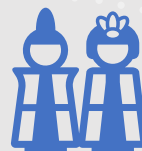




Fra kompetansestyring til selvledelse. Lærende organisasjoner i endring.

v/dosent Jan Erik Henriksen, UiT og seniorrådgiver Stine Dale, NAV Troms og Finnmark.

Utgp; lærende og myndige NAV kontor- innebærer at lokalkontorene gis et større faglig og ledelsesmessig handlingsrom (ekspertgruppen, 2015).



kultur som er både resultatorientert og fasiliterende.



må fungere som erfaringsbaserte læringsarenaer (også for taus kunnskap)



arenaer for refleksjon og dialog.



medskapende og lærende møter.



Konstruktive kollektive læringsprosesser krever proaktive medarbeidere som holder seg orientert om ny kunnskap/ innovasjoner

organisatorisk læring er «en prosess hvor organisasjoner og deres underenheter endrer seg som resultat av erfaring»(Bay et al,2015)

2 former sentrale (Martinsen, 2019):

- relasjonsorientert ledelse: søker å involvere og motivere de ansatte til deltagelse og samskaping
- kompetanseledelse, utnytte og ta beslutninger om hvordan man kan stimulere, utvikle og skaffe optimal kompetanse for å dekke organisasjonens behov
- Martinsen mener at dette bør være en del av NAV kontorenes hverdagsledelse og ikke monopolisert til egne HMR avdelinger

Empirigrunnlag: samarbeidsprosjekter UiT – NAV regionkontor

- Veiledere ved to NAV kontor gjennomførte en opplæring i sirkelbasert gruppeveiledning
- Lederne ved de to kontorene et tilsvarende refleksjonsverksted

Noen funn;

- Initieringsfasen: manglende informasjon og avklaringer mellom regionkontor og deltakerkontor (godtok og trudde de var pålagt)- tradisjonell top-down ledelse?
- Top- town – mange og til dels ulike styringssignaler (kommunebrev, mål- og disponeringsbrev, partnerskapsmøter, regionkontormøter, emailer, mandagsmailer, teamsside)- vanskeliggjør lokal initiering og kompetanseledelse?
- Travle NAV ledere må prioritere(Whats in it for me?)
- De har mange verktøy- kollektive og muntligbaserte refleksjonsverksted må konkurrere med mange andre og ofte skriftligbaserte ledelsesverktøy

Noen innholdsmessige erfaringer

- Gode hjelpere og ledere bør kjenne seg selv = selvledelse

«Det er godt å få tid og rom for dialog og refleksjon. Gjennom konkrete øvelser kjenner du det i kroppen. Kjenne reaksjonene ... Det handler om en bevisstgjøring av kunnskap vi egentlig har.»

Positive til
sirkelen som
medskapende
møteform,
(lærende møter)
men ikke til bruk
av
snakkegjensid
som ordstyrer

«Det med at man sitter i sirkelen, det der med at alle må bidra med seg selv, og at det som sies, forblir her, ... det var en veldig bra start for å få en god setting.»

«Jeg slipper å stå som en eneherker der fremme, vi blir mer lik»

God ledelse handler om kommunikasjon

«90 prosent av all ledelse handler om kommunikasjon. Det å jobbe med å se på oss selv og hvordan vi blir oppfattet av andre, er selve kjernen for å kunne utvikle oss videre.»

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

Uenighet og konflikt som energi og kilde til læring?

«Det er mye please-harmoni i NAV, men det er også mye underliggende motstand og konflikt som det er OK å få frem.»

Flere ledere gav uttrykk for frustrasjoner over saker som de «aldri ble ferdige med».

«..jeg synes at jeg har blitt litt tøffere og kan nå si til kollegaer: 'løs det på lavest mulig nivå, det er ikke så farlig å gå inn i det»

Kollektiv fokus

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

Noen konklusjoner?

- Mange sentrale styringssignaler til lokalkontorene indikerer at NAV ikke har nådd målet om mer autonome lokalerheter.
- NAV synes fremdeles å ha en kultur med top-down-ledelse som lokalkontorene synes å være innforstått med.
- Implementering tar tid i en stor org. som samtidig må forvalte sine ordinære driftsoppgaver
- Ledere har mange ledelsesverktøy som ikke blir utnyttet godt nok
- Anerkjennende kommunikasjon fremfor krenkende kommunikasjon
- Styrke i uenighetsfelleskap

Samhandling IBS og NAV



Noen erfaringer

Opplevd relevans

Kontekstavhengig

Bidrag til kulturendring?

Fra ildsjeler til institusjonalisering



Travle dager, med nye oppgaver og endringer, syke kolleger, samarbeidsmøter, telefonsamtaler, oppfølging av brukere, arbeidsgivere og samarbeidspartnere og interne møter er kanskje områder man ikke kan få forandret så mye på. MEN man kan kanskje gjøre noe med måten vi forholder oss til disse arbeidshverdagene på og måten vi tenker om dem? Er dette noe en god kollega kan hjelpe med å sortere og tenke rundt ved hjelp av for eksempel kollegaveiledning? Når prioritering av ulike arbeidsoppgaver føles håpløst og tiden ikke strekker til- kan vi da kanskje få hjelp og innspill til hvorfor akkurat denne prioriteringen kjennes vanskelig? Og kan vi få hjelp og innspill til å utvikle eget tankemønster og hvordan vi forholder oss til egne arbeidshverdager på, ved at en kollega stiller spørsmål og hjelper deg på vegen til å reflektere litt mer rundt dette?

María S. Tøftum, NAV Tromsø