviklerne, i lys av at flere har slitt med, og fortsatt sliter med å forstå hva verktøyet er og skal tilføre.

#### 4.4.1 Nærmere om opplevd utbytte og relevans

Overordnet har de fleste medarbeidere og lederne ved pilotenhetene stilt seg positive til Kompetanseledelse, i form av at de ser den potensielle nytten av verktøyet. Dette til tross for at mange hadde problemer med å se verdien av verktøyet, særlig innledningsvis. Flere har opplevd det som uklart hva verktøyet skal være og bidra til, og hva den enkelte og enheten skal få ut av gjennomføringen.

---

*«Jeg klarer ikke helt å se nytten av verktøyet enda, og jeg synes at det å gjøre noe nytt er spennende, men når jeg snakker med mine kollegaer er inntrykket at vi ikke skjønner dette helt. Vi sitter som noen spørsmålstegn og synes det er tung tematikk.»*



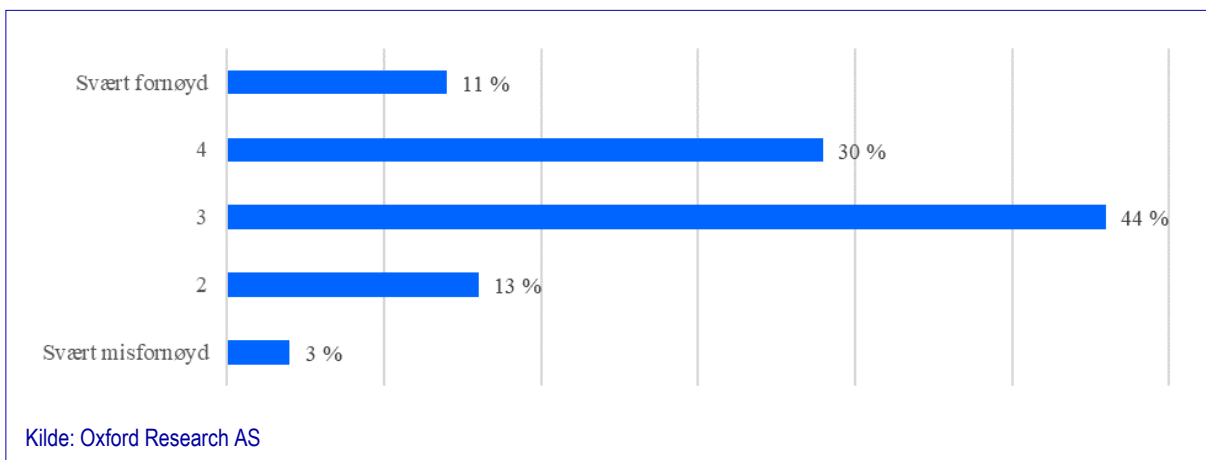
«Vi har slitt med å se hensikten fordi det er så lite konkret på mange måter. Flere av oss er litt ambivalente til det hele. Spørsmålene om når og hvordan disse tiltakene skal gjennomføres – vi kan komme med forslag, men vi har ikke myndighet til å bestemme når noe skal gjennomføres. Det er en ny form for oss også å jobbe på, dette med gruppediskusjoner og plenumfremleggelse, enhetens logg og så videre. Jeg tror kanskje at vi ikke har fått satt oss godt nok inn i det før vi plutselig skulle starte.»

-Intervjuer med medarbeidere

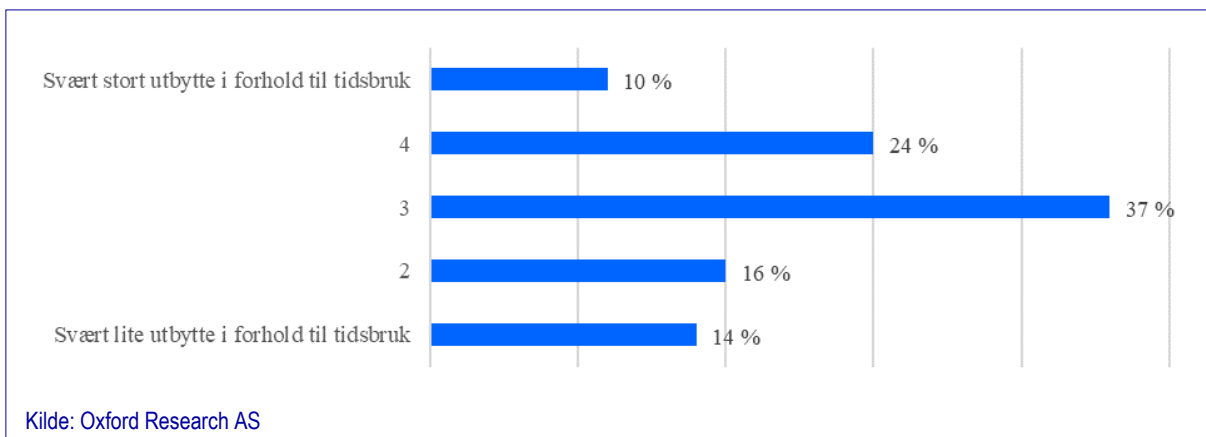
Flesteparten har derimot forstått verktøyets formål etter gjennomføringen av de første modulene, og opplever verktøyets innhold som relevant for sin arbeidssituasjon, selv om noen opplever innholdet som for lite konkret.

Surveydataene viser at under en femtedel er direkte misfornøyde med verktøyet, men at et simpelt flertall er forholdsvis lunkne. Det er også en stor andel som alt i alt er fornøyd. Nesten én tredjedel mener imidlertid at utbyttet er lite sett i forhold til tidsbruken.

Figur 27: Medarbeidersurvey. Alt tatt i betraktning, hvor fornøyd er du med "Kompetanseledelse"? (N=64)



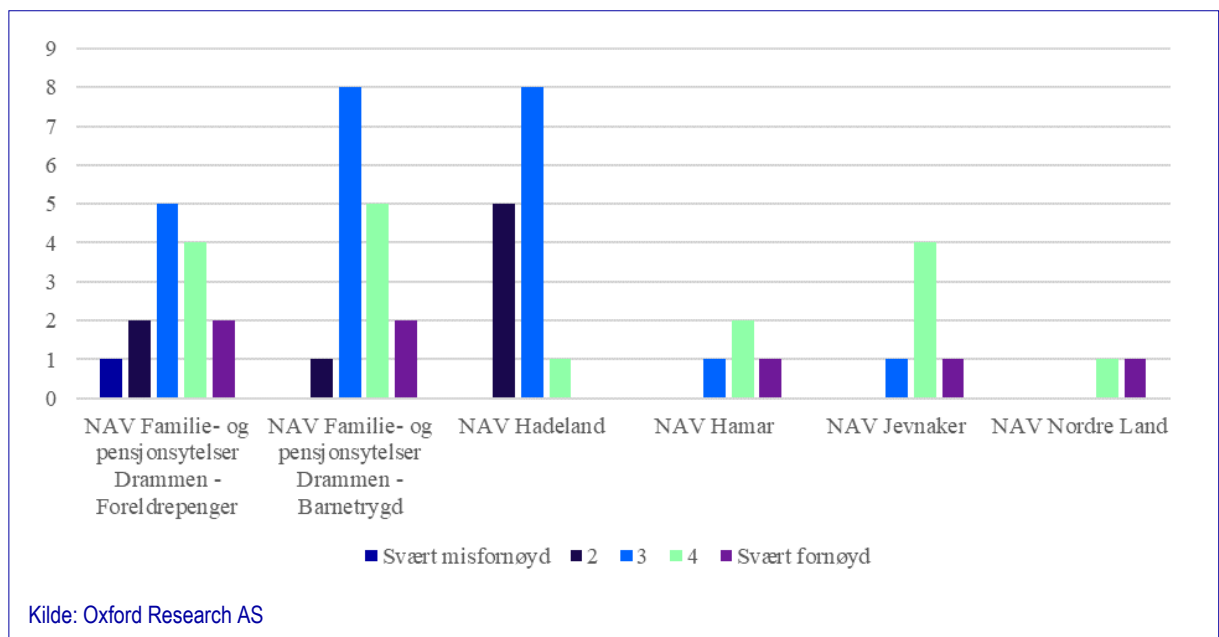
Figur 28: Medarbeidersurvey. Hvordan opplever du at det samlede utbyttet av "Kompetanseledelse" står i forhold til tids- og ressursbruken for din enhet (N=63)?



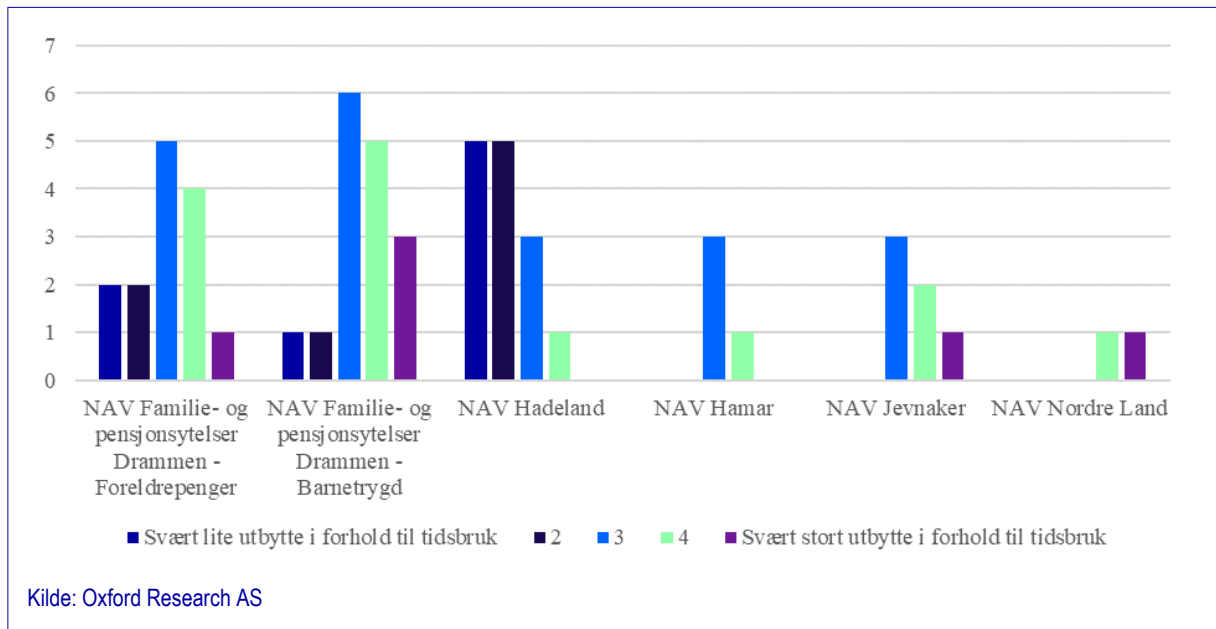
En bolk av surveyen bestod av 36 spørsmål, der respondenten ble bedt om å vurdere nytten av hvert enkelt element i medarbeidermodulen. En gjennomsnittsberegning av svarfordelingene på disse spørsmålene gir en typisk skåre på 3,56. Samlet sett viser dataene fra medarbeidersurveyen at medarbeiderne stiller seg svakt positive til nytten av prosessverktøyet, i den formen det har hatt under piloteringen.

I de neste figurene viser vi fordelingen mellom kontorene, når det gjelder hvor fornøyde de alt i alt er med verktøyet og opplevd utbytte i forhold til tidsbruk. Vi har ekskludert barnebidragsavdelingene ved NFP Drammen, fordi de kun gjennomførte to moduler. Svarfordelingene viser at medarbeiderne ved NAV Hadeland har opplevd verktøyet som minst nyttig. De kvalitative dataene våre tyder på at dette kan henge sammen med gjennomføringskvaliteten, og mer spesifikt lederforankringen ved NAV Hadeland, som viste at det tok tid før ledelsen fikk grep om verktøyet og trengte flere runder med avklaring fra HINN og fylkesleddet.

Figur 29: Helhetsvurdering av verktøyet fordelt på pilotenhetene, utenom barnebidragsavdelingene ved NFP Drammen (N=56)



Figur 30: Opplevd utbytte i forhold til tidsbruk fordelt på pilotenhetene, utenom barnebidragsavdelingene ved NFP Drammen (N=56)



De kvalitative dataene våre gir et innblikk i *hvordan* verktøyet har vært nyttig. På spørsmål om opplevd utbytte av verktøyet trekker mange informanter frem nytten av å bevisstgjøre seg sin egen og de andres kompetanse, samt å bli bevisst prosessene i enhetens daglige arbeid.

*«Jeg hadde lite forventninger, men det har vært en tankevekker på dette med kompetanse, og informasjonsflyt. Jeg har blitt bevisst på hva vi kanskje hopper over her på kontoret. Det er positivt. Det setter meg i posisjon til å etterspørre ting på kontoret som vi per i dag ikke gjør. For eksempel når vi tenker at vi informerer godt, gjør vi ofte ikke det. Vi informerer for eksempel i ulike kanaler. De som skal presentere internt noe ligger ofte noen kilometer fremfor de som skal motta budskapet. Dette gjør det litt komplisert.»*

-Intervju med medarbeider

Økt bevissthet om NAVs samfunnsoppdrag trekkes frem av flere som en positiv konsekvens av verktøyet. De understreker at NAV-ansatte arbeider på ulike felt med ulike fokusområder, men at en omforent forståelse av samfunnsoppdraget er sentralt, og at verktøyet virker positivt inn på dette formålet. Videre momenter som kommer fram i intervjumaterialet, dreier seg om bedre involvering av alle ansatte og utnyttelse av kompetansen de ulike medarbeiderne besitter. En medarbeider forteller at hun opplever behov for å kartlegge hva slags kompetanse de ulike medarbeiderne besitter. Kontoret har derfor arbeidet med en kartlegging av kompetanse, roller, hva slags kompetanse kontoret innehar, og hva slags kompetanse som mangler. Hun forteller at dette arbeidet startet før Kompetanseledelse, men at fokuset har økt etter at de startet gjennomføringen av verktøyet, og at kompetanse- og rollekartlegginger nå også skal gjennomføres i de andre avdelingene, som følge av prosessverktøyet.

Særlig lederne poengterer at de fremover vil forsøke å bruke medarbeidernes kompetanse og erfaringer mer aktivt i kompetanse- og utviklingsarbeidet ved enheten, da dette skaper bedre ressursutnyttelse. I denne sammenheng trekker de særlig fram de lærende møtene frem som et positivt bidrag, og flesteparten ser for seg å fortsette med lærende møter etter gjennomføringen av verktøyet. Det særegne ved de lærende møtene er at leder i større grad involverer medarbeiderne gjennom å sende ut informasjon i forkant, slik at møtedeltakerne kan forberede seg og har bedre forutsetninger for å delta aktivt. I tillegg gir den styrte framleggingen, der hver møtedeltaker skal legge fram sine refleksjoner etter tur, og lytte til alle de andres fremlegg, før det blir åpnet for kommentarer eller motforestillinger, langt høyere engasjement.

I forbindelse med de lærende møtene fremhever flere av medarbeiderne at NAV har forbedringspotensial når det gjelder effektive møter:

---

*«Vi blir oppdatert av veilederen vår, men nå med de lærende møter blir vi mer forberedt på hva vi skal. Dette øker møteengasjementet. Særlig fordi det er lagt opp til at alle skal komme til ordet i de lærende møtene. Jeg tror vi kommer til å fortsette å benytte denne møteformen. Mer forberedelser øker engasjementet.»*

-Intervju med medarbeider

---

Flere poengterer at det hele tiden foregår utviklingsarbeid i NAV, for eksempel gjennom ulike fora, men at dette har blitt reflektert lite over tidligere. For eksempel har en enhet tidligere arbeidet for at alle medarbeidere skal ha den samme kompetansen og læres opp på samme måte. Enheten har også gjennomført kompetansekartlegginger på ulike tema, som for eksempel forvaltningsrett og vedtaksbehandling, samt felles fagmøter for å øke enhetens kompetanse. Medarbeidersamtaler trekkes også frem som et mye brukt kompetanseutviklingstiltak. Kompetanseledelse ser ut til å ha økt bevisstheten rundt det pågående kompetanseutviklingsarbeidet i enhetene, og det beskrives som nyttig å «sette kompetanseutviklingsarbeidet i system». For eksempel har flere enheter tidligere arbeidet med veiledningskompetanse og kollegaveiledning. Her har de lærende møtene for noen fungert som en erstatning av disse forumene. Andre gjennomfører lærende møter i tillegg til de tidligere kollegaveiledningene. Ett kontor har som følge av Kompetanseledelse bestemt seg for å gjeninnføre kollegaveiledning.

På tross av positive opplevelser med verktøyet, poengterer flere av informantene at det er for tidlig å skulle uttale seg om verktøyets måloppnåelse og helhetlige effekter – herunder hvorvidt fokuset på læring og kompetanseutvikling har økt i enheten som følge av verktøyet. Flere er også usikre på hvordan enheten kommer til å dra nytte av kunnskapen verktøyet har tilført, etter gjennomføringen. Derimot håper og tror flesteparten at noe av kunnskapen kan anvendes, særlig praksisen i de lærende møtene, men også strukturen og arbeidsmåten rettet mot utviklingen av handlings- og virksomhetsplaner.

Arbeidet med Kompetanseledelse oppfattes å handle om holdningsendring, og en utvidet forståelse av hva som ligger i begrepet kompetanse: At kompetanse handler om mer enn kunnskap og ferdigheter. En enhetsleder forteller i forlengelsen av dette at det nå er satt av tid til individuell kompetanseheving

i alle medarbeidernes kalender. Denne tiden skal brukes av medarbeiderne til å fordype seg i et valgfritt emne. Han legger til at det er lett å nedprioritere slikt arbeid i en travel hverdag, men at Kompetanseledelse har økt forståelsen rundt viktigheten av å prioritere slikt arbeid. En medarbeider ved et annet kontor tror Kompetanseledelse vil bidra til å gi de ansatte større selvsikkerhet i møte med nye fagsystemer, og at det vil øke de ansattes nysgjerrighet.

Andre har vanskelig for å konkretisere utbyttet av verktøyet, og enkelte opplever ikke at verktøyet tilfører enheten noe nytt. Det dreier seg i større grad om å sette nye begreper på allerede etablert praksis, og flere beskriver verktøyets innhold som «kjente fenomen og poeng med nye ord». Det poengteres for eksempel at arbeid med å involvere de ansatte og forbedre arbeidsmiljøet ikke er noe nytt, og at flere av elementene i verktøyet er ting enheten har arbeidet med i flere år. Dette beskrives blant annet av en medarbeider:

---

*«Vi har jobbet med lærende møter uten at jeg har tenkt over før at det heter det. Den måten teamet hos oss har bestemt at vi skal løse oppgavene våre på, har mange av elementene vi finner igjen i Kompetanseledelse, uten at jeg har tenkt over at det er det det er. For eksempel dette med lærende møter, ansvar for egen læring og myndiggjøring.»*

-Intervju med medarbeider

---

En medarbeider forteller at mye av det som kommer opp gjennom Kompetanseledelse allerede har vært diskutert i sammenheng med kontorets virksomhetsplan og fagmøter. Dette inntrykket gjør seg særlig gjeldende hos enhetene som allerede har arbeidet mye med kompetanseutvikling. Det samme gjelder for medarbeiderne som har arbeidet i NAV i mange år, og/eller som har høyere utdanning. En medarbeider fra et mindre NAV-kontor, forteller at involvering av medarbeidere i strategi- og kompetansearbeidet har stått på agendaen lenge. Medarbeiderne tror det virker mindre motiverende på de ansatte, når en for andre og tredje gang skal satse på kompetanseheving- og utvikling. Dette øker sannsynligheten for at arbeidet nedprioriteres. Andre beskriver Kompetanseledelse som et «forstyrrende element» på det allerede pågående kompetanseutviklingsarbeidet, fordi enheten kanskje allerede har etablert rutiner og strukturer for arbeidet med kompetanseutvikling.

---

*«Sånn som det er blitt nå er det nok en opplevelse av at det er enda en ting vi gjennomfører, og så er vi kanskje spørrende til om det kommer noe særlig ut av det – sett i sammenheng med andre kurs man har vært gjennom før. Jeg tror alle ønsker å jobbe med kompetanseheving, men er litt kyniske på om det kommer noe ut av det, sammenlignet med tidligere.»*

-Intervju med medarbeider

---

#### **4.4.2 Grenseflater mellom Kompetanseledelse og andre kompetansehevingstiltak**

Selv om enhetene stadig arbeider med kompetanseutvikling, er det et fåtall av enhetene som er bevisste på å se pågående og fremtidige kompetansehevingstiltak i lys av Kompetanseledelse. Dette

handler også om at mye av det tidligere kompetansehevingsarbeidet har vært individuelle tiltak, som kursing og etter- og videreutdanning.

Flere enheter og avdelinger ser derimot Kompetanseledelse opp mot arbeidet med å utvikle kompetanseplaner. Medarbeidere forteller at elementene fra Kompetanseledelse brukes inn i arbeidet med kompetanseplanen for 2021, og at disse elementene har vært nyttige å se i sammenheng. I arbeidet med å utvikle kompetanseplanen har særlig de lærende møtene blitt benyttet, i form av at medarbeiderne får komme med konkrete innspill til kompetanseplanen. En enhetsleder forteller at kompetanseplanen for 2021 skal ha større fokus på individuell opplæring, og at planen vil bli mer dynamisk og bedre enn tidligere.

Informanter fra NAVs fylkesledd forteller at det har vært en målsetting å se Kompetanseledelse opp mot lederutviklingsprogrammet PULS. Det har også blitt vurdert om PULS kan erstattes med Kompetanseledelse. De framhever behovet for å se de ulike kompetanseutviklingstiltakene mer i sammenheng. Informantene fra direktoratet forteller at dette er noe det arbeides med, og at det har vært en målsetting å se disse satsningene i sammenheng. Direktoratet utreder muligheten for å lage et nytt lederutviklingsprogram, basert på de foreløpige tilbakemeldingene på PULS. Kompetanseledelse vil fungere som et viktig ledd i dette arbeidet, da kompetanseledelse og endringsledelse for tiden er to viktige satsningsområder. Det er nedsatt en arbeidsgruppe som skal se på berøringspunkter og videre samarbeid mellom Økt kompetanse-prosjektet og PULS.

En informant fra fylkesleddet i Innlandet forteller at de har utviklet en strategi for fagutvikling, som de vil se i sammenheng med Kompetanseledelse. Formålet er at NAV-leder skal fungere som kompetanseleder i egen enhet, og at leder har hovedansvaret for å identifisere kompetansegapet i eget kontor, og hvordan dette kan tettes. Tanken er at verktøyet kan bidra til å sette arbeidet i system, opp mot strategien for fagutvikling. Verktøyet er tenkt å ha samme funksjon for kompetansematrisene, som styringsenheten er i ferd med å bygge opp. Denne inneholder kunnskapsmål og tilhørende faglitteratur, for tre ulike nivåer, på alle NAVs fagområder. Informanten forteller at dette er byggeklosser prosessverktøyet er tenkt å tilføre en struktur for.

Informantene, særlig lederne, er gjennomgående opptatt av at Kompetanseledelse må sees opp mot annet arbeid med kompetanseutvikling i enheten, og at dette er særlig viktig for å holde på medarbeidernes motivasjon. Eksempelvis nevnes arbeidet med PULS, kollegaveiledninger og de andre elementene i «Økt kompetanse». Lederne understreker viktighetene av at elementene i Kompetanseledelse, og de ulike tiltakene i kompetansearbeidet «sys sammen», og at det er en helhetlig tankegang og konsensus om prioriteringene på tvers av styringsnivåene.

## 4.5 Kontoret som valgte prosessverktøyet bort

Ved NAV Lier kom ledergruppen, i fellesskap med tillitsvalgte og verneombud, fram til at de ikke ville gjennomføre en prosess med alle de ansatte ved hjelp av prosessverktøyet. De hadde allerede gjennomført et omfattende, langsiktig utviklingsarbeid rettet mot en systematisk endring i arbeidsmetoder og tjenester gjennom de fem siste årene. Bakgrunnen for utviklingsarbeidet var at kontoret hadde vært blant de første med todelt ledelse (en kommunal og en statlig leder). Denne perioden beskrives som kaotisk, turbulent og konfliktfylt, med manglende struktur og hyppige lederskifter. Da nåværende enhetsleder overtok for fem år siden, begynte han å stramme inn strukturen

på ledelse. Dette innebar en overgang til det informantene betegner som «nærledelse», og han startet arbeidet med å sette retning og innføre høyere grad av systematikk.

---

*«Retning er viktig. Det ble tatt opp av medarbeiderne i forkant av at [nåværende enhetsleder] tok over: På samlinger ble det snakket om en 'manglede kongstanke'».*

-Intervju med avdelingsleder ved NAV Lier

---

Å sette retning, dreide seg om å systematisere hvor de skulle, hva de skulle levere og hvordan de skulle komme dit. Den røde tråden de kom fram til var å gjøre brukerreisen så kort og effektiv som mulig for bruker. Lengden og kvaliteten på brukerreisen er nå et styrende effektmål, som alle kompetanseutviklingstiltak tar utgangspunkt i.

I den forbindelse er statistikk og analyser av egenutviklede resultatmål på virksomhetsnivået sentrale. Disse resultatmålene består av spørsmål til medarbeiderne knyttet til deres opplevde kompetanse og trygghet i veilederrollen. Dataene setter ledelsen i stand til å måle utvikling på kontornivået, basert på svar fra den enkelte, på flere måletidspunkt gjennom året. Via data og analyser om ansattgruppa opp mot de kompetansebehovene som springer ut av det overordnede effektmålet om en kortest mulig vellykket brukerreise, fikk ledergruppen høyere kjennskap til sine medarbeideres utviklingsbehov. Denne tilnærmingen innebærer også et tydelig styrkefokus, der ledelsen har oppmerksomhet overfor medarbeiderne på tallene de gjør det bra på og forsøker å forsterke disse. Tallene som viser svakheter blir imidlertid også viktige grunnlag for justeringer, men de fokuserer ikke på dem i kommunikasjonen med medarbeiderne. Det har også vært en metode for å skifte vektleggingen fra kvantitet til kvalitet og innhold i tjenestene.

Arbeidet med å finne den røde tråden ble gjort på ledernivå. Men medarbeiderne og fagkoordinatorerne har fått en langt mer sentral rolle i å avgjøre hvordan de skal jobbe i hverdagen, og hvilke grep de skal gjøre for å nå målene, enn før. Enhetslederen beskriver at kontoret har vært på en reise fra stram styring ovenfra, til å styre mer fra ledelsens side lokalt, og til å slippe enda mer opp på styring og kontroll. Ledelsen har løsnet grepet om fagansvaret, som i større grad ivaretas av fagkoordinatorer. Dessuten kommuniserer ledelsen en tydelig forventning om at de ansatte skal kunne utvikle faget i fellesskap, imens ledelsen fokuserer på ledelse:

---

*«Det var veldig iboende tankegang fra Aetat og Trygdeetaten at lederne skulle være fagekspertene. Det har vi snudd oss bort fra – det er de ansatte som skal være ekspertene [...] Jeg har prøvd å skyve beslutningsmyndigheten tilbake til veilederen. Tidligere var det veldig hierarkisk og folk kom inn og måtte ha svar på enkeltspørsmål. Nå er det fagkoordinatorer som skal være tettere på den faglige utviklingen. Det skal være lov til å gjøre feil, men beslutningen må man selv ta [...] Det gjorde at vi enkelt og greit kunne si i mars at fra og med i morgen jobber alle hjemmefra, og samtidig opprettholde 100 prosent drift dagen etter, uten spørsmål, fordi vi har myndige medarbeidere som vet hva de skal og har kompetansen og vet at lederne stoler på dem.»*

-Intervju med enhetsleder ved NAV Lier

---

Siden ledelsen har fått frigjort kapasitet til å utøve ledelse, har de kunnet øke omfanget av medarbeidersamtaler kraftig. Hver medarbeider har fått tilbud om fire medarbeidersamtaler i året (senere redusert til tre), og medarbeidersamtalene har fungert som et systematisk utviklings- og oppfølgingsverktøy. Avdelingslederne gjennomfører en hovedsamtale og deretter oppfølgingsamtaler. Før hovedsamtalen velger avdelingslederne i fellesskap ut spørsmål fra en spørsmålssbank, og sender ut spørsmålene til medarbeiderne i forkant. Dette skal sørge for at de har oversikt over hvilke temaer som er dekket i tidligere runder og hva som vil være mest relevant i den gjeldende runden. Deretter følger de opp med nye samtaler knyttet til veilederrollen, utvikling av den enkelte ansatte og oppfølging av kompetanseheving man har blitt enige om å gjøre. Dermed får lederne bedre grunnlag for justering og en mer spisset kompetanseheving. Kombinasjonen av de egenutviklede resultatmålene og medarbeidersamtaler, opplever de som en mer presis målemetode. Dermed får de et bedre beslutningsgrunnlag for å finne fram til både individuelle og kollektive kompetansetiltak, enn de ville fått ved å sette seg ned sammen med medarbeiderne, for å reflektere i fellesskap over det samlede kompetansebehovet i enheten:

---

*«Det ble ikke et A4-ark med 'dette er enhetens kompetansebehov'. Vi fikk i stedet 50 planer som var spisset og rettet mot den enkelte i et helhetsperspektiv. Og så kjørte vi en evaluering for å se om det var noen gjennomgående tilbakemeldinger som vi som helhet må jobbe med. Hvis det var mange som meldte at de manglet kompetanse på IT-verktøy for eksempel, så kunne vi etter disse rundene kjørt i gang mer omfattende kompetansehevingskurs.»*

---

Gjennom å se sammenhengene mellom tallene og gjøre statistiske analyser hver måned kan de følge bedre med på hva som skjer med den enkelte på bakgrunn av samtalene. Dette dreier seg ikke bare om å følge med på produksjon, men også å følge med på hva status i arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeiders trivsel og mestring er. Hvis medarbeidere ikke mestrer jobben sin, har ledelsen bedre mulighet til å ta tak i det på et tidlig tidspunkt.

Ettersom kontoret har kommet svært langt når det gjelder myndiggjøring, kom de fram til at å ta i bruk prosessverktøyet paradoksalt nok kunne hatt negativ effekt på kompetansearbeidet:

---

*«Det største feilgrepet hadde vært at vi kom fra toppen og tvang gjennom et verktøy, mens nå er det de ansatte som kommer med initiativ, møter, forslag osv. Nå eier de prosessene – da hadde ikke de ansatte eid prosessene.»*

*-Intervju med avdelingsleder ved NAV*

---

På grunn av omfanget og strukturen på prosessverktøyet, som i piloteringsfasen ville innebåret å gå lineært gjennom alle delene fra begynnelse til slutt, kom ledergruppen fram til at de ikke kunne forsvare å gjennomføre det, hverken overfor de ansatte eller brukerne. Blant annet på bakgrunn av disse tilbakemeldingene fra Lier, har direktoratet gitt tydelig uttrykk for at verktøyet kommer til å bli langt mer fleksibelt. Det vil gå i retning av å være en verktøykasse, heller enn et lineært kurs, i revidert utgave.



## 5. Gjennomgang av læringsplattformen og kursmodulene i Kompetanseledelse

Dette kapitlet tar for seg det nettbaserte kursmateriellet og læringsplattformen. I det følgende gjør vi en vurdering av innholdskvaliteten på selvstendig grunnlag, basert på en gjennomgang av lederforberedelsesmodulen og fellesmodulen. Kapitlet starter med en kort redegjørelse for den pedagogiske tilnærmingen vi har lagt til grunn, som tar hensyn til at denne delen av Kompetanseledelse er et e-læringskurs. Mediets muligheter og begrensninger er dermed tatt med i betraktningene. Vi går deretter systematisk gjennom tekst, visuelle virkemidler, interaktive elementer, videoer og animasjoner, før vi tar for oss læringsportalen, med hovedfokus på navigasjon.

### 5.1 Pedagogisk tilnærming

Læringspsykologien som danner grunnlaget for denne gjennomgangen, erkjenner at mennesker lærer på forskjellig måte. Derfor er det viktig at undervisningen tilpasses hver enkelt læringsstil og presenteres i en modus som passer hver enkelt. Overordnet filosofi er den aktive deltaker gjennom å «SE – HØRE – GJØRE». Gjennom aktiv læring, visuelle og auditive elementer, skal metode og virkemidler spille sammen for å gjøre innlæringen best mulig for alle deltakere. Metoden er basert på et konstruktivistisk syn på læring og utvikling, som betyr at mennesket skaper sin egen kunnskap og læring gjennom en aktiv erkjennelsesprosess. På denne måten skapes engasjement og involvering hos deltakeren. Deltakeren skal ikke ha følelsen av å «fylles» med kunnskap, men utvikle sin egen kunnskap ved å reflektere over ny kunnskap. Denne kan gjøres til sin egen ved å tilpasse den til kontekst og erfaringer i hverdagen.

Det å lage e-læring som fremmer motivasjon er en utfordrende oppgave. Dersom kurset kun består av tekst-/bildebilder som en skal bla gjennom til kurset er ferdig, blir det en monoton og demotiverende opplevelse, og for de fleste – dårlig læring. Derfor er det viktig å bruke ulike virkemidler som gir deltakeren god variasjon i sin læring. Dette er med på å motivere og kanskje til og med underholde deltakeren. Valg og bruk av virkemidler må ses i sammenheng med hvordan disse kan fremme forståelse, motivasjon og læring i de ulike tema i kurset og selvsagt innen de begrensningene som er satt for produksjonskostnadene.

Strategien som er brukt i dette kurset er stort sett å presentere ulike prinsipper, teorier og metoder for kompetanseledelse, en deduktiv strategi. Det er ikke brukt en case-basert metodikk der en gir konkrete eksempler på hvordan teorien kan implementeres i den enkelte virksomhet. Vi tror at det kunne ha gitt en større nærhet til teksten og innholdet dersom det hadde blitt gjort. For eksempel i form av en historiefortelling. Konkretisering gjennom eksempler er en effektiv formidlingsstrategi. To av de viktigste prinsippene for voksenpedagogikken er *kontekst* og *relevans*.

Ved å bruke eksempler med kontekst fra de ansattes hverdag og relevante eksempler vil en i stor grad kunne sikre høyt læringsutbytte av en slik ressurs som nettkurset har som formål å være.

## 5.2 Tekst

Kurset er i stor grad tekstbasert. Det er i hovedsak fornuftig ut fra dette temaet. Det har også en budsjettmessig side. Et gjennomillustrert kurs er mer kostbart å produsere.

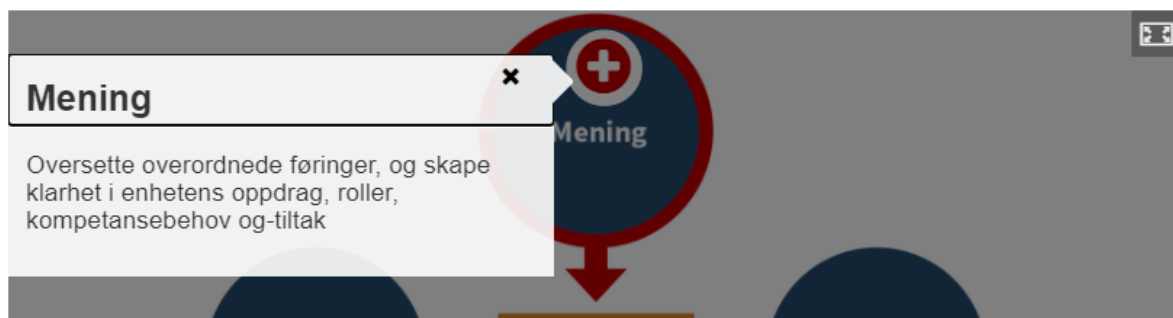
Tekstkvalitet kan være mye forskjellig alt etter målgruppen. I dette tilfellet er målgruppen i stor grad utdannet ved en høyskole eller universitet og er derfor vant med store tekstmengder. Men det bør ikke være en unnskyldning for ikke å gjøre teksten lett tilgjengelig.

Generelt sett er det meste av teksten i kurset tung å lese. Det har både med setningslengde, setningsstruktur og ordvalg å gjøre. Tekst på skjerm krever en gjennomtenkt strategi for å øke lesbarheten. Tekster for trykt materiell kan ikke uten videre «klippes ut» og limes inn i nettbaserte kurs. Vi anbefaler derfor sterkt at prosjektet i fortsettelsen bruker «Klart språk»-metodikk for nettbasert undervisning utviklet av DIFI og andre. Se for eksempel: [Klart språk i digitale løsninger - KS](#). Vi har tatt med noen få eksempler fra kurset:

### Substantivistisk

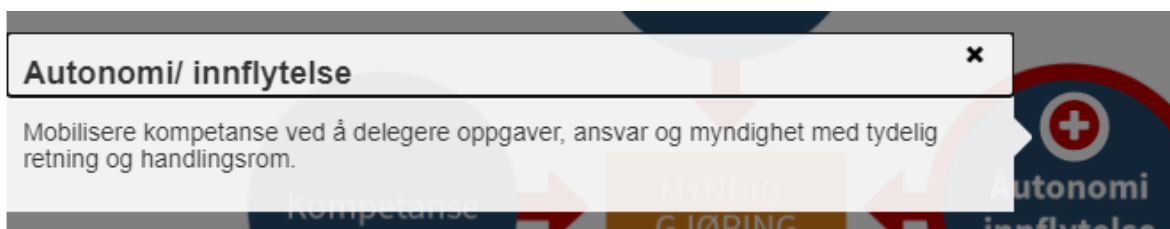
Her kunne setningen med stor fordel blitt bygd opp ved hjelp av aktive språkelementer. Setningen som skal forklare «Mening» gir nesten ingen mening.

**Modulens innhold** henger særlig sammen med **meningskomponenten** i myndiggjøringsmodellen.



### Tungt språk

Her er et annet eksempel der forklaringen blir overlesset og svært abstrakt. Et konkret eksempel ville vært en bedre forklaring.



### Komplisert sagt

Her er et par teksteksempler fra kurset der en forsøker å komprimere og legge inn mange substantiver i forklaringen. Et konkret eksempel fra deltakerens hverdag ville hatt større relevans.

«Medarbeiderskap handler om at medarbeidere både får og tar en aktiv, ansvarsfull og skapende rolle i organisasjonen, både når det gjelder egne arbeidsoppgaver, arbeidskolleger og arbeidsgiver. På denne måten er medarbeiderskap den ideelle responsen medarbeidere gir på myndiggjørende ledelse. Gjennom myndiggjørende ledelse får medarbeidere ansvar, myndighet og autonomi, og gjennom sitt medarbeiderskap forvalter de denne tilliten.»

Dette eksempelet er fra forklaringen til Modul 3 (vår understreking):

### Modul 3: Kompetanseplanlegging

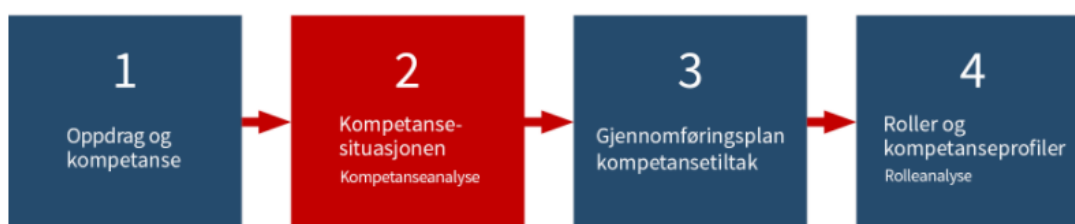
Formålet med denne modulen er at dere skal skape/revidere enhetens egen kompetanseplan gjennom et involverende prosessarbeid. Modulens innhold henger særlig sammen med meningskomponenten i myndiggjøringsmodellen.

### Progresjon og rekkefølge

Det er en viktig regel at begreper blir forklart første gang de blir brukt i teksten. Her er et eksempel på dette: Hva er en SWOT-analyse? Det ville være enkelt å lage en lenke som peker på en forklaring. Forklaringen på hva en SWOT-analyse er kommer først på neste side.

## AKTIVITET 2: KOMPETANSESITUASJONEN

Dere skal nå gjennomføre en SWOT-analyse av kompetansesituasjonen ved enheten, som er andre aktivitet i planarbeidet. Gjennom analysen skal dere også identifisere mulige kompetansetiltak.



Sist endret: mandag, 21. september 2020, 21:48

Tekstene i kurset burde ha blitt gjennomgått med tanke på forenkling i språkbruk. Ikke minst er dette viktig for å imøtekomme kravene om universell utforming – å gjøre innholdet tilgjengelig for flest mulige mennesker.

### 5.3 Visuelle virkemidler

Visualisering er et nøkkelord i utvikling av e-læringsressurser. Visualisering kan i mange tilfeller gi en lettere forståelse av innviklede sammenhenger, samt at det tilfredsstiller mennesker som har en visuell

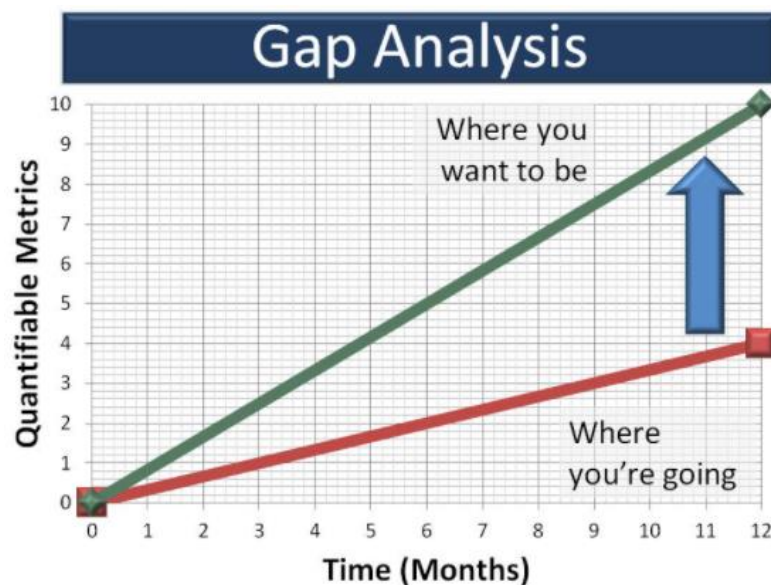
innlæringspreferanse. Dersom dette blir riktig gjort, vil innholdet i kurset etablere noen visuelle knagger som gjør det lettere å huske. Vi kan ikke se at dette kursopplegget har utnyttet denne muligheten i stor grad. Her er noen eksempler:

### 5.3.1 Visualiseringer

Vi gir et eksempel der begrepet GAP-analyse kan illustreres bedre. For eksempel med bruk av trappetrinnsmodellen: Her er vi nå → dit vil vi i framtiden. I stedet presenteres GAP-analyse som piler i en sirkel. Dette gir ingen visuell merverdi og virker lite gjennomtenkt.



Der finnes nok av eksempler på nettet som kunne ha blitt bruk som inspirasjon eller idé til illustrasjonen. Som for eksempel denne:



### Liten merverdi i forklaringer i figurer

Her er et eksempel på en figur som ikke gir noen forklaring eller visualisering som er nyttig. Figuren er interaktiv, men det gir heller ingen fordel da både tekst og figur er vanskelige å forstå. Den er dessuten problematisk å bruke på mobile plattformer.



### Grafisk design – kontrast og fargevalg

Gjennomgående har illustrasjonene i kurset kontrast og farger som tilfredsstillende god synlighet og lesbarhet. Det finnes likevel eksempler på en dårlig visuell markering av fordypningsstoffet. Utviklerne bør ta en gjennomgang av UU-kravene om kontrast og fargevalg. Det finnes gode verktøy og plugins til nettleseren Chrome som kan være til hjelp i dette arbeidet.

I dette tilfellet vil en lett kunne miste det at det finnes fordypningsstoff til det aktuelle temaet.

## 3.10 Roller og kompetanseprofiler



Sist endret: tirsdag, 22. september 2020, 20:31

◀ AKTIVITET 4: ROLL...  
OG  
KOMPETANSEPROFILER

Fortsett til... ▾

3.11 Oppgave:  
Rolleforståelse ▶

### Plassering av grafiske elementer

Vi ser at det ikke er stor bevissthet på hvor visuelle elementer plasseres på sidene. I dette tilfellet burde det ha vært plassert på riktig sted i teksten – der deltakeren får beskjed om hvilke forberedelser som skal gjøres. Det er bra å bruke slike visuelle knagger for å lette orienteringen i teksten.



Lederne gjennomgikk plandokumenter og føringer som en forberedelse til arbeidet med prosessverktøyet.

Der svarte dere på disse spørsmålene:

- A) Hvilke lokale plandokumenter har dere, og hvilke konkrete føringer for enhetens oppdrag gir disse – nå og fremover i tid?
- B) For at enheten skal løse sitt oppdrag, hvilke kompetanser er viktig at enheten har – nå og fremover i tid?

Lederens svar på oppgavene finner du i [Enhets logg](#). Les svarene før du går videre.

Dere skal nå sammen jobbe fram en felles forståelse av enhetens oppdrag og hva som er viktige kompetanser for å realisere oppdraget, se figuren under. Med oppdrag menes enhetens hovedoppgaver, ansvarsområder og verdiskaping for brukerne/andre NAV-enheter.



I dette arbeidet skal dere benytte lærende møte, som forutsetter individuell forberedelse. Her er to spørsmål du skal besvare før møtet:

**Med grunnlag i NAV-direktørens fortellinger, din leders svar på oppgave A og B samt dine egne vurderinger:**

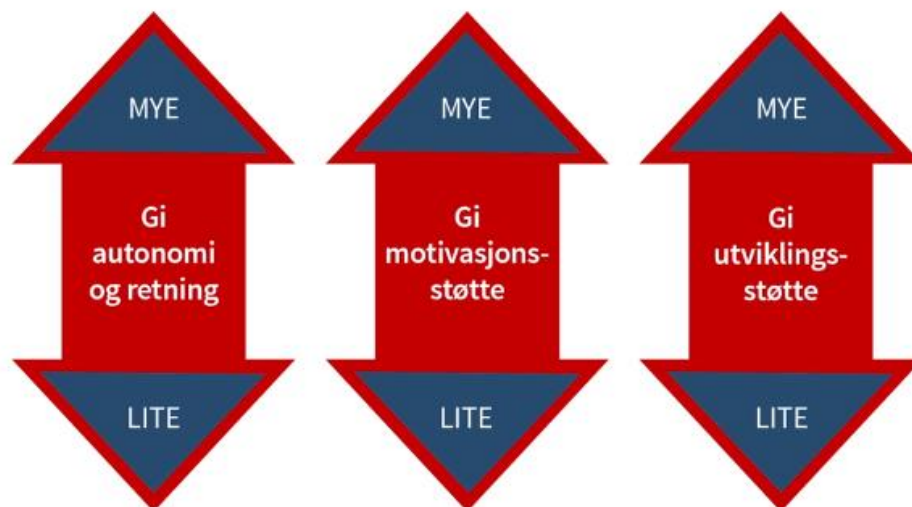
- Hva er enhetens tre mest sentrale hovedoppgaver, tre mest sentrale ansvarsområder og tre mest sentrale verdiskapinger for brukere/andre NAV-enheter?
- For at enheten skal løse sitt oppdrag, hvilke kompetanser er viktig at enheten har?

Skriv svarene dine i din egen logg nedenfor.

### Eksempel - balansering

Her er ordet «balansering» brukt i teksten på illustrasjonen. Nettopp en metafor som en vektskål eller lignende kunne ha tilført en visuell knagg til forståelsen. Det blir derfor unødvendig å bruke animasjon her, i og med at figuren ikke blir forklart, men brukt senere i fordypningsstoffet.

## Myndiggjørende ledelse - balansering av de tre prinsippene



### Tekst på illustrasjoner

Dette er et eksempel på et grafisk oppsett der en setter opp kulepunkter i en oversikt over temaer. Her er det brukt tekst direkte på bildet noe som er uheldig med hensyn til bruk på mobile enheter. Det er dessuten ikke mulig for svaksynte å få denne teksten med seg, som det er forutsatt i krav om universell utforming.



### Grafiske markører

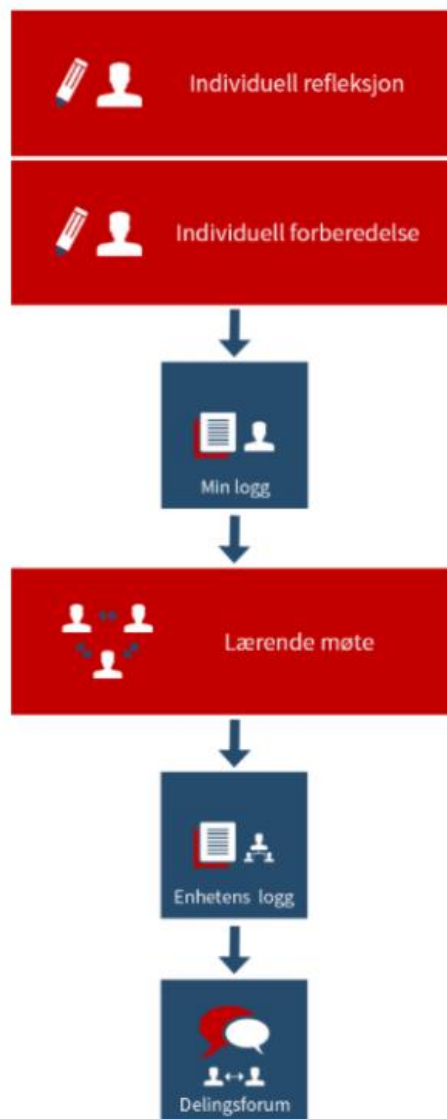
Vi savner også flere grafiske markører. For eksempel kunne en i dette tilfellet ha laget en grafisk markør som illustrerer et dokument i stedet for bare en tekstlenke som peker på det dokumentet som kan lastes ned.

#### Slik gjennomfører dere møtet:

Prinsipper for gjennomføring av lærende møter

### Illustrasjon av struktur i kurset

Arbeidsgangen i undervisningsopplegget er vist på denne måten. Illustrasjonen kunne med fordel ha blitt brukt hyppigere underveis. Logistikken for kursgjennomføringen og oppsettet er bra forklart.





### 5.3.2 Videointervjuer

Det er brukt noen videointervjuer underveis i kurset. Forskning viser at voksne har godt utbytte av videobasert læring. Videoene er av god nok teknisk kvalitet. Slike intervjuer gir dessuten en god nærhet til for eksempel daglig leder og blir ofte brukt som en «velkommen» til det aktuelle kurset.

Ulempen er at ledelsen av etater kan skifte fort og da må kurset oppdateres deretter. Slik sett kunne videoen med Hans Christian Holte blitt plassert helt i starten av kurset. Det ville forsterket betydningen av kurset for de ansatte. Vi har også noen tekniske kommentarer.

#### Startbilde i Vimeo

I Vimeo, som er valgt som avspiller for animasjoner og video, kan en legge inn startbilde i videoen som en vil. Dette kunne ha blitt gjort på en bedre måte enn det eksempelet nedenfor viser, der Hans Christian Holte i oppstartsbildet ikke fremtrer på en særlig tiltalende måte. Dessuten kunne en ha lagt inn noen stikkord underveis som oppsummerer det vedkommende snakker om. Det gjør det lettere å huske innholdet. Vi kan heller ikke se at videoen er tekstat, noe som er en hindring for hørselshemmede eller gjennomføring i kontorlandskap.

Arbeids- og velferdsdirektør, Hans Christian Holte:



### 5.4 Interaktivitet

For å imøtekomme ulike læringsstiler er det viktig å ha med interaktive elementer. Dette kan gjøres på mange måter der målet er å lære ved å «gjøre» noe. Mest brukt er å legge inn små oppgaver som skal løses underveis som også er med på å bekrefte egen læring. Vi ser ikke at kurset inneholder noe av denne strategien. Det nærmeste vi kommer er noen plakater underveis der en får mer forklaring ved å

klikke på bestemte steder i kurset. Dette er en fin måte å komprimere tekst på, men gir ingen merverdi for læringen.

Klikk på + tegnet for utfyllende beskrivelser av modulene:



#### 5.4.1 Underveisoppgaver

Enkle oppgaver underveis i et kurs er med på å skape aktivitet og deltakeren kan få bekreftet egen læring. Kurset inneholder ikke slike oppgaver, noe som gjør det litt passivt. Underveisoppgaver kan også være enkle interaktive animasjoner der en kan «konstruere» sin egen kunnskap ved å sette sammen innhold. Dette er selvsagt også et ressurspørsmål i utviklingen av kurset, men ville ha skapt både variasjon og aktivitet. Det er her nettbaserte kurs kan vise sitt fortrinn framfor et kurskompendium i papirversjon.

I verktøyet er det lagt opp til at deltagerne tar stilling til refleksjonsspørsmål som de skal skrive svar på i loggen sin og legge fram, enten individuelt eller som del av en gruppediskusjon, i et fellesmøte senere. Dette er en god metodikk der oppgaven er å drøfte en problemstilling.

Vi skulle ønske at hver modul kunne avsluttes med en quiz med 5-10 tradisjonelle flervalgsoppgaver som testet faktakunnskaper om det temaet som er gjennomgått. De aller fleste synes dette er en fin bekreftelse på at de har lært noe nytt. Det gir også litt avveksling og et snev av «edutainment» i kurset.

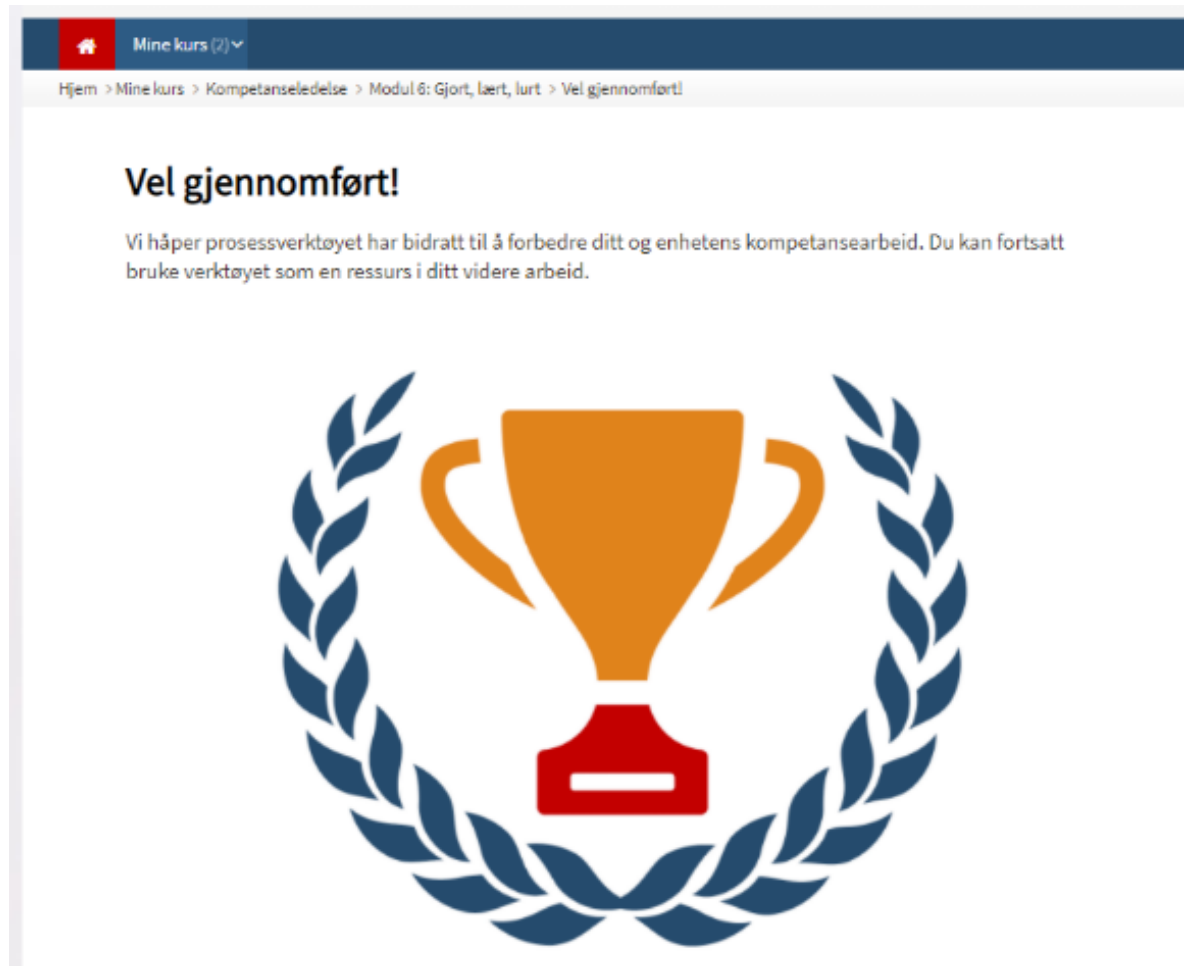
#### Slutt-test

Mange kurs som skal sertifisere kunnskaper har en test i slutten av kurset. Vi opplever ikke det er nødvendig i dette temaet, da vi oppfatter at det først og fremst er snakk om å få innsikt i prinsipper snarere enn fakta-informasjon.

#### Kursbevis

I noen situasjoner vil det ha en verdi å kunne skrive ut en bekreftelse på en gjennomgang av kurset, men dette kommer an på hvordan undervisningen ellers er lagt opp. Er kurset først og fremst et

frivillig element er dette ikke nødvendig, og vi finner heller ingen funksjonalitet for dette. Sistesiden med «Vel gjennomført» har ikke noen oversikt over hva som faktisk er gjennomført og kommer opp uansett.



### **Egenaktivitet**

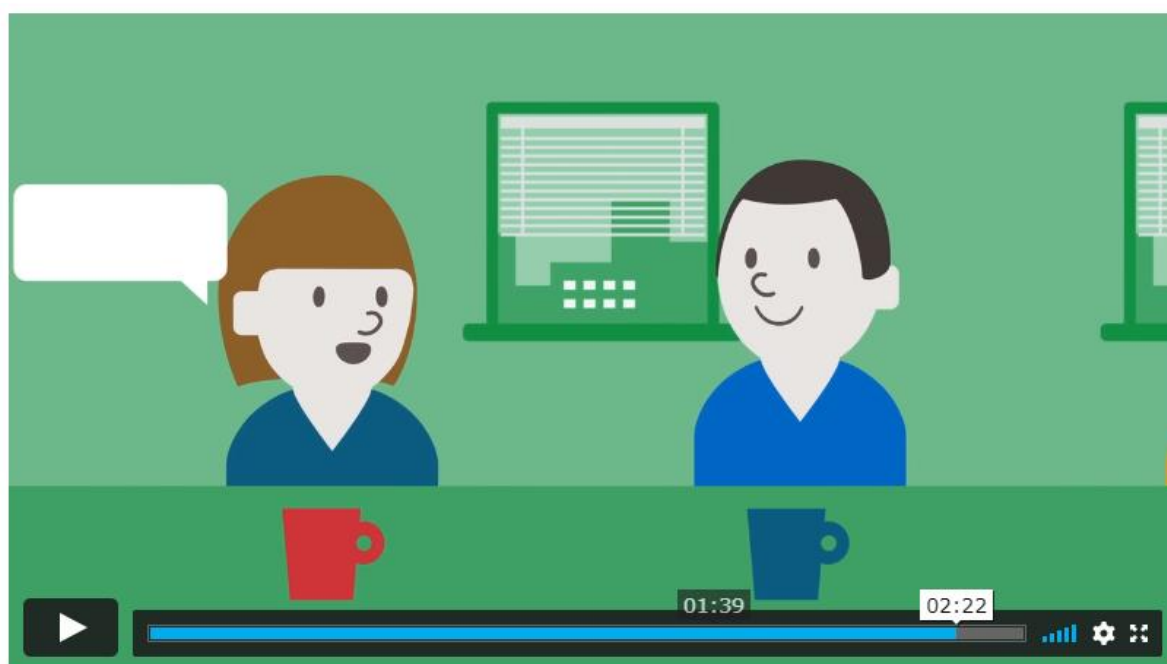
Erfaringsmessig er det vanskelig å få deltakere til å bruke diskusjonsfora og blogger. Med en aktiv moderator i gruppa, er det likevel mulig. Det er dessuten ekstra vanskelig dersom gruppa er liten. Vet ikke om det er vurdert i dette tilfellet, men det er fullt mulig å legge slike aktiviteter til sosiale medier, for eksempel i form av en Facebook-gruppe. De fleste er oftere pålogget på sosiale medier enn i læringsportalen.

### **5.4.2 Animasjoner**

Animasjoner er et kraftig virkemiddel for å visualisere innhold. Ved å kombinere grafikk, lyd og bevegelse kan en effektivt forklare vanskelige sammenhenger. Samtidig er animasjoner kostbare å lage, fordi det brukes mange typer ressurser. I dette prosjektet er det brukt en del animasjoner, uten at vi kan se at det gir noen store forbedringer for presentasjon av innholdet. Her er det klart et forbedringspotensial. Noen eksempler følger:

### Snakkebobler

I denne animasjonen er det brukt tomme snakkebobler og det er ingen visualisering av årsaker eller reaksjoner i fortellingen. I dette tilfellet ville en god tekst kunne forklare like mye.



### Godt forsøk

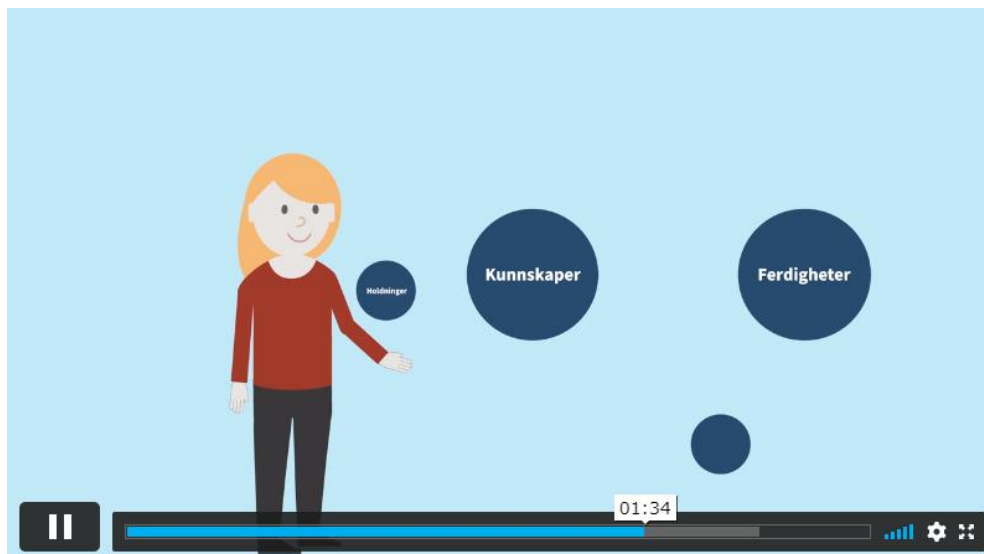
I denne animasjonen er det en god inngang til å forklare en sammenheng om handlingsrom, men i og med at metaforen ikke følges opp gir ikke animasjonen en merverdi.



I den videre samtalen med lederen kunne en for eksempel ha brukt kassen, som uttrykker handlingsrommet, og gitt den en utforming gjennom en animasjon som illustrerte både størrelse og grenser for handlingsrommet til den enkelte ansatte.

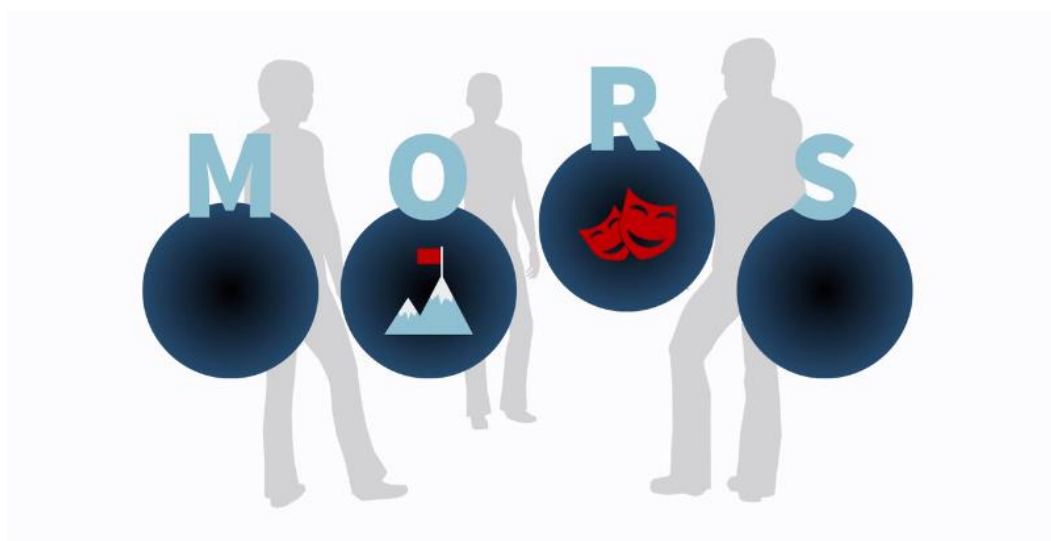
### Tekstbobler

Å skrive inn stikkord i bobler slik som her tilfører ikke noe nytt. En slik animasjon kan i beste fall gi litt avveksling i forhold til den store tekstmengden i kurset. Tekstene i boblene er dessuten små og lite lesbare.



### Lange forklaringer

I denne animasjonen er det lange strekk med tale uten visualisering. Det gir liten merverdi og er kanskje en direkte ulempe. Det kunne faktisk ha blitt bedre med en ren tekstlig framstilling eller en interaktiv forklaring der en selv konstruerer akronymet «MORS».



## 5.5 Om læringsportalen og implementering av kurset i denne

Prosjektet har valgt å bruke en variant av DIFIs læringsportal – Moodle. Det er en mye brukt portal i det offentlige. Å velge å bruke denne portalen er nok et mer pragmatisk valg ut fra kostnad og tilgjengelighet. Vi vil ikke gjennomgå denne i detalj, men peke på noen forhold som kan gjøre bruken av kurset lettere.

### Innlogging

Innloggingen til kurset er ikke mer komplisert enn andre læringsportaler. Dersom en setter nettleseren til å huske brukernavn og passord er det lett å logge seg på neste økt. Vi har ikke testet ut «glemt brukernavn/passord».

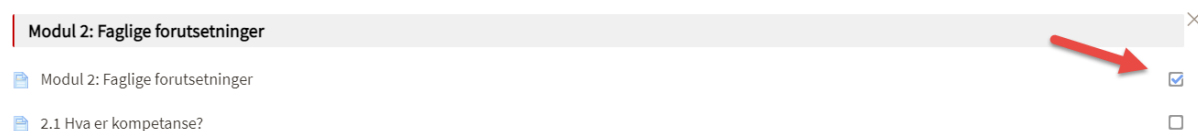
### En kort opplæring

Det er ikke alle som har gjennomført nettbaserte kurs tidligere. Det ville derfor vært på sin plass med en enkel brukerveiledning for uerfarne førstegangsbrukere. De fleste kurs distribuert gjennom Moodle-plattformen ligner på hverandre. Så derfor vil en enkel opplæring være nyttig også for senere kurs. Det gjelder både navigasjon og annen funksjonalitet i plattformen. Det er ikke alle som vet hva som menes med «Studiesider» eller «Wikier».



### 5.5.1 Navigasjon

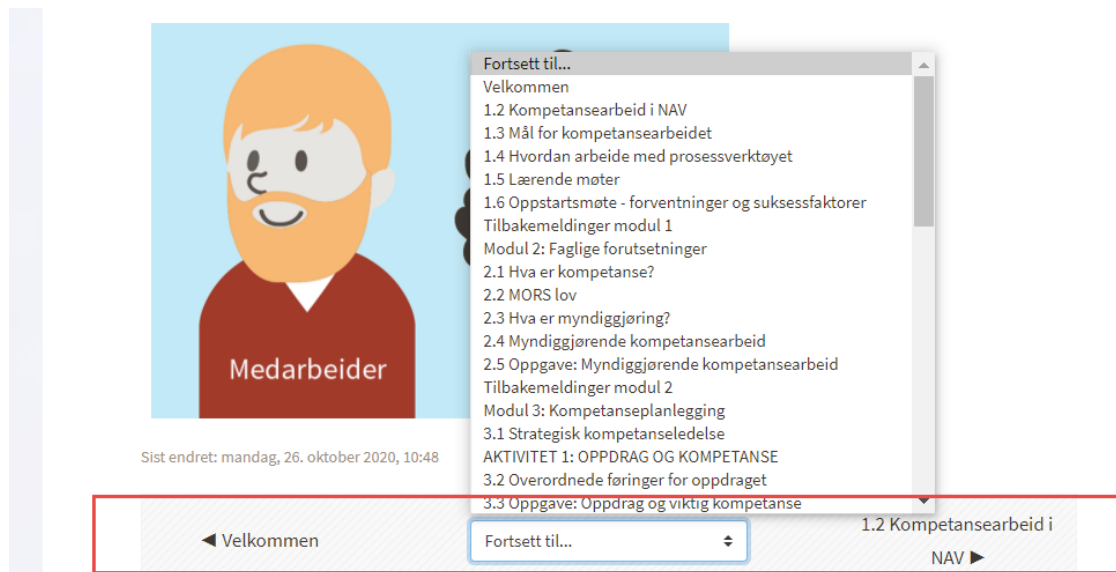
Vi må innrømme at vi sliter litt med å navigere i kurset. Det mangler blant annet en bokmerkefunksjon som gjør at en kan starte der en forlot kurset sist. Å holde styr på hvilke moduler og tema som er gjennomgått er helt manuelt og skjer ved at en «krysser av» underveis i gjennomgangen. Dette kunne med fordel ha vært automatisert.



Det er heller ingen framdriftsindikator som sier noe om for eksempel prosentvis gjennomføring eller antall sider eller moduler som er gjennomført. Dette er en innstilling som skal være mulig å gjøre i Moodle. Slike navigasjonshjelpemidler er viktige i kurs som har så stort omfang som dette.

## Modulstrukturen

Inndelingen i seks moduler fungerer ok, men i og med at navigasjonen er noe uklart sliter vi litt med å holde oversikten. Hadde denne menyen, som er plassert i bunnen av hver side, blitt plassert på toppen av siden, kunne navigasjonen blitt gjort noe enklere og lettere tilgjengelig. Dropdown-boksen gir dessuten enkel og kompakt tilgang til alle modulene og emnene i kurset.



## Modultitler

Vi registrerer en litt underlig tittel på modul 6 som skiller seg vesentlig fra de andre titlene. Det er vanskelig å avkode hva som menes.



## Scroll

«Ute av øye, ute av sinn» er et problem med skjermbasert innhold. Noen «lange» sider kunne med fordel blitt delt opp i flere mindre.

Noen av figurene og menyene i kurset kunne med fordel ha blitt designet slik at en slapp å scrolle nedover siden. Eksemplet her er fra hovedmenyen i kurset. Alle modulene kunne fint ha blitt plassert synlige uten scroll.



### Hjelpesfunksjoner

Det finnes tilgang til teknisk support og faglig assistanse fra kursleverandør, men det er ikke spesielt godt synlig i plattformen og vanskelig å finne. Henvendelsen skjer ved hjelp av epost og skal ha en responstid på inntil 2 dager. Vi har ikke testet om dette stemmer.

### Logg eller kommentarer

Det er i kursportalen mulig både å kommentere slik at andre kan lese det, samt lage en logg som kun er til for eget bruk. Vi sliter med å holde disse fra hverandre, både praktisk og visuelt sett, og vurderer at «Min Logg» burde kobles sammen med- og havne på samme side som kommentaren. I ettertid finner vi ikke ut hvilken side kommentaren egentlig var ment på.



Skriv inn dine refleksjoner i din private logg:  
**Min logg**



## Dokumenter underveis

Kurset inneholder lenker til noen underliggende dokumenter underveis. Vi skulle ønske oss et bedre grafisk design på disse dokumentene. I eksempelet nedenfor mangler det referanser til hvor dokumentet har sin opprinnelse.

### Lærende møter

#### Forutsetninger

- Alle stiller forberedt til møtet ved å reflektere over og svare på noen spørsmål knyttet til temaet for møtet.
- Møtet har en åpen og undersøkende kommunikasjonsform basert på refleksjon, dialog og medskapning, hvor alle skal bidra og bli lyttet til.
- Leder eller annen person som er avtalt, fasiliterer møtet.

#### Gjennomføring

1. Start med å avklare om det er en felles forståelse av møtets oppgave og formål.
2. Deretter skal alles synspunkter fra den individuelle forberedelsen bli lyttet til. Dette kan gjøres på to forskjellige måter:  
*Alt. 1) Individuelle fremlegg.* En og en presenterer kort hva man kom fram til i den individuelle forberedelsen. De andre lytter og kan spørre til forståelse, men ikke kommentere.  
Hvis hensiktsmessig, er det også mulig at hver enkelt skriver ned sine momenter på post-it lapper som så presenteres og festes på veggen/tavla. En lapp pr. moment.  
*Alt. 2) Gruppefremlegg.* Grupper på 2-3 personer deler sine individuelle forberedelser og spør til forståelse. Så blir man enige om hvilke momenter som dekker gruppas synspunkter. Deretter presenterer hver gruppe hvilke momenter som kom fram til. De andre gruppene lytter og tar

Det er bedre gjort i dette dokumentet der avsender og kontekst er tydeliggjort:

## KOMPETANSELEDELSE

- et prosessverktøy for ledere og medarbeidere i nav



## Øvelser i selvledelse

Å styrke egen selvledelse handler mye om øving og trening. Det handler også om bevissthet om egne verdier og handlings- og tankemønstre.

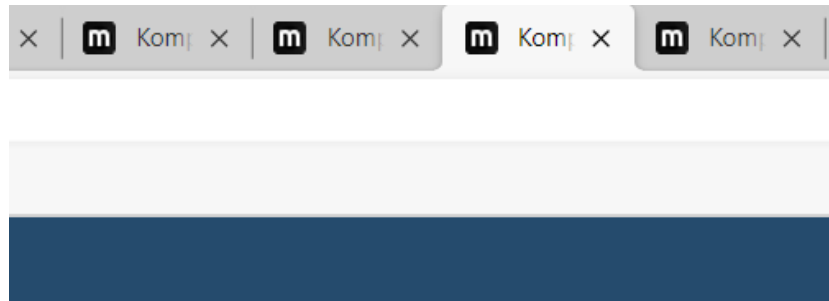
Du vil her få presentert noen praktiske øvelser som hjelp til utvikling av egen selvledelse, men før du tar dem i bruk anbefales at du leser «Teorier, strategier og metoder» og «Selvledelse som personlig utvikling» i Amundsen kap 7.

### Øvelse 1 Verdibevissthet (side 191 i Amundsen)

Som fundament i selvledelse ligger våre verdipreferanser, det vil si hva som er grunnleggende viktig for oss og som gir mening og retning til valg og prioriteringer. Personlige verdier er noe vi normalt ikke har så mye oppmerksomhet på i hverdagen, men

## Hyperlenker

Det er ikke overdreven bruk av hyperlenker til andre nettsider underveis i kurset. Det er bra fordi en ellers lett kan havne ut av sammenhengen. Men det kan fort bli en del åpne vinduer i nettleseren, dersom en bruker de ulike verktøyene:



### Lenkesamling

Vi savner en side på slutten av kurset der en kunne få opp noen relevante og kvalitetssikrede sider, webinarer eller videoer innen dette og beslektede tema.

### Notater

Når det gjelder notater og kommentarer, er det et temmelig innfløkt brukergrensesnitt på denne funksjonaliteten. Det er vanskelig å navigere i toppmenyen samtidig som en skal kunne legge inn kommentarer. Hver gang en klikker på toppmenyen blir siden lastet på nytt, slik at en havner i toppen av siden og må scrolle nedover, for å se hva som er skjedd. Dette er uoversiktlig. Det er heller ingen kobling til siden der en ønsket å notere noe.

[Vis](#)[Endre](#)[Kommentarer](#)[Historikk](#)[Kart](#)[Filer](#)[Utskriftsvennlig versjon](#)

## Tilbakemeldinger modul 3

### Universell utforming

Vi legger merke til at kurset ikke alle steder lever opp til kravet om universell utforming. Eksempler på dette er at animasjoner og videoer som ikke er undertekstet og at det ikke vises alternativ teksting til illustrasjonene. Vi kjenner ikke til om dette har vært et krav for utviklingen av kurset.

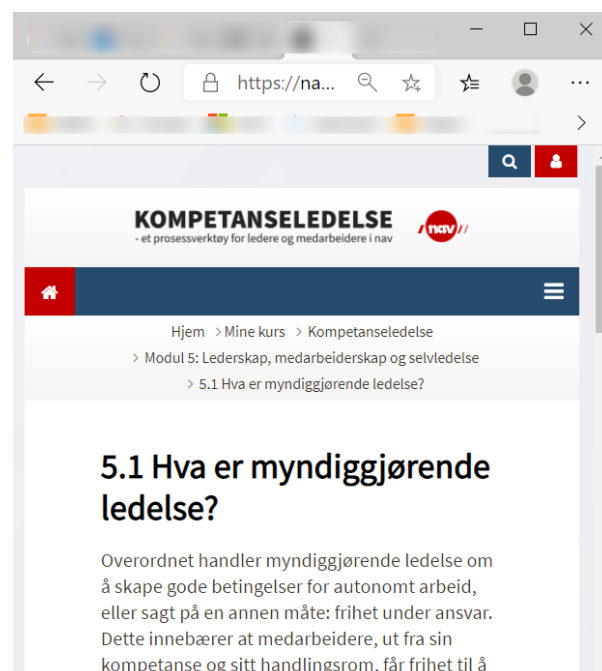
### Responsivt design

Kurset tilfredsstillende i hovedsak bruk av responsivt design. Responsivt design betyr at bredden på nettleservinduet ikke skal ha noen betydning for bruken av kurset.

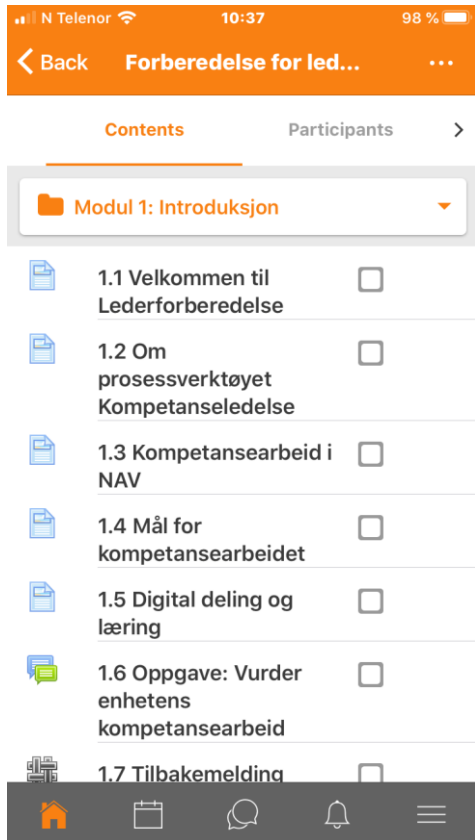
I en vanlig visning ser kurset slik ut:



Når en gjør nettleservinduet smalere tilpasses innholdet til den nye størrelsen slik at informasjon ikke forsvinner. Dette er positivt når en for eksempel har flere vinduer oppe samtidig på skjermen.



Vi tror likevel at kurset ikke er praktisk å gjennomføre på for eksempel mobiltelefonen selv om det rent teknisk lar seg gjøre. Når kurs inneholder store tekstmengder, vil det uansett være vanskelig å finne fram og tilegne seg stoffet via mobil. Her er kurset testet ved å bruke Moodle-appen på iPhone. To skjermdumper fra mobilversjon:



## Tilbakemeldinger

Vi synes det er positivt at det er lagt inn en mulighet for å påvirke kurset i nyere versjoner eller oppdateringer. Vi vet ikke om det er, eller vil bli gitt en tilbakemelding eller bekreftelse til de kommentarene som eventuelt blir gitt.

## Tilbakemeldinger modul 2



Vi ønsker at alle som gjennomfører piloten gir en tilbakemelding etter hver gjennomførte modul. Gi begrunnet tilbakemelding på hva som har vært bra og hva som kan gjøres bedre rundt følgende:

- innhold (relevans, nivå/vanskelighetsgrad, språk/begrepsbruk)
- læringsportalen (brukervennlighet, navigering etc.)
- oppgavenes relevans
- arbeidsformer (forum, deling, logg)
- omfang/tidsbruk
- annet som du mener er relevant

Disse tilbakemeldingene er viktige for at kurset skal treffe best mulig.

Tilbakemeldingen går direkte til oss som jobber med utviklingen og vil ikke bli delt med andre.

### Framgangsmåte:

Velg "Endre" for å starte å skrive inn dine tilbakemeldinger.

Avslutt med "Lagre".

## 6. Samlede vurderinger og anbefalinger til videre innretning

I det følgende presenteres våre samlede vurderinger og anbefalinger, strukturert etter de tre hovedtemaene; innhold, gjennomføring og måloppnåelse. Kapitlet gjør en samlet vurdering av verktøyet og gir innspill til dets videre innretning, der vi argumenterer for at verktøyet trenger en revidering, men kan bli et nyttig virkemiddel i arbeidet med å skape myndige og løsningsdyktige NAV-enheter lokalt.

### 6.1 Innhold

Det er sentralt for godt og relaterbart innhold, at verktøyet gjenspeiler kompleksiteten i NAV som organisasjon. Verktøyet må kunne relateres til kompetanseutfordringene NAV spesifikt står overfor, for eksempel knyttet til digitalisering, behovet for flerkulturell forståelse og behovet for juridisk kompetanse. Verktøyet må også være tilpasset arbeidet i de ulike linjene og tjenesteområdene. Videre må det være en rød tråd til andre prosjekter og satsninger i kompetansearbeidet. Dette er viktig for motivasjonen til gjennomføring og opplevelsen av nytte. Dersom enheten har arbeidet mye med kompetanseutvikling tidligere, eller dersom medarbeideren har vært borti elementene flere ganger, kan det svekke den opplevde nytten. Det er avgjørende at enhetens pågående eller tidligere gjennomførte kompetanseutviklingsarbeid veves sammen med innholdet i Kompetanseledelse. Lederne og medarbeiderne fremhever de praktiske og konkrete elementene i verktøyet som de mest nyttige. Dette tyder på at verktøyets innhold bør kobles opp mot etablert praksis og gjenkjennbare elementer, som kollegaveiledning og arbeidet med kompetanseplan og virksomhetsstrategi. Innholdet bør være mest mulig praksisnært og relaterbart for å være nyttig.

For å øke relevansen, kan det være en god idé at verktøyet legger til rette for en behovskartlegging som en del av lederforberedelsen. En validert spørsmålssbank kunne gitt lederen et mer objektivt grunnlag for å velge ut relevante moduler, og prioritere rekkefølgen på dem. Spørsmålene kunne for eksempel tatt sikte på å identifisere medarbeidernes opplevde lederstøtte, kollegastøtte, motivasjon, innflytelse på arbeidsplassen, autonomi, oppgavemestring, kompetanseutnyttelse og kompetansebehov, og vært integrert med verktøy som lederne ellers bruker for å hente inn tilbakemeldinger anonymt fra sine medarbeidere.

Et annet viktig forhold å ta i betraktning når det gjelder verktøyets innhold, er at NAV som organisasjon er mangfoldig, både med hensyn til forhold ved de ulike enhetene og de ansatte. Lederne og medarbeiderne henviser stadig til «det store strekket i laget». Den store variasjonen i utdanningsnivå, fartstid i NAV og grad av og type kompetanse, gjør at språk og begrepsbruk i verktøyet må være klart og konsist. Mange opplever innholdet som i overkant tungt og akademisk, og særlig ansatte uten høyere utdanning har problemer med å forstå og relatere til innholdet. Vi vurderer det som at verktøyets språk og begrepsbruk gjennomgående bør forenkles, slik at det treffer alle ansatte i organisasjonen. Alternativt kan verktøyets ferdypningsmateriale ha en mer teoretisk og akademisk form. Hva som er ferdypningsinnhold og basisinnhold kan også med fordel bli tydeligere.

En mulighet for å adressere at verktøyet oppleves som abstrakt, er å legge opp til en større bruk av case-metodikk som læringsstrategi. I stedet for å starte med en teoretisk modell, kan man starte med en

typisk situasjon eller eksempel for å forstå innholdet i de sentrale begrepene. Dette vil gi deltakere som ikke er vant med å tilegne seg teoretisk kunnskap gjennom en typisk akademisk form en bedre inngang til å forstå stoffet. En mulighet kunne i så tilfelle være å gi ledere i oppgave å utforme enkelte case, eller å lage noen differensierte caser for de ulike linjene.

Som tidligere nevnt er et godt førsteinntrykk av verktøyet viktig, særlig der ledere og medarbeidere i utgangspunktet er skeptiske til gjennomføring. Dette knytter seg i stor grad til hvordan verktøyet blir presentert, men også til innholdet i de tidlige modulene. Modul 1 har blitt mye kritisert for å være kilde til forvirring, mer enn avklaring. Vi vurderer det som helt nødvendig for opplevelsen av godt innhold, at modul 1 enda tydeligere stadfester verktøyets formål og avklarer forventninger til gjennomføringen. Videre vurderer vi at hoveddelen og den lederforberedende delen med fordel kunne vært slått sammen, da vi anser de ulike delene som nyttige for både ledere og medarbeidere, og at dette kunne sikret en bedre og mer helhetlig forståelse.

I lys av dette er det også helt sentralt at læringsplattformen oppleves som moderne og brukervennlig. Slik er ikke den typiske oppfatningen i dag. Det er spesielt knyttet utfordringer til loggføring og navigering i verktøyet. Læringsplattformen har stor betydning for førsteinntrykket og opplevelsen av verktøyet, og bør derfor revideres.

## 6.2 Gjennomføring

Arbeid med kompetanseutvikling fordrer langsiktighet og er preget av kompleksitet. For å lykkes med dette, bør arbeidet settes i system og integreres i kulturen ved NAV-enhetene, samt organisasjonen i stort. Verktøyet kan tenkes å bidra til denne struktur- og kulturendringen, eksempelvis med å oppfordre til- og tilrettelegge for læring og erfaringsdeling på tvers. En felles begrepsbruk og omforent forståelse av metodikk og virkemidler i NAV, vil forenkle læringen og erfaringsdelingen, og motsatt. Et overordnet spørsmål i denne forbindelse er hvor stor frihet enhetene skal få i gjennomføringen. På mange måter bunner dette i spørsmålet om statlig styring versus lokal autonomi: Er det behov for en omforent og lik praksis i kompetansearbeidet, og skal verktøyet tilrettelegge for dette?

Gjennom innsiktsarbeidet i Prosjekt Økt kompetanse og foreliggende forskningsrapporter, er direktoratet bevisste på at det er utydelige rolle- og ansvarsforhold på kompetanseområdet, særlig mellom organisasjonsnivåene. Prioriteringen, innretningen og bruken av kompetansetiltak er dessuten svært forskjellig ute i enhetene. Gjennom det større prosjektet, som Kompetanseledelse inngår i, arbeider direktoratet for å utvikle en god rolleforståelse og sikre en mer helhetlig tilnærming i samspillet med NAV-kontorene, blant annet gjennom involvering av fylkesnivået. Dette utviklingsarbeidet er tenkt å munne ut i anbefalinger og et grunnlag for beslutninger for å finne en god og tydelig balanse mellom styring og lokalt handlingsrom. Kompetanseledelse vil være en brikke i dette. Derfor vil beslutningsgrunnlaget for egnet organisering og praktisering av kompetanseledelse, samt formen på sentrale føringer, være basert på bredere betraktninger rundt hvordan hensynene kan balanseres best mulig i kompetansearbeidet.

Samtidig er dette et dilemma som krever en helt konkret avveining med utgangspunkt i hva direktoratet vil oppnå med selve prosessverktøyet: På den ene siden kan valgfrihet med hensyn til hvilke moduler som gjennomføres være viktig for motivasjonen til gjennomføring, og dermed nytten av verktøyet. Dessuten vil utbyttet sannsynligvis være begrenset, dersom enheten bare gjennomfører

for å etterleve et pålegg. Samtidig vil stor grad av differensiering, der enhetene velger fritt om de vil bruke verktøyet eller ikke og hvilke moduler de gjennomfører, kunne svekke arbeidet mot en felles struktur, arbeidspraksis og kultur i kompetansearbeidet og i NAV for øvrig. Dessuten har kurset som utgangspunkt at de ulike elementene henger sammen og støtter opp under hverandre: Styrket medarbeiderskap kan for eksempel betraktes som en forutsetning for en mer tillitsbasert ledelsesform. Vi anbefaler derfor at direktoratet formidler tydelig at verktøyet tillater høy grad av fleksibilitet i gjennomføringen, men at lederen bør sette seg godt inn i sammenhengene mellom tematikkene, og på bakgrunn av dette bestemme seg for hva kontoret bør ta tak i først.

Vi anbefaler også at fylkesleddet fungerer som en støtte og rådgiver for NAV-enhetene i regionen, og at direktoratet er pådriver for vellykket gjennomføring. HINN bør i hovedsak fungere som teknisk støtte. Videre anbefaler vi at det legges til rette for læringsutveksling og erfaringsdeling på tvers av enhetene, slik at en sikrer en viss standard og likhet i metodikk, gjennomføring og virkemidler, samtidig som enhetene gis rom for å tilpasse gjennomføringen til lokale forhold.

Helt sentralt er også ledelsesforankring, og en god plan for gjennomføring. Erfaringene fra piloten viser at det oppleves positivt å benytte eksisterende møtetid til de lærende møtene, og at de lærende møtene har fungert godt og bør gjennomføres i mindre grupper. Det bør også være opp til medarbeiderne selv når de gjennomfører modulene og forbereder seg til det lærende møtet.

### 6.3 Måloppnåelse

Hovedmålsettingen med kompetanseledelse er at det til enhver tid er samsvar mellom de arbeidsoppgaver som skal utføres og den kompetansen som eksisterer i NAV-enheten, slik at medarbeiderne står bedre rustet i møte med sluttbruker. Videre har verktøyet noen målformuleringer på medarbeidernivå, ledelsesnivå og enhetsnivå: Ledelsen skal myndiggjøre sine medarbeidere og tilrettelegge for at de benytter arbeidsplassen som læringsarena og fremmer et godt læringsmiljø. Medarbeiderne skal som følge av dette delta aktivt i egen myndiggjøring og læring, slik at de til enhver tid har tilstrekkelig kompetanse til å mestre sine arbeidsoppgaver. Enheten skal som et resultat av dette oppleve myndiggjøring i arbeidet, benytte arbeidsplassen som læringsarena og fremme et godt læringsmiljø.

Kompetanse er vanskelig å måle. Det er knyttet opp mot kvalitative elementer som læring, holdningsendring, kultur, tillit og myndiggjøring, som er komplekse forhold som utspiller seg over tid. De er også krevende å isolere effektene av. På dette tidspunktet er det derfor ikke mulig å vurdere verktøyets samlede måloppnåelse. Som nevnt i kapittel 4.2 er det mulig å si noe om lederes og medarbeideres økte bevissthet rundt egen og kollegaers kompetanse, og kompetansebegrepet som sådan. Det er også mulig å si noe om de ansattes deltakelse i egen læring og kompetanseutvikling, for eksempel gjennom deltakelsen i lærende møter og innspill til kompetanseplan.

Verktøyet oppleves nyttig og relevant på mange områder, og en gjennomgående tilbakemelding er at det tilfører systematikk, retning og struktur til kompetansearbeidet. Hvorvidt dette er et øyeblikksbilde eller en varig utvikling er derimot uvisst. For å besvare dette, måtte vi fulgt enhetene over en lengre periode, en tid etter gjennomføringen av siste modul. Først da er det mulig å se om læringen på individ- og organisasjonsnivå virkelig har manifestert seg. Arbeidet med kompetanseutvikling, og gjennomføringen av modulene i verktøyet, har som nevnt ingen verdi med mindre deltakerne faktisk

bruker kompetansen de tilegner seg, også etter at modulene er gjennomført. Det er derfor viktig at enhetene fortsetter arbeidet, slik at det på sikt kan skje hensiktsmessige endringer som følge av gjennomføringen.

Selv om myke kvalitetsdimensjoner som læring, kultur og holdninger er krevende å måle, er det ikke umulig. Basert på våre funn, verktøyets faglige grunnlag og læringsplattformens konkrete verktøy, har vi utformet et forslag til indikatorer for å vurdere måloppnåelsen i fremtiden. Indikatorene er utformet som spørsmål det vil være mulig å bruke som utgangspunkt i styringsdialogen eller for enhetsledere i forbindelse med egenvurdering av kompetansearbeidet. Vi har sammenstilt dem i tabellform på neste side.



Tabell 1: Forslag til indikatorer for å vurdere måloppnåelse i framtiden

Deling av kunnskap på tvers i organisasjonen	Systematisk arbeid med kompetanseutvikling	Involvering og myndiggjøring
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er nye/flere enheter/nivåer involvert i kunnskapsdelingen? (Hvilke og hvordan?)</li> <li>• Foregår det mer kunnskapsdeling i møter?</li> <li>• Benyttes lærende møter?</li> <li>• Er det opprettet nye kommunikasjonskanaler/fora for refleksjon rundt erfaringer, spørsmål og svar?</li> <li>• Er det etablert nye fag- og læringsnettverk?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settes det av mer tid til kompetansearbeid? (Hvor mye?)</li> <li>• Er det gjennomført/planlagt formell kompetanseheving, som kurs/seminarer/videreutdanning?</li> <li>• Er det opprettet nye former for kollegaveiledning eller observasjon?</li> <li>• Tilbyr enhetslederne sine ledere flere lederstøttetiltak?</li> <li>• Er det opprettet nye fagkoordinatorstillinger for å styrke kompetansearbeidet?</li> <li>• Gjennomføres det flere kompetanseanalyser/kartlegginger (for eksempel behovsanalyser eller kartlegginger av ansattes kompetanse) enn før?                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ På hvilket data-/informasjonsgrunnlag bygger disse?</li> <li>○ Innrettes rekruttering deretter?</li> </ul> </li> <li>• Opplever kompetansehevingstiltakene å være mer målrettet enn før (i den forstand at de svarer på faktiske behov som er identifisert gjennom kompetansekartlegginger og medarbeidersamtaler)?</li> <li>• Er det utarbeidet flere individuelle utviklingsplaner?</li> <li>• Er det bedring i indikatorer på målekortet eller egne kvalitetsmål?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er ledelsen mer bevisst på medarbeidernes nåværende kompetanse og utviklingsbehov/-muligheter?</li> <li>• Involveres medarbeiderne mer og/eller på nye måter i beslutninger? (Hvordan?)</li> <li>• Har medarbeiderne fått økt frihet til å planlegge, gjennomføre og ta avgjørelser i arbeidet?</li> <li>• Involveres medarbeiderne i arbeidet med kompetanseplan?</li> <li>• Opplever medarbeiderne og lederne høyere grad av motivasjon for kompetanseutvikling?</li> <li>• Opplever medarbeiderne og lederne høyere grad av gjensidig tillit?</li> <li>• Opplever ledere og medarbeidere høyere bevissthet rundt egen og enhetens kompetanse?</li> </ul>

## 6.4 Konklusjon

Arbeids- og velferdsdirektoratet har, som et nasjonalt styringsorgan, et ansvar for å sørge for at organisasjonen får tilgang på et felles sett med faglige prinsipper, verktøy og begreper. Uten disse rammene, vil de forskjellige lokale enhetene ha store vansker med å dra i samme retning. Direktoratet har sterk interesse i å hjelpe kontorene til å ta i bruk metoder basert på velfundert kunnskap om «hva som virker». Hvert NAV-kontor bør ikke måtte finne opp hjulet på nytt hver gang de støter på samme utfordring som andre har gjort før dem. Imidlertid gjør både størrelsen på organisasjonen og variasjonen i roller og oppgaver, at informasjonsmengden lett kan bli u håndterlig, hvis ikke direktoratet filtrerer, systematiserer og bearbeider lærdommer til solide kunnskapsprodukter. Produktene som kommer fra direktoratet bør komplementere hverandre, altså ikke duplisere eller undergrave hverandre, og holde svært høy kvalitet, dersom de ikke skal drukne i en kakofoni av velmenende råd. Dermed kan ikke direktoratet sende ut et halvferdig, *potensielt* nyttig produkt med oppfordring om å ta det i bruk. Prosess-støtteverktøyet kan derfor ikke dra fordel av den samme smidige tilnærmingen i oppskaleringen – det må være fremragende når det har fått godkjent-stempel fra direktoratet. Ellers kan det undergrave de overordnede målene med kompetanseutvikling i NAV.

Kompetanseledelse er i utgangspunktet en anskaffelse som Arbeids- og velferdsdirektoratet har gjort fra en ekstern leverandør. Direktoratet har dermed hatt muligheten til å innta rollen som «krevende kunde». I denne rollen har de kunnet få HINN til å legge ned et høyt antall timer med utvikling for å gjøre produktet best mulig, og samtidig beholde friheten til å velge det bort hvis det ikke fungerer godt nok. Samtidig har den smidige metodikken som har vært retningsgivende i utviklingsprosessen innebåret en betydelig ressursinnsats fra NAVs side. Dersom man regner med all tid som er medgått til møtevirkosomhet, rapportering og deltakelse i datainnsamling i forbindelse med vår eksterne evaluering, har NAV i sum tatt en vesentlig del av utviklingskostnadene. Det kan dermed være fristende for beslutningstakere i organisasjonen å foreslå å videreføre produktet, fordi organisasjonen allerede har brukt mye penger på det. En beslutningstaker (og omverdenen) vil kunne oppleve det som bortkastede penger dersom prosess-støtteverktøyet skrinlegges. Imidlertid har direktoratet gitt uttrykk for at prosjektet hele veien har tatt høyde for å feile, noe man også har understreket i dialogen med HINN. Prosjekteierne i direktoratet har vært tydelige overfor HINN på at de må ha forsikringer om at prosessverktøyet er godt nok, før de tar det videre ut i organisasjonen. Dette var også bakgrunnen for piloteringen og anskaffelsen av en følgeevaluering. Vi tilslutter oss direktoratets vurdering av at prosjektet bør skrinlegges dersom framtidsutsiktene er dårlige. En fortsatt satsing vil i så tilfelle bare føre til at organisasjonen kaster bort mer ressurser på en dårlig idé. Irreversible kostnader («sunk costs») bør altså sees på som irrelevante for den videre beslutningsprosessen

Evalueringen vår viser imidlertid at Kompetanseledelse kan bli et godt og nyttig produkt. Selv om det er mye med verktøyet som ikke fungerer optimalt, ville det være synd å kaste barnet ut med badevannet. Kompetanseledelse svarer på et reelt behov, bygger på et solid kunnskapsgrunnlag og inneholder mange nyttige metoder for å arbeide med strategisk kompetanseutvikling, myndiggjøring og medarbeiderskap. Samtidig tyder datagrunnlaget vårt – og tilbakemeldingene som HINN har fått underveis – på at kurset i sin nåværende form er i overkant omfattende å gjennomføre fra A til Å. Signalene fra direktoratet har derfor vært tydelige på at verktøyet skal bli langt mer fleksibelt og at det ikke vil være obligatorisk å gjennomføre i en eventuell utvidelse. Dessuten kan man ikke se bort fra at en ren katalysatoreffekt vil gjøre seg gjeldende: At det å sette i gang noen diskusjoner og prosesser i NAV-kontorene og saksbehandlingsenhetene knyttet til kompetanseutvikling, vil ha en betydning i seg

selv. I så fall ville det være mest kostnadseffektivt at omfanget på prosess-støtteverktøyet blir minst mulig.

Samtidig er det en fare for at et prosess-støtteverktøy som blir helt frivillig, fullstendig fleksibelt og opp til hvert enkelt kontor å fylle med innhold, i liten grad blir tatt i bruk. Det kan dermed få en svak effekt på organisasjonen som helhet. Man vil da kunne gå glipp av fordelene knyttet til å etablere noen felles faglige prinsipper og metoder og et harmonisert begrepsapparat for kompetansearbeidet i NAV. På den annen side kan effekten av Kompetanseledelse bli betydelig over tid, dersom det er *særdeles* nyttig. Hvis verktøyet er så bra at det nærmest sprer seg gjennom jungeltelegrafene, og lokale enheter over tid plukker ut og jobber med de ulike delene av innholdet etter behov, kan den samlede effekten bli høyere enn man ville fått ved en etterlevelse av et pålegg fra oven om å gjennomføre «nok et e-læringskurs som stjeler oppmerksomhet fra kjerneoppgavene».

Derfor bør beslutningen om oppskalering og hvordan man lanserer Kompetanseledelse bygge på en gjennomtenkt vurdering av hvor godt produktet er blitt etter revideringen. Dersom det kan integreres med andre pågående satsninger og etablert praksis, slik at det er tydelig for enhetsledere og medarbeidere hvordan det inngår i en gjennomtenkt, helhetlig strategi med et tydelig formål, vurderer vi at prosess-støtteverktøyet kan bidra vesentlig til målet om enheter som *arbeider målrettet og systematisk for å sikre at de har relevant og tilstrekkelig kompetanse til å løse sitt oppdrag med tilhørende oppgaver – nå og i fremtiden, og at alle ansatte opplever myndiggjøring i arbeidet, benytter arbeidsplassen som læringsarena og fremmer et godt læringsmiljø.*

## 7. Litteraturliste

Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Appelbaum, Steven H., Habashy, Sally, Malo, Jean-Luc & Shafiq, Hisham. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*. 31(8), 764-782. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Arbeids- og velferdsdirektoratet (2018). Styringsdokument Økt kompetanse

Basten, D., & Haamann, T. (2018). "Approaches for Organizational Learning: A Literature Review". *SAGE Open*. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>

Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (2016). *Smidig systemutvikling*: <https://www.anskaffelser.no/hva-skal-du-kjope/it/smidig-systemutvikling>

Durlak & DuPre (2008). "Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation". *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), 327-350.

Fossestøl, K., Borg, E. & Breit, E. (2020). *Nav i en ny tid? En evaluering av hvordan retningsvalgene i Stortingsmelding 33 implementeres på Nav-kontorene*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/2b72fc9458b8443e90a3f15dd55fdbe6/nav-i-en-ny-tid-en-evaluering-av-hvordan-retningsvalgene-i-stortingsmelding-33-implementeres-pa-nav-kontorene-afi-2020.pdf>

Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

March, J.G. & Olsen, J.P. (1976) "Ambiguity and Choice in Organizations". *American Journal of Sociology*, 84, 765-767.

Ness, O. (2016). *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?*, hentet fra: <https://www.napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen->

Oxford Research (2014). *Gode resultater er blitt bedre. Evaluering av nasjonalt utdanningstilbud i ledelse for styrere i barnehager*. Hentet fra: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/gode-resultater-er-blitt-bedre-evaluering-av-nasjonalt-utdanningstilbud-i-ledelse-for-styrere-i-barnehager.-sluttrapport/gode-resultater-er-blitt-bedre-sluttrapport.pdf/@@inline>

Poister, Theodore & Pitts, David & Edwards, Lauren. (2010). "Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions". *American Review of Public Administration*, 40. 522-545. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074010370617>

Ramseng, Øystein. Grunnprinsipper i voksenpedagogikken. (u.å.). Hentet fra:  
[https://www.finansforbundet.no/content/uploads/2020/10/Grunnprinsipper\\_voksenpedagogikk.pdf](https://www.finansforbundet.no/content/uploads/2020/10/Grunnprinsipper_voksenpedagogikk.pdf)

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Vågeng, S., Eriksen, H. R., Ihlme I., Markussen, S., Pedersen, N., Stene, E. & Sæther, I. (2015). *Et NAV med muligheter: Bedre brukermøter, større handlingsrom og tettere på arbeidsmarkedet, Gjennomgang av NAV – sluttrapport fra ekspertgruppen*.

## 8. Vedlegg: Metodebeskrivelse

I dette vedlegget presenteres oppdragets metodiske tilnærming og vi gjør en vurdering av datagrunnlagets pålitelighet.

### 8.1 Datainnsamlingsmetoder

Prosjektets datainnsamling har bestått av to spørreundersøkelser til pilotenhetene, samt en rekke kvalitative intervjuer med ledere og medarbeidere som var underveis i gjennomføringen av verktøyet. I tillegg har vi observert to lærende møter digitalt og arrangert en workshop med formål om å diskutere verktøyets videre innretning. Vi beskriver de ulike datainnsamlingsmetodene nærmere i det følgende.

#### 8.1.1 Dokumentstudier

I løpet av prosjektperioden har vi gjennomgått selve prosessverktøyet, bakgrunns litteraturen som verktøyet bygger på, det faglige grunnlaget som ble utarbeidet i innsiktsfasen av Prosjekt Økt kompetanse, delrapport og sluttrapport for Vågeg-utvalget, Stortingsmeldingen «NAV i en Ny tid», samt forskjellige strategidokumenter og forskningsrapporter om kompetansearbeidet i NAV. I tillegg har vi fått tilgang til de løpende tilbakemeldingene fra pilotenhetene, som har bidratt til å utfylle det kvalitative datamaterialet vi har samlet inn selv.

#### 8.1.2 Spørreundersøkelse til pilotene

Alle ledere som hadde deltatt i piloten fikk tilsendt et spørreskjema per e-post, ved hjelp av SurveyXact. Lederne besvarte skjemaet i tidsrommet 5. november til 20. november. 12 av 15 ledere besvarte hele skjemaet. De tre som ikke svarte var avdelingsledere og stabsmedlemmer i NFP Drammen, der fire andre ledere fullførte hele skjemaet. Dette betyr at alle kontorene er godt representerte i utvalget på ledernivå.

Tilsvarende fikk medarbeiderne som var påmeldt piloten, utenom NAV Lier, tilsendt en spørreundersøkelse på samme måte, og besvarte skjemaet i tidsrommet 1. februar til 15. februar. Til tross for purring og oppfordringer fra ledernivået om å besvare undersøkelsen, oppnådde undersøkelsen en samlet svarprosent på 39 prosent. Ser vi bort fra barnebidragsavdelingene ved NFP Drammen ble den samlede svarprosenten 44 prosent.

Tabell 2: Svarprosent for de påmeldte pilotkontorene i medarbeidersurvey

Kontor/avdeling	Gjennomført	Ikke gjennomført/ Noen svar	Svarprosent
NAV Familie- og pensjonsytelser Drammen - Barnetrygd	16	18	47 %
NAV Familie og pensjonsytelser Drammen - Bidrag 1	4	14	22 %
NAV Familie- og pensjonsytelser Drammen - Foreldrepenger	14	22	39 %
NAV Familie- og pensjonsytelser Drammen Bidrag 2	4	17	19 %

NAV Hadeland	15	19	44 %
NAV Hamar	4	11	27 %
NAV Jevnaker	6	7	46 %
NAV Nordre Land	2	0	100 %
Totalsum	65	100	39 %

### 8.1.3 Kvalitative intervjuer

Totalt gjennomførte vi 39 intervjuer, i perioden september 2020 til februar 2021. Intervjuene foregikk digitalt over Teams eller på telefon, og ble gjennomført basert på en semistrukturert intervjuguide. Det ble utformet intervjuguider til hver informantgruppe.

Informantgruppe	Antall intervjuer
Kunnskapsavdelingen i Arbeids- og velferdsdirektoratet (inkl. kunnskapsdirektør)	3
Deltakere som har gjennomført Kompetanseledelse	23
Enhetsledere/avdelingsledere	8
HINN	2
NAV regionledd (fylkesledd og styringsenhet)	3

### 8.1.4 Observasjon

Vi observerte et lærende møte i NAV Hadeland 11. november 2020 og i NAV Jevnaker 25. november 2020. Begge møtene foregikk digitalt over Teams, med en fellessesjon og gruppesamtaler som tok utgangspunkt i Modul 3.5 og gjennomførte en SWOT-analyse. Vi observerte både gruppemøtene og fellessesjonene, samt et oppsummeringsmøte med tillitsvalgte, fagressurser og ledergruppen, der innspillene ble sortert og oppsummert.

### 8.1.5 Workshop med enhetsledere i pilotene

For å gjøre en god vurdering rundt hvorvidt og hvordan prosess-støtteverktøyet bør videreføres til flere NAV-kontor, har vi gjennomført en workshop 24. februar med enhetsledere og avdelingsleder fra fem av de seks pilotenhetene, samt deltakere fra Fylkesleddene og direktoratet. Workshopen ble gjennomført som et «lærende møte», som er møteformen verktøyet anbefaler for gjennomføringen av fellessesjonene når man arbeider med innholdet, i Teams (mer om denne møteformen under kap. 4.4). Etter en felles innledning, ble deltakerne inndelt i to virtuelle grupperom, for å diskutere noen spørsmål de hadde forberedt seg på i forkant gjennom to sesjoner. Sesjon 1 handlet om nytten av verktøyet, forbedringspunkter og hva som skal til for en god gjennomføring. Sesjon 2 dreide seg om veien videre, hvordan kompetansearbeid kan opprettholdes over tid, muligheter til å dele lærdommer vertikalt og horisontalt i organisasjonen og behovet for felles faglige prinsipper og verktøy versus lokalt handlingsrom. Diskusjonene ble tatt opp og det ble i tillegg tatt løpende notater. Vi sorterte innspillene og sendte ut en punktliste med oppsummering av innspillene til deltakerne med

oppfordring om å supplere listen med refleksjoner i etterkant av gjennomføringen ble analysert i etterkant og brukt inn i empirikapitlet, og som en støtte i utarbeidelsen av anbefalinger.

## 8.2 Pålitelighet i dataene

Evalueringen har vært sentrert rundt innhenting av lederes og medarbeideres erfaringer med Kompetanseledelse. Ideelt sett skulle vi gjennomført intervjuene og sendt ut surveyen når medarbeiderne og lederne hadde fullført alle modulene, men grunnet oppdragets tidsramme har vi ikke hatt mulighet til dette. For å sikre at vi innhentet flest mulig erfaringer innenfor oppdragets tidsrom spredte vi derfor intervjuene utover prosjektperioden, og vi sendte ut surveyen til medarbeiderne så sent som mulig før prosjektleveransen. Av medarbeiderne som svarte på undersøkelsen hadde bare en femtedel gjennomført alle modulene. Ser vi bort fra bidragsavdelingene, hadde så å si alle gjennomført de tre første modulene. 57 prosent hadde gjennomført modul 4 og halvparten hadde gjennomført modul 5.

Medarbeidersurveyen oppnådde en forholdsvis lav svarprosent og vi kan ikke utelukke at dette har medført skjevheter i utvalget. Ansatte som har svart på undersøkelsen kan med andre ord skille seg systematisk fra ansatte som ikke har svart på undersøkelsen. Imidlertid kompenserer det omfattende antallet intervjuer med medarbeidere og observasjonene av lærende møter til en viss grad den begrensede svarprosenten. Vi har gjennomført intervjuer med flere av dem som ikke besvarte spørreundersøkelsen og har i tillegg fått et innblikk i hvordan verktøyet ble mottatt av de øvrige medarbeiderne gjennom intervjuer med ledere og kolleger. På grunn av den lave svarprosenten vil vi likevel være forsiktige med å generalisere på bakgrunn av funn fra medarbeidersurveyen alene.

En sentral del av evalueringen har vært å vurdere verktøyets måloppnåelse. Hovedmålsettingen med kompetanseledelse er at det til enhver tid er samsvar mellom de arbeidsoppgaver som skal utføres og den kompetansen som eksisterer i NAV-enheten, slik at medarbeiderne står bedre rustet til å skape verdi for brukerne av NAVs tjenester og ytelser. For å besvare hvorvidt verktøyet har bidratt til dette måtte vi fulgt enhetene over tid – etter at gjennomføringen av modulene var fullført. Først da er det mulig å gi et reelt bilde av verktøyets innvirkning på læringen på personnivå så vel som organisasjonsnivå.

På tross av dette har vi basert på innsamlede data kunnet si en del om verktøyets innvirkning på ledernes og medarbeidernes myndiggjøring og den ansattes deltakelse i egen læring og kompetanseutvikling. Vi har også inkludert spørsmål om nåværende resultater av verktøyet, så vel som antatte fremtidige resultater, i både intervjuene og surveyen. Lederes og medarbeideres opplevelser og tanker rundt verktøyets fremtidige nytte kan gi en pekepinn på måloppnåelse. Dette kan også fungere som et fremtidig sammenligningsgrunnlag.

Vi har dekket de seks pilotenhetene på en god måte, både gjennom survey og intervjuer. Én av pilotene har valgt å trekke seg fra gjennomføringen, og intervjuene er derfor gjennomført noe annerledes her. Dette datamaterialet er behandlet som en egen case (se kapittel 4.5). Formålet er å gi et detaljert bilde av kompetansearbeidet i en enhet som har kommet svært langt i myndiggjøringen av sine ansatte, og hvorfor enheten ikke valgte å gjennomføre verktøyet. Dette vil være sentral kunnskap før en eventuell oppskalering, ettersom det belyser viktigheten av fleksibilitet i valg av innhold og gjennomføringsmetode.



# OXFORD RESEARCH

## **Denmark**

Oxford Research A/S  
Falkoner Allé 20  
2000 Frederiksberg  
[office@oxfordresearch.dk](mailto:office@oxfordresearch.dk)

## **Norway**

Oxford Research AS  
Østre Strandgate 12  
4610 Kristiansand  
[post@oxford.no](mailto:post@oxford.no)

## **Sweden**

Oxford Research AB  
Norrländsgatan 11  
103 93 Stockholm  
[office@oxfordresearch.se](mailto:office@oxfordresearch.se)

## **Finland**

Oxford Research Oy  
Fredrikinkatu 61a, 6krs.  
00100 Helsinki  
[office@oxfordresearch.fi](mailto:office@oxfordresearch.fi)

## **Baltics/Riga**

Oxford Research Baltics SIA  
Elizabetes iela 51-12  
LV-1010, Rīga  
[info@oxfordresearch.lv](mailto:info@oxfordresearch.lv)

## **Belgium/Brussels**

Oxford Research c/o ENSR  
5. Rue Archimède  
Box 4, 1000 Brussels  
[office@oxfordresearch.eu](mailto:office@oxfordresearch.eu)