

Når brukere blir prosjektledere

– erfaringsrapport fra et HUSK-prosjekt

VANJA DIETRICHSON og LENI HEMMINGHYTT RØNBECK

VANJA DIETRICHSON
LENI HEMMINGHYTT RØNBECK

Når brukere blir prosjektledere - erfaringsrapport fra et HUSK-prosjekt

Rapport 2012/2



Denne rapporten er utgitt av
KREM, Kreativt og Mangfoldig arbeidsliv
Snipetorpgt. 31
N-3715 SKIEN
<http://www.krem-norge.no>

Rapport 2012/2

ISBN 978-82-93207-06-1 (trykk)
ISBN 978-82-93207-07-8 (pdf)

Elektronisk distribusjon:

KREM - www.krem-norge.no
Høgskolen i Oslo og Akershus - www.hioa.no

Layout

Ellen M. Gundersen
ellentus@online.no

Trykk

Copy Co AS, Oslo

Opphavsrettigheter

Forfatterne har opphavsrettighetene til rapporten.
Nedlastning for privat bruk er tillatt.
Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele
rapporten er ikke tillatt uten avtale med forfatterne
eller Kopinor.

Copyright © 2012 KREM

Innhold



Forord v/Einar Kindberg	4
Innledning	5
Prosjektlederne – ståsted, bakgrunn og verdier	6
Vanja Dietrichson	6
Leni Hemminghytt Rønbeck	7
Nye prosjektledere – status i prosjektet	8
Samarbeidsforholdene ved overtakelse	9
Mandat og mål	9
Prosjektaktiviteter	10
Partnerskapsavtale	10
Velkommen til Bærum	11
Fagutvikler – nye muligheter?	12
Studenter – en av de fire partene	13
Dialogseminar for brukere og ansatte	13
Ny sjanse – en synergieffekt av uformell fellesarena	14
Samarbeid med NAV Akershus Fylke	14
Nye kontorer	15
Fellesarena – Røde Kors huset	15
Seminar – hva er god oppfølging?	16
Dialogseminar – fra brukermedvirkning til partnerskap?	17
X-nettverket	18
Faglunsjer – nytt konsept	19
Delt prosjektledelse – refleksjoner	20
Brukere som prosjektledere – refleksjoner	21
Læring og anbefalinger	25
Avslutning	26
Etterord v/Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck	27
Litteraturliste	27

Forord

Forfatterne av dette dokumentet, Vanja og Leni, har bedt meg skrive forordet. Det synes jeg er en ære. Jeg har hatt mulighet til å følge HUSK-arbeidet både som leder av styringsgruppen for HUSK-Osloregionen de to innledende årene, og som oppdragsgiver for Bærum kommunes engasjement og prosjektsamarbeid.

Utviklingen av HUSK som et likeverdig partnerskap har vært meget viktig – og vanskelig. Partenes ulike ståsted kulturelt, yrkesmessig, posisjonelt og strukturelt har utfordret forståelsen av likeverd. Forunderlig nok er det i diskusjonene om ansvar og roller i samarbeidet at partsforskjellene er blitt synlige, og ikke i relasjonsbyggingen mellom deltakende enkeltpersoner.

Erfaringen er at det i bunn og grunn er liten forskjell mellom oss som enkeltindivider, men at de muligheter vi har hatt til utdanning og yrkesutøvelse styres av forskjeller som ofte tilfeldig og uforutsett har satt oss på ulike kurser. Men livserfaring og kunnskap om sosialtjenesteområdet bæres av alle som et felles område for dialog og refleksjon.

Prosjektene i Bærum, HUSK Tiltakskjeden/Utvikling av *Dialogseminar* og *Ung i Jobb* har gitt verdifull kunnskap utprøvd i praksis. Utviklingen av dialogmetoden er banebrytende for hvordan en stegvis kan føre to parter sammen i en felles prosess til et omforent resultat. Det er lett å bli mer opptatt av budskapet enn arenaen det skal virke i. Arenaen – NAV-kontoret – må eies i fellesskap av de som skal samhandle. Opplevelsen av dette må deles og

det delte budskap må legges til grunn for justeringer og forbedringer. Under Vanja og Lenis ledelse er forståelsen av dette blitt mye tydeligere.

Tusen takk for at dere har stått på, tatt tak, ikke gitt dere, tålt å møte motstand, opprettholdt håpet om måloppnåelse og delt de gode øyeblikk.

EINAR KINDBERG
Bærum kommune, april 2012

Innledning

Denne rapporten omhandler resultatene og erfaringene av de to og ett halvt siste årene, av et av prosjektene i et i alt femårig forsøk; HUSK Tiltakskjeden i Bærum. HUSK (Høgskole- og universitetssosialkontor) var et samarbeid mellom fire parter:

- brukere
- sosiale tjenester i og utenfor NAV
- utdanning og
- forskning

Det overordnede målet med HUSK var, gjennom likeverdig samarbeid, å utvikle kvalitativt bedre tjenester for brukere, ved økt kompetanse basert på forsknings- og utviklingsprosjekter. HUSK-prosjektene var forankret i forsknings- eller utdanningsinstitusjoner i Midt-Norge, Stavanger, Agder og Oslo og samarbeider med fylkesmannen og – etter hvert – NAV Fylke.

Arbeids- og velferdsdirektoratet finansierte og hadde ansvaret for HUSK. Forsøket startet i 2006 og avsluttet formelt ved utgangen av 2011.

HUSKs overordnede mål var å bedre tjenestene for brukerne ved å styrke tjenestenes kunnskap og kvalitet.¹ HUSK hadde tre strategiske mål:

1. Fremme strukturer og arenaer for forpliktende og likeverdig samarbeid mellom sosialtjeneste, forskning, utdanning og brukere.
2. Styrke praksisbasert forskning.
3. Styrke kunnskap som grunnlag for praksisutøvelse.

HUSK-Tiltakskjeden i Bærum var et av flere prosjekter under HUSK-Osloregionen, ledet av Høgskolen i Oslo og Akershus. Det var Bolig og oppfølgingskontoret (BOOP) i Bærum, som i samarbeid med Bærum kommune, hadde

søkt om og fått prosjektet. Bakgrunnen var et ønske om "Styrking av tiltakskjeden ved koordinert, tverrfaglig og individuelt tilpasset tilbud - kunnskapsbasert utviklingsarbeid i sosialtjenesten i Bærum."² Det ble hetende HUSK-Tiltakskjeden. BOOP hadde prosjektledelsen fra starten. Etter halvgått løp, sommeren 2009, overtok KREM³, KREativt og Mangfoldig arbeidsliv, prosjektledelsen.

KREM er en sosialentreprenør, bruker- og brobyggerorganisasjon av, med og for, mennesker som har erfaring som brukere av offentlige tjenester, og/eller på andre måter er engasjert i arbeidet med å utvikle samarbeidsmodeller mellom offentlig forvaltning, brukere og arbeidslivet. Det bærende prinsipp, og en grunnleggende verdi i KREM's samarbeid med offentlig forvaltning, er likeverdig partnerskap mellom faglig kompetanse (forvaltningen) og livserfaringskompetanse (bruker). KREM var partner i HUSK-arbeidet i Oslo.

Formålet med rapporten er å dokumentere aktivitetene som er gjort av to personer med brukerbakgrunn, som overtok prosjektlederstillingen etter halvgått løp. Vi ønsker å vise vårt ståsted og se hvilke utfordringer og erfaringer to med brukerbakgrunn har gjort i møte med praksis. Samtidig vil vi dokumentere de utfordringer og muligheter det kan gi og ha brukere i en posisjon som tradisjonelt bekles av anerkjente aktører i praksisfeltet – i dette tilfelle praksisfeltet sosialarbeidere.

¹ Forankret i Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten «...og bedre skal det bli».

² Katalog: HUSK, Et femårig forsøk med Høgskole- og Universitetssosialkontor 2008, revidert 2009

³ Kreativt og Mangfoldig arbeidsliv, <http://www.krem-norge.no/>

Prosjektlederne

– ståsted, bakgrunn og verdier

Vanja Dietrichson

Jeg er utdannet sosionom og har lang erfaring i arbeid med mishandlede kvinner og rusmisbrukere. Jeg har grunnfag i filosofi og har studert friluftsliv på Idrettshøgskolen, FLD 1 og 2. Grunnet sykdom har jeg stått mange år utenfor arbeidslivet, noe som har gitt meg erfaring i å være bruker av de nå ulike NAV-tjenester som; sykepengen, rehabiliteringspengen, attføring osv. Veien tilbake til arbeid har vært lang. Det var først da jeg kom i kontakt med KREM høsten 2008, gjennom et Endringsmetodekurs i Tyrkia (Slettebø mfl. 2009/2011), at jeg gradvis fant veien tilbake til egne ressurser og arbeidslivet. Jeg startet ut med å hospitere i KREM og fra 1. mars 2009 ble jeg fast ansatt i 100% stilling med lønnstilskudd.

For meg er det naturlig at endring kommer nedenfra, men ikke nødvendigvis kun ved å kjempe seg hele den lange veien opp. Endring kan også komme via direktiver; men da basert på hvordan dette treffer grasrota, med basis i kunnskap og samarbeid med denne. Dette betinger en dialog – en dialog på alle nivåer – det er denne tverrfaglige dialogen jeg har vært opptatt av.

Min erfaring som sosialarbeider og bruker er at de ulike tilbud velferdsstaten har utviklet, i stor grad har vært fasilitert *for* og ikke *med* de kandidatene tilbudene er ment å treffe. Dette mente jeg å se allerede som student på sosialhøgskolen og jeg tok et verdivalg; jeg ønsket ikke å sitte på et sosialkontor og forvalte et system jeg opplevde at i stor grad konserverte og reproduserte sosiale problemer, snarere enn å løse dem. Som eksempel kan jeg nevne de utallige som har gått på sosialhjelp i titalls år. En ytelse som var ment å være av kortvarig karakter. Jeg valgte å arbeide på ulike institusjoner. Min jobb var hovedsakelig å bistå brukerne med å kjempe gjennom sin sak, på sine premisser – med sosialfaglig bistand fra meg, bla ved å trekke inn de aktører brukeren og jeg mente var relevante for saken. En slags sosialadvokat om man vil.

Man må utvikle metoder for å hente ut erfaringskompe-

tanse og løsninger fra dem det gjelder og man må bestemme hvem man skal samarbeide med, basert på hva som skal løses og ikke hvilken sektor man tilhører. Dette innebærer ideelt sett et partnerskap, for eksempel mellom NAV, bruker og næringsliv.

Gjennom KREM, i HUSK, så jeg en unik mulighet til å bruke all min erfaring og kompetanse, formell som uformell. Det var i møte med KREM, og ikke fra mitt NAV kontor, jeg hører begrepet brukermedvirkning første gang. Nå har det skjedd noe tenkte jeg – det snakket vi ikke om da jeg var i felten. Så kom ordet partnerskap, oy, tenkte jeg; nå begynner det å handle om noe. Dette oppfattet jeg som streben mot likeverdighet, ikke likestilling – det er verdet, menneskeverdet og synet på dette som likeverdig, som må ligge i bunnen. Men for all del; jeg så at dette var et prosjekt – hvor prøving og feiling er en viktig del. Selv om ordene er der – kan det være langt frem til å få handling som avspeiler ordene.

Samtidig; som bruker sitter man på reservebenken, det er en følelse jeg kjenner. Det var godt å bli kalt ut på banen for å spille, om enn noe skadeskutt. Selv om skammen i stor grad holdt meg noe tilbake i begynnelsen, så jeg dette som en mulighetsarena, hvor jeg kunne benytte min sosialfaglige, filosofiske og pedagogiske utdanning; i tillegg til brukerperspektivet jeg hadde opparbeidet. Jeg hadde sittet på begge sider av bordet og mente å ha et godt utgangspunkt for å se på eventuelle endringsrom for partene, med et kreativt blikk.

Leni Hemminghytt Rønbeck

Før jeg fikk kontakt med KREM visste jeg ikke at det store, sorte hullet i min CV, «NAV-tiden», faktisk også innebar en erfaringskompetanse som kunne være nyttig i det likeverdige samarbeidet HUSK skulle være. Jeg besitter faktisk en master i livserfaring. Av formell utdanning har jeg blant annet en cand. mag. i etnologi med støttefagene kunsthistorie og arkeologi, samt semesteremner i latin og museumskunnskap. Utdanningen har kanskje ingen direkte relevans til sosialt arbeid, men jeg har, i all beskjedenhet, utviklet en viss analytisk evne og er opptatt av å se etter sammenhenger og danne meg et helhetlig bilde. Dette tenker jeg er relevant i forhold til prosjektarbeid der samarbeid står i fokus. Vår samlede kunnskap gir en helhetlig kunnskap.

Jeg har arbeidserfaring fra flere ulike bransjer. Men grunnet familieproblemer og sykdom endte jeg etterhvert opp "utenfor samfunnet", jeg mottok i lengre tid sosialstønning. Jeg befant meg da som i en selvforsterkende nedadgående spiral av selvstigmatisering. Men for å gjøre en lang historie kort, kom jeg gjennom HUSK i kontakt med KREM i 2008 og det ble et vendepunkt for meg. Jeg fant en vei ut av spiralen da jeg oppdaget egen verdi og egne ressurser. Prosessen mot ordinært arbeid har selvsagt ikke gått av seg selv, jeg har gått gradene fra hospitering (yrkesrettet attføring), via lønnstilskudd, til ordinært arbeid i KREM. Dette arbeidet sammen med engasjementet i HUSK har vært en mulighets- og læringsarena der jeg har hatt rom og utfordringer og meningsfulle oppgaver. Følelsen av å bidra med noe som er nyttig for samfunnet er helt avgjørende. Flere av brukerne i HUSK, inkludert meg, har skrevet om erfaringene våre i rapporten «En brukermedvirkningsprosess i HUSK» (Se litteraturlisten).

Vi går alle inn og ut av roller i livet, og kanskje ønsker vi ikke alltid å bli redusert til en av disse. For meg var brukerrollen nærmest blitt en identitet, jeg følte meg så sterkt stigmatisert, ikke minst av meg selv, at selvbildet var temmelig utslettet. Derfor var det mange utfordringer

forbundet ved å samarbeide med mennesker «godt innenfor samfunnet» slik vi skulle gjøre i HUSK. Jeg hadde vært med i et annet HUSK-prosjekt før jeg kom til Bærum, så det var ikke helt nytt for meg. I det første prosjektet ettersøkte jeg etter hvert problematisering av begreper som likeverd og brukermedvirkning, og godtok ikke lenger kun å være et brukeralibi, slik jeg ofte oppfattet å være. Men selv om denne bevisstgjøringen rundt rolle var i gang, var jeg svært usikker på oppdraget som prosjektleder i Bærum. Følelsen av at min kompetanse ikke ble godtatt som likeverdig, og at de bare «jattet med meg», snek seg inn.

Det har i de siste par årene gått sport i å hoppe på de utfordringene jeg får. Og jeg har en positiv innstilling til måloppnåelse. Det er mange veier til målet, og mange verktøy. Samarbeid og dialog er noen eksempler. Løsningsfokus rett og slett, selv om det har gått inflasjon i det begrepet. Jeg søker også å ha et åpent sinn i møte med andre mennesker og ikke dømme, og en sporty innstilling til barrierer som måtte dukke opp, samt godt humør. Mister mye energi av negativitet. Disse verdiene fikk virkelig brynt seg i Bærum der vi, av ledelsen, følte oss stemoderlig behandlet.

Jeg har også innsett nytten av å reflektere rundt egne verdier og handlinger. En evne som er vesentlig når man er i en endringsprosess, og når man ønsker å bidra til endring hos andre. Og da er vi på en måte tilbake på målfokuset og de ulike veiene. Hva skal til for å nå målene? Hva kan man gjøre annerledes? Dette kommer vi nærmere inn på i læringskapitlet.

Nye prosjektledere

– status i prosjektet

Fra starten har det i Bærum vært særlig fokus på HUSK's strategiske mål om å fremme strukturer og arenaer for forpliktende og likeverdig samarbeid mellom sosiale tjenester, forskning, utdanning og brukere. Det var hele tiden et ønske om å ta det likeverdige samarbeidet mellom partene på alvor. Dette ble reflektert ved at 50% av deltakerne i prosjektgruppa var brukere. En av målsettingene for sosialtjenesten i Bærum, var å utvikle metoder for evaluering av praksis, med vekt på tiltaksarbeid.

Forut for HUSK foregikk evaluering av BOOPs virksomhet ved hjelp av standardiserte spørreskjema, utarbeidet av praksis – som så brukere skulle fylle ut. Dette foregikk årlig. Brukerne ønsket imidlertid å etablere et direkte samarbeid med de ansatte, for å utvikle og evaluere de sosiale tjenestene. Brukerne ønsket noe annet enn spørreskjema – noe mer kvalitativt. De ønsket reell medvirkning.

Dialogseminar ble svaret. Høsten 2008 ble det første *Dialogseminaret* holdt for brukere og vinteren 2009 for de ansatte. Planen var å ha et felles *Dialogseminar* for brukere og ansatte høsten 2009 (Hansen og Bjerke 2010).

Samarbeidsforholdene ved overtagelse

I HUSK-Osloregionen generelt, og i Bærum spesielt, var det mot slutten av 2008 og begynnelsen av 2009 en tiltagende frustrasjon over fravær av likeverdig partnerskap for brukerrepresentantene, og et økende fokus på muligheten for reell brukermedvirkning. Dette manifesterte seg ved at brukerne mente de ikke hadde meningsfulle roller i prosjektene som likeverdig samarbeidspartnere. De opplevde å ikke bli invitert inn til faktisk involvering, og fikk ikke innsikt i det som skjedde og følte de ikke hadde reell makt. Avgjørelser ble tatt og brukerrepresentanter følte seg overkjørt. Samtidig begynte deler av praksis å klassifisere brukerne i to kategorier; "avhengige og uavhengige brukere", der de uavhengige står alene, mens de avhengige har en organisasjon i ryggen. De som valgte å være tilknyttet KREM var de avhengige brukerne. Alle brukere hadde tilbud om tilknytning til KREM, enten via hospitering, ansettelse eller på fritt grunnlag. KREM fokuserte på skoloring av brukere de første årene av HUSK prosjektet. Temaer som: kommunikasjonsferdigheter, teoretisk forståelse og personlig kompetanse var sentrale elementer. De fleste brukerne i HUSK nasjonalt deltok på et to ukers Endringsmetodekurs i regi av KREM i april 2008, som hadde fokus på empowerment. Valøren i begrepene avhengige og uavhengige brukere ble opplevd å peke mot et negativt syn på KREM; brukere følte at de ble satt opp mot hverandre. Det viser noe av det klimaet og de holdninger brukerne opplevde var i deler av HUSK-Osloregionen, halvveis inn i prosjektperioden.

Dette ga muligheten for bevegelse på strukturnivå ved å bryte de etablerte strukturer og kulturer som opprettholder reproduksjon av sosial ulikhet. Ved å synliggjøre den ulike maktfordelingen i HUSK så KREM, i samarbeid med styringsgruppa i HUSK, muligheten til å reforhandle maktposisjoner for derigjennom å sikre et mulig grunnlag for et mer reelt partnerskap. Dette var riktignok i et prosjekt, men ga mulighet til mye læring, for alle parter, i hvilke hindre og mekanismer som i stor grad kan holde brukere nede, når man ikke erkjenner maktfordelingen.

I Bærum kulminerte konflikten våren 2009;

Mandat og mål

prosjektledelsen ble overført fra BOOP til KREM. Det ble etablert en 100% stilling som KREM valgte å la Odd B. Dick og Vanja Dietrichson, begge med brukererfaring, dele.

Det var en mengde uklarheter i hele prosjektet ved overtakelse. Hovedfokus var å opprette et HUSK kontor i Bærum, og å gjennomføre det siste av i rekken tre *Dialogseminar*; et felles *Dialogseminar* for brukere og ansatte. En representant fra KREM, Erik Bjerke, som hadde vært en viktig pådriver i arbeidet med *Dialogseminarene* (Hansen og Bjerke 2010), valgte å gå ut av prosjektet i Bærum og over til HUSK Sagene. Men han hadde hovedansvaret for det siste felles *Dialogseminaret* høsten 2009. På sensommeren 2009 gikk Odd over i ordinært arbeid og Leni Hemminghytt Rønbeck overtok hans stilling. Det ble også lagt inn en 20% stilling fra BOOP som egenandel i prosjektet. Denne ble i realiteten aldri besatt.

Mandat og mål for prosjektet var noe av det første vi som prosjektledere prøvde å finne ut av. I prosjektbeskrivelsen, og bakgrunnen for prosjektet i Bærum, heter det at HUSK-Tiltakskjeden skal drive: "Styrking av tiltakskjeden ved koordinert, tverrfaglig og individuelt tilpasset tilbud – kunnskapsbasert utviklingsarbeid i sosialtjenesten i Bærum."⁶

Prosjektledelsen gjorde gjentatte forsøk på å få klarhet i mandat og mål fra BOOP og Bærum kommune, uten å lykkes. Det ble fremmet overfor ledelsen av BOOP og Bærum kommune i flere møter og via forespørsler på mail. Vi etterlyste også alt skriftlig materiale vedrørende prosjektet fra perioden før vi overtok. Vi fikk til slutt noen ringpermer, uten at dette kastet lys over mandat og mål for prosjektet. Til slutt lente vi oss på HUSKs overordnede strategi (ref. side 5). Vi gjorde dette til vårt mandat.

Når det gjaldt målene for arbeidet var dette formulert som:

- Utvikle og dokumentere nye former for likeverdig samarbeid mellom aktørene.
- Fremme strukturer og arenaer for forpliktende og likeverdig samarbeid mellom sosiale tjenester, forskning, utdanning og brukere.
- Utvikle metoder for evaluering av praksis i sosialtjenesten som involverer brukere og praktikere.
- Flere brukere blir selvhjulpne gjennom deltakelse i prosjektet.
- Etablere HUSK kontor i Sandvika.

Den nye prosjektledelsen valgte å holde seg så nær disse målene, og HUSKs overordnede strategi, som mulig. Hovedfokus ble å utvikle *Dialogseminar* i samarbeid med alle parter. Målet var å gjennomføre to hvert år, vår og høst. Dette var også et uttalt ønske fra ledelsen i BOOP.

⁴ HUSK – Høgskole- og universitetssosialkontor, Årsrapport for 2009, HUSK-Tiltakskjeden i Bærum, side 3.

⁵ Rapport: "Derfor Tyrkia" (arbeidstittel) Er ikke utgitt ennå.

⁶ Katalog: HUSK Et femårig forsøk med Høgskole- og Universitetssosialkontor 2008, revidert 2009, s 43

Prosjekt-aktiviteter

HUSK-publikasjonen fra 2009⁷⁾ ble dette, for Bærums del, listet opp som:

- Dokumentere samarbeidsformer.
- Lage partnerskapsavtale mellom partnere i prosjektet.
- Gjennomføre evaluering av praksis i form av dialogseminar.
- Lage plan for oppfølging av resultater fra seminarer.
- Utarbeide anbefalinger for forbedringer i tjenesten.
- Bidra til opplæring og fagutvikling av brukere og ansatte gjennom møter, seminarer og kurs, workshop.
- Kontakte og involvere flere brukere i å delta i prosjektet og arbeidsgrupper.
- Lage plan for involvering av studenter i prosjektet.
- Lage plan for involvering av brukere og ansatte i undervisning.
- Formidle erfaringer og rapporter.
- Gjennomføre HUSK Fellesprosjektet - kartlegging i sosialtjenesten.
- Lage plan for etablering av HUSK-kontor i Bærum.

Siden det i utgangspunktet var BOOP som hadde søkt om og "eide" prosjektet, så vi som nye prosjektledere det som naturlig at de hadde forventninger og ønsker, i forhold til aktiviteter og retning på siste del av prosjektperioden. I møte med BOOP, som vi ønsket inn som en likeverdig partner, fikk vi ingen retningslinjer, anbefalinger eller ønsker om hva den nye prosjektledelsen skulle fokusere på; bortsett fra *Dialogseminar* og HUSK-kontor. Vi la derfor ovennevnte liste til grunn for prosjektets aktivitet. Partnerskapsavtale var noe av det første vi tok tak i.

Partnerskapsavtale

Løpet av høsten 2009 utarbeidet vi en partnerskapsavtale, på basis av de erfaringer som var gjort i KREM, Bærum kommune og HUSK. Grunnet sykdom var det i samarbeid med Einar Kindberg, Bærum kommune, vi arbeidet frem avtalen som var ferdigstilt ved årsskiftet 2009/2010. Igjen grunnet sykdom ble den først undertegnet 9. juni 2010 av leder i BOOP, Oddbjørn Vik. På dette tidspunktet var vi fullt opptatt med planleggingen av *Dialogseminar*. Formålet med avtalen var å styrke samarbeidet mellom KREM og Bærum kommune.

Intensjonene var de beste, men partnerskap er krevende og i realiteten greide vi ikke å la avtalen være styrende for vårt arbeid. Sett i ettertid hadde nok eierskapet til avtalen vært større hadde vi utarbeidet partnerskapsavtalen direkte med BOOP, men det lot seg ikke gjøre på det tidspunktet den ble skrevet.

Det skal ikke stikkes under en stol at det var krevende å få ledelsen i tale. Vi arbeidet for å ha jevnlig møter og opplevde at når vi først fikk et møte, ble vi hørt og hadde en god dialog, men oppfølgingen sto ikke alltid i stil med løftene som ble gitt. Et eksempel kan være at da vi endelig fikk satt en dato for *Dialogseminar* høsten 2010, visste vi at noe av utfordringen var å få med nok ansatte og brukere. Dette hadde vi erfart på *Dialogseminaret* høsten 2009. I tillegg var de ansatte under sterkt arbeidspress, det var mange sykemeldinger. På forsommeren hadde vi et møte med BOOP ledelsen. Der fikk vi eksplisitte garantier på at det ville delta nok ansatte. Dagen før seminaret ble flere av de ansatte som var påmeldt beordret inn i annet arbeid. Vi greide med et nødscrik å rekruttere nok ansatte, men fra andre avdelinger.

⁷⁾ Katalog: HUSK Et femårig forsøk med Høgskole- og universitetssosialkontor 2008, revidert 2009

Velkommen til Bærum



NAV-kontoret i Bærum ble opprettet sommeren 2009 og var på det tidspunktet Norges største, med rundt 150 ansatte. De samlokaliserte seg med BOOP i denne prosessen. Den første tiden som prosjektledere hadde vi hjemmekontor, vi er begge bosatt i Oslo. I slutten av september fikk vi et kontor med god størrelse for at to kunne arbeide og ha møtevirksomhet. Kontoret var imidlertid ikke en del av NAV eller BOOPs lokaler, men fysisk i nærheten, tvers over gangen for dem. Kontoret hadde ikke tilgang til toalett, vann eller kantine. Det kan ikke beskrives som noe annet enn absurd og ydmykende å måtte argumentere for at vi trengte tilgang til toalett. I starten benyttet vi publikumstoalletet til NAV, en etasje ned; men når de stengte hadde vi ikke noe alternativ. Til slutt fikk vi tillatelse til å banke på BOOP døren. På den måten hadde vi så tilgang til toalett og kjøkkenfasiliteter; forutsatt at noen var til stede og hørte at vi banket. Å skulle forstyrre andre, ofte de samme, hver gang vi hadde ulike primærbehov, var upraktisk.

Grunnen til at vi ikke fikk nøkkel handlet bl.a. om at brukere ikke skal ha tilgang til de indre gemakker hos NAV og BOOP. Når de har brukersamtaler i NAV foregår dette på egne samtalerom utenfor kontorfellesskapene. Når man har stått utenfor arbeidslivet og så må argumentere for å få tilgang til toalett, oppleves det som å stå med lua i hånden. Denne følelsen satt i; om enn noe mindre fremtredende i løpet av prosjektperioden.

Mot slutten av 2009 fikk vi endelig egen nøkkel til BOOPs kontorområder, men ikke til NAV. Nøkkel til kantinen kom først senere. Det er ikke vanskelig å huske den følelsen og opplevelsen det var å første gang gå inn i kantinen.

Noe av argumentasjonen for å få tilgang til BOOP og NAV, bortsett fra det innlysende, var at dette ville gi oss tilgang til uformelle møter, med de mulige synergieffekter dette kunne gi. Det var også noe av føringene fra HUSK sentralt; "fremme strukturer og arenaer for forpliktende og likeverdig samarbeid mellom sosiale tjenester, forskning, utdanning og brukere...."⁸ Det gikk ikke lange tiden fra vi fikk tilgang til fellesarenaene til en prat over en kaffekopp satt i gang ideer til samarbeid.

⁸⁾ Katalog: HUSK Et femårig forsøk med Høgskole- og universitetssosialkontor 2008, revidert 2009, side 7

Fagutvikler

– nye muligheter?

Sommeren 2009 kom en invitasjon fra Arbeids- og velferdsdirektoratet (AV-dir.) om å søke midler tilsvarende en stilling. Invitasjonen gikk til alle HUSK-prosjektene og det var en stilling per region. Hensikten fra AV-dir. var "et ønske å integrere den fagutviklingen, forskningen og kompetanseutviklingen som foregår i de fire HUSK-prosjektene med øvrig utviklingsarbeid i NAV-kontorene".

Det skulle tas utgangspunkt i de tjenestene som ytes i hht Lov om sosiale tjenester (ny lov fra 01.01.2010 - Lov om sosiale tjenester i arbeids- og velferdsforvaltningen). Videre het det i invitasjonen: "Formålet med forsøk med fagutvikling av sosiale tjenester i utvalgte NAV-kontorer er å styrke utviklingen av en helhetlig, felles arbeidsmetodikk i NAV-kontorene. Forsøket skal styrke samarbeidet mellom HUSK-prosjektet og NAV gjennom tilrettelegging for utvikling av en mer kunnskapsbasert praksis." Kriteriet for å kunne søke var at NAV kontoret ble opprettet i 2009. NAV Bærum var det eneste prosjektet i HUSK Oslo-regionen som fylte kriteriet. De søkte og fikk midler til denne stillingen.

Prosjektledelsen deltok i forarbeidet og satt også i nettverksgruppa som ble organisert rundt fagutviklerne. Det har vært arrangert fire møter årlig - ett i hver region. Fagutviklerstillingen ble besatt av en ansatt fra NAV i mai 2010. Vi hadde store forventninger til mulig samarbeid, fordi denne personen var både HUSK medarbeider og var fysisk plassert i NAV's kontorer. Tanken var at fagutviklerstillingen på sikt skulle samlokaliseres med oss, men fremdeles med tilgang til NAV. Av ulike grunner forble kontortilhørigheten i NAV.

Hovedfokus for stillingen ble organiseringen av et ungdomsteam – målgruppe 18 til 25 år. Den første perioden gikk hovedsakelig med til intern organisering av ungdomsteamet. Vi ble ikke invitert inn i denne prosessen. Vi fikk først kontakt med fagutvikler på sensommeren 2010 da de deltok på *Refleksjonsdialog-*

*seminaret*⁹⁾ (ref. s 17) vi arrangerte samme høst.

Vi registrerer også at Fagutviklerstillingen og ungdomsteamet ikke har orientert seg mot, og samarbeidet med, alle HUSK-partene: bortsett fra fellessamlinger for hele Fagutviklernetverket fire ganger i året.

Brukermedvirkning var vårt hovedfokus, fordi vi anser dette som en viktig betingelse for utvikling av bedre tjenester for brukerne; som også er HUSKs overordnede mål. Disse ulikheter i hovedfokus for de to prosjektene kan sies å være noe av årsaken til at det ikke ble etablert et samarbeid mellom partene.

Samtidig vil vi påpeke at ønsket om samarbeid mellom HUSK og Fagutvikler kom fra AV.dir og ikke fra NAV i Bærum. Dette gir ikke de beste betingelser for et godt samarbeid når HUSK målsettingene blir tolket så vidt forskjellig.

⁹⁾ Døhlie m.fl. "Bli sett og hørt", 2011

Studenter

– en av de fire partene

I KREM og HUSK har studentene vært en viktig part. I KREM har vi hatt opptil fem studenter i praksis – vår og høst. Som sosionom har Dietrichson veilederkompetanse og vi kunne derfor ta imot studenter i prosjektet i Bærum. De var en interessant og viktig utfordring og diskusjonspartner. De fikk innblikk i både KREM- og HUSK- arbeidet vi var involvert i, og deltok på lik linje i alle aktivitetene. De hadde bl.a. ansvaret for dokumenteringsarbeid i møtevirksomhet og i *Dialogseminar*.

Dialogseminar

for brukere og ansatte

Dato og prosjektgruppe for *Dialogseminaret* lå allerede på bordet da vi overtok prosjektlederansvaret høsten 2009. Leni Hemminghytt Rønbeck deltok i planleggingen og gjennomføringen, mens Vanja Dietrichson hadde en observatørrolle. Det deltok 11 brukere og 14 ansatte i tillegg til prosjektgruppen, en studentgruppe på fire og en representant fra Mølla Kompetansesenter. Alle partene var representert, i tråd med HUSK's overordnede mål. En brukerrepresentant ledet dagen. Resten av prosjektgruppa hadde rolle som prosessveiledere og ansvarlige for innsamling av data. Basisen for seminaret var åpne spørsmål og bruk av PLA-metoden (Participant Learning and Action), for å "... sikre deltakelse og resultatorientert samarbeid gjennom å legg til rette for at målgruppen og deres synspunkter kommer fram og blir tatt på alvor." (Hansen og Bjerke, 2010, s. 141).

Dialogseminaret ble en suksess og ikke slik mange hadde fryktet – en arena hvor brukerne tok ut aggresjon mot ansatte. Tvert imot; det var god stemning og vilje til dialog fra begge parter.

Suksessfaktoren lå bl.a. i at man så på likheter og sammenfallende forslag fra de foregående separate seminarer for brukere og ansatte. Brukere og ansatte fikk så presentert disse. De hadde langt mer felles enn de selv forventet. Dette ga en god basis for en trygg dialog og et felles grunnlag for hva som skal til for å bedre tjenestene (Hansen og Bjerke, 2010). Det som ble etterspurt av alle parter på dette, og også foregående seminarer, var fellesarena. Et lokale utenfor NAV kontoret, hvor man kunne møtes i mer uformelle settinger. Det var et uttalt ønske fra alle at også ledelsen burde vært til stede.

Ny sjanse

- en synergieffekt av uformell fellesarena

Det tok ikke lange tiden fra vi fikk tilgang til BOOP, til en uformell prat ble starten på et langt og godt samarbeid i flere prosjekter. Maja Bjørgum, BOOP, var leder for *Ny Sjanse* som var en forsøksordning i regi av Integrasjons- og Mangfoldsdirektoratet (IMDi). Det hadde et todelt formål, å øke sysselsettingen i innvandrerbefolkningen ved å kvalifisere innvandrere, og å prøve ut spesielt tilrettelagte kvalifiseringstiltak.

Vi erfarte raskt at den brukerkompetansen vi satt på var viktig for prosjektet, spesielt fordi de ville benytte brukermedvirkning som overordnet arbeidsmetode. Vi deltok i planleggingen av prosjektet og også i evalueringen ved å intervju deltakerne.

Samarbeidet gav oss gjensidig innblikk i hverandres tankegang, erfaringer og metoder. Vi hadde nyttige diskusjoner som ga bevisstgjøring for alle parter. Å flagge at man skal ha brukermedvirkning, partnerskap og et likeverdig samarbeid er krevende og ambisiøst. Dette tok *Ny sjanse* konsekvensen av og så at for å få til dette fullt og helt, må det også ligge i rammebetingelsene for prosjektet. Noe det ikke gjorde. De valgte derfor å karakterisere brukerne som deltok i planleggingen og gjennomføringen av prosjektet som rådgivere, men bestrebet seg hele tiden på så mye likeverd som rammene tillot.

Samarbeid med NAV Akershus Fylke

I forbindelse med første nettverksmøte for fagutviklerstillingene i 2010, deltok også prosjektleder for kvalifiseringsprogrammet i NAV fylke, Akershus, Veslemøy Sander. Hun var interessert i et samarbeid med HUSK og KREM. Dette var en helt ny situasjon for oss, noen ville samarbeide med *både* KREM og HUSK. Vi var vant til overbærende velvillighet uten handling. Dette så vi frem til med spenning. Det skulle vise seg å bli starten på et godt og langt samarbeid.

På invitasjon fra Veslemøy Sander, ble vi bedt om å presentere KREM og HUSK for alle KVP ansatte i Akershus Vestregionen. Vi så dette som en anledning til å vise hva vi sto for og endelig komme i en dialog med NAV i Bærum. Vi hadde håpet at legitimeringen gjennom NAV Akershus ville åpne dører og gi muligheter; men vi så ingen effekt av denne presentasjonen i ettertid.

NAV Akershus viste også interesse for *Dialogseminarene*. Vi inviterte prosjektleder inn i dette samarbeidet og hun ble en del av prosjektgruppa fra våren 2010.

Nye kontorer

Ung i Jobb¹⁰, et annet HUSK-prosjekt, hadde romslige kontorer i 4 etg. i NAV bygget. Det var et ønske fra HUSK Osloregionens leder, Asbjørn Johannessen og fra Bærum kommune, v/Einar Kindberg, at vi og Fagutviklerstillingen skulle samles i disse lokalene, sammen med Ung i Jobb. Tanken var at dette kunne bidra til utvikling av prosjekter, samarbeid på tvers, utveksling av erfaringer – i det hele tatt; synergieffekter. Det var nok kontor plass og møterom, kjøkken og toalett. I begynnelsen av februar 2010 flyttet vi inn.

Av ulike grunner ble Fagutviklerstillingen fysisk plassert i NAV og ikke sammen med oss. På dette tidspunktet var vårt hovedfokus *Dialogseminar*, mens Ung i Jobb hadde et annet fokus. Vi hadde derfor lite å tilføre hverandre utover det rent kollegiale. Det kjentes imidlertid godt å få ordnede kontorforhold med eget toalett og kjøkken.

Fellesarena

– Røde Kors huset

På initiativ fra Maja Bjørgum og Lisbeth Fossnes i Kvalifiseringsprogrammet åpnet BOOP en fellesarena på Røde Kors huset i februar 2010. Tiltaket var rettet mot alle deltakere av Kvalifiseringsprogrammet¹¹ (KVP). Målet var å skape et møtested og fellesarena for brukere og ansatte, som bl.a. kunne bidra til å "... bryte ned fordommer og stereotyper om "deltakeren" og "veilederen", bryte ned barrierer for effektivt samarbeid" som de skrev i sin sluttrapport. Alle var velkommen, uansett om de hadde noe å ta opp, en avtale, eller kun trengte et sted å gå til, og samtidig treffe andre i samme situasjon. Det ble også laget og servert lunsj i fellesskap. Tilbudet var også rettet mot nye KVP deltakere som ikke hadde et program eller som var mellom tiltak. Dette ville dekke kravet om aktivitet. I starten ga de hjelp til CV skriving og jobbsøknader, men ønsket at innholdet, ut fra hva rammene tillot, i stor grad skulle defineres av brukerne.

Maja og Lisbeth sto for ideen og planleggingen, men vi ser ikke bort fra at noe av inspirasjonen kom fra de tre *Dialogseminarene* arrangert i regi av HUSK. Vi ble invitert inn også i dette arbeidet.

Vi erfarte flere ganger hvilken effekt det hadde at brukere møtte brukere, hvordan uformelle settinger kan bidra til raske løsninger. Brukerne fikk muligheten til nettverksbygging og utveksle erfaringer og ikke minst å ha et fellesskap. Det var også et eget samtalerom hvor de kunne ha mer sensitive samtaler. Vi bidro med evalueringen ved å intervjuer noen av deltakerne. Det var et lærerikt og utviklende samarbeid for alle parter.

¹⁰ Katalog: HUSK Et femårig forsøk med Høgskole- og universitetssosialkontor 2008, revidert 2009

¹¹ <http://www.nav.no/Sosiale%20tjenester/Kvalifiseringsprogrammet>

Kvalifiseringsprogrammet er et tilbud til deg om opplæring og arbeidstrening, og den oppfølgingen du trenger for å komme i arbeid eller meningsfull aktivitet. Programmet gir også en mulighet for å avklare andre rettigheter til inntekt du kan ha dersom du ikke klarer vanlig arbeid. I bestemmelsene for programmet gjelder også følgende: Programmet skal være på full tid - Du får lønn og vanlig ferie. Du har rett på bame tillegg hvis du har barn og kan ha rett til bostøtte hvis du har egen bolig.

Seminar

– hva er god oppfølging?

Våren 2010 ble Elisabeth Brodtkorb, fra Diakonhjemmet Høgskole, invitert av NAV og BOOP til å gjennomføre et dagsseminar for alle som arbeidet med KVP. I den forbindelse ble vi spurt av Brodtkorb om vi kunne være med i planleggingen og gjennomføringen av seminaret. Dette var en flott sjanse til å arbeide videre med erfaringene rundt brukermedvirkning og fellesarena for brukere og ansatte.

Vi fikk rollen som bindeledd mot lokale brukere som skulle delta på seminaret. Vi hadde egne møter med brukerne for å forberede dem. Metoden som ble benyttet var reflekterende team. Vi fikk ansvaret for å drifte refleksjonen med brukerne og selvfølgelig reflektere selv. Det startet med at brukerne satt og reflekterte over temaet: "Hva er god oppfølging og hvorfor er det slik?" Rundt 23 praktiskere satt og lyttet, uten mulighet til å komme med innspill. Så ble situasjonen snudd; de ansatte reflekterte mot brukerne. Siden var det gruppearbeid, der en bruker var med i hver gruppe, hvor man skulle komme med forslag til utviklingsprosjekter. I alt 19 forslag ble fremlagt og gruppert etter tema. Til slutt fremsto det fem temaer alle kunne enes om, og som ble ansett som så viktige at man ønsket å arbeide videre med det. Dette var:

1. Fellesarena
2. Brukerråd
3. KVP-Bedrift
4. Oppstart (for den enkelte deltaker)
5. Samarbeide med behandler

Alle ble invitert til å melde seg på en eller flere grupper. Det var brukere og ansatte i alle gruppene og alle gledet seg til å videreføre det vi hadde startet.

Det var med forbauselse vi begge lyttet til de ansatte da de reflekterte over våre refleksjoner. Det fremsto som så tydelig at det vi tar som en selvfølge med de erfaringene vi har – både som brukere og sosialarbeider – og hva vi er vant til å høre fra andre brukere, ikke var allmennkunnskap for de ansatte. De opplevde dette som en unik

mulighet til å få tilgang til informasjon de til daglig ikke hadde. De fikk mange a-ha-opplevelser. Det virket som det forenklet bildet, av hva en bruker er, som noen av dem har – justerer seg i slike refleksjoner. Vi tenker dette viser at det er behov for å møte brukererfaringene på arenaer utenom veileder-brukerkonsultasjonen og at refleksjon og dialog er effektive verktøy. Vi så også at HUSKs tilstedeværelse fungerte i en brobyggerrolle som tildels sørget for et likeverd mellom aktørene.

Selve metoden – det at brukerne fikk snakket ut; helt ut, rørte flere av de ansatte. Brukerne opplevde det som unikt å for en gangs skyld kunne bidra med noe «...tenk at jeg har noe å komme med som NAV kan lære av...» er en av kommentarene vi fremdeles husker. Det er bemerkelsesverdig hvor lite som skal til for å heve hodet, for at en gnist tennes, om den er aldri så liten. Det å bli sett og hørt.

Det ble lagt et godt grunnlag for dialog og det var stor aktivitet og friske diskusjoner i gruppearbeidet. Det var også her et uttalt ønske fra alle parter at noen fra ledelsen burde vært til stede. Dette har vært gjennomgående i alle fire seminarer hittil; ledelsen etterspørres; både av saksbehandlere og brukere. I rapporten Bli sett og hørt (Døhlie m.fl.2011, s. 24) vises det til at det er viktig å ha lederne med slik at de kan høre om brukernes erfaringer og bli mer eksponert for den praktiske hverdagen til både brukere og ansatte. Og lederne kan sørge for at erfaringene settes inn i et daglig og organisatorisk utviklingsprosjekt.

Alle opplevde det som lærerikt og vi gledet oss til å ta tak i arbeidet i etterkant av seminaret. Men så kom hverdagen og økt arbeidspress for saksbehandlerne. All møtevirksomhet og etterarbeid i forhold til seminaret ble innstilt. Det var en stor skuffelse for alle deltakerne at vi ikke kunne arbeide videre på det vi hadde startet.

Totalt sett var erfaringene fra dette seminaret meget gode og gav inspirasjon og ideer for *Dialogseminaret* som var under planlegging.

Dialogseminar

– fra brukermedvirkning til partnerskap?



Det var et uttalt ønske fra ledelsen i BOOP at vi skulle arrangere to *Dialogseminar* i året – vår og høst. Det var helt fra starten krevende å få mellomlederne i personalgruppene i tale. Ledelsen for Kvalifiseringsprogrammet i NAV kunne bidra med en ansatt i planleggingen av *Dialogseminaret*, men så ingen mulighet for at noen ansatte kunne delta i selve dialogen.

Seminaret var et diskusjonstema oss prosjektledere imellom, og i prosjektgruppa, fra dag en. Vi visste at dette ville bli vårt hovedfokus og omgivelsene hadde forventninger til oss. Det opplevdes som meget krevende; vi hadde ingen erfaring i å arrangere seminar sammen, men flere av brukerne i prosjektgruppen hadde vært med på å drive, og tildels planlegge, seminarer tidligere. Det var viktig for oss å også innlemme de andre aktørene i planleggingen. I HUSK var dette en forutsetning. Å planlegge for noen som var så opptatte som saksbehandlerne var, opplevdes som ekstra utfordrende. Vi sto med lua i den ene hånden og skulle arrangere et seminar med den andre.

Det var en lettelse å få Veslemøy Sander inn i samarbeidet. Dette ga muligheter; ikke minst fordi hun også kunne bidra økonomisk. I starten var arbeidstittellen: "Fra brukermedvirkning til partnerskap".

Vi hadde et ønske om å fortsette prosessen fra de foregående seminarene og så dette som en mulig vei. Vi diskuterte også mye rundt metode. PLA-metoden var benyttet tre ganger og vi hadde et ønske om å teste ut andre metoder. Erfaringene vi gjorde bl.a. på oppfølgingsseminaret var inspirerende. Reflekterende team ga muligheter til å høre den andre parten ut, og på den måten skape et grunnlag for dialog. For det var dialogen som skulle stå i sentrum; det er der grunnlaget for samarbeid ligger.

I løpet av våren ble prosjektgruppa enige om at det skulle være *Dialogseminar* med refleksjon som metode. Partene skulle reflektere mot hverandre – som grunnlag for dialog og gruppearbeid.

På grunn av det store arbeidspresset i begge KVP-avdelingene valgte vi til slutt å avlyse *Dialogseminar* for våren – og satset på et større seminar til høsten. Siden vi nå hadde god økonomi, valgte vi å ta seminaret over to dager på Holmsbu hotell. Erfaringsmessig er alle elementer i en prosess viktig, også de rent fysiske rammene. Programmet for seminaret ga i stor grad seg selv. Vi tok fra det vi hadde av erfaring gjennom HUSK- og KREM-arbeidet.

Første dagen forbeholdt vi brukerne; en mulighet for dem til å få ut frustrasjon og aggresjon og ikke minst konsolidere seg, skape et kollegium; og dermed være bedre rustet til refleksjon knyttet til muligheter og løsninger. De ansatte kom til middag med påfølgende felles Quiz. Alle overnattet for så å ha felles seminar dagen etter (Døhlie, m.fl. 2011).

Via diskusjoner gjennom våren og sommeren endret vi gradvis fokus fra brukermedvirkning og partnerskap og over til samarbeid, for det er det til syvende og sist handler om; samarbeid.

Erfaringene fra oppfølgingsseminaret gjorde at vi la dette opp som et enkeltstående arrangement, uten noen form for etterarbeid. Vi vil imidlertid bemerke at et seminar bør være et grunnlag for videre arbeid, en start. Hvis ikke blir det lett hengende i luften uten noen egentlig faglig virkning for organisasjonen på sikt.

Vi hadde fått klare løfter fra BOOP om deltakelse og rekruttering av brukere. Men dagen før seminaret ble flere av de påmeldte beordret inn i annet arbeid. Det gikk ingen dialog fra ledelsen til oss, vi ble informert av de ansatte som ikke fikk være med på seminaret. På dette tidspunktet var det 50% sykmeldte på en av avdelingene i BOOP; det gir en pekepinn om arbeidsklimaet og antagelig noe av grunnen til at det ble problematisk å innfri garantiene om deltakelse. Det var på hengende håret vi greide å rekruttere nok deltagere fra BOOP, fra andre avdelinger. Til slutt fikk vi også kontakt med NAV som også ønsket å delta.

Dialogseminar – fra bruker- medvirkning til partnerskap? forts.

I utgangspunktet var planen å ha med studenter til å dokumentere, men det var midt i eksamen og vi greide ikke rekruttere noen. I forbindelse med et innlegg i Fagutviklernetverket om det kommende Refleksjonsdialogseminaret, ble flere så interessert at de ønsket å delta. Vi så dette som en ypperlig mulighet til å få høyt kvalifiserte til å dokumentere. Vi var så heldige å få med: Asbjørn Johannessen, fra Høgskolen i Oslo og Akershus og leder for HUSK Osloregionen, Elsa Døhlie, Diakonhjemmet Høgskole og Inger Rambøl Kaspersen fra Høgskolen i Oslo og Akershus. De skulle referere og dokumentere som observatører. Det samme gjaldt Ragnhild Hansen, Høgskolen i Oslo og Akershus, som allerede satt i prosjektgruppen. Resultatet av denne dokumentasjonen endte opp med rapporten: "Bli sett og hørt" skrevet av Elsa Døhlie, Inger Rambøl Kaspersen, Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck (Døhlie mfl. 2011).

X-nettverket

Da 2010 gikk mot slutten og Refleksjonsdialogseminaret var over, var det et ønske fra Veslemøy Sander og oss prosjektledere å fortsette samarbeidet. Vi opplevde et gjensidig likeverd tuftet på det samme verdigrunnlaget. I dette ligger at all endring skjer i samarbeidet mellom veileder og bruker, og at veileders ansvar vil være å strebe etter et så likeverdig samarbeidsforhold som mulig, uten å kamuflere de reelle maktforholdene. AV-dir etterlyste nettopp arenaer der "HUSK-tankegangen" videreføres, også utover prosjektperioden. Det har tatt tid å bygge fungerende nettverk, og vi ønsket å utnytte dem videre. Det var helt naturlig å invitere Lisbeth Fossnes, BOOP, inn i denne gruppa. Maja Bjørgum hadde sluttet i BOOP, men ville blitt invitert. For å innfri i forhold til HUSK målene om samarbeid med alle partene, inviterte vi også Elsa Døhlie, Diakonhjemmet og Inger Rambøl Kaspersen, HiOA, inn i nettverket.

Vi hadde ikke noe konkret i tankene da vi dannet nettverket, men vi ønsket for en gangs skyld å arbeide med noen vi selv hadde lyst til å samarbeide med; og ikke minst, som ønsket å samarbeide med oss. Vi døpte gruppa for X-nettverket. X'en henspiller på exit strategier i HUSK. Dette var det siste året av HUSK-prosjektet. Det skal ikke stikkes under en stol at noe av begrunnelsen for å ta med disse inn i nettverket, var for å legitimere og vise mer styrke enn det vi to prosjektledere kunne, med den slagsiden det er å ha brukerbakgrunn.

Faglunsjer

– nytt konsept

forbindelse med et samarbeidsprosjekt mellom HUSK Agder og Oslo-regionen ble det foretatt en spørreundersøkelse i alle HUSK regionene ved årsskifte 2010/11. Vanja Dietrichson hadde ansvaret for å intervju ansatte i Bærum. I korthet dreide undersøkelsen seg om praktikernes arbeidssituasjon og tid og rom for fagutvikling.

Inntrykkene fra, og tolkningen av, disse intervjuene gjorde at Dietrichson satt igjen med et bilde av at det, bl.a. på grunn av innfasingen av NAV-reformen, hadde vært lite tid og rom for fagutvikling.

Søker man i litteraturen er det vanskelig å finne en klar definisjon på begrepet fagutvikling. Halvorsen og Gjedrem sier følgende i sin bok *Bedre sosialt arbeid*, med undertittelen Evaluering og fagutvikling:

"..samtidig mener og tror vi det er svært viktig at praktikere forholder seg kritisk reflekterende og forskende til egen praksis" (2006, s.32).

Dette indikerer noen av de elementene som ligger i begrepet fagutvikling. Som et grunnlag for å være kritisk reflekterende og forskende til egen praksis, er tilføring av ny kunnskap et viktig element, og ikke minst tid og rom. Fagutvikling dreier seg om en utvikling som øker kunnskap og/eller ferdighet i et fag, og setter en bedre i stand til å utøve faget/yrket sitt; noe som definitivt krever tid og rom.

For at NAV og BOOP skal være lærende organisasjoner og bidra til å holde på, og dyktiggjøre sine ansatte, og ikke minst utvikle seg som organisasjon; er fagutvikling et viktig element.

Fagutvikling kan forbedre rekruttering til organisasjonen og også bidra til at medarbeidere med høy kompetanse blir i jobbene. Det bør derfor ligge en overordnet faglig strategi til grunn. En uttalt ambisjon om å gjøre en kvalitativt god jobb er utgangspunktet for å etterspørre fagutvikling.



Ønsket og behovet fra saksbehandlerne for fagutvikling i de ulike avdelingene i NAV og BOOP var så sterkt, at etter en refleksjonsrunde kom en idé: "..... men maaat må de ha!..." Hvorfor ikke føre dem med forelesninger om viktigheten av fagutvikling?

I utgangspunktet var dette et forsøk på empowerment av de ansatte. Et håp om at dette ville gi dem grunnlag og argumenter for å arbeide for å få forståelse for viktigheten av å ha tid og rom til fagutvikling. Til å utvikle en fagutviklingsstrategi - og ikke minst; få legitimitet i hele organisasjonen rundt viktigheten av fagutvikling i fellesskap.

Det var gjennom hele vår prosjektperiode vanskelig å få kontakt og samarbeid med både BOOP og NAV. Siden vi nettopp hadde etablert X-nettverket, så vi det som naturlig å knytte denne gruppa inn mot Faglunsj-ideen. Ikke minst for å legitimere dette gjennom de posisjoner de øvrige i gruppa hadde.

I samarbeid med praktiker Lisbeth Fossnes i BOOP organiserte vi det hele. Hun var en uvurderlig medspiller og uten henne hadde vi ikke kunnet gjennomføre prosjektet. Skal man "forstyrre" hardt arbeidende NAV og BOOP ansatte i lunsjen, må det tilbys kvalitet. Vi gikk derfor etter høyt profilerte forelesere, alle i KREM's nettverk. Våren 2011 var første sesong og vi valgte å la komiker Jon Schau åpne. Tett etterfulgt av Lars Kobro, Telemarksforskning, filosof Tore Frost og fastlege og førsteamanuensis Ole Rikard Haavet bidro også, for å nevnte noen.

Vi valgte en stor bredde på innhold og forelesere – spesielt fordi det ikke finnes et NAV fag. Samtidig antok vi at bredden i temaene ville treffe – uansett bakgrunn og fagområde. Når dette skrives har siste av til sammen 10 faglunsjer gått av stabene. Og det har gjort en dreining.

Interessen for selve konseptet Faglunsj ble så stor i hele NAVs ledergruppe at man ønsker å videreføre dette i 2012. Vi ønsket å inspirere organisasjonene til økt satsing

på fagutvikling og Faglunsjer bør kun være ett element i en overordnet fagutviklingsstrategi.

Vi ser at Faglunsjene har vært viktige, ikke minst fordi dette har blitt en arena hvor NAV- og BOOP-ansatte møtes. Vi har hørt uttalelser som: "*.... jeg er stolt av å være på en arbeidsplass som har et sånt tilbud....*". Vi har fått entydige og gode tilbakemeldinger og vi har registrert at når de ansatte kommer er de litt stresset, sultne og slitne. Når lunsjen er over har vi sporet begeistring og økt energi og iver etter å diskutere – få boktitler osv. De er mette på mat, men sultne på fag; fremdeles.

Delt prosjektledelse

– refleksjoner

Vanja Dietrichson

Jeg hadde stått utenfor arbeidslivet i flere år da jeg startet hospiteringen i KREM. Det skal ikke fornektes at tilliten til egen kunnskap og kompetanse var på et absolutt bunnivå. Det skjer noe når man står utenfor og er avhengig av NAV. Kan ikke beskrive det som noe annet enn en form for lammelse, etter lang tid i avmakt i forhold til egen helse og ikke minst; økonomi. Det å ikke være i stand til å gå på arbeid og forsørge seg selv; produserer skam.

Da jeg overtok min del av prosjektledelsen var det med skrekkblandet skam jeg gikk i gang med arbeidet. Det var imidlertid betryggende å ikke være alene. Da jeg debuterte som sosialarbeider på Krisesenteret i Oslo i 1984, hadde vi et prinsipp: alltid to på oppdrag. Det var mange grunner til det - ikke bare sikkerhet, men det å være to er også en korrigerende og ikke minst; en å spille ball med. En å tenke med, man blir langt bedre av å ha en sparringspartner. Jeg har ofte savnet dette prinsippet i ettertid. Jeg opplevde det derfor som udelt positivt at vi var to prosjektledere. Dette ga meg også muligheten til å arbeide med KREM-prosjekter i tillegg. Leni og jeg er ulike både i personlighet, erfaring og bakgrunn. Men vi hadde også mye felles. Vi er begge født og oppvokst i Bærum og kjenner kodene og brukererfaringer er gjenkjennbare. Vi fordelte arbeidsoppgavene ut fra hvem som hadde lyst og best talent for det som skulle gjøres. Jeg holdt i økonomi og Leni holdt i all e-post kommunikasjon, for å nevne noe. Vi samarbeidet og diskuterte fortløpende hva og hvordan vi skulle gjøre alt. Jeg er direkte og til tider litt utålmodig. Leni er roligere og mer sindig. Jeg lente meg mange ganger på Leni i møtesituasjoner hvor jeg visste at hun var bedre enn meg. For å utnytte hverandres kompetanse mest mulig diskuterte vi ofte før et møte hvilke roller vi skulle ha, og hvem som skulle si hva. Å sitte alene i den posisjonen vi var i, er helt utenkelig.

Brukere som prosjektledere

– refleksjoner

Leni Hemminghytt Rønbeck

Jeg tenker med gru på hvordan det hadde vært om jeg alene var prosjektleder. Dette med tanke på hvordan rammene vi kunne arbeide innenfor ble. Følelsen av ikke å bli tatt på alvor og anerkjent som en ressurs, var lettere å stå i mot når vi var to. På mange måter var samarbeidet mellom Vanja og meg et «mini-husk». Vi utnyttet hverandres ulike, men like verdifulle, kompetanse og erfaringer i et likeverdig samarbeid. Dessuten var vi sjelden motløse på samme tid, for det må innrømmes at vi tapte energi innimellom. Og dette var viktig når vi valgte å stå på for å finne løsninger på utfordringene. Selv om jeg hadde vært trygg på min rolle, var en ønsket samarbeidspartner i Bærum og rammene var tilrettelagt, ville jeg ønsket å ha en partner. Jeg tror det i de fleste tilfeller er en styrke for et samarbeidsprosjekt. Det er blant annet mye lettere å være kreativ og løsningsorientert sammen med andre.

Gjennom en workshop drevet av Jan Fook¹² høsten 2008 kom det i gang en diskusjon rundt maktforholdene til de ulike HUSK partene. Som tidligere nevnt var det en frustrasjon i brukergruppa, med basis nettopp i maktfordelingen. I utgangspunktet, slik vi ser det, sitter Universitet med mest prestisje og dermed makt, så kommer Høgskole, deretter Sosialkontor og nederst på denne maktstigen er brukerne. For å kunne utvikle et tilnærmet likeverdig partnerskap måtte det skje en bevegelse på strukturnivå ved bl.a. omfordeling av makten. Det innebærer at de med makt må være villige til å invitere inn og gi fra seg makt; ikke all, men en rimelig del. Hvis ikke ville tanken om likeverdig partnerskap reduseres til fine ord uten handling.

Endringsmetodekurset i april 2008, der alle brukerne i HUSK nasjonalt deltok, førte til en empowermentprosess. Særlig gjaldt det brukerne i Bærum der det hadde "murret" en stund, rundt graden av likeverdig samarbeid. Dette gjaldt også Leni som da var i Husk-St. Hanshaugen (se også kapittelet om prosjektlederens bakgrunn).

HUSK-Osloregionen tok konsekvensen av denne diskusjonen ved bl.a. å overføre ledelsen i styringsgruppa og prosjektledelsen i HUSK-Tiltakskjeden i Bærum til KREM. All ære til styringsgruppa generelt og til Asbjørn Johannessen og Einar Kindberg spesielt, som hadde delt lederrollen i styringsgruppa, for denne rause og modige endringen. I KREM opplevde vi diskusjonen rundt avhengige og uavhengige brukere som motstand mot den anerkjennelse, makt og innflytelse vi kjempet for, og som vi til slutt oppnådde. Dette ga et bedre grunnlag for gjensidig tillit og videre samarbeid.

Dette banet også veien for at to brukere kunne lede et prosjekt. Rent formelt er Vanja Dietrichson mer enn kvalifisert, men det å ha brukerbakgrunn ser ut til å endre omverdenens syn på det formelle. Hun opplevde at hennes brukererfaring fra A-etat og NAV skygget over og

¹²⁾ Jan Fook, professor II i HUSK Osloregionen, holdt ulike work shops i prosjektperioden.

Brukere som prosjektledere – refleksjoner og tanker – forts.



definerte henne, noe som i stor grad bidro til å sementere skamfølelsen man opparbeider ved å stå utenfor arbeidslivet.

Leni Hemminghytt Rønbeck har ikke formell kompetanse innen sosialt arbeid, og kunnskap om hvordan en organisasjon som et NAV-kontor fungerer. Men hun har som tidligere nevnt bred realkompetanse gjennom det å være bruker. Videre har hun deltatt på flere *Endringsmetodekurs* som har bidratt til å utvikle nyttige evner og ressurser for deltakelse i prosjektarbeid. Et eksempel er løsningsfokusert tilnærming (LØFT). Også deltakelsen i HUSK St. Hanshaugen har gitt endel erfaring rundt det likeverdige samarbeidet. Dette beskriver hun forøvrig i en HUSK-utgivelse som kommer ut våren 2012:

"Brukermedvirkning. Likeverd og anerkjennelse". Det har i det hele tatt vært mye læring i prosessen – forhåpentligvis for alle aktørene. Og HUSK var da også et forsøksprosjekt.

Det første vi tok tak i som prosjektledere var økonomi. Når man har levd på et absolutt sparebluss økonomisk i en årrekke, og så skal lede et prosjekt med "andres" penger – er det en utfordring i seg selv. Men det skulle vise seg at problemet snarere var å finne ut hvilke rammer vi hadde. Vi ble stadig lovet svar, men økonomi-oversikt for 2009 lot vente på seg. Vi har ennå ikke fått helt klarhet i hva som skjedde, men det ser ut som om Rådmannen i Bærum kommune trakk tilbake kr 200.000,-, som var tiltenkt HUSK-Tiltakskjeden som egenandel inn i prosjektet. Dette kan ha hatt sammenheng med de tilstramminger som ble gjort i de fleste kommuner etter den generelle finanskrisen høsten 2008. Sparetiltakene nådde også Bærum. Men vi ser ikke bort fra at det at to brukere hadde prosjektledelsen, kan ha hatt en innvirkning. Vi fikk aldri noen forklaring på dette kuttet. Avgjørelsen fra HUSK sentralt, om hvilken økonomisk ramme vi hadde for et år, kom først i juni samme år. Det var en utfordring å ha is nok i magen til å ha tillit til at vi fikk penger. Det var derfor først da NAV Akershus kom inn i bildet at vi fikk økonomisk trygghet til å sette i gang planlegging av aktiviteter på alvor.

Skal man lede et prosjekt, må man ha et mandat og mål å arbeide ut fra. I og med at det var BOOP som "eide" prosjektet, og det hadde tatt en dreining med ny prosjektledelse, så vi det som naturlig å komme til enighet om felles mandat og mål sammen med BOOP. Vi gjorde mange forsøk på å få dette på plass, uten å lykkes. Men dette ga oss også muligheter. Vi kunne selv ta et overblikk over prosjektets ståsted og utforme vårt eget mandat og mål. Det ble til slutt helt naturlig for oss å legge HUSK's overordnede strategi til grunn for mål og mandat. Dette ville gi oss mulighet til å arbeide mot fellesarena og brukermedvirkning, noe vi anså som viktig, samtidig holdt vi oss innenfor HUSK rammen, som BOOP, i kraft av sin HUSK-søknad, også var interessert i.

Fra ledelsen opplevde vi ingen nysgjerrighet, verken til vår formelle eller uformelle kompetanse, eller til mulighetene som lå i selve prosjektet. Vi ble heller aldri ønsket velkommen ved f.eks. å bli tatt med på en runde blant de ansatte for gjensidig presentasjon. Da vi til slutt fikk nøkkel til BOOP følte det som vi ikke hørte hjemme der, at vi hadde sneket oss inn og at vi ble fulgt med på og innimellom også stoppet av de ansatte med: "... hvem er du og hva gjør du her?" Vi ble ikke invitert inn på noe personalmøte eller annet forum for å bli presentert.

Det eneste som ble tydelig uttalt fra BOOP, var at de ville ha *dialogseminar*. Men for å arrangere dette var vi avhengig av et samarbeid. Egenandelen til prosjektet på en 20 % stilling, som Bærum hadde forpliktet seg til å legge inn, ble aldri innfridd. Vi gjorde utallige fremstøt for å komme i dialog rundt dette – uten å lykkes.

Aktivitetene vi har vært involvert i har vært betinget av enkeltpersoners ønske om å ta brukermedvirkning på alvor, og å benytte seg av den gratiskompetansen vi har vært i prosjektperioden. I begynnelsen gjorde de det på eget initiativ uten formell godkjenning, men etter hvert ble det generelle arbeidspresset så stort at de fikk det forankret i ledelsen. Vi benyttet imidlertid ofte samarbeidslunsjer for å omgå forankring. Vi har mange ganger stusset over at ledelsen ikke har sett mulighetene

som lå i HUSK-prosjektet, til å drive fagutviklingsarbeid; helt gratis.

Gjennom de to og et halvt siste årene har vi ofte snakket om Don Quijotes kamp mot vindmøllene. Vi har brukt mange metoder og mye tålmodighet for å få til et samarbeid med NAV og BOOP, uten å lykkes nevneverdig. De prosjektene vi har vært involvert i har ikke vært på grunn av, snarere på tross av ledelsens innstilling. Det å ha brukerbakgrunn gir erfaring i å "stå med lua i hånden", vi ser ikke bort fra at vi tidvis har opptrådt for tålmodige og tilbakeholdne overfor NAV og BOOP, fordi vi som brukere bærer med oss en erfaring og en grunnleggende uro i at maser du for mye, gjør du feil - så kan du miste ytelse fra NAV.

Vi drev ledelse nedenfra og skammen var et hinder for oss. Vi var fornøyde hver gang vi hadde hatt et møte med ledelsen - og trodde på dem, for så å oppdage at det bare var spill for galleriet. Noe som ikke akkurat styrket selvfølelsen vår. Vi brukte mye energi på å forsøke å tilpasse oss dem, og det resulterte i tap av kreativitet og ble begrensende for prosjektet. Vi kommer mer inn på utfordringene med relasjoner der brukere ikke lenger er den hjelpetrengende, men en ressursperson og den ansatte ikke skal gi hjelp, men samarbeide på et likeverdig plan.

Vi opplevde raskt at det ble en kobling mellom prosjektet og dette med vår brukererfaring, og i liten grad interesse for vår brukerkompetanse, prosjektets muligheter og hvilken formell bakgrunn vi faktisk hadde. Som prosjektledere med brukerbakgrunn opplevde vi avmakt, snarere enn makt og innflytelse i arbeidet i HUSK-Tiltakskjeden. Tidvis følte vi oss også litt mistenkeliggjorte som brukere; vi var ikke vanlige "brukere" og derfor var vi ikke representative for gruppen. Det var kanskje vanskelig å forholde seg til oss for noen. Vi hadde mange stoler å falle mellom.

Det å være tilknyttet KREM, etter i en årrekke å ha stått helt alene utenfor arbeidslivet, var avgjørende for både å finne veien tilbake til egne ressurser, og å kunne holde fokus som prosjektledere, på tross av mye motgang. Det å ha kolleger å dele erfaringer, spesielt brukererfaringer med, var avgjørende for å kunne arbeide i forhold til strukturer, snarere enn å parlamentere egen privat sak. KREM bidro til å heve brukerkompetanse opp på et nivå hvor vi kunne arbeide for å synliggjøre mekanismene som bidrar til å hindre at brukere kommer opp og frem.

Det har vært vanskelig å forstå at ikke den formelle og

uformelle kompetansen vi besitter, og de økonomiske midlene og mulighetene vi og prosjektet representerte, har vært sett på som en ressurs og gavepakke. Noe av dette grunner nok i en forestilling om at brukere pr definisjon er en ensartet gruppe uten utdanning og attraktiv kompetanse. Det har vært selsomt å gradvis ta identiteten "bruker" etter å ha hatt en lang yrkeskarriere som sosialarbeider - også med lederansvar. Det er som om tiden vi har stått utenfor arbeidslivet overskygger og setter all annen kompetanse til side, og nuller ut ressursene. Det er lave forventninger til hva en bruker kan få til, og det er en likeså selsom opplevelse å se overraskelsen når man synliggjør kompetanse og kunnskap.

Gjennom vårt øvrige arbeid i KREM har vi bl.a. vært involvert i *Dialogseminar* i Drammen. På oppdrag fra Drammen NAV fikk KREM i 2011 ansvaret for fagutviklingen av de ansatte. Ledelsen deltok også. I dette prosjektet erfarte vi plutselig hvordan det var å samarbeide med et NAV-kontor som ønsket oss velkommen - som respekterte vår kompetanse og som i tillegg betalte for denne. Her var det ingen problemer med rekruttering, hverken fra brukere eller ansatte og vi erfarte et likeverd, anerkjennelse av kompetanse og reell makt og innflytelse. Og siste, men ikke minst - vi opplevde at vi absolutt hadde noe å bidra med i fagutviklingen av de ansatte.

I Bærum satt vi nærmest og tigget om deltakelse fra ansatte, mens vi i Drammen fikk betalt for oppdraget. Interessant. Men så regnes også Drammen som en av de mest innovative kommunene i sin region, mange kommuner ser mot de endringer de har gjennomført de senere årene.

Det vi imidlertid erfarte gang på gang var at brukermedvirkning ikke er noe entydig. Fra deler av NAV ansees brukermedvirkning å være ivaretatt ved å sende spørreskjema produsert av praksis, til brukere. Sherry Arnstein lanserer en "Ladder of Participation", en modell som viser grader av brukermedvirkning. Fra manipulasjon og terapi som karakteriseres som "ikke deltakelse" til partnerskap, delegert makt og full kontroll hvor makten faktisk forskyves (Slettebø m.fl. 2011). Mot denne modellen vil et spørreskjema ikke karakteriseres som brukermedvirkning, bla fordi NAV kan velge å ikke ta hensyn til synspunktene som fremkommer. Mellomtrinnene på denne "stigen" kjennetegnes som grader av symbolikk. Informasjon, konsultasjon og uttalerett. Denne deltakelsen bidrar ikke til at makt endres. Ideelt sett skal brukeren ha anledning til å forhandle seg frem til løsninger og helst ta egne avgjørelser innen for lovverket.

Brukere som prosjektledere – refleksjoner og tanker – forts.



Brukermedvirkningsbegrepet blir kun retorikk når det mangler reelt innhold (Dalen m.fl. 2011, s.7). Vi har hørt brukere si at brukermedvirkning innebærer at døren står litt på gløtt for at man skal kunne medvirke i eget liv. I ungdomsteamet er de tydelige på at de ofte inntar en foreldrerolle til brukerne, samtidig som brukermedvirkning og empowerment er et prinsipielt utgangspunkt for all brukerkontakt. Dette kan selvfølgelig knyttes til at ungdomsteamet har brukere helt ned til 16 år, men kan også være en faglig utfordring i forhold til om foreldrerollen kan forenes med empowerment. Vi støtter oss til Slettebøs definisjon av empowerment:

"Empowerment er et mål og en prosess hvor brukerne individuelt og/eller kollektivt kan velge å ta økt kontroll over eget liv ved å påvirke egne livsbetingelser og ved å ha innflytelse i tiltak og tjenester som kan gi bedre levekår og livskvalitet." (Slettebø mfl 2009).

Det er krevende å gå inn i et samarbeid hvor man oppfatter brukermedvirkning så fundamentalt forskjellig.

I utgangspunktet var det BOOP og ikke NAV, som søkte om og fikk HUSK-prosjektet i Bærum. Men det har hele tiden vært et ønske fra Arbeids- og velferdsdirektoratet at NAV også skulle inngå samarbeid med HUSK-Tiltakskjeden. Dette var en av grunnene til opprettelsen av Fagutviklerstillingene, uten at det ga noe økt samarbeid eller dialog for oss i Bærum.

Det er klart at et prosjekt som er ønsket og styrt av en organisasjon, BOOP, som så må overføre prosjektlederstillingen til en brukerorganisasjon, KREM, som dermed står utenfor BOOP, har helt spesielle utfordringer. Vi sto både organisatorisk og fysisk utenfor.

Det kan ikke understrekes nok viktigheten av å ha forankring i ledelsen - på alle nivåer.

Mange av problemene vi møtte var knyttet til prosjektets dårlige forankring i ledelsen, og generelt liten kunnskap om prosjektet og mulighetene. Og i tillegg kom en

usikkerhet i hjelpeapparatet til hvordan de skal forstå brukerrepresentanter som ressurspersoner og ikke hjelpetrengende (Alm Andreassen 2010, s.22). Relasjonen blir annerledes for begge parter. Det er interessant hvordan noen ser på en med brukerbakgrunn som et helt og unikt menneske på linje med alle andre, mens andre trenger å utvikle forståelse for hvordan de skal møte brukere som noe annet enn en som trenger hjelp. Det gjelder selvsagt også brukeren i møte med den ansatte som mer eller mindre likeverdig samarbeidspartner og ikke en hjelper. Også vi som prosjektledere med brukererfaring kunne nok sikkert gått mer i oss selv, og reflektert over tanke- og handlingsmønstrene våre. Brukermedvirkning er ikke bare en teknikk som skal anvendes. Brukermedvirkning er like mye et uttrykk for en holdning (Dalen mfl 2011, s. 9). Dette gjelder både på system- og individnivå. Derfor er det behov for viktige egenskaper som fremmer medvirkning. Det er på dette grunnlaget vi mener det er behov for metoder og arenaer der brukere og ansatte kommer i dialog. *Dialogseminar* er et verktøy for å nå dette.

En av de vi hadde et godt samarbeid med sa at vi var som et frukttat det bare var å forsyne seg av ved behov. Var ikke det flott! Hun mente at når hun trengte innspill, blant annet i forbindelse med brukermedvirkning, kom hun opp til oss på kontoret og tok en kopp kaffe. Og det var jo nettopp det vi ønsket å være, en ressurs. En intensjon med HUSK var nettopp at vi skulle utvikle verktøy for, og i samarbeid med, NAV. HUSK skulle være en verktøykasse. NAV-reformen var til å begynne med en organisatorisk reform slik vi så det, så kom innholdsreformen, for å forenkle litt. Og her kom HUSK inn med sitt likeverdige samarbeid for å finne løsninger som fungerte. Synd da at det ikke var konsensus hos alle partene om hvilke muligheter prosjektet ga.

Vi takker for tillit vi fikk fra KREM og HUSK til å fylle prosjektlederstillingen.

Læring og anbefalinger

Når vi arbeider i team og prosjekt, har vi mulighet til å lære mye nytt; både om oss selv og andre, samt om det vi jobber med. I følge Prosjekthåndboka til Aakre og Stryken Scharning (2010, s.27) er det to viktige forutsetninger for læring:

1. At du blir eksponert for noe som er nytt og ukjent.
2. At du må ha en reell mulighet for å løse oppgaven.

For oss som prosjektledere i Bærum var den første forutsetningen så absolutt til stede, mens den andre kan vi nok diskutere. Videre i prosjektboken tas det opp tre soner vi kan befinne oss i når vi står overfor en ny læringssituasjon:

1. *Komfortsonen* hvor vi er trygge og kun lener oss på allerede tilegnet kunnskap.
2. *Læringssonen* der vi møter utfordrende, men overkommelige oppgaver som inspirerer oss til å tilegne oss ny kompetanse.
3. *Panikksonen* hvor vi møter utfordrende situasjoner som oppleves som ubehagelige og kan resultere i at vi går i en slags forsvarsposisjon og ikke er særlig mottagelig for ny kunnskap.

Den andre sonen gir altså størst mulighet for læring. Vi er av den oppfatning at vi befant oss med en fot i læringssonen og en i panikksonen.

Vi kan derfor konkludere med at forutsetningene for læring har vært tilstede i den perioden vi har vært involvert i prosjektet. Så hva har vi lært? Vi tenker at de erfaringene vi har gjort oss gir kunnskap om hvordan man kan rigge samarbeidsprosjekter mellom aktører med ulik bakgrunn og med ulike forutsetninger, spesielt når likeverd skal være en føring for samarbeidet. Vi skal her gi noen anbefalinger:

Anbefalinger

Avklaringer blir et nøkkelord i oppstartfasen. Interesser – hvorfor er den enkelte og organisasjonene med i prosjektet? Intensjon og mål med prosjektet bør

også diskuteres. Har vi samme mål? Mandat, økonomiske og fysiske rammer bør også avklares tidlig i prosessen. Som vi har beskrevet over var muligheten for å få tilgang til de andre i samarbeidet problematisk i Bærum HUSK. Muligheten til å kunne møtes på formelle og uformelle arenaer er viktig.

Problematisk og definere begreper som for eksempel likeverd, brukermedvirkning, skam og prestisje. Hvilke begreper avhenger av aktørene og prosjektets intensjon og mål. Deltakerne i prosjektet bør altså sette seg ned og snakke om hva man mener de aktuelle begreper betyr for dem. Dette vil skape grunnlag for å åpne nye perspektiver og innfallsvinkler for samarbeidet. I vårt tilfelle burde vi bla tatt opp spørsmålet om hva likeverdig samarbeid egentlig skal være, og sett dette i sammenheng med synet på kompetanse. Det ideelle i HUSK skulle være å anerkjenne at vi alle innehar viktig kompetanse både av real og formal art. Den er nok ulik, men den er like mye verdt.

Nye roller. Vi har tidligere vært inne på utfordringene ved å få nye roller i et slikt samarbeidsprosjekt. Brukeren blir en ressursperson og skal yte, og "hjelperen" skal ikke hjelpe, men samarbeide. Dette er mer eller mindre utfordrende for den enkelte avhengig av personlige egenskaper, hvilken praksis og hvilke erfaringer de har fra tidligere. Det anbefales derfor å reflektere rundt disse rollene og legge en plan for hvordan det videre arbeidet planlegges. Hvem skal ha hvilke oppgaver? Det kan også være lurt å evaluere hvordan dette fungerer etter en tid.

Premissene for samarbeidet i prosjektet må avklares og utarbeides av alle aktørene sammen. Det kan være for eksempel om kommunikasjonsform og møteform. Det er viktig at arenaen ikke kun skal bygge på en av partenes forutsetninger. Vi har erfaringer med at det er vanskelig for brukeren å komme inn i et prosjekt der de andre partene allerede har satt premissene. Når språk, møteform, usikkerhet på rolle gjør brukeren (eller en annen aktør) ukomfortabel, blir det vanskelig å bidra, og dermed kan det ikke lengre kalles likeverdig samarbeid.

Læring og anbefalinger forts.

Forslag: Starte opp med et refleksjonsdialogseminar med berørte parter. Utvikle partnerskapsavtale og skape en felles forankring – sammen. Det anbefales også at representanter fra ledelsene deltar i dette seminaret. Særlig med tanke på mandat, intensjoner og mål. Erfaringene viser at uansett hvor godt arbeid man gjør, blir det mer eller mindre bortkastet hvis ledelsen "ikke er med på leken". Og som vi har beskrevet i denne rapporten, er deres engasjement i prosjektet helt avgjørende for at resultater ikke bare havner som en rapport i en skuff, men at de gode forslagene til nye metoder og arenaer (som her) implementeres på fast basis.

Endringskompetanse er en ressurs i alt samarbeid. Aktørene må våge å benytte nye metoder, og være åpne for at nye innfallsvinkler kan være fruktbare og spennende. Det kan være svært utfordrende, men morsomt når du tør! Inn i samarbeidet tar du med deg den du er, dine verdier og ditt syn på mennesker. Mia Törnblom skriver at «En av de vanligste feilene vi gjør overfor omgivelsene, er at vi tar utgangspunkt i at det er vi selv som er normen.» (Törnblom, 2010. s. 41). Hun peker videre på at vi utvikler oss selv bedre ved å samarbeide med noen som er ulike oss selv. Og det er nettopp dette mangfoldet som skulle kjennetegne samarbeidet i HUSK.

Forslag: Kontinuerlig kommunikasjon mellom partene er viktig. Det må være rom for å komme med synspunkter på om noe ikke fungerer som planlagt. Det kan være i forhold til målet eller til den enkeltes rolle eller samarbeidsklimaet. Det anbefales å evaluere prosessen underveis og gjennomgå status i prosjektet. Kanskje blir det nødvendig med en reorientering? Hva er status i prosjektet nå? Evaluere underveis i perioden. Dialogen innad i prosjektgruppen gir oss muligheten til å se flere sider av en sak, hvilket gjør oss bevisst nye ting som vi selv ikke ville tenkt på. Vi kan på denne måten skape ny kunnskap.

Avslutning

Etter to og et halvt år med motvind fra nesten alle kanter er det med undring vi nå ser at interessen for Faglunsjene har satt seg hos NAV-ledelsen.

Prosjektet gikk fra å være styrt fra innsiden av BOOP, til å skulle styres fra utsiden – av brukere. Dette ikke bare i kraft av at prosjektlederne var ansatt et annet sted enn i BOOP, men også rent fysisk, vi hadde ingen tilgang til BOOP's kontorarenaer og var i tillegg brukere.

Både det å stå formelt utenfor institusjonene og samtidig ha brukerbakgrunn har gjort det meget krevende å nå frem, og i det hele tatt få disse i tale. Dette er et tankekors når brukermedvirkning er et tydelig ønske og krav som ble fastslått i Stortingsmelding nr 9, allerede i 2006.

På tross av den gjennomgående følelsen av å stå skamfull med lua i hånden og tigge for samarbeid, er mange viktige erfaringer gjort. Vi sitter igjen med en konkret rapport som viser den viktigste delen av nybrottsarbeidet; Refleksjonsdialogseminar med brukere og ansatte: "Bli sett og hørt".

Etterord

Sommeren 2009 ble vi kastet ut på dypt vann, eller kanskje det er mer riktig å si at vi hoppet. Vi tok utfordringen og takket «ja» til å dele stillingen som prosjektleder i HUSK Bærum Tiltakskjeden. Lite visste vi hva dette skulle innebære av glede og latter, umulige vindmøller, mismot og optimisme, skuffelser og yess-opplevelser. I mangel av oppdatert kart og kompass, lette vi oss fortrøstningsfullt videre med en stor tro på at reell brukervedvirkning og samarbeid er viktige verktøy for å finne veien i NAV-jungelen. I prosessen dette har vært har vi lært mye; om oss selv, om arbeidsforhold og utfordringer for brukere og ansatte, om muligheter og løsninger og hvordan det er lurt å rigge slike samarbeidsprosjekter, og ikke minst; hva skal til for et likeverdig samarbeid? I rapporten prøver vi å fortelle om hvordan denne reisen har vært for oss, og vi legger en del vekt på det forhold at vi begge har brukererfaring – også. Det skulle vise seg at nettopp dette ble av stor betydning for arbeidet.

Vi ønsker å takke Hilde Dalen, leder i KREM og leder av styringsgruppen i HUSK Oslo regionen, samt Asbjørn Johannessen fra Høgskolen i Oslo og Akershus som var prosjektleder i regionen for den tillit de viste oss i arbeidet. Likeså vil vi takke Einar Kindberg i Bærum kommune for den tro han hadde på oss i begynnelsen av vår prosjektperiode.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til Maja Bjørgum og Lisbeth Fossum som da jobbet på Bolig- og Oppfølgingskontoret i Bærum Kommune. Samarbeidet med dem var uvurderlig, all den tid vi ble lite sett og hørt av ledelsene. Alle de spennende diskusjonene vi hadde med dem gav oss energi og mot til å stå på; tross alt. Veslemøy Sander i NAV-Akershus Fylke har vært en stor støtte for oss gjennom prosessen, både økonomisk og fordi hun hadde tro på oss og prosjektet vårt. Hun tok seg også tid til å være sparringspartner i skrivingen av denne rapporten, og vi takker henne spesielt for det. – Til sist, men absolutt ikke minst, vil vi takke deltakerne i prosjektgruppa og alle brukere og ansatte som har deltatt på *Dialogseminarene* og gitt av sin kunnskap og sine erfaringer.

Heia oss!

VANJA DIETRICHSON og LENI HEMMINGHYTT RØNBECK
Oslo, mai 2012

Litteraturliste

Alm Andreassen, Tone 2010. *Brukermedvirkning i NAV. Når velferdsforvaltningen og brukerorganisasjonene skal jobbe sammen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2. utg.

Dalen, Hilde m.fl 2011. *Bruker. Brukermedvirkning. Bruker med virkning. Tverrfaglig samarbeid. Partnerskap. En brukervedvirkningsprosess i HUSK*. Rapport 2011/2 KREM.

Døhlie, Elsa, Inger Rambøl Kaspersen, Vanja Dietrichson og Leni Hemminghytt Rønbeck 2011. *Bli sett og hørt. Erfaringer fra refleksjonsdialogseminar mellom ansatte og brukere i Bolig og oppfølgingskontoret og NAV i Bærum*. Rapport 2011/3, KREM.

Halvorsen, Anne, Jorunn Gjedrem 2006. *Bedre sosialt arbeid, Evaluering og fagutvikling*. Universitetsforlaget, 1. utg.

Hansen, Ragnhild, Erik Bjerke 2010. *Dialogseminar, fra brukervedvirkning til partnerskap*. 2010, Rapport, KREM.

Slettebø Tor, Elisabeth Brodtkorb, Vanja Dietrichson, og Kim Lyhne 2009. *KREMs kurs i endringsmetode. Beskrivelse og evaluering av nye metoder for avklaring om deltakelse i kvalifiseringsprogrammet*. Rapport nr 6, Diakonhjemmet Høgskole.

Slettebø Tor, Elisabeth Brodtkorb, Vanja Dietrichson og Torvald Øien 2011. *Avklaring, aktivitet og arbeid. En studie av ni langtidsmottakere av sosialhjelp deltakelse i NAV's kvalifiseringsprogram*. Rapport nr. 6, Diakonhjemmet Høgskole.

Tørnblom, Mia 2010. *DU LEDER! Personlig lederskap*. OSLO: Cappelen Damm.

Aakre, Jonas . Stryken Scharning, Henriette 2010. *Prosjekthåndboka for kreative team*. Oslo: Universitetsforlaget.

KREM ble etablert i 2005 og det står for **KRE**ativt og **M**angfoldig arbeidsliv. **KREM** er en **sosialentreprenør** og en **brobyggerorganisasjon** av, med og for mennesker som har erfaring som brukere av offentlige tjenester og/eller på andre måter er engasjert i arbeidet med å utvikle samarbeidsmodeller mellom offentlig forvaltning, brukere og næringslivet.

KREM bygger broer mellom **enkelt-individer** og **systemer** og mellom ulike sektorer, og viser mulighetene som ligger i å møtes **på tvers**.

KREM skaper tiltak, utvikler modeller og metoder uavhengig av rådende retningslinjer, byråkratiske regler og normer sammen med målgruppen og i samarbeid med eksempelvis NAV, kommune, forskning og næringsliv i **likeverdige partnerskap**. Vårt fokus er på å utvikle modeller og metoder lokalt; **bottom-up**. Målet er å gjøre veien tilbake til skole og arbeidsliv kortere og smartere og gjennom handling bidra til å skape et kreativt og mangfoldig arbeidsliv. Fordi det er lurt!

KREM synliggjør erfaringer, kompetanse og ressurser den enkelte besitter. Vår erfaring er at **den korteste veien blir til i samarbeid med målgruppen**. **KREM** systematiserer denne kunnskapen og leverer nye tjenester og tiltak inn i kvalifisering og rehabiliteringsarbeid. Denne rapporten er en av mange publikasjoner som dokumenterer våre metoder og resultater. **KREM** initierer og utvikler prosjekter, workshops og Endringsmetodekurs for mennesker som av ulike grunner er utenfor arbeid og utdanning. **KREM** utvikler **læringslaboratorier** på tvers. **KREM** holder foredrag og arrangerer konferanser. **KREM** leverer innhold til virksomheters samfunnsansvar.

ISBN 978-82-93207-06-1 (trykk)
ISBN 978-82-93207-07-8 (pdf)