

ØF-notat nr. 07/2003

Erfaringsbasert læring i trygdeetaten

**Evaluering av pilotprosjektet
”Erfaringslæring – Vesterålen”**

av

**Trude Hella Eide
Østlandsforskning**

**Rikstrygdeverket
Personalavdelingen
Juli 2003**

Østlandsforskning

er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med Oppland, Hedmark og Buskerud fylkeskommuner samt Kommunaldepartementet som stiftere, og har i dag 25 ansatte.

Østlandsforskning er lokalisert i høgskolemiljøet på Lillehammer. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Regional- og næringsforskning
Kommunal- og samfunnsforskning

Østlandsforsknings viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parte

ØF-notat nr. 07/2003

Erfaringsbasert læring i trygdeetaten

**Evaluering av pilotprosjektet
”Erfaringslæring – Vesterålen”**

av

**Trude Hella Eide
Østlandsforskning**

**Rikstrygdeverket
Personalavdelingen
Juli 2003**

Tittel: Erfaringsbasert læring i trygdeetaten.
Evaluering av pilotprosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen".

Forfattere: Trude Hella Eide

ØF-notat nr.: 07/2003

ISSN nr.: 0809 - 1617

Prosjektnummer: K 151

Prosjektnavn: Erfaringsbasert læring Vesterålen

Oppdragsgiver: Rikstrygdeverket ved personalavdelingen

Prosjektleder: Trude Hella Eide

Referat: Rapporten omhandler evaluering av et pilotprosjekt som er gjennomført blant seks trygdekontor i Vesterålen. Dette er ett av tre pilotprosjekt som er satt i verk for å prøve ut ulike metoder for erfaringsbasert læring i trygdeetaten. Trygdekontorene i Vesterålen har prøvd ut metodene nettverksmøte/fagmøte, hospitering og utveksling av problemstillinger pr e-post. Evalueringsrapporten er en gjennomgang og dokumentasjon av hva som har skjedd i prosjektet og hvilke resultater det har gitt. Evalueringen viser at deltakerne har hatt stort utbytte av deltakelsen i nettverksmøtene og hospiteringen, noe mindre i forhold til metoden utveksling av problemstillinger pr e-post. Videre viser evalueringen at prosjektet har vært preget av mangel på forankring og styringsansvar. Dette kan ha påvirket prosjektets muligheter til å få rutiner, kompetanse og erfaringer implementert i det enkelte trygdekontor slik som forutsatt.

Sammendrag: Ja

Emneord: Erfaringsbasert læring, nettverk, hospitering, Trygdeetaten

Key words:

Dato: Juli 2003

Antall sider: 40

Pris: Kr 100,-

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
2626 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenergate 1 0050 Oslo 1. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord fra Rikstrygdeverket

Trygdeetaten har behov for å videreutvikle sitt samarbeid med brukerne. Gjennom aktiv brukermedvirkning skal etaten sikre god kvalitet på sine tjenester og bygge forsterket åpenhet og tillit i forhold til sine brukere.

Det er viktig at etaten løpende kan trekke læring ut av sine praktiske erfaringer, og spre disse til andre, slik at etaten som helhet kan bli stadig bedre i sin oppgaveløsning.

I denne sammenheng har dette utprøvningsprosjektet i Vesterålen-området gitt gode bidrag til hvordan systematisk erfaringslæring kan utvikles og brukes i etaten.

Det er ønskelig at så mange som mulig av etatens tilsatte setter seg inn i erfaringene fra prosjektet, og reflekterer over hvordan de selv kan bruke denne læringsformen i sitt daglige virke og i sin samhandling med andre på ulike arenaer i etaten.

Hans I. Dahl
Personaldirektør

Forord

Østlandsforskning (ØF) har på oppdrag fra Rikstrygdeverket evaluert pilotprosjektet ”Erfaringsbasert læring – Vesterålen”. Pilotprosjektet har vært gjennomført i perioden mai 2002 til april 2003. Formålet med evalueringen har vært å dokumentere og vurdere aktiviteter, erfaringer og resultater fra pilotprosjektet. Evalueringsarbeidet er gjennomført innenfor en ressursramme på ca 80 arbeidstimer.

Evalueringen inngår i en serie på flere notatar fra ØF som omhandler evaluering av ulike forsøksarbeid i trygdeetaten (Nyhus, ØF-notat 08/2002, 02/2003 og ØF-rapport 06/2002).

Trude Hella Eide har vært ansvarlig for gjennomføringen av dette evalueringsarbeidet og har også stått for utformingen av rapporten.

Forskningsleder Lene Nyhus, ØF, har lest gjennom og kommentert utkast til rapporten.

Det rettes en spesiell takk til prosjektleder og resten av prosjektdeltakerne i Vesterålen, som har delt sine erfaringer og synspunkter og velvillig svart på alle mine spørsmål. Videre vil jeg gjerne takke informantene ved trygdekontorene i Vesterålen og fylkestyregdekontoret i Nordland, for at de stilte opp til intervju. Jeg vil også takke oppdragsgiver Grete Aksdal ved Personalavdelingen ved Rikstrygdeverket, for samarbeidet.

Tone Haraldsen
Direktør

Trude Hella Eide
Prosjektleder

Innholdsfortegnelse

Forord fra Rikstrygdeverket

Forord

Kort sammendrag	7
Kap. 1 Innledning	9
1.1 Bakgrunn.....	9
1.2 Rammene for evalueringen.....	9
1.3 Metode og datagrunnlag	10
1.4 Evalueringens fokus	11
Kap. 2 Erfaringsbasert læring	13
2.1 Innledning	13
2.2 Hva er erfaringslæring?	13
2.3 Hva skiller erfaringslæring fra annen type læring?	14
2.4 Tre metoder for erfaringslæring.....	14
2.5 Pilotprosjektets utfordringer sett i lys av teori.....	15
2.6 Oppsummering	15
Kap. 3 Pilotprosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen"	17
3.1 Bakgrunn.....	17
3.2 Prosjektets mål og organisering.....	17
3.3 Aktiviter/handlingsplan	18
3.3.1 Læringsmetoder	18
3.3.2 Gjennomføring.....	18
3.4 Oppsummering	21
Kap. 4 Erfaringer og resultater fra prosjektet.....	23
4.1 Innledning	23
4.2 Erfaringer med fagmøter/nettverksmøter	23
4.3 Erfaringer med hospitering	24
4.4 Erfaringer med utveksling av problemstillinger på nett	25
4.5 Hva er det viktigste deltakerne har lært?	26
4.6 Er målene nådd?	28
4.7 Oppsummering	30
Kap. 5 Organisering og forankring	31
5.1 Innledning	31
5.2 Deltakernes forutsetninger	31
5.2.1 Forståelsen av pilotprosjektet	31
5.2.2 Intern organisering.....	32
5.2.3 Rammebetingelser	32
5.3 Prosjektets forankring.....	33
5.3.1 Prosjektgruppens forståelse	33
5.3.2 Trygdesjefenes forståelse.....	34
5.3.3 Fylkestyrgdekontorets forståelse	34
5.4 Oppsummering	35
Kap. 6 Drøfting og anbefalinger	37
6.1 Hva har utprøvingen av metodene vist?	37
6.2 Hvilken nytte har kompetanseprosjekter i en organisasjon?	38
6.3 Betydningen av forankring og legitimitet	40
Litteratur	41

Vedlegg.....	43
1. Spørreskjema til deltakerne i nettverket.	
2. Rutine i forbindelse med registrering av pensjon i DSF.	
3. Rutine for kvalitetssikring av pensjonsutbetaling.	
4. Nødvendige opplysninger ifbm søknad om forsørgingstillegg.	

Kort sammendrag

Våren 2002 la Rikstrygdeverket fram en rapport om erfaringslæring i trygdeetaten hvor det fremheves at personalavdelingen er i gang med ”et grunnleggende arbeid med sikte på å gjøre erfaringsbasert læring til en integrert arbeidsmåte i etaten, både på individnivå, innenfor enheter og mellom enheter og nivåer i etaten”. Rapporten legger grunnlaget for utvikling av ulike metoder for refleksjon og erfaringsbasert læring i etaten, som for eksempel kollegaveiledning, e-læring, hospitering, fagmøter, nettverksorganisering.

Rikstrygdeverket ønsket å få prøvd noen av disse metodene ut i praksis gjennom et utvalg pilotprosjekter. Tre pilotprosjekter har vært gjennomført i tre fylker; Buskerud, Nord-Trøndelag og Nordland.

I Nordland har seks trygdekontor i Vesterålen dannet et nettverk på pensjonsberegningssområdet hvor de har arbeidet med fagmøter, hospitering og utveksling av problemstillinger pr e-post.

Denne rapporten er en evaluering av pilotprosjekt Vesterålen, hvor fokus har vært på deltakernes erfaringer med å prøve ut ulike metoder for erfaringslæring. Et sentralt spørsmål som evalueringen søker å svare på er hvorvidt de metodene som er prøvd ut er hensiktsmessige i forhold til målet om læring på arbeidsplassen.

De første to kapitlene omhandler evalueringens fokus, metodebruk og teorigrunnlag. Kapittel tre og fire er en gjennomgang og dokumentasjon av hva som har skjedd i prosjektet og hvilke resultater dette har gitt. Det viser seg at deltakerne har hatt stort utbytte av deltakelsen i nettverksmøter og hospitering, noe mindre i forhold til metoden utveksling av problemstillinger pr e-post. Prosjektet har også i stor grad nådd de effektmålene det satte seg, men det stilles spørsmålsteget ved om erfaringene, kompetansen og rutinene er implementert i det enkelte trygdekontor slik som forutsatt.

Kapittel fem gir en gjennomgang og vurdering av hvordan pilotprosjektet har vært organisert og forankret. Evalueringen viser her at prosjektet helt fra starten av var preget av mye usikkerhet og uklarhet både i forhold til prosjektets organisering og i forhold til prosjektgruppens mandat.

Evalueringen avsluttes med drøfting (kapittel seks) av hovedfunnene i de foregående kapitlene.

Til orientering for de som er uinnvidd i trygdeetatens mange akronymer, gjør jeg oppmerksom på at jeg i denne rapporten noen ganger bruker forkortelsen RTV om Rikstrygdeverket, FTK om Fylkestyngdekontoret i Nordland, og TK om trygdekontorer. Dette er forkortelser informantene selv er kjent med og benytter.

Videre bruker jeg begrepene prosjekt og nettverk om hverandre. Deltakerne bruker selv i hovedsak begrepene prosjekt, prosjektgruppe, prosjektleder og prosjektdeltakere.

Kap. 1 Innledning

Dette kapitlet vil ta for seg bakgrunnen for evalueringen av pilotprosjekt "Erfaringslæring – Vesterålen", samt rammene for evalueringsarbeidet og sentrale spørsmål som søkes besvart gjennom evalueringen.

1.1 Bakgrunn

Rikstrykdeverket ønsker utprøving av ulike metoder for erfaringsbasert læring i trygdeetaten, og har i den forbindelse valgt Nordland som ett av utprøvingsfylkene. Med utgangspunkt i et nettverk for pensjonsberegning, ønsker trygdekontorene i Vesterålen å prøve ut ulike metoder for å videreutvikle ansattes kompetanse på dette feltet. "Vesterålen-prosjektet" har valgt å legge vekt på følgende metoder/aktiviteter;

- Dannelsen av et "Vesterålen-nettverk" på pensjonsberegning
- Hospitering mellom kontorene
- Fagmøter
- Utveksle problemstillinger på nettet

Rikstrykdeverket ved personalavdelingen har bedt Østlandsforskning gjennomføre en evaluering av utprøvingen av de valgte læringsmetodene i Vesterålenprosjektet.

1.2 Rammene for evalueringen

Evalueringer kan gjennomføres på mange måter og med ulike fokus. Evalueringslitteraturen gir ikke grunnlag for å hevde at et evalueringsarbeid skiller seg prinsipielt fra annet anvendt forskningsarbeid, verken når det gjelder problemstillinger, faglige tilnærminger eller metode, men både oppdragsgivers behov og evaluators faglige ståsted vil være avgjørende premisser. Det er likevel vanlig å skille mellom ulike typer evalueringer, avhengig av hva hovedvekten legges på. Hovedskillene går mellom det som kalles *resultatorienterte* evalueringer og *prosessorienterte* evalueringer.

I resultatorienterte evalueringer analyseres, slik begrepet tilsier, resultater eller effekter av ulike tiltak eller virksomheter, og disse sammenholdes med det som var intensjonene eller målsettingene med tiltaket eller virksomheten. Prosessevaluering innebærer at man er opptatt av selve prosessene, den løpende utviklingen i tiltaket – med tanke på å finne ut noe om det sosiale samspillet i tilknytning til tiltaket, og med stor vekt på de subjektive erfaringer hos dem som har vært tilknyttet tiltaket. Prosessevalueringen er opptatt av å belyse hvorfor ting har blitt som de har blitt, og gir slik et utgangspunkt for videre planlegging og eventuelle endringer av arbeidet/ tiltaket. (Almås 1990, Repstad 1998).

I dette evalueringsarbeidet har ikke forskeren medvirket i prosjektet som skal evalueres, men kommet inn i avslutningsfasen av prosjektet. Evalueringen er *resultatorientert* ved at det er foretatt en vurdering av resultatene av arbeidet i forhold til målsettingene for det. Det er et generelt problem med resultatevalueringer, at en sjelden finner effekter som klart og tydelig kan identifiseres som resultat av det som evalueres. For også å kunne si noe om hvorfor en eventuelt får eller ikke får de endringer en ønsker seg, er det derfor hensiktsmessig å fokusere på prosessene som finner sted underveis i ulike tiltak. I en *prosessanalyse* ser en på planlegging, organisering, gjennomføring og lignende, og hvordan dette kan relateres til effekten av tiltakene.

1.3 Metode og datagrunnlag

Evalueringen er i sin helhet basert på kvalitative forskningsmetoder. Det som i hovedsak skiller kvalitative metoder fra kvantitative metoder er at en studerer innhold mer enn hyppighet. I kvalitative studier er en opptatt av å studere et miljø, et prosjekt eller tiltak som en helhet med alle dets konkrete nyanser, mens en i kvantitative studier gjerne abstraherer, dvs trekker ut fra den konkrete virkeligheten noen få trekk eller egenskaper som kalles variabler. Kvalitative tilnæringsmåter beskriver nyansert "det som finnes" og er mindre opptatt av hvor ofte det finnes, eller hvor generelt et fenomen er i en større sammenheng (Repstad 1998).

Noe av det som kjennetegner kvalitative evalueringer er at tiltaket som evalueres, blir belyst av ulike aktører og dermed fra ulike perspektiver. I denne evalueringen er det lagt spesiell vekt på at prosjektdeltakerne skal komme til orde, videre at evalueringen også skal omfatte synspunkter fra trygdesjefer og initiativtakere ved fylkestrygdekontoret.

Følgende data ligger til grunn for dette evalueringsarbeidet:

- Gruppeintervju med prosjektdeltakere
- Telefonintervju med prosjektdeltakere
- Løpende kontakt og samtaler med prosjektleder
- Telefonintervjuer med et utvalg trygdesjefer
- Telefonintervju/samtale med representanter fra Fylkestrygdekontoret
- Spørreskjema til alle prosjektdeltakerne (vedlegg 1).
- Observasjon og deltakelse i evalueringsmøtet i Sortland 23.04.03
- Møtereferater fra sju prosjektmøter
- Dokumenter om erfaringsbasert læring fra Rikstrygdeverket

Gruppeintervjuet med fem av prosjektgruppens medlemmer utgjør hovedkilden i datamaterialet. Gruppeintervjuet fokuserte på deltakernes forståelser av mål, tiltak og resultater i prosjektet, samt hvordan prosessene internt og i forhold til eksterne aktører har fungert. Gruppeintervjuet varte i fem timer og alt ble tatt opp på lydbånd. Sammenligner vi individuelle intervjuer med gruppeintervju gir gruppeintervjuet deltakerne større muligheter til å definere situasjonen selv (Guldvik 2002). Gruppeintervjuer skaper større grad av dynamikk blant deltakerne, noe som kan gi tilgang til flere typer data. På den andre siden kan interne prosesser i en gruppe underkommuniseres om disse kun blir behandlet i gruppeintervjuer.

Prosjektdeltakerne har i tillegg svart på ett spørreskjema som mer spesifikt har gått på hvilke positive og negative erfaringer de har hatt i bruk av de ulike metoder som ble prøvd ut i prosjektet. Spørsmålene er besvart individuelt og skriftlig.

En annen viktig datakilde var deltakelse og observasjon i det avsluttende evalueringsmøtet i prosjektet der både trygdesjefer, fylkestrygdekontoret og fem av prosjektgruppens medlemmer deltok. Dette møtet, i tillegg til telefonintervjuer, har vært hovedkilden i besvarelsen av spørsmålet om forankring og organisering av prosjektet, som særlig diskuteres i kap 5.

For å dokumentere hva som har skjedd underveis i prosjektet har vi informantenes egne beskrivelser å forholde oss til. I tillegg finnes det møtetreferater fra sju prosjektmøter, men en del av disse er noe mangelfulle.

I tillegg til etatens egne dokumenter innen dette feltet, har jeg benyttet meg av litteratur fra organisasjonsforskning og pedagogisk forskning.

1.4 Evalueringens fokus

Evalueringen vil bestå av en dokumentering og vurdering av intensjoner, aktiviteter og resultater i Vesterålen-prosjektet. Det vil spesielt bli lagt vekt på hvilke erfaringer deltakerne har av deltakelsen i prosjektet, og hvordan disse erfaringene har bidratt til læring for den enkelte. Evalueringen vil også fokusere på hvordan erfaringene fra prosjektet er forsøkt systematisert og implementert ved de ulike trygdekontorene. På denne bakgrunn vil evalueringen gi en vurdering av hvorvidt de metodene som er benyttet i dette prosjektet har vært hensiktsmessig i forhold til målet om læring på arbeidsplassen. Evalueringen vil også ta for seg spørsmålet om organiseringen av prosjektet, hvor forankring, ansvars- og rolleavklaring vil stå sentralt. Basert på de resultatene som kommer fram i evalueringen, vil vi avslutningsvis forsøke å gi noen retningslinjer for det videre arbeidet med erfaringsbasert læring i etaten. Ut av dette kan vi utforme følgende forskningsspørsmål som evalueringen søker å gi svar på:

- Hva har prosjektet bestått av? – Hvilke metoder for erfaringsbasert læring er prøvd ut?
- Hvordan har prosjektet vært organisert, forankret og gjennomført?
- Hva er prosjektets resultater – og i hvilken grad er prosjektmålene nådd?
- Hva er deltakernes erfaringer med prosjektet og med de valgte metodene?
- Hvilke betingelser synes å være viktig for at disse metodene skal kunne fungere godt på trygdekontorene?

Kap. 2 Erfaringsbasert læring

2.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg gi en kort innføring i hva som menes med erfaringsbasert læring, og hva som kjennetegner denne læreformen framfor andre læringsmetoder. Videre vil jeg skissere tre metoder for erfaringslæring; nettverk, hospitering og utveksling av problemstillinger pr e-post. Dette er metodene som blir prøvd ut i pilotprosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen".

2.2 Hva er erfaringslæring?

Erfaringslæring er en relativt ny trend, som i første omgang vant gehør innenfor nærings- og bedriftslivet som i lengre tid har diskutert muligheten for å lære gjennom daglige erfaringer. (Tiller: 1999:24) I de senere år har erfaringslæring spredt seg til flere områder.

I Rikstrygdeverket heter det at erfaringsbasert læring er etatens kanskje viktigste virkemiddel for kvalitetssikring og faglig utviklingsarbeid. Det blir videre framhevet at erfaringsbasert kompetanse er kjernen i etatens utvikling av en mer helhetlig og brukerorientert førstelinjetjeneste (Forord i "Læring i arbeidssituasjonen. Veileder, Mars 2003). Flere og flere etater, organisasjoner, bedrifter satser på å utvikle den erfaringsbaserte kompetansen hos virksomhetens ansatte – men hva er egentlig sammenhengen mellom det å erfare noe, og det å lære? Hva er det som gjør erfaringsbasert læring til det det er?

Anthony Richards (1992) har utviklet en modell for erfaringslæring som han kaller "adventure-based experiential learning modell". Modellen skisserer fire hovedfaser som må eksisterer for at prosessen skal kunne gi den ønskede kontinuiteten i læringen. Fasene i erfaringslæringen er: separasjon, møtet, gjenkomsten og nyplanleggingen.

Separasjon innebærer at man bryter opp fra det som er kjent og nært, og setter kursen mot det nye. En sikter mot å nå nye mål eller utvikle nye ideer. I denne fasen er motivasjon en forutsetning. Deltakeren må selv legge motivasjon, betydning og kraft inn i tiltaket. Den som ikke selv er motivert for endring, kan ikke forandres. Etter separasjonen kommer møtet med det nye, det uventede ("encounterfasen"). Utfordringen består her i å klare å løse nye problemer uten å være sikker på resultatet av det nye. Møtet handler med andre ord om å stå i det ukjente og tåle usikkerhet, samtidig som du opplever noe nytt og spennende. Tredje fase handler om tilbakekomsten og den reflekterte samtalen. Det er helt essensielt i erfaringslæring at møtet (fase to) resulterer i en fase der en forsøker å skape forbindelseslinje mellom det nye i møtet (fase to) og det som var opprinnelig (fase en). Først da kan en gå videre med ny planlegging (fase fire). (Tiller 1994).

Den reflekterte samtalen er med andre ord det som gjør at erfaringer kan føre til læring. Dersom vi ikke stopper opp i tredje fase, men gyver videre på en ny opplevelse, vil vi sannsynligvis ikke oppnå noe læring, men heller gjenta feil vi tidligere har gjort, ifølge Richards.

Lærende organisasjoner handler om at de som arbeider sammen tenker igjennom og reflekterer rundt det som skjer, eller ikke skjer. Refleksjon er på mange måter den bærende kraft der erfaringene konverteres til læring, sier Tom Tiller (1999). Gjennom begrepsfesting og språklig bearbeiding av erfaringene i en refleksjonsprosess, kan mulighetene for læring økes (Nyhus 2003).

2.3 Hva skiller erfaringslæring fra annen type læring?

En snakker vanligvis om erfaringslæring i forbindelse med læring i arbeidssituasjoner. Læringen tar utgangspunkt i arbeidssituasjonen og er uavhengig av de ansattes forkunnskaper, formelle bakgrunn eller ansiennitet i bedriften. Det kreves med andre ord ingen "opptakskrav" for å delta i erfaringslæring i arbeidslivet.

Det er verken ønskelig eller mulig å trekke et skarpt skille mellom erfaringslæring på den ene siden, og "alminnelig" læring på den andre siden. Ifølge Illeris (1999) har erfaringer et vesentlig innholdsmessig og erkjennelsesmessig element, dvs at man tilegner seg eller forstår noe som man tillegger en vesentlig betydning for seg selv. I tillegg har erfaringer et psykodynamisk element, dvs at en er motivert for og følelsesmessig engasjert i den læringen som finner sted. Til sist har erfaringer et vesentlig sosialt og samfunnsmessig element, i at en lærer noe som har betydning ut over det personlige, noe som også berører forholdet mellom en selv og den omverden en lever i. (Illeris 1999: 114-115). Illeris hevder at for å kunne snakke om erfaring som noe annet enn læring i alminnelig forstand, er det ikke tilstrekkelig at disse tre læringsdimensjonene inngår. Poenget er at *"alle tre dimensjoner må også for den lærende subjektivt være av væsentlig betydning i sammenhengen"* (ibid:115).

For en mer utførlig gjennomgang av sammenhengen mellom erfaring, refleksjon og læring viser jeg til Nyhus 2003 som også omhandler erfaringslæring i trykdeetaten.

2.4 Tre metoder for erfaringslæring

Det finnes en rekke ulike metoder for erfaringslæring. Det vi vanligvis forbinder med denne læringsformen er metoder som kollegaveiledning, nettverk- og refleksjonsmetoder. I Vesterålen-prosjektet har de valgt ut tre metoder som jeg nå vil beskrive slik de presenteres i teorien.

Faglig nettverk

Nettverkstankegangen tar utgangspunkt i at vi gjennom å dele erfaringer med hverandre kan utvikle ny innsikt og kunnskap om et felt. Det finnes et utall måter å definere hva et nettverk er og skal være. De ulike definisjonene av nettverk skisserer ulike grader av organisasjonsmessig styring av nettverkene, men den generelle forståelsen er at nettverk i størst mulig grad er selvinstruerende og egengenererende. Avhengig av hva som er nettverkets oppgave, vil sammensetningen av nettverkene variere. Det er vanlig i læringsnettverk at gruppen er relativt heterogent sammensatt for å få fram kryssende erfaringer som kan spore til diskusjon og refleksjon. Nettverkene krever forpliktelse fra deltakerne. Det vil si at de som deltar rydder plass i kalenderen og forplikter seg til aktiv deltaking i læringsprosessen. Nettverkene må samhandle over tid, og det er ikke hensiktsmessig at nettverkene benytter vararepresentanter.

I Trykdeetatens dokumenter finner vi en definisjon av faglige nettverk som summeres i følgende punkter:

- Et faglig nettverk består av medlemmer fra ulike enheter i etaten
- Nettverket samhandler over tid og relasjonene er relativt stabile.
- Etatens oppgaveløsning er i fokus i samhandlingen

- Nettverket har klart definerte oppgaver og fullmakter.
- Arbeidsformen i nettverket er aktiv problemløsning hvor alle medlemmer deltar.
- Nettverket benytter systematiske metoder for refleksjon rundt egen praksis.

(Læring i arbeidssituasjonen. Veileder. Mars 2003)

Hospitering

Hospitering i arbeidssammenheng betyr at den ansatte arbeider med andre arbeidssoppgaver, fortrinnsvis i andre avdelinger og enheter. Formålet med slik hospitering er både å få ny kompetanse og utvikle en mer helhetlig forståelse av det arbeidet man gjør til daglig. I følge etatens egne dokumenter for erfaringslæring vil det være av betydning for en vellykket hospitering at det utarbeides en egen strategi eller metode for hospitering, som f.eks bruk av veiledning for den som hospiterer, bruk av refleksjonsskjema for hospitant og vert, og videre kan bruk av kontrakter og avtaler øke sjansen for gode resultater og målrettet opplæring. (Læring i arbeidssituasjonen. Veileder. Mars 2003)

Utteksling av problemstillinger pr e-post

Denne metoden har jeg ikke funnet beskrevet i noe dokumenter, men det handler altså om at deltakerne diskuterer og kommer med forslag til løsning av problemstillinger som en av deltakerne har presentert for de andre, via e-post. Diskusjonene foregår også pr e-post. Det er snakk om skriftlig erfaringsutveksling til forskjell fra nettverksmøtene som er muntlige og der deltakerne møtes fysisk. I motsetning til f.eks chat på nettet hvor kommunikasjonen mellom deltakerne skjer samtidig, blir utveksling av problemstillinger pr e-post et asynkront diskusjonsforum. Dette innebærer at du selv bestemmer om og når du vil delta i utvekslingen/diskusjonen.

2.5 Pilotprosjektets utfordringer sett i lys av teori

De tre valgte metodene handler alle om å utveksle erfaringer: beskrive egen praksis, observere andres praksis, snakke sammen, formulere problemer muntlig og skriftlig osv. Utfordringen prosjektet står overfor er om det makter å konvertere disse erfaringene fra løst prat til læring. I Richards (1992) termer handler det om hvordan en klarer å skape forbindelseslinjer mellom det som var og det nye en erfarer.

Kritiske faktorer i denne utfordringen vil f.eks være om erfaringslæringen er systematisk nok, eller om det blir for tilfeldig? Videre er det et spørsmål om sammensetningen i gruppen er for homogen, om det blir nok kryssende synspunkter til å få fram ulike meninger og erfaringer? En siste kritisk faktor som vil spille inn på pilotprosjektet er tidsaspektet, om det her er snakk om vedvarende arbeid eller en gangs happening.

2.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg skissert noen trekk fra hvordan faglitteraturen beskriver erfaringsbasert læring. Det viser seg at refleksjon og bevisstgjøring er avgjørende elementer i denne læringsformen, som også gir visse utfordringer i bruken av metodene. De tre metodene for erfaringslæring som er valgt for utprøving i dette prosjektet ble presentert og definert i dette kapitlet.

Kap. 3 Pilotprosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen"

3.1 Bakgrunn

Våren 2002 la Rikstrygdeverket fram en rapport om erfaringslæring i trygdeetaten. Rapporten legger grunnlaget for utvikling av ulike metoder for refleksjon og erfaringsbasert læring i etaten. Rikstrygdeverket ønsket å få prøvd noen av disse metodene ut i praksis gjennom et utvalg pilotprosjekter. Ett av disse pilotprosjektene har vært gjennomført i Vesterålen, Nordland.

I Nordland hadde det i langt tid eksistert et fagnettverk på pensjonsberegning bestående av representanter fra de ulike regionene i fylket sammen med fagansvarlig i FTK. Fylkestyrgdekontoret i Nordland såg muligheten for å dra veksler på erfaringer fra dette nettverket ved å etablere et tilsvarende lokalt nettverk innenfor pensjonsberegning. Region 2 i fylket ble valgt ut for gjennomføring av pilotprosjektet. Kontorene i denne regionen ligger såpass nære hverandre at kommunikasjonen ikke var et hinder. Prosjektet skulle kun berøre Vesterålenkontorene og de som arbeider med pensjonsberegning.

Prosjektskisse ble utarbeidet av initiativtaker ved FTK og forelagt RTV for behandling. Rikstrygdeverket ga klarsignal om oppstart av prosjektet i mars/april 2002. Ifølge den opprinnelige projektskissen skulle prosjektet avsluttes innen 31.12.02. På grunn av sykdom ble det forsinkelser i prosjektet på fire måneder. Fylkestyrgdekontoret søkte dermed RTV om en forlengelse av prosjektet til ut april 2003, og fikk dette innvilget

3.2 Prosjektets mål og organisering

Prosjektet har et tosidig overordna mål. For det første skal prosjektet videreutvikle og spre kompetanse og kvalitetssikringsrutiner på pensjonsberegningssområdet slik at omfanget av feile beregninger og grunnblanketter med feil reduseres, samt at kontorene i Vesterålen arbeider mer effektivt med disse oppgavene.

Et annet mål er å prøve ut hvilke metoder som kan være hensiktsmessig å bruke for å trekke på og videreutvikle de ansattes kompetanse på dette feltet.

Videre er det i følge projektskissen beskrevet delmål for hva deltakerne skal lære gjennom prosjektet og hvilke konkrete resultater som skal følge av prosjektet. Disse målene kalles resultatmål og effektmål for prosjektet.

Resultatmål/læringsmål

1. Kompetansespredning, kompetanseutvikling og innarbeidelse av kvalitetssikringsrutiner på pensjonsberegningssområdet til minst 8 medarbeider i Vesterålen.
2. Oppleve at Vesterålen har en kompetent ressursgruppe på pensjonsberegningssområdet.

Effektmål

Prosjektet skal bidra til følgende effekter:

1. Ingen feil på manuelle og maskinelle grunnblanketter
2. Reduksjon i antall tilfeller på P94 med 50%
3. Gi minst 3 forslag til rutineforenklinger på området

4. Lokal utvalgsundersøkelse på ett område (f.eks etterbetaling av pensjoner) i den hensikt å sikre lik praksis i regionen.

Organisering

Prosjektet har vært organisert med en prosjektgruppe og en prosjektleder. Til sammen har de vært sju deltakere. Deltakerne har i all hovedsak blitt rekruttert via sine trygdesjefer. Følgende trygdekontor har deltatt med en deltaker hver; Hadsel, Øksnes, Bø, Lødingen og Andøy. Sortland trygdekontor har deltatt med to, derav prosjektlederen for nettverket. Deltakeren fra Andøy trygdekontor kom ikke inn i prosjektet før på nyåret, pga permisjon, og har derfor begrenset møtedeltakelse. Deltakeren fra Lødingen har vært sykemeldt deler av prosjektperioden og har dermed også hatt begrenset deltakelse. Begge deltakerne har fått tilsendt møtereferater og annen dokumentasjon om prosjekter under hele prosjektperioden.

3.3 Aktiviter/handlingsplan

3.3.1 Læringsmetoder

Pilotprosjektet har hatt fokus på tre læringsmetoder:

- Fagmøter/nettverksmøter
- Hospitering
- Utveksling av problemstillinger pr mail

I den opprinnelige prosjektskissen lå det i tillegg til grunn tre andre metoder/aktiviteter, som ikke har blitt gjennomført:

- Utvikle nettet til en møtearena var i utgangspunktet tenkt som å utvikle et chattested for faglige diskusjoner. Denne aktiviteten gikk ut fordi Rikstrygdeverket ikke har fått på plass denne tjenesten i løpet av den perioden prosjektet har vart. Prosjektgruppen har i stedet brukt nettet til å utveksle problemstillinger og gi hverandre kommentarer og innspill pr mail. Mer om dette under.
- Videre skulle nettverkslederen etableres som veileder på pensjonsberegningsområdet i Vesterålen. Denne aktiviteten har ikke nettverksgruppa arbeidet eksplisitt med.
- Gjennomføring av en lokal utvalgsundersøkelse på ett område, i den hensikt å sikre lik praksis i regionen. Denne aktiviteten har ikke blitt gjennomført.

3.3.2 Gjennomføring

I siste del av kapitlet vil jeg gi en gjennomgang av det tre valgte læringsmetodene med vekt på hvilke aktiviteter som har blitt gjennomført innenfor de enkelte metodene. Prosjektleder utarbeidet en aktivitetsplan som lå til grunn for gjennomføringen av prosjektet.

Fagmøter/nettverksmøter

Fagmøtene har i sin helhet vært fysiske møter hvor deltakerne har møttes ved ett av trygdekontorene for å diskutere og dele erfaringer. Møtene har vært avholdt ved Lødingen eller Sortland trygdekontor. I utgangspunktet var det tenkt at fagmøtene også kunne gjennomføres som telefonmøter, men dette gikk ut da deltakerne ikke så telefonmøter som hensiktsmessig for sin sak, og heller foretrakk å møtes fysisk. Møtene har vært lagt opp med relativt romslige agendaer, blant annet med begrunnelse i at det var viktig å få flest mulig av deltakerne til å involvere seg og presentere egne ideer/behov. Samtidig blir det presisert at agendaen for møtene hele tiden har tatt utgangspunkt i den aktivitetsplanen som forelå. Fagmøtene har i stor grad fokusert på praktiske oppgaver.

Det foreligger referater fra sju møter. I det følgende vil jeg gi en beskrivelse av innholdet i disse møtene. Oppstartsmøtet ble gjennomført i mai og var viet temaet "Møter som arbeidsform". Opplæringsansvarlig i fylket, var innleder og temaet som ble presentert var hvordan planlegge, gjennomføre og evaluere møter mtp mål, rammeforutsetninger, innhold, deltakeres forutsetninger, roller og arbeidsmåter. På grunn av utsettelse i prosjektet, var det ikke nytt møte før i september. Septembermøtet ble et utvidet møte som også omfattet agendaen fra de tidligere oppsatte møtene. I oktober ble det gjennomført et ordinært nettverksmøte. Deretter fulgte et temamøte om "Forventet arbeidsinntekt ifbm uttak av pensjon eller endring av inntekt, kap. 17, 19 og 66" hvor faglig ansvarlig fra Fylkestyngdekantoret deltok. I desember fikk nettverksgruppa besøk av to representanter fra Rikstrygdeverket som deltok i møtet. Temaet her var demonstrasjon av e-læringsmodulen for nettbasert opplæring på pensjonsberegning. Samtidig ble det brukt tid på å gjennomgå temaene erfaringslæring og det å arbeide i nettverk.

På nyåret ble det så gjennomført ordinære nettverksmøter i januar og februar. I mars skulle ekstern evaluator fra Østlandsforskning egentlig delta i møtet, men ble syk. På grunn av en del usikkerhet mht denne deltakelsen ble det ikke gjennomført noe møte i mars. Nettverksgruppa møttes derfor ikke igjen før i april hvor prosjektets siste møte, 23.04.03 var viet evaluering av hele pilotprosjektet. Nettverksgruppa hadde på dette møtet invitert både representanter fra FTK og trygdesjefene i region 2. Tre trygdesjefer, samt underdirektør/faglig leder og opplæringsansvarlig ved Fylkestyngdekantoret, deltok sammen med fem av prosjektdeltakerne og undertegnede.

Nettverksmøtene som ikke har hatt fokus på spesielle tema med eksterne innledere, (to ganger fra FTK, en gang fra RTV), har hatt følgende innhold:

- Gjennomgang av projektskisse og handlingsplan
- Organisering av nettverket i Outlook – legge inn e-postadresser til alle nettverksdeltakere i en egen gruppe kalt "Erfaringsbasert læring".
- Lage "arkiv" hvor problemstillinger og svar samles.
- Utarbeide "kjøreregler for prosjektdeltakere".
- Utarbeide rutiner i forbindelse med grunnblankettarbeidet i Tkene
- Kvalitetssikring - gjennomgang og diskusjon om Nasjonal kvalitetsstandard.
- Orientering fra fagnettverket på pensjonsberegning i fylket.
- Gjennomgang av brukeshåndboka for pensjoner m/diskusjoner.
- Brukermedvirkning – hva betyr det for bruker, saksbehandler, leder?
- Utarbeide rutiner for kvalitetssikring av pensjonsutbetaling.
- Pensjonsytelser og forventet arbeidsinntekt.
- Orientering og erfaringsutveksling på bakgrunn av hospitering i andre kontorer.
- Betydningen av erfaringsspredning i egne kontorer.
- Utarbeide sjekkliste ifbm søknad om forsørgingstillegg til pensjon
- Problematikken rundt gode/dårlige notaters betydning for saksbehandlingen.
- Opplæring av nyansatte – er vi bevisst vår rolle som "læremestre"?
- Eigenvaluering – hva oppnådde vi?

Hospitering

Aktivitetsplanen legger opp til en gjennomføring av en dags hospitering i et annet trygdekantor i løpet av prosjektperioden. Fem av de sju deltakerne har gjennomført

hospitering ved et annet kontor. En deltaker arbeider ikke innenfor dette fagområdet akkurat i øyeblikket og har derfor ikke hospitert. En annen deltaker har vært sykemeldt og derfor ikke gjennomført hospiteringen.

Det har vært opp til hver enkelt av deltakerne å organisere hospiteringen, bl.a. å bestemme hvilket kontor en skulle hospitere på, og i hvilket tidsrom. Hospiteringen har vært basert på at deltakerne har klart å ordne denne utvekslingen seg imellom. Det har ikke vært utarbeidet noen form for kontrakter eller andre typer formelle avtaler mellom hospitant og hospiteringsstedet. Hospiteringen har vart en dag og blitt lagt opp slik at hospitant og vert i fellesskap gikk gjennom saker for pensjonsberegning, for å avdekke likheter og ulikheter i rutiner og praksiser. Målet for hospiteringen har vært å se på hverandres rutiner for om mulig å luke bort feil og videreformidle gode praksiser. Erfaringsutveksling av praksis og metoder har vært sentralt. Deltakerne har snakket sammen om bakgrunnen for at de handler som de gjør, og forsøkt å sette seg inn i hverandres ulike praksiser for å kunne lære av hverandre. Dersom det ble oppdaget konkrete feil eller uheldige rutiner ved et kontor, ble det sendt rundt "Obs!Obs!-meldinger" til alle i nettverket. Hospiteringen har gått mellom de ulike deltakerne i nettverket. Det har ikke vært benyttet noen form for veiledning, bruk av refleksjonsskjemaer eller annen form for systematisk metodikk i forbindelse med hospiteringen.

Prosjektlederen har i tillegg gjennomført en to dagers hospitering på fylkestrygdekontoret i Bodø. Disse dagene ble i hovedsak brukt til å gjøre seg kjent med DSF (det sentrale folketrygdsystemet). Hospiteringen gikk også med til å gjennomgå og klarere manuelle grunnblanketter fra trygdekontorene før de ble sendt videre til registreringsseksjonen i RTV. Erfaringene fra hospiteringen ved FTK ble delt med de andre deltakerne i neste nettverksmøte, foruten at prosjektlederen la sine erfaringer fram for de andre på sitt kontor.

Problemstillinger på nettet

Utveksling av problemstillinger på nettet handlet om at deltakerne i nettverket fremmet problemstillinger overfor hverandre og kom med innspill til løsninger. E-postnettverket bestod foruten prosjektdeltakerne, av faglig ansvarlig ved FTK og leder av fagavdelingen. Diskusjonen om problemstillingene skulle gå mellom alle i nettverket, ved at alle kunne gi tilbakemeldinger og innspill til hverandre. Problemstillingene tok utgangspunkt i det daglige arbeidet til deltakerne, men i tillegg ble det lagt et spesielt fokus på feilmeldinger på grunnblankettene som var kommet i retur fra FTK. En systematisk gjennomgang av feil på grunnblanketter skulle blant avdekke om det her var snakk om feil i interne rutiner og praksiser, manglende faglig kompetanse eller personlig svikt. Hensikten var også å bevisstgjøre deltakerne på de feil som begås og hva som må gjøres for å endre på dette. I følge fylkestrygdekontoret er det i stor grad snakk om "slurvefeil" (feil på navn, fødselsnr osv) som kan unngås dersom trygdekontorene bedrer sine oppfølgings- og kontrollrutiner.

Trygdekontorene i regionen ble orientert via brev fra prosjektleder, om at problemstillinger på pensjonsberegningsområdet skulle sendes til nettverksgruppa, og ikke til FTK slik praksisen vanligvis er, i den perioden prosjektet varte. Problemstillingene skulle rettes til deltaker fra eget kontor for så å videreformidles til de øvrige deltakerne i nettverket.

Prosjektgruppen ble allerede i septembermøtet enige om å opprette en egen gruppe/kontakt i e-postprogrammet Outlook, hvor navn og e-postadresser til alle deltakerne skulle legges inn. De utarbeidet samtidig egne retningslinjer for hvordan hver enkelt deltaker i prosjektet skulle behandle innkomne problemstillinger. Retningslinjene legger opp til følgende:

1. *Problemstillinger rettes til prosjektdeltager i eget kontor (hvis mulig)*
(Kode for at mailen er lest skal legges inn. Fraværassistent tas i bruk. Dette for at spørsmålsstilleren og de andre i prosjektet skal bli gjort oppmerksom på eventuelt fravær.)
2. *Dersom noen av prosjektdeltagere vet løsningen – gis svar hurtigst mulig.*
3. *Er noen av prosjektdeltagerne uenig i svaret, gis hurtig tilbakemelding.*
4. *Hvis svar ikke mottas fra noen andre prosjektdeltagere, utreder den som har fått problemstilling og gir tilbakemelding til spørsmålsstilleren og prosjektgruppen.*
Svar til spørsmålsstilleren innen utgangen av dag 2.
5. *Hvis problemstillingen krever en lengre utredning, gis det beskjed til spørsmålsstilleren at saken vil bli tilbakemeldt så snart som mulig.*

I følge prosjektlederen er det mellom 20 –30 problemstillinger som har vært oppe til diskusjon pr e-post. Av disse problemstillingene var det også noen som kom fra fylkesfagnettverket (hvor prosjektlederen sitter), ved at problemstillinger derfra ble videreformidlet av prosjektlederen til fagnettverket i region 2.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi beskrevet mål, innhold og gjennomføring av pilotprosjektet ”Erfaringslæring - Vesterålen”.

Gjennomgangen av aktivitetene i nettverksmøtene har vist at innholdet i møtene har variert fra diskusjon og erfaringsutveksling til konkrete og praktiske oppgaver knyttet til aktivitetsplanen. I løpet av prosjektperioden har det vært gjennomført åtte nettverksmøter, inkludert temamøtene med eksterne innledere. Tatt i betraktning at gruppen ikke startet opp arbeidet før i september, viser det at det har vært en relativt jevn møtefrekvens.

Videre viser gjennomgangen av hospiteringen at kun fem deltakere har gjennomført dette. Det betyr at ikke alle trygdekontorene har vært involvert i hospiteringen (som hospitant eller vert).

Det har blitt utvekslet mellom 20 –30 problemstillinger pr e-post. Prosjektgruppen har utarbeidet egne retningslinjer for utveksling av problemstillinger pr –e-post, for å forsikre deltakeraktivitet, diskusjon og tilbakemelding. Problemstillingene skulle ta utgangspunkt i feilmeldinger på grunnblanketter for å bevisstgjøre deltakerne på hva som ligger til grunn for slike feil. Jeg har ikke hatt tilgang til den utvekslingen som har foregått, så jeg kan ikke vurdere hvorvidt dette faktisk har skjedd. I det neste kapitlet skal vi derimot se på hvilke erfaringer deltakerne selv har gjort seg i utprøvingen av de ulike metodene som her er beskrevet. Vi skal også se på hva pilotprosjektet konkret har resultert i.

Kap. 4 Erfaringer og resultater fra prosjektet

4.1 Innledning

Prosjektets konkrete resultater må ses i forhold til de mål prosjektet er organisert ut fra. I dette prosjektet er det snakk om flere typer mål; Hovedmål (som i prosjektskissen kalles hensikt), resultatmål (som også kalles læringsmål) og effektmål. Dette kapitlet tar for seg måloppnåelse i prosjektet. Jeg vil se på hvilke konkrete resultater som kom ut av prosjektet (effektmål), hvordan deltakerne vurderer egen måloppnåelse (læringsmål) og hvilke erfaringer deltakerne har av utprøvingen av de ulike læringsmetodene.

Deltakerne i prosjektgruppen har i et spørreskjema svart på hvilke positive og negative erfaringer de har av de tre metodene som ble prøvd ut i prosjektet: Fagmøter/nettverk, hospitering og utveksling av problemstillinger pr e-post. Kapitlet baserer seg på det som kom fram i disse skjemaene, i tillegg til den evalueringen jeg gjennomførte med hele prosjektgruppen i Sortland i april og det som foreligger av dokumentasjon fra utprøvingen av metodene.

4.2 Erfaringer med fagmøter/nettverksmøter

Positive erfaringer

Alle deltakerne har svært positive erfaringer med fagmøtene/nettverksmøtene som de hevder har bidratt med gode faglig diskusjoner og nyttige utvekslinger av erfaringer. Det å møtes fysisk åpnet for andre muligheter til å diskutere saker enn når de snakket sammen på telefon, eller løste problemer pr mail. Det som for mange har vært spesielt positivt er at de har møtt sine kolleger over tid og dermed blitt godt kjent med hverandre. De har klart å skape trygghet i gruppen og oppnådd et godt læringsmiljø. Prosjektdeltakerne framhever at de har lært *veldig* mye av hverandre. De har fått gode innspill og nye ideer av å lytte til hvordan andre jobber, som de har sett nytten av å videreføre i eget kontor. Samtidig sier flere at de har blitt bevisst på at de faktisk kan en god del selv, og at de også kan overføre noe av denne kunnskapen til andre. En av deltakerne oppsummerer sine positive erfaringer slik;

- *"Vi ble godt kjent med hverandre – ble trygg på både meg selv og andre. Opplevde også at min kompetanse er "nyttig" for andre. Refleksjon sammen med andre fører til at flere synspunkter/løsningsforslag kommer fram. Nettverket blir en arena hvor vi kan diskutere og formidle kompetanse om det aktuelle fagfelt."*

Kombinasjonen av deltakere med lang og kort erfaringstid i fagfeltet har også vist seg heldig, fordi de har hatt ulike spørsmål og tilnærminger til feltet, noe som har vært med på å utdype og utvide løsningsalternativene.

Det å få være med i et prosjekt og lære seg prosjektarbeid blir av flere framhevet som spennende og lærerikt i seg selv. Noen av deltakerne nevner at denne måten å lære på var uvant, at det tok en stund før de skjønnte hvordan de skulle arbeide, men at de etter hvert har fått veldig stor forståelse for betydningen slike læringsarenaer har. I den sammenheng sier flere av deltakerne at de savner denne typen møteplasser i etaten. De opplever at kompetanseheving tradisjonelt handler om dagskurs med mange forelesninger og begrenset

tid til diskusjon og refleksjon. Erfaringsbaserte læringsnettverk tilfredsstiller et behov for fordypning og refleksjon, og er et viktig supplement innenfor etatens opplæringstilbud.

Negative erfaringer

Deltakerne kan peke på få negative erfaringer i forbindelse med nettverks-/fagmøtene. Tid til reising i forbindelse med møtene trekkes fram, og det nevnes at interne konflikter ved ett av kontorene har fått til dels mye oppmerksomhet. Det som alle ser ut til å ha til felles, var usikkerheten og uroen i forhold til å vite hva slags forum dette skulle være. Hva er et nettverksmøte? Hvordan skal det fungere? Hva skiller det fra et vanlig prosjektmøte? osv. De opplevde at de ikke hadde noen å rådføre seg med, så i begynnelsen tok denne typen diskusjoner relativt mye tid. Etter hvert fant forumet sin form, men i følge deltakerne gjorde nok usikkerheten at møtene ble relativt praktiske med et sterkt fokus på aktivitetsplanen og de konkrete oppgavene. Nettverksmøtene har for eksempel ikke benyttet seg av noen form for metoder eller systematikk for refleksjon og læring. Møtene var lagt opp relativt "ustrukturert" og diskusjonene kunne ifølge deltakerne ofte "ta av" og havne langt utenfor dagsorden. For noen deltakere var dette frustrerende, men det ser ut til at etter hvert som prosjektet skred fram falt dette bedre på plass og fant sin form. Deltakerne oppfatter det som at de har drevet med erfaringsdeling og refleksjon, selv om de ikke har benyttet seg av systematiske metoder eller redskaper. Rapporten "Erfaringslæring i trygdeetaten" fra RTV har ikke vært eksplisitt diskutert på fagmøtene, men i følge deltakerne har den "ligget i bakhodet". De mener også at begrenset tid har gjort at fagmøtene i hovedsak handlet om de praktiske tingene, på bekostning av det å sette seg bedre inn i hva som menes med refleksjons- og erfaringslæring.

Utsettelsen av prosjektet gjorde også at prosjektet i tid sammenfalt med innføring av ny bidragsreform, som prosjektlederen også er fagansvarlig for i sitt kontor. Det har mao vært et stort arbeidspress på prosjektlederen i denne perioden.

4.3 Erfaringer med hospitering

Hospitering er ikke noe nytt i Trygdeetaten og har også blitt benyttet av deltakere i dette prosjektet før (som nabohep). Ikke alle deltakerne i prosjektet har gjennomført hospitering i tilknytning til pilotprosjektet. Noen av svarene vil derfor være gitt på generelt grunnlag og ikke spesielt i forhold til dette prosjektet.

Positive erfaringer

Deltakerne er svært fornøyde med utbyttet av hospiteringen. De trekker fram at dette er en fin måte å lære av hverandre på, at det gir god innsikt i hvordan andre jobber og ulike måter problemer kan løses på. Gjennom hospiteringen fanger en opp metoder, rutiner, praksiser, ideer som en kan ta med seg tilbake til eget kontor. Flere av deltakerne oppdaget nye måter å gjøre ting på som gjorde at de fikk endret sine egne arbeidsrutiner. Dette handlet blant annet om at de hadde gjort ting tungvint, som kunne gjennomføres på en mye enklere måte. Det var med andre ord flere som fikk a-ha - opplevelser under hospiteringen.

Det er også et poeng at en gjennom hospiteringen får mulighet til å hjelpe andre, ved å komme med innspill og forslag til nye måter å løse ting på i det kontoret en besøker.

Flere deltakere peker på at hospiteringen har bidratt til å nyansere oppfatningen av andre kontorer, og på den måten redusert eventuell mistenkeliggjøring mellom kontorene. Gjennom å være tilstede i et annet kontor en hel dag, har de fått en annen innsikt i dette kontorets situasjon mht bemanning, ressurser, antall saker osv. Som en av deltakerne sier det;

- *"Jeg forstod etter dette at de jo ikke hadde det så lettvinnt på dette kontoret heller".*

En deltaker peker også på at det er bra for ens egen utvikling at en får mulighet til å arbeide sammen med andre enn dem en vanligvis arbeider sammen med.

Negative erfaringer

Tidsaspektet, at det tar lang tid å reise og oppholde seg ved et annet kontor, og at en gjerne må overnatte borte fra hjemmet, trekkes fram som negative erfaringer ved hospiteringen. Det at du er borte fra jobben innebærer også at det ligger mange arbeidsoppgaver og venter på deg når du kommer tilbake. En av deltakerne sier at når restanser hopper seg opp, vil det positive en opplever ved å hospitere tones ned. Derfor kreves det god organisering og forståelse i det kontoret som "avgir" en medarbeider til hospitering i et annet kontor. Flere deltakere sa at de savnet en diskusjon i eget kontor på hvordan en skal organisere arbeidsoppgavene til den som blir borte på hospitering.

4.4 Erfaringer med utveksling av problemstillinger på nett

Positive erfaringer

Deltakerne har gjennom utvekslingen og diskusjonen av problemstillinger på nettet, fått oppgradert sin kunnskap og økt sin kompetanse på feltet, og til og med oppdaget nye typer problemstillinger:

- *"Jeg har fått problemstillinger som jeg ikke ante eksisterte. Når man har lite omfang av saker er det ikke alt man kommer borti og man må kunne mye for å ha kunnskap nok til å spørre. Derfor er det flott at andre setter ting på dagsorden. Samtidig får man fram diskusjoner."*

De av deltakerne som har sendt inn problemstillinger som de har fått svar på, har opplevd dette som en nyttig lærings- og arbeidsmetode. Det å formulere en problemstilling i form av å skrive ned presist og tydelig hva du egentlig ønsker svar på, har også vært en læringsprosess for flere av deltakerne.

Tidsaspektet blir framhevet som betydningsfullt i forbindelse med utprøvingen av denne metoden. Deltakerne bor spredt og har begrenset mulighet til å møtes fysisk utover fag/nettverksmøtene. Når kommunikasjonen også kan foregå på nettet utvides det faglige diskusjonsrommet. Ellers blir det framhevet som positivt at dette tiltaket kan virke tidsbesparende ved at en får raskt svar på problemer som en kanskje ellers ville bruke lang tid på å finne ut av på egen hånd.

Det blir videre pekt på som positivt at FTK har vært inne på nettverkslista, slik at de har kunnet lese og kommentere problemstillingene som deltakerne har hatt. Deltakerne mener at dette også har gitt FTK verdifull innsikt i hva som rører seg av problemer og utfordringer ved de enkelte kontorene. Fylkestrygdekontorets vurdering er at denne metoden har fungert svært bra - interessante problemstillinger har blitt tatt opp og diskusjonene har vært lærerike og nyttige.

Negative erfaringer

Deltakerne har hatt problemer med å få e-postsystemet til å fungere. Det har vist seg at korrespondansen om problemstillinger ofte har blitt gående mellom to personer, ved at svar/innsjutt har blitt sendt som retur til den som kom med problemstillingen, og ikke med

retur til alle. På samme måte har enkelte deltakere ikke mottatt problemstillinger, antagelig som en følge av at opprettelsen av egen gruppe i Outlook ikke har blitt utført.

Mangel på umiddelbar respons på de problemene du ønsket svar på, har vært en av de negative erfaringene med det å utveksle problemstillinger pr e-post. Metoden har til tider vært tidkrevende både mht å vente på svar og mht å formulere presise og konsise spørsmål. En av deltakerne skriver;

- *"(Det) krever en del tid/tankevirksomhet å formulere problemene skriftlig for å få fram budskapet klart/konsist/forståelig/entydig. Ved bruk av denne metoden må mottakeren sette av tid til å besvare henvendelsene, - og ifht den tidsklemma vi er i krever det at vi har ryddighet/struktur på dagen for at det skal fungere. Problemet kan bli at man venter på et svar som aldri kommer."*

Det var flere som opplevde å sende inn problemstillinger uten å få svar, eventuelt at svaret kom lenge etterpå. Interessen for å følge opp metoden ble dermed svekket. Deltakerne skulle også legge inn fraværassistent og tilbakemelding om at e-posten var lest, noe som ikke ble gjort. Tekniske hindringer og manglende rutiner i bruken av e-postsystemet har bidratt til at denne metoden ikke har blitt prøvd ut i tilstrekkelig grad. Metoden krever med andre ord at en lager seg gode rutiner for hvordan en sender, mottar, arkiverer og følger opp innkomne e-poster. Slike rutiner inngikk i retningslinjene for utveksling av problemstilling pr e-post, som deltakerne utarbeidet i begynnelsen av prosjektet. Det kan imidlertid se ut til at deltakerne ikke har fulgt opp sine egne utarbeidede prosedyrer.

På grunn av tregheten i systemet, har deltakerne opplevd at det er mye raskere å ta en telefon til fagansvarlig i fylket el.a., og samtidig tidsbesparende og slippe å formulere sitt problem skriftlig. Deltakerne sier selv at de er løsningsfokuserende og ønsker svar med en gang, noe som antakeligvis har gått på bekostning av læringsaspektet ved denne metoden, f.eks ved at de svarene de fant ikke ble formidlet ut til alle på nettet.

Problemstillingene til diskusjonen på nettet skulle bl.a. basere seg på at hver av deltakerne "fanget opp" feil på grunnblanketter (maskinelle og manuelle) i egne kontorer. I tillegg til at også andre ansatte skulle formidle sine problemstillinger til prosjektgruppen. Det viser seg at dette har fungert noe tilfeldig og sporadisk både blant prosjektdeltakerne selv og i de involverte trykdekontorene. Noen har vært konsekvente, andre har vært helt fraværende.

4.5 Hva er det viktigste deltakerne har lært?

Deltakerne har fått spørsmål om hva de mener er det viktigste de har lært gjennom å delta i dette prosjektet. Svarene, som er gitt både skriftlig og muntlig, gjengis her i sin helhet:

- Har lært betydningen av god kompetanse/kvalitet på arbeidsområdet
- Har lært nye arbeidsmetoder/læringsmetoder.
- Har lært/erfart læring ved refleksjon.
- Fått innblikk i/lært hvordan man skal avholde møter.
- Rutiner.
- Nye måter å lære på, og at det også finnes andre måter.
- Faglig oppdatering gjennom kurs er fortsatt viktig.
- Å huske på å dele med andre. I tillegg har jeg fått troen på at jeg kan ganske mye og vet også å spørre de andre prosjektdeltakerne om råd i problemsaker.

- Det har blitt lettere å finne svar!
- Ikke minst har jeg lært hvor viktig det er å bruke kvalitetsstandarden og sjekklista.
- Fikk satt fokus på Nasjonal kvalitetsstandard.
- Opplæringsmodul gjennomgått.
- Brukerhåndbok pensjoner benyttes mer aktivt.
- Tileigna meg ny kompetanse. Mer bevisst på forslag til endringer, nye metoder/rutiner i forbindelse med arbeid.
- Ble mer bevisst på erfaringsspredning. Melde tilbake om problemstillinger/løsninger.
- Ser nytteverdien av en ressursgruppe i regionen som har god kompetanse.
- Har drøftet problemstillinger i eget kontor (pensjonsområdet), prøvd å dele de erfaringer jeg har fra prosjektet.
- Viktigheten av gode rutiner er kommet i fokus. Ble mer bevisst på å gjøre det bedre. Fikk et "løft".
- Jeg ble bevisst hvor viktig det er å spre den kompetansen jeg besitter og gjøre det på en slik måte at det ikke virker belærende for andre. Da oppnår vi det motsatte av læring. Veiledning/rådgiving er viktige ord i denne sammenheng.
- Bruk av etatens verktøy: lover, regler og rundskriv, nasjonal kvalitetsstandard, brukerhåndbøker og andre rutiner.
- Informasjonen om nye /endrede tiltak, struktur og ledelsesoppmerksomhet er viktig hvis man skal lykkes med denne læringsformen.
- At ingen spørsmål er for dumme. Man skal ikke være redd for å kontakte saksbehandlere på andre kontorer. Alle har problemer på ett eller annet tidspunkt – vi kjenner hverandre bedre nå, så det er enklere å ringe.
- Jeg har lært veldig mye. Gjennomgangen av brukerhåndboka har gjort at jeg har brukt den mer. Gjennomgangen av Nasjonal kvalitetsstandard har gjort at vi har fått grundigere rutiner og mer like rutiner.
- Det har vært veldig ok å få diskutert saker og ting.
- Jeg har ikke brukt Nasjonal kvalitetsstandard før, men tatt den i bruk nå, pluss at jeg har stressa sjefen på at den skal tas i bruk!
- Jeg har fått ny kompetanse – kommet ut av mitt faste spor.
- Jeg har lært veldig mye gjennom drøftingene. Jeg ser at jeg trenger det selv, men kontoret trenger det òg. Jeg har prøvd å videreformidle til sjefen at vi tar i bruk nye rutiner, at vi kan gjøre en del ting enklere.
- Vi har ikke bare gått gjennom saker, men vi har også reflektert over hva som egentlig er målet, hvorfor gjør vi det slik og slik. Vi kom opp med mange løsninger, som vi så forkasta. Vi lærte av hverandre og ble tryggere. Fikk mange a-ha opplevelser på egne rutiner som førte til at jeg måtte endre egne arbeidsmåter.
- Jeg har fått et eierforhold til standardene, jeg ser fornuften i det, at det er noe vi har nytte av i det daglige – likeens brukerhåndboka.
- Vi-følelsen – at vi aksepterer hverandre på en annen måte, forstår hverandres situasjon bedre.
- Jeg har lært veldig mye av diskusjonene - mye av dette kan også overføres til andre områder.

Slik jeg leser svarene deltakerne gir på hva som er det viktigste de har lært i prosjektet, kan de deles inn i to hovedkategorier. For det første handler det om betydningen av å drøfte, diskutere, komme sammen, bli kjent, senke terskelen for å ta kontakt. Sammenkomstaspektet har bidratt til at deltakerne i større grad enn tidligere, har forstått sammenhengen mellom erfaringsdeling og læring. Sammenkomstene har tydeliggjort betydningen av å dele kunnskap. Det som de tidligere kanskje hadde en teoretisk forståelse av, har de nå erfart fungerer. De

opplever selv at de gjennom diskusjoner og erfaringsdeling har lært noe, at de har fått økt kompetanse.

For det andre handler det om bevisstgjøring, som igjen handler om oppmerksomhet (jfr Nyhus 2002). Gjennomgang og diskusjoner av rutiner, praksiser, brukerhåndboka, Nasjonal kvalitetsstandard, har satt i gang prosesser hos deltakerne der de i sterkere grad reflekterer rundt betydningen av slike standarder. Refleksjonene har satt i gang en bevisstgjøringsprosess hos deltakerne der de i større grad enn tidligere ser sammenhengen mellom egne handlinger og erfaringer og etablerte standarder/rutiner i etaten. Deltakerne sier selv at de nå i sterkere grad enn tidligere skjønner betydningen av å ta i bruk og følge opp gode rutiner, praksiser, standarder.

4.6 Er målene nådd?

Effekt mål

Et av prosjektets effekt mål var at det skulle være null feil på manuelle og maskinelle grunnblanketter. Feil på maskinelle grunnblanketter registreres av hvert enkelt trygdekontor. Det er vanskelig å finne statistikk eller oversikt som gir nøyaktige tall på hvorvidt dette er oppnådd, men deltakernes egne vurderinger går i retning av at feilene på grunnblanketter er redusert. Dette begrunner de blant annet med at det har blitt en sterkere bevissthet ved kontoret om å kvalitetssikre grunnblanketter, blant annet ved at de har tatt i bruk rutine som er utarbeidet av prosjektgruppen. Det foreligger ingen total oversikt over hvor stor prosentandel reduksjon det er snakk om, siden dette ikke har blitt registrert ved det enkelte kontor.

Når det gjelder feil på manuelle grunnblanketter registreres dette av fylkestyrgdekontorene. I følge fylkestyrgdekontoret i Nordland var det pr 31.12.02 like mange feil på manuelle grunnblanketter i region 2 som i de andre regionene i fylket. Det er i gjennomsnitt 20% feil, dvs feil i hver femte grunnblankett. De siste og nyeste registreringen som er foretatt er første tertial – 03, og denne viser at det i region 2 kun var 8 % feil. Det betyr at region 2 var den beste regionen i fylket i denne perioden. Feilene ble i hovedsak registrert i begynnelsen av perioden, med en klar forbedring i løpet av april/mai. Underdirektør May-Elin Alsos tilskriver den klare forbedringen til prosjektet.

Videre skulle prosjektet bidra til en reduksjon i antall tilfeller på P94 med 50%. En slik registrering utføres årlig av Fylkestyrgdekontorene, men resultater herfra foreligger ikke ennå. Det er derfor umulig å si noe om hvorvidt prosjektet har oppfylt dette målet eller ikke.

Prosjektgruppen har utviklet tre nye rutiner i forhold til pensjonsberegningssområdet, slik det er beskrevet i prosjektskissen. Dette er:

- Rutine i forbindelse med registrering av pensjon i DSF, iverksettelse og avregning (vedlegg 2)
- Rutine for kvalitetssikring av pensjonsutbetaling (vedlegg 3)
- Nødvendige opplysninger i forbindelse med søknad om forsørgingstillegg (vedlegg 4)

Det er et spørsmål hvorvidt det siste forslaget kan kalles en rutineforenkling, eller om det her mer er snakk om en "sjekkliste" i forbindelse med søknad om forsørgingstillegg.

Under evalueringsmøtet i Sortland kom det fram at ikke alle trygdesjefene var kjent med de nye rutineene, til tross for at prosjektlederen har sendt disse ut til alle trygdekontorene.¹ Det knytter seg en del usikkerhet til hvorvidt rutineene er blitt en del av den daglige praksisen ved trygdekontoret, noe som i stor grad handler om at implementering av nye rutiner er en tidkrevende prosess. En av trygdesjefene sier;

- *"Rutineene er flott, men problemet er å få de innarbeidet i kontoret. Det tar en stund før slike ting går inn, så derfor må det tas opp igjen og opp igjen. Vi må jobbe bevisst."*

Intervjuene har også avdekket at det er trygdekontor som bevisst har valgt bort arbeidet med implementering pga at det daglige tids- og arbeidspresset ved kontoret er så stort.

Fylkestrygdekontoret vurderer det arbeidet som er gjort i forbindelse med utarbeidingen av de nye rutineene, som svært bra.

Det skulle også gjennomføres en lokal utvalgsundersøkelse (f.eks etterbetaling av pensjoner) i den hensikt å sikre lik praksis i regionen. Dette har ikke blitt gjennomført og skyldes primært mangel på tid og ressurser i prosjektgruppen. Prosjektlederen er også av den oppfatning at FTK har et medansvar for å initiere dette tiltaket, siden kompetansen på utføringen av denne typen undersøkelser sitter her.

Fylkestrygdekontoret vurderer det slik at prosjektgruppen har hatt et selvstendig ansvar for å sette tiltaket i gang, men at fagpersoner på FTK kunne benyttes som ressurser i prosessen.

Læringsmål

Prosjektets læringsmål er todelt:

- Kompetansespredning, kompetanseutvikling og innarbeidelse av kvalitetssikringsrutiner på pensjonsberegningområdet .
- Oppleve at Vesterålen har ei kompetent ressursgruppe på pensjonsberegningområdet.

På spørsmålet om målene er nådd for deltakeren, svarer en deltaker ja, resten av deltakerne (seks) svarer "delvis", "er på god vei", "både ja og nei" eller "stort sett ja".

De begrunner svarene sine med at de opplever å ha fått høynet kompetanse på pensjonsberegningområdet som en følge av prosjektet, de mener også at de har klart å innarbeide kvalitetssikringsrutineene i eget arbeid, men er usikker på om de kan si at disse rutineene er implementert i kontoret. De opplever at trygdesjefene ikke har hatt fokus på rutineene. Generelt mener flere av deltakerne at kompetansespredningen i forhold til eget kontor har vært for dårlig, og er usikker på hvorvidt de har klart å overføre egen læring og kompetanseheving til de andre i kontoret. Et par av deltakerne forteller at de har hatt systematisk gjennomgang av framdriften i prosjektet i kontormøtene, men for det fleste ser det ut til at erfaringsspredningen har vært mer tilfeldig. Rutiner på hvordan kompetansen skulle spres internt i kontoret, etterlyses av samtlige deltakere.

Det er også en oppfatning blant deltakerne at de skulle hatt lengre tid på prosjektet, at de har begynt på et viktig og spennende arbeid, men ikke fullført det. De er på vei, men opplever ikke ennå at de har etablert en ressursgruppe. Gruppen er enige om at de ønsker å fortsette erfaringslæringen også etter at prosjektet er avsluttet. Videreføring var også ett av temaene i det felles evalueringsmøtet med trygdesjefer og representanter fra FTK, i Sortland.

¹ Dette kan kanskje forklares med at et par av trygdesjefene i denne perioden har vært sykemeldt og borte fra kontoret.

Trygdesjefene er samstemte i at dette har vært et viktig prosjekt for de av sine ansatte som har deltatt, og i stor grad også for kontorene som helhet. De opplever at den ansatte har fått økt sin kompetanse på feltet, og at det på et mer generelt grunnlag har virket positivt for deltakerne å komme sammen og diskutere sine erfaringer med hverandre. Uttrykk som "glød", "ny giv", at deltakeren har blitt "mer sikker" og "faglig trygg", er beskrivelser som brukes i omtalen av dette prosjektet. En trygdesjef går så langt som til å si at;

- *"I det store og hele var dette et av de bedre prosjekter som er ført av etaten."*

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt for meg erfaringer og resultater fra pilotprosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen". Kapitlet beskriver hvordan prosjektdeltakerne har erfart utprøvingen av de ulike metodene, og videre hvilke konkrete resultater som er kommet ut av prosjektet.

Når det gjelder deltakernes erfaringer av de tre læringsmetodene, kan det se ut til at det er fagmøtene/ nettverksmøtene som har bidratt med størst læringseffekt for deltakerne. Det å komme sammen, bli kjent med kolleger innenfor samme fagfelt, dele erfaringer, diskutere konkrete problemer, finne løsninger i fellesskap – har vist seg svært betydningsfullt for de som har vært med i prosjektet. Denne typen læringsarena fyller et behov i etaten, som deltakerne ikke opplever blir ivaretatt i andre kompetansehevende fagtiltak.

Det samme behovet er vel også utslagsgivende for at hospitering oppleves som lærerikt. Deltakerne opplever at de gjennom samtaler med kolleger, deltakelse i og observasjon av andre arbeidsmåter, andre rutiner og praksiser, får verdifull innsikt som de kan ta med seg tilbake og benytte i eget arbeidsfellesskap. Hospiteringen må på den andre side organiseres slik at hospitanten kan være borte fra arbeidet uten å måtte jobbe ekstra når hun kommer tilbake.

Utveksling av problemstillinger pr e-post har ikke blitt prøvd ut i sin fulle bredde, antagelig på grunn av at deltakerne har møtt på tekniske hindringer som de ikke har løst. Retningslinjene som ble utarbeidet av prosjektgruppen, ser heller ikke ut til å ha fungert godt nok og metoden har følgelig ikke blitt fulgt opp tilstrekkelig av deltakerne.

Deltakernes læringsutbytte av å ha gjennomført prosjektet, peker i stor grad mot nytten og betydningen av å dele kunnskap. Svarene som deltakerne gir indikerer at de har gjennomgått en bevisstgjøringsprosess i forhold til å se sammenhengen mellom sitt eget arbeid og etablerte standarder/rutiner i etaten.

Kapitlet viser at prosjektet har nådd sine effektmål innefor de aktivitetene som de har hatt fokus på. To av målene har det ikke blitt fokusert på i prosjektarbeidet. Når det gjelder utprøving av en lokal utvalgsundersøkelse, ser det ut til at prosjektgruppen og fylkestyrgdekontoret har hatt ulik forståelse av hvem som skulle sette i gang dette arbeidet. Arbeidet med feil på grunnblanketter har vist en klar forbedring i løpet av prosjektperioden, og deltakerne er selv av den oppfatning at de har økt sin bevissthet på og oppmerksomhet rundt dette feltet.

Kap. 5 Organisering og forankring

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg fokusere på rammefaktorenes betydning for gjennomføringen av pilotprosjektet. Det handler om faktorer som er knyttet til organisering, forankring og tilrettelegging av prosjektet, samt hvordan deltakernes forståelse av prosjektet, egen motivasjon, innsats og ansvarliggjøring, har påvirket gjennomføringen.

5.2 Deltakernes forutsetninger

5.2.1 Forståelsen av pilotprosjektet

Deltakerne i prosjektet kommer fra seks relativt små trygdekontor i Vesterålen. I kontorene er det få som arbeider innenfor pensjonsberegningssområdet, slik at rekrutteringen til pilotprosjektet i utgangspunktet har vært gitt. Deltakerne forklarer at de i fra starten av fikk lite informasjon om hva de skulle være med på, bortsett fra at det var et lokalt prosjekt og at det skulle handle om pensjonsberegning. De møtte på første prosjektmøte relativt uvitende om prosjektets hensikt. Flere av deltakerne beskriver oppstartsperioden som frustrerende, av denne grunn, og en av dem sier;

- *"Jeg følte...vi visste ikke hva vi gikk til – feilen lå her. Starten vart feil.....vi blei hevet ut i det, ble bare plukka ut, vi visste ikke hva vi skulle gå i gang med. Man burde gå inn i noe som man visste hva var."*

Også prosjektlederen følte seg usikker på hva som egentlig var intensjonen med prosjektet. Hun etterlyste bla. referater fra møtet mellom FTK og RTV, som kunne si noe mer konkret om hva prosjektet skulle innebære. Hun sier at hun følte seg hjelpesløs i begynnelsen, og at hun vendte seg til flere aktører, men fikk aldri skikkelig svar på hva prosjektet skulle være.

Spørsmålet som meldte seg var blant annet hva Rikstrygdeverket forventet seg av prosjektet? Hva var egentlig hensikten med prosjektet? Først etter hvert ble deltakerne kjent med at det var snakk om at de skulle prøve ut ulike metoder for erfaringslæring. I evalueringsarbeidet har det også kommet fram at deltakerne ikke var kjent med at dette prosjektet var en av tre piloter for å prøve ut metoder for erfaringsbasert læring, som Rikstrygdeverket har satt i gang.

Første møte i nettverket (29.5.02) var viet temaet "Møter som arbeidsform". Det var opplæringsansvarlig i fylket som innledet om temaet. Deltakerne opplevde dette som interessant og lærerikt, men det fortalte dem ingenting om hva prosjektet "Erfaringslæring – Vesterålen" skulle være. De hadde forventet at det ble viet noe tid til gjennomgang av prosjektskissen og handlingsplanen og at de hadde fått en innføring i begrepene "erfaringsbasert læring" og nettverksarbeid. En av deltakerne sier;

- *"Jeg lærte jo om hvordan man skal avholde møte, om forberedelse og presentasjon og slikt i møter, men jeg var like dum angående dette prosjektet."*

I evalueringsmøtet i Sortland (23.4.03), bekrefter FTK at noe burde vært gjort annerledes i oppstarten av prosjektet, ved at en f.eks gikk igjennom det særegne i det å arbeide i prosjekt, slik som prosjektleder- og prosjektmedarbeidernes roller, forslag til organisering med referansegruppe osv. Samtidig blir det pekt på at usikkerhet og famling ofte er en del av prosjektarbeidet, og at det å leve med en usikker arbeidssituasjon kan være en del av læringa.

5.2.2 Intern organisering

Kun et par av deltakerne har erfaring fra det å jobbe i prosjekt. Manglende erfaring fra prosjektarbeid kan ha preget prosessen internt i gruppa. Mye av ansvaret for gjennomføring og framdrift i prosjektet har vært plassert hos prosjektlederen. Hun har hatt ansvar for alle møteinnkallinger, referater, oppfølginger og utsendinger. Det var også prosjektlederen som satte dagsorden og var ordstyrer i nettverksmøtene, og som tildelte oppgaver som deltakerne skulle arbeide med fram til neste møte. Prosjektlederen har tidvis opplevd sin rolle som krevende. Deltakerne sier selv at prosjektlederen har fått for mange oppgaver, og blitt lite avlastet av de andre i prosjektet. Hun har stått for både innkallinger og referatskriving, noe som fint kunne ha gått på rundgang blant alle deltakerne. Det er ulike forklaringer på hvorfor deltakerne lot dette skje. Noen sier de ikke kjente til hvordan prosjektarbeid skulle fungere og trodde dermed at det som ble gjort skulle være slik. Andre sier at de ikke tok initiativet selv fordi de følte seg usikker på prosjektet, eller fordi de var under tidspress i sitt vanlige arbeid.

Knut B. Hansen fra RTV deltok i et nettverksmøte rett før jul, hvor han bl.a. utfordret gruppen på eierforholdet til prosjektet og hvordan de organiserte prosjektarbeidet. Deltakerne opplevde dette som et avklarende og ansvarliggjørende møte, og ifølge prosjektlederen forandret mye av prosessen i gruppa seg etter dette. Deltakerne følte seg mer trygg på hva som var forventet av dem, og kunne dermed involvere seg i prosjektet i sterkere grad.

Nettverket har bestått av mellom fem og sju aktive medlemmer, et hensiktsmessig antall for å skape en god arena for dialog og refleksjon. Deltakerne har etter hvert blitt mer og mer motiverte og opplevd at de har fått mye ut av prosessene i gruppa. De har likevel følt seg usikker på om det de gjorde var det riktige, om det kunne kalles erfaringsbasert læring. I slike perioder har de følt behovet for en faglig veileder som kunne lede dem i læringsprosessen. De har også etterlyst tilbakemelding på arbeidet og framdriften av prosessen.

5.2.3 Rammebetingelser

Ansatte i trykdeetaten er utsatt for et stort arbeids- og tidspress med mange forventninger til seg. Det er en avveining mellom det å delta i ulike typer prosjektarbeid versus det å arbeide med produksjon, altså få unna saker som ligger i kø på arbeidsbordet. Produksjon og effektivitet vil i mange sammenhenger vinne over det langsiktige lærings- og utviklingsperspektivet. Det er derfor viktig å synliggjøre at læring og kompetanseheving skal veie like tungt og være like betydningsfullt som de andre arbeidsoppgavene ansatte utfører. Deltakerne i dette prosjektet har pekt på det faktum at rammevilkårene for prosjektgjennomføringen er avgjørende for prosjektets utfall. De har i varierende grad opplevd at slike ramme faktorer har vært oppfylte.

Erfaringer deltakerne har gjort seg er blant annet at arbeidssituasjonen må tilrettelegges slik at de ansatte opplever en reell mulighet til å delta i prosjekter av denne typen.(jfr. Kap 4). Det handler blant annet om at det er nødvendig med en viss form for avlastning/kompensasjon for de ansatte som skal tas ut av vanlig produksjon. Dersom arbeidstakers arbeidsoppgaver skal fordeles på andre ansatte forutsetter det at det skapes en aksept blant alle ansatte for å prioritere opplæring og kompetansehevingstiltak. Samtidig må hver enkelt av deltakerne prioritere denne tiden for sin egen del, slik at deltakelse i denne typen forum prioriteres på lik linje med deltakelse i andre kompetansehevende forum ("*hvorfor tar vi oss tid til å reise på fagdager i fylket i to dager, mens vi har problemer med å komme oss en dag hit?*").

Samtidig som deltakerne opplever at det å delta i et slikt prosjekt er både moro og lærerikt, opplever de også et ansvar for at det skal kunne gi betydningsfull informasjon tilbake til RTV. I den forbindelse stiller de spørsmål ved om de rammene som følger denne typen prosjekter er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre utprøvingen på en god nok måte. De skulle ønsket at det ble lagt bedre til rette for at også deltakere i prosjekter på lokalt nivå kunne frikjøpes for å gjøre denne typen utprøvinger. Slik deltakerne opplever det signaliserer RTV at "dette tar dere på toppen av alt det andre" fordi midlene som følger med er så små.

5.3 Prosjektets forankring

Prosjektet ble til ved at underdirektør og faglig leder i Fylkestrygdekontoret i Nordland kontaktet regionkoordinator i region 2, med forespørsel om det kunne være av interesse for denne regionen å delta i et pilotprosjekt om nettverkslæring innenfor pensjonsberegningssområdet. Det ble deretter avtalt et møte med disse to og representanter fra personalavdelingen i Rikstrygdeverket, hvor ideer om mål og tiltak ble presentert. Initiativtaker fra Fylkestrygdekontoret utarbeidet prosjektskissen, som så ble sendt til trygdesjefene i regionen for innspill, før den ble videresendt Rikstrygdeverket for endelig beslutning. Vedtak om igangsettelse av pilotprosjekt "Erfaringslæring – Vesterålen" ble gitt av RTV månedskifte mars/april 2002.

Prosjektet ble etablert med en prosjektgruppe bestående av sju deltakere som var rekruttert via sine trygdesjefer, og en prosjektleder som var blitt forespurt av FTK. Prosjektet har ikke vært organisert med egen referansegruppe, og som vi skal se i resten av dette kapitlet, er det uklarheter om hvorvidt prosjektet har hatt en egen styringsgruppe eller ikke. Det viser seg at det er ulike forståelser omkring ansvaret for og forankringen av prosjektet.

5.3.1 Prosjektgruppens forståelse

Vi har tidligere vært inne på hvordan prosjektets oppstart bar preg av uvisshet og uklare retningslinjer. Spesielt peker deltakerne på at de hadde forventet en klarere innføring i prosjektets mål og tiltak i det første møte i mai. På mange måter følte de at de ble kastet ut i noe som de ikke kjente retningen av. En av prosjektdeltakerne illustrerer situasjonen med følgende metafor;

- "Vi hadde et prosjekt som var sendt i en båt på et åpent hav".

Sitatet peker også på at deltakerne opplever å ha vært alene om prosjektet uten å få den støtte og tilbakemelding som de skulle ønsket seg. De har hatt behov for tilbakemelding og korrigering, men uten å vite hvem de egentlig kunne forvente det av. I første omgang er kritikken rettet mot trygdesjefene, men også fylkestrygdekontoret har vist lite ansvar for prosjektet slik de ser det. Deltakerne er usikre på hvem som egentlig eier prosjektet, men heller til den oppfatningen at det i hovedsak er trygdesjefgruppen som ikke har vært seg sitt ansvar bevisst. Slik flere av deltakerne ser det er ikke trygdesjefene godt nok informert om prosjektet, og har heller aldri vist tilstrekkelig interesse for prosjektets mål og innhold. Uklare ansvarslinjer har i hovedsak påvirket prosjektleders arbeid som har følt det frustrerende ikke å vite hvem hun skulle rapportere til.

5.3.2 Trygdesjefenes forståelse

Trygdesjefene har ikke opplevd at prosjektet har vært deres ansvar. De har tatt et ansvar overfor sine ansatte i oppfølging og tilrettelegging, men ikke i forhold til prosjekt som helhet. Trygdesjefene har mer oppfattet at deres rolle i prosjektet var å legge til rette for at sin ansatt skulle kunne delta slik det var behov for, og følge opp og etterspørre resultater og framdrift. En av trygdesjefene sier;

- *"Jeg har fulgt opp prosjektet, sørget for at det ble frigitt tid til den som holdt på med det, at det ble mulighet til å reise på møte og ellers jobbe med det i kontoret."*

Trygdesjefene har ikke forstått det slik at prosjektet skulle være forankret i trygdesjefgruppen i regionen. De har følgelig heller ikke opplevd seg som en styringsgruppe for prosjektet.

Følgende sitater fra et par av trygdesjefene kan belyse dette;

- *"Ja, vi har behandla det, men det har ikke hatt noen forankring i trygdesjefgruppa".*
 - *"Jeg har ikke følt meg som styringsgruppe. I møtene våre har ingen av oss brydd seg om prosjektet i den forstand at vi har etterspurt det".*

Det er også flere som sier at det har vært lite fokus på prosjektet i trygdesjefsmøtene, at det har blitt snakket lite om. I følge regionkoordinatoren har han orientert om status og framdrift i prosjektet i alle fora for trygdesjefene i regionen. I tillegg har han, på oppfordring fra prosjektlederen, to ganger sendt ut brev til de andre trygdesjefene der han ber dem om å engasjere seg i prosjektet. Både under evalueringsmøtet i Sortland, og i intervjuer etterpå har flere trygdesjefer erkjent at de burde ha støttet mer opp om prosjektet underveis, og at de ser at prosjektgruppen har blitt overlatt mye til seg selv.

5.3.3 Fylkestrygdekontorets forståelse

Fylkestrygdekontoret er av den oppfatning at dette er trygdesjefene i region 2s prosjekt.

Trygdesjefene har vedtatt mål og handlingsplan for prosjektet i regionrådsmøte, februar 2002.

Fylkestrygdekontoret startet forankringen av prosjektet i ledergruppa i region 2, allerede ved å involvere trygdesjefene i utformingen av den endelige projektskissen. Regionkoordinatoren fikk et spesielt ansvar for å skaffe oppslutning blant de andre trygdesjefene, og det ble vektlagt at prosjektet ville bidra til å utvikle og heve kompetansen på fagområdet pensjonsberegning. Det var på denne bakgrunnen Fylkestrygdekontoret la fram projektskissen i regionrådsmøtet, der trygdesjefene vedtok å prøve ut prosjektet i sin region.

Fylkestrygdekontoret har på ingen måte oppfattet dette prosjektet som sitt. Underdirektør/faglig leder i FTK sier at hun har sett sin rolle...;

- *".. mer som initiativtaker, være den som kan pushe på, være interessert i resultatene og framdriften - men at prosjektet har vært deres (trygdesjefenes)."*

Underdirektør/faglig leder har vært inne i prosjektet på den måten at hun gjennom hele prosessen har hatt kontakt med prosjektlederen. Hun har vært opptatt av fremdriften i prosjektet, men samtidig har hun vært forsiktig med å stille for store forventninger/krav til prosjektleder som har hatt et stort arbeidspress (bl.a. pga innføringen av bidragsreformen). Hun har også hatt innsyn i de problemstillingene som har blitt utvekslet på nettet gjennom å være tilknyttet nettverket, men uten å være en aktiv deltaker. Fagansvarlig på pensjonsberegning i fylket, har vært fylkes aktive bidragsyter i dette nettverket.

I de to andre pilotprosjektene som prøves ut av Rikstrygdeverket, har opplæringsansvarlig i fylkene hatt en sentral posisjon. Slik er det ikke i Nordland. Opplæringsansvarlig/ rådgiver i fylket sier at hun ikke har fått forståelsen av at hun skulle ha noen rolle i prosjektet. Hun har ikke deltatt aktivt i prosjektet, utover oppstartsmøtet der hun hadde ansvaret for å innlede om temaet "Møter som arbeidsform". Ifølge opplæringsansvarlig har hun aldri følt forventninger fra prosjektgruppen, om at hun skulle ha noen rolle i denne.

Fylkestyrgdekontoret er overrasket over at trygdesjefene ikke har opplevd seg som en styringsgruppe for prosjektet. Under evalueringsmøtet i Sortland 23.4.03, kom det fram at prosjektet ikke har hatt noen styringsgruppe å rapportere til. Dette har, som vi har sett tidligere, skapt en del uro i prosjektgruppen. Fylkestyrgdekontoret vedgår at de burde ha tydeliggjort ansvars- og rollefordelingen i prosjektet, og deres forventning om at forumet av trygdesjefer utgjorde en naturlig styringsgruppe. Opplæringsansvarlig konkluderer med at:

- *"Prosjektet har vært for lite "formelt" – dette må FTK ta kritikk for" .*

5.4 Oppsummering

Kapittel fem har gått gjennom prosjektets organisering og forankring. Det viser seg at prosjektet har manglet forankring på flere måter.

Det er tydelig at deltakerne i pilotprosjektet ikke har opplevd at de har vært involvert i prosjektet fra starten av. De beskriver frustrasjon og oppgitthet over å få tildelt et prosjekt som de ikke kjente innholdet i. Manglende identifisering med prosjektet gjør også at prosjektleder får en spesielt utsatt posisjon og ansvar for å dra prosjektet i land. Blant annet vises det til at den interne organiseringen er lagt opp slik at prosjektleder får/tar alt ansvar for igangsetting, gjennomføring og avslutting. Prosjektgruppens interne organisering skiller seg noe fra det en vanligvis forbinder med nettverksorganisering, hvor nettverksledelsen ofte ruller mellom alle medlemmene i gruppa. I nettverkssammenheng er dette en måte å skape forpliktelse og jevnbyrdighet blant nettverksmedlemmene. Samtidig viser det seg at deltakerne følte seg ukjente med den organisasjonsformen de skulle arbeide innenfor, noe som kan ha bidratt til å forsterke prosjektlederens posisjon.

Kapitlet har også pekt på andre rammefaktorer som er av betydning for et prosjekts suksess, som kompensasjon, tilrettelegging av arbeidsoppgaver, støtte og anerkjennelse fra ledelse og kolleger, og økonomiske rammer for reell utprøving. Disse faktorene har i varierende grad vært tilstede i utprøvingen av læringsmetodene.

Videre har evalueringen avdekket uklarheter mellom nivåene i spørsmålet om forankring og ansvar. Det viser seg at ingen av de involverte aktørene opplever seg selv som ansvarlig for pilotprosjektet. Denne ansvarsfraskrivelsen har gitt konsekvenser som manglende støtte og oppmuntring av prosjektdeltakerne. På tross av dette, er det tydelig at prosjektgruppen etter hvert har klart å etablere et velfungerende forum for erfaringslæring.

Kap. 6 Drøfting og anbefalinger

6.1 Hva har utprøvingen av metodene vist?

I pilotprosjekt "Erfaringslæring – Vesterålen" er det prøvd ut tre metoder for erfaringsbasert læring. Nettverksmøter er den metoden som har vært prøvd ut i størst grad – og som har vist seg mest suksessfull. Betydningen av å komme sammen og få muligheten til å diskutere fagfeltet sitt med andre, kan ikke undervurderes. Samtidig ville metoden kunne blitt utnyttet enda mer effektivt dersom det også var blitt prøvd ut ulike former for skriftlige refleksjonsredskaper (refleksjonsskjema, loggskrivning el.l.). I tillegg til den muntlig erfaringsutvekslingen, ville også skriveprosessen ha bidratt til å stimulere tanken og utvikle ny kunnskap.

Sett i forhold til trykdeetatens egen definisjon av nettverk (kap 2) har Vesterålen-nettverket stort sett fungert slik denne beskriver. Usikkerheten i nettverket har vært knyttet til organisering og forankring. Hvordan organisere og vedlikeholde gode faglige nettverk er et stort tema som det vil føre for langt å diskutere inngående i denne rapporten. Som beskrevet i kapittel 2, kan nettverk forstås og defineres på ulike måter. Slik RTV bruker nettverk er det som et organisatorisk virkemiddel styrt ovenfra. Det som er prøvd ut i denne piloten er en type nettverk innenfor rammen av et prosjekt. Utfordringen vil være å utvikle nettverk som er selvgenererende og som fungerer over tid. Et av de viktigste aspektene å ta hensyn til, er deltakernes egen motivasjon, forståelse og innstilling. Hva slags effekter og resultater som kommer ut av nettverksmetoden avhenger i stor grad av hva deltakerne, individuelt og kollektivt, bidrar med i nettverket:

"Generally speaking, the effectiveness of a network depends on the quality of the collaboration of its constituents. Individual commitment, shared values, trust and the ability and willingness to mobilize and develop the resources in the network group, constitute the basic conditions for a successful network." (Ennals 1999:94)

Med bakgrunn i en slik forståelse av nettverk, kan det være hensiktsmessig å gå nærmere gjennom hvilke forestillinger etaten legger til grunn for sin nettverksdefinisjon, for derigjennom å stille spørsmål ved graden av styring av et nettverk (jfr kap. 2) og hvordan nettverket kan/bør initieres og vedlikeholdes.

Fem av deltakerne har gjennomført en dags hospitering på et annet kontor. Deltakerne har her primært arbeidet med de arbeidsoppgavene de vanligvis har, og fokuset har vært på utveksling av ideer og forbedringsmuligheter. Deltakerne mener både hospitant og vert har hatt stort utbytte av hospiteringen. Det er derimot vanskelig å gi en presis beskrivelse av hva som har gitt dette utbytte, siden deltakerne ikke har benyttet seg av systematiske refleksjonsteknikker som veiledning eller refleksjonsskjema som en del av hospiteringen. Det som derimot har vært gjort er å bruke nettverksmøtene som arenaer for erfaringsutveksling og refleksjon på bakgrunn av hospiteringen. For å få mest mulig nytte av hospiteringen som metode for erfaringslæring bør denne organiseres med større grad av ledelsesinvolvering og praktisk tilrettelegging fra begge kontorene.

Nettverksmøtene har også vært sentrale i forbindelse med diskusjonene om utveksling av problemstillinger på e-post, fordi det har vært behov for oppklaringer eller fordi diskusjonene har blitt videreført når deltakerne møttes fysisk. Det har også vært brukt mye tid på å få alle deltakere til å følge opp retningslinjene for metoden. Her ligger noe av forklaringen på at utprøvingen av denne metoden ikke har fungert tilfredsstillende. Når retningslinjene ikke har

blitt fulgt, har metoden mistet mye av sin funksjonalitet. En hovedforklaring fra deltakernes side, er tidspress og stor arbeidsbelastning, og dermed også vanskeligheter med å sette av tilstrekkelig tid til å sette seg inn i Outlook-systemet (jfr retningslinjene, side 18). Det har vist seg at metoden ikke er spesielt egnet til å gi umiddelbare svar på problemer som deltakerne står oppe i, og at deltakerne da heller tar en telefon for å få oppklart det spørsmålet de hadde. Det er derfor sannsynlig at denne metoden egner seg bedre til å diskutere større problemområder som åpner for ulike tolkninger, enn til å gi konkrete svar på fagspørsmål. Et tips fra deltakerne er at det utvikles et *erfaringsarkiv* hvor problemstillinger og løsninger arkiveres, som legges ut på intranettet til etaten.

6.2 Hvilken nytte har kompetanseprosjekter i en organisasjon?

Målet med utprøvingen av metodene har vært å finne fram til hensiktsmessige metoder for å trekke på og videreutvikle de ansattes kompetanse på pensjonsberegningsfeltet. De ansattes kompetanse må ses i sammenheng med det som er organisasjonens nytte av kompetanseheving. Lay (1997) beskriver Kirkpatrick's fire nivåer for å måle kompetanseutviklingstiltak i en organisasjon. Kirkpatrick skisserer fire effekt- og målenivå som en må forholde seg til i en slik evaluering; reaksjoner, læring, anvendelse og organisatorisk nytte.

Det første nivået – reaksjoner - handler om hvor fornøyde deltakerne er som er med på tiltaket. Dette er de subjektive oppfatningene om tiltakets innhold, utforming og gjennomføring som vil påvirke både etterfølgende beslutninger om eventuelle endringer som skal gjøres i opplegget av tiltaket, og motivasjonen hos den enkelte deltaker til å delta på nye læringstiltak. Det er vanlig å anta at positive reaksjoner hos deltakerne også innebærer at læring har funnet sted (jfr Alliger og Janak 1998, Dalin 1987). Som denne evalueringen viser er deltakernes grad av tilfredshet svært høy. Ifølge Kirkpatrick er det derimot ikke tilfredsstillende å trekke en slutning fra grad av tilfredshet til læring som endrer folks handlinger. For å kunne si noe om læringen må den isoleres fra subjektive reaksjoner, siden deltakernes egen vurdering av læring ofte har lav pålitelighet, sier han. Dette kan bl.a. gjøres ved å foreta målinger av kompetanse både før og etter et tiltak gjennomføres. I denne evalueringen har antallet feil på grunnblanketter blitt målt både før og etter at pilotprosjektet startet, og det viser en betydelig reduksjon. Målingene forteller oss med andre ord at kompetansetiltaket har bidratt til å styrke deltakernes læring.

Kirkpatrick skiller mellom det å lære og det å benytte seg av denne lærdommen og kaller sitt tredje effekt- og målenivå for anvendelse. Dette handler om i hvilken grad tilegnet kompetanse blir anvendt i praksis på en måte som gir endrete handlings- og atferdsmønstre. Kirkpatrick viser videre til fem betingelser som må ligge til grunn for at det skal kunne oppstå en atferdsendring som følge av opplæring:

- Deltakeren må ha et ønske om forandring.
- Deltakeren må vite hva og hvordan hun skal forandre sin adferd.
- Deltakeren må befinne seg i et godt arbeidsklima.
- Deltakeren må få nødvendig hjelp til å anvende den nyervervede læringen.
- Deltakeren må få hensiktsmessig belønning for atferdsendringer.

Lai (1997: 208) velger å beskrive dette som faktorer for individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelser for kompetanse. Deltakerens mestringstro og motivasjon for læring og forandring er en forutsetning for at kompetansen kan omsettes i praksis. Samtidig er det en

forutsetning at virksomheten som deltakeren skal tilbake til tilrettelegger for at endringer kan finne sted. De ansatte må ha forutsetninger og muligheter til å påvirke beslutningsprosesser og planer i sin egen bedrift, etter endt opplæring. Dette avhenger både av den formelle og den uformelle organisasjonsstrukturen.

Det er grunn til å se nærmere på hvorvidt de individuelle og organisatoriske realiseringsbetingelsene er tatt nok hensyn til i dette prosjektet? Evalueringen har blant annet vist at deltakerne har hatt problemer å skjønne prosjektet. Manglende identifisering av prosjektets intensjoner og innhold, svekker prosjektets legitimitet hos de som skal iverksette det. Prosjektets har i stor grad blitt initiert og utformet uavhengig av de som skulle gjennomføre det, og forteller slik noe om de utfordringene en organisasjon som RTV kan stå overfor når den skal sette i gang medvirkningsbasert utviklingsarbeid, som erfaringsbasert læring. Utviklingsarbeidet utspilles i konfliktfeltet mellom behov for styring/kontroll på den ene siden og behov for endring/læring på den andre siden (Johansen & Skarpaas 2002). En kunne ha tenkt seg andre måter å initiere pilotprosjektet på, i form av for eksempel idemyldring og søkekonferanser for ansatte – særlig i forbindelse med at prosjektet omhandler erfaringsbasert læring, hvor deltakernes motivasjon og egeninteresse er av så stor betydning.

Videre kan det på bakgrunn av det som har kommet frem i evalueringen, stilles spørsmål ved om prosjektet har lyktes i å forankre deltakernes nyervervete kompetanse i trygdekontorenes rutiner og praksiser. Evalueringen viser blant annet at kvalitetssikringsrutinene på pensjonsberegningsområdet som er utarbeidet i prosjektet, ikke er blitt implementert i alle kontorene. Videre etterlyser flere deltakere rutiner for hvordan de skal kunne spre sin lærdom tilbake i eget kontor. Dette har variert fra jevnlig tilbakemeldinger på interne fagmøter, til villkårlig informasjonsspredning i korridorene. Kirkpatrick's betingelser for anvendelse av læring er blant annet at deltakerne må få nødvendig hjelp til å anvende den nyervervete læringen. Evalueringen har vist at prosjektdeltakerne har etterlyst større grad av engasjement og støtte fra ledelsen. Jo større grad av innlevelse og støtte fra ledelsen, jo større er mulighetene for å lykkes. Det er med andre ord stor sannsynlighet for at kompetansespredning og implementering i trygdekontorene ville fungert bedre dersom prosjektet var godt forankret hos trygdesjefene.

Kirkpatrick's fjerde og siste nivå er kalt nytte og handler om i hvilken grad tiltaket har gitt samlet organisatorisk nytte i forhold til overordnede mål. Mens evaluering på anvendelsesnivået fokuserer på i hvilken grad utviklet kompetanse blir anvendt i praksis, vektlegger evaluering på nyttenivået i hvilken grad et utviklingstiltak er lønnsomt i vid forstand. Det ligger utenfor rammene til denne evalueringen å kunne gå noe dypere inn i denne problemstillingen. Det er mange metodiske utfordringer i det å skulle måle nytten av et opplæringstiltak i forhold til en virksomhet. Målinger på nyttenivå vil derfor bare kunne representere en antydning, og ikke noe bevis for at det er en sammenheng mellom et kompetanseutviklingstiltak og aktuelle mål for organisatorisk nytte. En grunnleggende forutsetning for at opplæringstiltak skal produsere positive gevinster for virksomheten, er at kompetanseutvikling er tilstrekkelig strategisk fundert i virksomheten (Lai 1997).

Kompetanseutvikling og læring i arbeidssituasjonen er et viktig satsingsfelt for Rikstrygdeverket. Dette er utgangspunktet for utprøvingen av metoder for erfaringsbasert læring hvor Vesterålen er ett av pilotområdene. De intensjoner og grunnleggende forståelser som ligger til grunn for behovet for å satse på erfaringslæring i trygdetaten er strategisk forankret i Rikstrygdeverkets verdier og normer. Det er imidlertid et spørsmål hvorvidt dette har vært tilstrekkelig kommunisert nedover i organisasjonen, slik at alle aktørene har hatt en

felles forståelse. Evalueringen har pekt på behovet for tydeliggjøring av hvilke intensjoner som ligger bak utprøvingen av metodene og også behov for å tydeliggjøre eierskapet til denne type utviklingsprosjekter.

6.3 Betydningen av forankring og legitimitet

Et sentralt spørsmål som evalueringen har satt søkelyset på er forankring og styring. Spørsmålet om hvor styringsinstansen til prosjektet burde ligge, er vanskelig å besvare, men det burde unngås at prosjektgruppen bruker mye av sin energi og sine ressurser på frustrasjoner slik som i dette tilfellet. Forankring handler om involvering og identifisering, og det kan stilles spørsmål ved om prosjektet i større grad burde ha involvert de utøvende parter, i utformingen av prosjektet. Dette ville skapt sterkere eierforhold og dermed enda sterkere legitimitet for prosjektet.

Læringsmetodene og tenkningen som disse er en del av, må forankres og bli en del av hele virksomheten. For at metoder som dette skal fungere er det viktig at de ikke "individualiseres", men at de integreres i hele virksomhetens rutiner og praksiser. Dette krever blant annet at ledere følger opp bruken av metodene og integrerer dem i daglig arbeid.

Formålet med dialog og gruppelæring er å gå utover de enkelte individers forståelse. I mange sammenhenger kan denne måten å lære på være både ny og truende. Det tradisjonelle læringssynet kan enkelt sies å være at vi skal "fylles" med kunnskap (vi går på forelesning og får "tilført" kunnskap). Det krever en annen innstilling å tenke på læring som noe man utvikler i fellesskap – og det tar tid. Deltakerne i pilotprosjektet har gjort fruktbare erfaringer i det å lære av hverandre, de har startet på læringsprosessen som skal bidra til å utvikle etaten som en lærende organisasjon. Nettverket har skapt en læringsarena som det er behov for i etaten og som deltakerne etterspør. Et avgjørende prinsipp i arbeidet med å skape en lærende organisasjon er å trene på å lære av hverandre. Gruppelæring må som enhver annen disiplin fordre trening, skriver Senge (1991). Utprøvingen av de tre metodene for erfaringsbasert læring må ses på som første skritt i denne treningsprosessen med å skape en lærende organisasjon.

Litteratur

- Almås, R. (1990): Evaluering på norsk. Ei innføring i vurdering av prosjektarbeid og handlingsretta forskning. Universitetsforlaget. Oslo
- Ennals R. og B.Gustavsen (1999): Work organization and Europe as a development coalition. John Benjamins Publ. Co., Amsterdam.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. I Tidsskrift for samfunnsforskning nr. 1, 2002.
- Illeris, K. (1999): Læring – aktuell læringsteori i spenningsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx. Roskilde Universitetsforlag. Fredriksberg.
- Johansen, R. og Skarpaas, I. (2002): "Syk er jeg og helt alene...". Bedriftshelsetjenesten som pådriver og koordinator – et feltforsøk i Agder. Høgskolen i Vestfold, Skriftserie nr 7/2002.
- Lai, L. (1997): Strategisk kompetansestyring. Fagbokforlaget. Bergen.
- Nyhus L.(2003): Erfaringsbasert læring i trygdeetaten – evaluering av forsøk, ØF-rapport 02/2003
- Repstad, P. (1998): Mellom nærhet og distanse. Universitetsforlaget. Oslo
- Senge, P. M. (1991): Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon. Egmonts Hjemmets Bokforlag.
- Tiller, T. (1999): Aksjonslæring: forskende partnerskap i skolen. Høgskoleforlaget. Kristiansand
- Tiller, T. (1994): Erfaringslæring: en utfordring i kompetansebygging.
- Trygdeetaten (2003): Læring i arbeidssituasjonen. Erfaringslæring i trygdeetaten. Veileder. Personalavdelingen i Rikstrygdeverket.
- Trygdeetaten (2002): Erfaringslæring i trygdeetaten. Kompetanse, utvikling og omstilling. Personalavdelingen i Rikstrygdeverket.

Vedlegg

- 1. Spørreskjema til deltakerne i nettverket.**
- 2. Rutine i forbindelse med registrering av pensjon i DSF.**
- 3. Rutine for kvalitetssikring av pensjonsutbetaling.**
- 4. Nødvendige opplysninger ifbm søknad om forsørgingstillegg.**

Spørsmål til deltakere i prosjektet ”Erfaringslæring - Vesterålen”

Spørsmål 1

Prosjektets læringsmål er:

1. Kompetansespredning, kompetanseutvikling og innarbeidelse av kvalitetssikringsrutiner på pensjonsberegningsområdet til minst åtte medarbeidere i Vesterålen.
2. Oppleve at Vesterålen har ei kompetent ressursgruppe på pensjonsberegningsområdet.

Er målene nådd for din del?

Begrunnelse:

Spørsmål 2

Tiltakene som ble valgt ut for dette prosjektet var:

- A. Nettverk/fagmøter
- B. Hospitering
- C. Utveksling av problemstillinger pr e-post

Var tiltakene hensiktsmessige i forhold til å nå målet?

Begrunnelse:

Spørsmål 3

Hvilke positive og negative erfaringer har du ved bruk av de ulike tiltakene?

- A. Positive erfaringer ved bruk av nettverk/fagmøter?
Negative erfaringer ved bruk av nettverk/fagmøter?
- B. Positive erfaringer ved bruk av hospitering?
Negative erfaringer ved bruk av hospitering?
- C. Positive erfaringer ved utveksling av problemstillinger pr e-post?
Negative erfaringer ved utveksling av problemstillinger pr e-post?

Spørsmål 4

Hva mener du er det viktigste du har lært gjennom å delta i dette prosjektet?

Spørsmål 5

Har du synspunkter i forhold til videre bruk av erfaringsbaserte læringsmetoder?

RUTINE I FORBINDELSE MED REGISTERING AV PENSJON I DSF, IVERKSETTELSE OG AVREGNING

- OBS- og sjekklistene for de aktuelle ytelsene er nyttige hjelpemidler (finnes i Nasjonal kvalitetsstandard. (bruk disse for å sikre at ytelsen vi skal registrere inn blir riktig)
- Sjekk i DSF på familiesammensetning, eventuelt ektefelle eller samboer

Dersom ektefelle/samboer bor i en annen kommune finner vi tk-nr v/å gå inn i DSF på famielie sammensetning. Ta opp bildet på familiesammensetning på pensjonisten, ett markøren på f.nr .til ektefelle/samboer og vi får da opp bildet som viser hvilken tk.nr .denne er registrert på.
Husk at GEPS skal vise riktig sivilstatus på det tidspunktet den aktuelle hendelsen skal registreres.

- Register grunn/endringsblankett, manuell eller automatisk
- Kontroll av en annen person
- Saken med grunnblankett arkiveres på en eller annen måte slik at den kan følges opp.
Helst skal saken arkiveres i hovedarkiv og at en lager seg et oppfølgingssystem, for eksempel, outlook, kalender kan brukes.
- Sjekk i DSF dagen etter at grunnblanketten er registrert om den oppdatert rett i DSF
Hvis ikke vil der mest sannsynlig komme en P22
- Følg opp om P04/P06 kommer
- Når pensjonsbrevet kommer, sjekk dette jf. Nasjonal kval.standard.
Sjekk også via PEVT om dataene der stemmer overens med pensjonsbrevet.
Oppdatere med F6
- Avregning/iverksetting.
Benytt Nasjonal kval. Standar, sjekklister ved iverksetting.
- Kopi tilligningskontoret
(dette er viktig slik at ligningskontoret Tar registrert at TK er arbeidsgiver)
G90 ved årsskifte blir da atskillig mindre)

Rutine for kvalitetssikring av pensjonsutbetaling.

1. Nasjonal kvalitetsstandard med sjekkliste skal følges.
2. Arbeidsområdet f.o.m. grunnblankett t.o.m. iverksetting alle pensjonsområder samles hos færrest mulige saksbehandlere – max 3 personer for kontor av vår størrelse.
3. Grunnblanketter/endringsblanketter registreres og kontrolleres samme dag. Hele saken legges til en annen saksbehandler for kontroll. OBS Hele saken legges til en annen saksbehandler for kontroll.
4. Etter kontroll av grunnblankett/endringsblankett legges denne til OBS inntil pensjonsbrev foreligger.
5. P22 sorteres til aktuelle saksbehandlere samme dag som eventuelt i samråd med andre løser problemet. P22 er et saksdokument.
6. G01 gjennomgås hver dag og nødvendige endringer vedrørende sivilstand og lignende registreres ned endringsblanket.. Bare hvis personen er reg. i DSF med ytelse.
7. Alt som registres på pensjonsområdet skal legges til kontroll mot P52 påfølgende dag. Saken arkiveres deretter.

Nødvendige opplysninger i forbindelse med søknad om forsørgingstillegg

- ☐ Innhente inntekstopplysninger fra søker, ektefell og barn
Reell dokumentasjon for hvert år i forhold til virkningstidspunkt
- ☐ OBS kapitalinntekt skal også dokumenteres med utskrift fra ligningen for de aktuelle år
- ☐ Inntekt u/2 G på ektefelle skal dokumenteres
- ☐ Bruk kravblanketten bevist og fyll ut alle feltene som er nødvendig
anuell grunnblankett kan være et godt hjelpemiddel der hvor vi er usikker om hva som trengs av inntektsopplysninger
- ☐ Dokumentasjon på endring av sivilstand som avviker fra det som registrert i GEPS
- ☐ Har barnet/barna bodd hos deg fra det tidspunktet du søker uførepensjon

Dokumentasjon merket med X må leveres trygdekontoret

SAKSBEHANDLINGSTIDEN BLIR KORTERE HVIS ALL ØDVENDIG
DOKUMENTASJON BLIR LEVERT TIL TRYGDEKONTORET

Din saksbehandler:

Tlf.nr.

Erfaringsbasert læring i trygdeetaten.

Evaluering av pilotprosjektet ”Erfaringslæring – Vesterålen”.

Rapporten omhandler evaluering av et pilotprosjekt som er gjennomført blant seks trygdekontor i Vesterålen.

Dette er ett av tre pilotprosjekt som er satt i verk for å prøve ut ulike metoder for erfaringsbasert læring i trygdeetaten. Trygdekontorene i Vesterålen har prøvd ut metodene nettverksmøte/fagmøte, hospitering og utveksling av problemstillinger pr e-post. Evalueringsrapporten er en gjennomgang og dokumentasjon av hva som har skjedd i prosjektet og hvilke resultater det har gitt. Evalueringen viser at deltakerne har hatt stort utbytte av deltakelsen i nettverksmøtene og hospiteringen, noe mindre i forhold til metoden utveksling av problemstillinger pr e-post. Videre viser evalueringen at prosjektet har vært preget av mangel på forankring og styringsansvar. Dette kan ha påvirket prosjektets muligheter til å få rutiner, kompetanse og erfaringer implementert i det enkelte trygdekontor slik som forutsatt.

ØF-notat nr. 07/2003

ISSN 0809 - 1617