

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.:

Berit Bygd Hedenstad 61

Marit Lund Johansen 19

Petter Bugge Richardsen 8

Mestring, roten til alt godt?

En studie av hvordan ledere i NAV jobber med medarbeideres mestring

Dato: 12.05.2019

Totalt antall sider: 129

Forord

Det nærmer seg nå slutten for vårt studium MBA i Ledelse ved Nord Universitet og vårt arbeid med denne Masteroppgaven. Vi har hatt en fin og lærerik tid disse tre årene, og vi har gjennom både forelesninger og i diskusjoner med våre medstudenter fått tilført mye nyttig og anvendbar kunnskap, samt fått flere hyggelige bekjentskap. Det er ingen tvil om at det å kombinere studier og full jobb kan være krevende, og vi er derfor svært takknemlige for at både våre arbeidsgivere og våre familier har vært forståelsesfulle og bidratt til at vi kunne få gjennomført dette studiet.

I forbindelse med arbeidet med denne masteroppgaven har vi fått gode tips, innspill og bistand fra vår veileder Tom Karp og vil takke ham for all hjelp og veiledning gjennom en tidvis litt dårlig og hakkete skype-forbindelse. Vi vil også takke de enhetene som velvillig sa ja til å delta i vår undersøkelse og særskilt til våre informanter som bidro med sine erfaringer, synspunkter og betraktninger. Uten dere ville det ikke blitt noen oppgave, og vi er svært takknemlige for at dere tok dere tid til oss i en hektisk arbeidsdag.

Til slutt vil vi takke hverandre for særdeles godt og lærerikt samarbeid. Når vi sto fast i skrivearbeidet og forvirringen var som størst – heldigvis til hver vår tid – var vi i stor grad hverandres motivatorer og pådrivere i oppgaveskrivingen. Oppsummert har det vært mye gode diskusjoner, mye latter og selv om vi tidvis også har «snakket oss bort» kom vi i mål.

Bodø, 12. mai 2019

Berit Bygd Hedenstad

Marit Lund Johansen

Petter Bugge Richardsen

Sammendrag

Formålet med vår studie er å belyse hvordan ledere i NAV legger til rette for sine medarbeideres mestring i jobben. Et økende krav til produktivitet og effektiv utnyttelse av ressurser, blant annet som følge av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen, gjør at NAV må «produsere mer for mindre». Endringer skjer raskere enn tidligere, med ny teknologi og nye digitale løsninger både for medarbeidere og brukere av NAV. Dette stiller høyere krav til medarbeiderne om å følge utviklingen. Vår erfaring er at mestring, og da spesielt manglende mestring, ofte benyttes som forklaring på høyt sykefravær, manglende måloppnåelse i organisasjonen og manglende endringsvilje hos medarbeiderne. Det vil derfor være interessant å se på hva som kan gjøres for å motvirke dette og hva som kan bidra til at medarbeidere skal oppleve mestring i jobben. Med dette som bakteppe ønsket vi å se nærmere på;

Hvordan legger ledere i NAV til rette for at medarbeiderne skal oppleve mestring av jobben sin?

For å besvare problemstillingen har vi valgt et kvalitativt forskningsdesign. Vi har gjennom semistrukturerte intervjuer innhentet informasjon fra tolv avdelingsledere i NAV hvorav seks jobber i NAV kontor og seks jobber i NAV Kontaktsenter. Som et supplement har vi i tillegg gjennomført en enkel spørreundersøkelse blant medarbeiderne i analyseenhetene.

Ved gjennomgang av litteratur om mestring har vi identifisert åtte områder som kan bidra til å bygge opp mestring hos medarbeidere. Gjennom analyse og drøfting av empiri har vi sett på hvordan informantene jobber med mestring hos medarbeiderne og i hvilken grad de har oppmerksomhet rundt de aktuelle områdene. Vi har med bruk av refleksiv metode analysert hva informantene sier og drøftet dette opp imot litteraturen og forsøkt å se dette i konteksten de jobber i. Der hvor vi mener det var grunnlag for det har vi også trukket inn spørreundersøkelsen gjort blant medarbeiderne.

Våre funn er at informantene er opptatt av at deres rolle som ledere er å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne gjøre en god jobb. Informantene har en forståelse av mestring som ligger tett opp til den forståelsen som vi har lagt til grunn i studien vår, men de har i mindre grad uttrykt at det krever en innsats av den enkelte medarbeider.

Videre finner vi at alle informantene er bevisst på at kunnskap er et viktig element for å oppleve mestring, men at opplæring og kompetanseheving i varierende grad er satt i system. Her fremstår Kontaktsentrene som mer systematisk i arbeidet med kunnskap gjennom faste arenaer for opplæring og feedback, mens NAV kontorene i mindre grad har organisert dette.

Utover dette finner vi igjen flere av de andre faktorene vi har sett på som viktige for å bygge opp mestring hos medarbeiderne. Informantene beskriver et ønske om å bruke styrkene til medarbeiderne, og i den grad de kjenner styrkene deres utnyttes disse i varierende grad. Videre finner vi at alle informantene er tydelige i sine forventninger til hva medarbeiderne skal utføre i jobben og hva enhetens overordnede mål er, men vi opplever at det i liten grad presenteres individuelle forventninger og målsettinger.

I studien har vi funnet områder hvor vi mener det er utviklingspotensialer som informantene kan utnytte for å bygge opp mestring hos medarbeiderne. Gjennom drøftingen vår finner vi at individuell oppfølging og tilpasning initiert av leder i hovedsak ikke er satt i system og til en viss grad mangler på flere av områdene vi har beskrevet. Vi mener at informantene ved å ha mer systematisk oppfølging på individnivå vil kunne bidra til å øke medarbeidernes mestring av jobben sin.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Aktualisering og valg av problemstilling	1
1.2 Avgrensning	3
1.3 Oppgavens oppbygging.....	4
2.0 Litteraturgjennomgang.....	5
2.1 Ledelse og lederskap.....	5
2.2 Mestring	10
2.2.1 Målsettinger	13
2.2.2 Myndiggjøring	15
2.2.3 Opplevelse av å lykkes	16
2.2.4 Mestringstro.....	17
2.2.5 Forventninger.....	21
2.2.6 Dialogen og samtalen	23
2.2.7 Styrker	26
2.2.8 Kompetanse	27
3.0 Metode	29
3.1 Valg av forskningsstrategi og design.....	29
3.2 Beskrivelse av analyseenhetene.....	30
3.3 Innsamling av data.....	31
3.4 Utvalg av analyseenheter og informanter	34
3.5 Behandling av data.....	36
3.6 Dataanalysen.....	36
3.7 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet.....	38
3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker	40
3.9 Refleksjon over valgt design og metode	41
3.10 Etske problemstillinger	42
4.0 Empiri	44
4.1 Ledelse og lederskap.....	44
4.2 Mestring	47
4.3 Målsettinger.....	48
4.4 Myndiggjøring	50
4.5 Opplevelse av å lykkes?.....	52
4.6 Mestringstro.....	54
4.7 Forventninger	56
4.8 Dialogen og samtalen.....	59
4.9 Styrker	61
4.10 Kompetanse	64
4.11 Hva sier medarbeiderne?.....	68
4.12 Kategorier til videre drøfting	69
5.0 Drøfting.....	71
5.1 Ledelse og lederskap.....	71

5.2 Mestring	74
5.3 Målsettinger	76
5.4 Myndiggjøring	79
5.5 Mestringstro	81
5.6 Forventninger	85
5.7 Styrker	87
5.8 Kompetanse	90
6.0 Konklusjon	94
6.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner	95
6.2 Kritiske refleksjoner og veien videre	96
Litteraturliste	98
Oversikt over vedlegg	103
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene	103
Vedlegg 2: Svar fra NSD	107
Vedlegg 3: Intervjuguide	109
Vedlegg 4: Spørreundersøkelse	111
Vedlegg 5: Eksempelintervju	114

1.0 Innledning

Vi ønsker i denne masteroppgaven å se nærmere på mestring fra et lederperspektiv og vil undersøke hvordan ledere bidrar til at medarbeidere opplever mestring i jobben sin. Vi er tre studenter som er og har vært ledere i NAV over flere år. For oss har det vært et ønske å benytte egen organisasjon i studien vår. Vi vil i hovedsak se på førstelinjetjenesten hvor vi intervjuer avdelingsledere i NAV kontaktsenter og på NAV kontor.

1.1 Aktualisering og valg av problemstilling

Gjennom vår jobb som ledere i NAV har vi møtt på begrepet mestring i forbindelse med ulike utfordringer som vi har både internt i etaten og som våre brukere står overfor. Mestring, og da spesielt manglende mestring, benyttes gjerne som forklaring på alt fra høyt sykefravær, manglende måloppnåelse i organisasjoner til manglende endringsvilje hos medarbeidere. I dagens samfunn er det stadig større krav til økt produktivitet og effektiv utnyttelse av ressurser, og dette gjelder også i NAV. Arbeids- og velferdsdirektør Sigrun Vågeng sitt budskap er at vi må få mer igjen for ressursene som tildeles NAV og at vi må «produsere mer for mindre». Endringer skjer raskere enn tidligere med ny teknologi og nye digitale løsninger. Dette stiller høye krav til at medarbeiderne følger utviklingen.

Tradisjonelt har det gjerne vært privat sektor som har vært forbundet med høye krav til effektivisering, men også i offentlig sektor er dette aktuelt. I 2015 ble det vedtatt en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform som har som formål at offentlig sektor skal bli mer effektiv og man skal få mer igjen for fellesskapets ressurser. Dette innebærer endringer på flere områder som berører medarbeidere i offentlig sektor både i form av omorganisering, digitalisering og forandring av arbeidsoppgaver. Som en stor offentlig etat er dette noe medarbeiderne i NAV er berørt av. Etter at NAV reformen ble innført i 2006 har det skjedd flere endringer som har påvirket medarbeidere og arbeidsoppgavene i betydelig grad. Etableringen av NAV var en stor organisatorisk endring og mange medarbeidere fikk andre arbeidsoppgaver enn de hadde i de «tidligere» etatene. I etterkant av etableringen har endringshastigheten økt i takt med endringene i samfunnet forøvrig. Spesielt de siste årene har det skjedd mye innenfor digitalisering og tekniske løsninger i NAV, samt svingninger i norsk og internasjonal økonomi som medfører nye krav til kompetanse hos medarbeidere. Vi

opplever at digitalisering og automatisering av arbeidsoppgaver tar over mye av det rutinemessige arbeidet mens oppgavene som gjenstår er mer kompetansekrevende. Digitaliseringen skal bidra til at NAV får frigjort tid og ressurser til tettere oppfølging av de brukerne som trenger det mest for at de skal komme seg ut i jobb, samtidig som det er en forventning om besparelser. Denne endringen ønskes velkommen av mange medarbeidere som opplever arbeidet mer meningsfylt og motiverende, men vi ser også at det er krevende for enkelte. Samtidig skaper automatisering og digitalisering en frykt hos en del medarbeidere både for om de klarer å henge med i utviklingen og for hva som vil skje med arbeidsplassene.

Videre finner vi temaet interessant fordi NAV har mange medarbeidere i de ulike enhetene som i sin tid ble rekruttert til å gjøre andre typer oppgaver enn det de gjør i dag. Mestring av nye roller og oppgaver synes da viktig for å levere gode tjenester. Gjennom vårt arbeid har vi opplevd at det er forskjeller på hvordan medarbeidere definerer egen mestring. Noen er fornøyd med «godt nok» mens andre aldri blir fornøyde med egen innsats. Vår erfaring har pirret vår nysgjerrighet på området, og vi ønsker derfor å se nærmere på dette temaet.

Vi mener også å se at forholdet mellom leder og medarbeider i NAV har utviklet seg de siste årene. Vi har fått en gradvis endring i struktur i organisasjonen med mer eller mindre faste team som løser oppgaver. Denne endringen stiller andre krav til medarbeiderne da de i større grad må styre og ta ansvar for sin arbeidsdag. For noen er dette et gode og tas imot med åpne armer, mens andre sliter med denne overgangen. Det er forventninger fra medarbeider om at arbeidet ikke bare er en oppgave som løses for organisasjonen, men det skal også være meningsfylt og utviklende. Som en følge av dette har lederrollen endret seg. I NAV sin «Ledelsesplattform» er et av kravene til ledere i etaten at de skal utvikle medarbeiderne og arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljølovens (2005, §§ 4.2.andre ledd og 4.2.tredje ledd) beskriver leders ansvar for å legge til rette for individuell utvikling, både faglig og personlig. Her fremgår det videre at for å forebygge et sykefravær bør leder blant annet legge til rette for et godt arbeidsmiljø som fører til bedre jobbmestring. I dette ligger det implisitt en bedre utnyttelse av ressursene til etaten ved at redusert sykefravær vil gi en høyere produksjon.

Med utgangspunkt i dette vil det være interessant for oss å se på faktorer som kan bidra til å fremme medarbeideres opplevelse av mestring. Som vi kommer tilbake til senere i vår gjennomgang av teori og begreper er det flere elementer som har betydning for opplevelse av mestring, og vi ønsker å se nærmere på hvilken rolle leder har i medarbeidernes jobbmestring. Vi tror at ledelse er en betydelig faktor som påvirker mestring hos medarbeiderne. På bakgrunn av dette har vi komme frem til følgende problemstilling for studien vår;

Hvordan legger ledere i NAV til rette for at medarbeiderne skal oppleve mestring av jobben sin?

Vi har som utgangspunkt at opplevelse av mestring hos medarbeidere et ansvar som ligger både hos medarbeider og leder. Med en økende forventning til at medarbeiderne skal være myndiggjorte i arbeidet, kan man se en dreining mot å flytte mer ansvar over til medarbeiderne. Vi antar at det er flere forhold som en leder er med å påvirke i betydelig grad, som igjen kan bidra og være en viktig forutsetning for medarbeiders mestring av jobben.

I arbeidet med å finne litteratur omkring temaet mestring opplever vi at det finnes mye forskning om mestring innen helse (det å mestre sykdom, diagnoser), pedagogikk (mestring i barnehage og skole/opplæring) og idrett (hvordan bli best), men vi finner mindre forskning om emnet knyttet til hva ledere gjør for å skape jobbmestring hos medarbeidere. Vi har en antakelse om at det å mestre arbeidsdagen er en forutsetning for å oppnå trivsel og gode resultater. Gjennom vår undersøkelse håper vi å identifisere faktorer som bidrar til å fremme mestring hos medarbeiderne i de enhetene vi undersøker. Vi mener derfor at vår oppgave vil være et nyttig bidrag innenfor området.

1.2 Avgrensning

Med vel 19000 ansatte er NAV i norsk målestokk en svært stor organisasjon og det vil ikke være mulig, og heller ikke hensiktsmessig å gjøre en undersøkelse av hele organisasjonen i denne masteroppgaven. Til det er oppgavene i de ulike delene av organisasjonen for

forskjellige. Det tas også i betraktning her at det er en forskjell på å arbeide i førstelinjen sammenlignet med andre deler av organisasjonen, f.eks. i Arbeids- og velferdsdirektoratet. Vi synes det er både mest interessant og hensiktsmessig å undersøke den delen av vår organisasjon som er nærmest brukerne av NAV. Vi har begrenset oss til å undersøke noen utvalgte enheter som kan være representativt for førstelinjen, og vi håper å finne noen felles faktorer som kan si noe om hvordan ledere legger til rette for mestring hos sine medarbeidere. Med bakgrunn i det ovenstående kom vi frem til at vi vil se nærmere på enheter i NAV kontaktsenter og NAV kontor.

Vi ønsker å se på mestring ut fra et lederperspektiv. Det kunne også vært interessant å ha medarbeideres syn og opplevelse av leders rolle i dette, men på bakgrunn av oppgavens omfang har vi valgt å ha størst fokus på lederne. I metodekapittelet av oppgaven gjør vi videre rede for metodiske avgrensninger som vi har gjort.

1.3 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2 vil vi presentere litteraturen vi har lagt til grunn for vår forståelse av begrepene ledelse og mestring. Vi vil videre i kapittel 2 presentere områder som vi mener er sentrale for mestring hos medarbeidere. I kapittel 3 gjennomgår vi de forskningsmetodene vi har brukt i vår studie. Vi beskriver valg av forskningsstrategi og analyseenhetene nærmere, samt hvordan vi innhentet data. Videre beskriver vi hvordan vi behandlet dataene vi innhentet og hvordan vi gjennomførte analysen av dataene. Til slutt ser vi på spørsmål knyttet til reliabilitet, validitet, egen rolle som forskere på egen organisasjon og etiske problemstillinger vi mener vi måtte være oppmerksom på i studien. I kapittel 4 presenterer vi data som fremkommer fra intervjuene av informantene og fra spørreundersøkelsen til medarbeiderne. Her har vi valgt å sortere data inn i forhåndsdefinerte kategorier som tilsvarer faktorene vi presenterte i kapittel 2. Til slutt i kapittel 4 gjør vi et utvalg av kategorier som vi tar med videre i drøfting. I kapittel 5 presenterer vi vår drøfting av den data vi innhentet, før vi i kapittel 6 avslutter med konklusjon og svar på vår problemstilling.

2.0 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil vi presentere litteratur som vi har lagt til grunn for vår forståelse av ledelse og mestring. Videre vil vi presentere de områder som vi mener kan ha betydning for mestring hos medarbeiderne og vise til litteratur som underbygger dette.

2.1 Ledelse og lederskap

Ut i fra litteraturen finner vi ingen entydig og klar definisjon på begrepet ledelse og lederskap. Tvert om finnes det svært mange definisjoner på begrepet og det fremstår som et omfattende og mangfoldig fenomen. Forskere vektlegger ulike momenter alt etter hvilken retning og kontekst de tolker begrepet innenfor. Enkelte har vektlagt leders personlighet eller adferd, mens andre tolker det opp mot prosessen og samhandlingen i ledelse. Hva som legges i begrepet varierer også ut fra et lands kultur, og hva som vurderes som god og effektiv ledelse vil dermed kunne være forskjellig i ulike land. Med dette mangfoldet vil det være vanskelig å konkludere entydig med hva ledelse er, men vi ønsker å ta for oss endel av de momentene som omhandler begrepet ledelse generelt og gi en beskrivelse av hva vi legger i begrepet og som kan utgjøre ledelse og lederskap. Vi vil imidlertid forsøke å belyse begrepet med utgangspunkt i vår problemstilling og dermed i størst mulig grad se på ledelsesfaktorer som kan bidra til å bygge opp under mestring. Prosessen mellom leder og medarbeider vil dermed være et viktig element.

Som nevnt finnes det flere definisjoner av begrepet ledelse. Forskeren Gary Yukl har studert ledelse og lederskap over mange år. Han har definert ledelse på følgende måte:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Yukl, 2013, s.23).

Han legger slik vi tolker det vekt på ledelse som en sosial påvirkningsprosess, hvor en legger til rette for å skape en felles forståelse for å nå mål. At ledelse handler om en form for påvirkningsprosess er det flere forskere som har vektlagt. Arnulf hevder at ledelse handler om å skape oppslutning blant folk og at det handler om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål (Arnulf, 2015, s. 9).

I litteraturen hevder enkelte at det er en forskjell mellom det å administrere og det å lede, mens andre hevder at dette er to sider av samme sak. Andre igjen mener det er en flytende grense mellom disse to. Yukl (2013) har belyst dette nærmere. Han hevder at det synes å være en viss enighet om at det å lykkes som «manager» eller administrator i moderne organisasjoner også involverer ledelse og lederskap. Mintzberg (2009) er også kritisk til distinksjonen mellom lederskap og «management» og mener skillet er enkelt å beskrive som et teoretisk konsept, men ikke så lett å få til i praksis. Han hevder også at ledelse ikke kan utøves effektivt uten «management». Han sier

Leadership cannot simply delegate management; instead of distinguishing managers from leaders, we should be seeing managers as leaders, and leadership as management practiced well. (Mintzberg, 2009, s. 9)

Ordet management har ikke en entydig oversettelse på norsk, men ifølge Amundsen (2019) er både styring og administrasjon begreper som blir benyttet. Også han hevder at det er mulig å betrakte lederskap som et begrep som omfatter både ledelse og administrasjon/styring, men at begge har samme hensikt, nemlig å påvirke ansattes atferd (Amundsen, 2019). Ut fra dette kan vi se at det å lede og ha et lederskap også handler om styring og administrasjon, men samtidig vektlegges det også at ledelse handler om en påvirkningsprosess.

Endringer i samfunnet og økt globalisering har skapt kunnskapssamfunnet og dermed også kunnskapsarbeid og kunnskapsmedarbeidere. Medarbeiderne som rekrutteres i NAV er høyt utdannede og forventer å få benytte sin kunnskap på en hensiktsmessig måte. Det er sagt at det å lede kunnskapsarbeid krever en egen form for ledelse. Drucker blir i litteraturen ofte trukket frem som den første som brukte begrepet kunnskapsarbeider (Sandvik, 2011).

Kunnskapsarbeid er å betrakte som arbeidsoppgaver som i liten grad er basert på rutinearbeid, som er lite standardisert og der svarene på hvordan oppgavene skal utføres primært er å finne i kunnskapen arbeideren har tilgang til og utvikler gjennom praksis (Irgens og Wennes, 2010). I følge en artikkel av Sandvik (2011) handler det om å lede kunnskapsarbeiderne slik at man kan bruke kunnskapen på en effektiv måte. Han definerer kunnskapsarbeid som «komplekse» og problemløsende arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst. Han tar videre for seg fire typer lederstiler som kan være effektiv for å lede kunnskapsarbeidere: *Direkte ledelse, Transaksjonsledelse,*

Transformasjonsledelse og *Myndiggjørende ledelse* (Sandvik, 2011) Det fremgår med andre ord ikke ut fra dette at det er en lederstil som er best eller mest effektiv for å lede kunnskapsarbeidere, men at en fleksibel tilnærming ut fra situasjonen det ledes vil være av betydning. Når det gjelder relevans for vår oppgave har vi av disse fire valgt å se nærmere på transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse, da det kan synes som om disse har i seg flere elementer som antas å legge til rette for mestring.

Transformasjonsledelse er en tilnærming som ledere kan benytte for å skape verdi gjennom innflytelse på sine medarbeidere. Teorien om transformasjonsledelse har vektlagt verdier og visjoner og dette er karakterisert gjennom fire sentrale aspekter ved lederen; lederen har utstråling og fremstår som en god rollemodell, lederen motiverer via inspirasjon og er visjonær, lederen oppmuntrer til at organisasjonens medlemmer stiller spørsmål ved tingenes tilstand og utfordrer til å tenke nytt, og lederen viser omtanke for hvert individs unike behov (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse legger altså vekt på at lederen skal inspirere de ansatte til innsats gjennom å utvikle en visjon, ved bruk av symboler og ved å gå foran som et godt eksempel. Lederen involverer sine medarbeidere og følger de opp på en personlig måte som underbygger følelsen av mening og mestring i jobben (Bass og Avolio, referert i Ellingsen mfl., 2018). Det er hevdet at denne typen ledelse er ideell for kunnskapsarbeid fordi leder kommuniserer og skaper en felles visjon for arbeidet og dermed en overordnet retning å arbeide mot. På denne måten kan man si at leder legger til rette for arbeid mot et felles og kollektivt mål. En transformerende leder skaper også et følelsesmessig engasjement som bidrar til økt innsats mot måloppnåelse (Sandvik, 2011). Transformasjonsledelse kritiseres ved at det hevdes at de ansattes myndiggjøring svekkes som følge av mindre selvledelse.

Myndiggjørende ledelse er et relativt nytt begrep innenfor ledelsesfeltet. Myndiggjørende ledelse er å skape et handlingsrom der medarbeiderne kan arbeide og lede seg selv innenfor rammene som er definert av lederen (Sandvik, 2011). Myndiggjørende ledelse handler om å bidra til selvledelse hos medarbeiderne. I følge Amundsen (2019) er det to hovedtilnærminger til begrepet myndiggjørende ledelse og disse er to er benevnt som superledelse og klassisk maktdeling. Superledelse legger vekt på selvledelse, motivasjon og relasjonelle forhold. Klassisk maktdeling har oppmerksomhet på innflytelse, medvirkning og delegering. Disse to tilnærmingene hevdes å utfylle hverandre i denne ledelsesformen. Videre hevdes at det å

skape gode betingelser for autonomt arbeid er kjerneområdet for myndiggjørende ledelse. I dette ligger det at medarbeidere får større egenmakt og frihet til selv å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode, ta beslutninger og utvise skjønn innenfor sitt handlingsrom (Amundsen, 2019, s. 137). Med utgangspunkt i autonomt arbeid kan myndiggjørende ledelse beskrives ut fra tre prinsipper:

- gi autonomi og tydeliggjøre handlingsrom og rammebetingelser
- støtte motivasjon og engasjement for å kunne arbeide autonomt og
- støtte kompetanseutvikling og –mobilisering for å kunne arbeide autonomt

Prinsippene er gjensidig avhengig av hverandre for at myndiggjørende ledelse skal få optimal effekt. Et sentralt funn i forskningen på denne ledelsesformen er at den ser ut til å skille seg ut som konstruktiv i kunnskapsorganisasjoner. Det er også hevdet at denne ledelsesformen passer spesielt godt til norsk arbeidsliv (Amundsen, 2019). Denne ledelsesformen legger vekt på at lederen må ha og gi tillit til medarbeiderne og de tilbake til leder. For å kunne få til dette er man avhengig av en god og tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider, det vil si at det relasjonelle vil være grunnleggende i en slik ledelsesform. Vie (2012) har gjennomgått flere norske lederstudier og finner at det er et gjennomgående mønster at norske ledere er særlig opptatt av interne forhold og medarbeidernes trivsel, samt at de viser omsorg for sine medarbeidere. Dette kan man si støtter opp under det relasjonelle i myndiggjørende ledelse.

I de siste årene har positiv psykologi fått innpass i blant annet arbeids- og organisasjonspsykologi der den utgjør det teoretiske grunnlaget for en ny retning innen ledelsesteori som kalles *positivt lederskap*. Denne retningen tar også for seg endringer i samfunnet og økt globalisering som har skapt kunnskapssamfunnet, hvor den viktigste ressursen i mange virksomheter er de ansattes kunnskap. I følge Johannesen og Olsen (2013) vil en utfordring for ledere i en slik kontekst være å finne ut hvordan de kan bidra til at medarbeiderne kan få brukt sin kreativitet, motivasjon og ressurser slik at det fremmer virksomhetens konkurransefortrinn og produksjon. De hevder at hovedelementene innenfor ledelse i kunnskapssamfunnet ligger i at ansatte må ledes til å lede seg selv, de må ledes til å kunne lede sine relasjoner, og de må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet. Positivt lederskap bygger på elementene positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning og har også hentet inspirasjon fra transformasjonsledelse (Johannesen og Olsen, 2013 s. 22). Dette kan forstås slik at lederens rolle innen denne retningen vil innebære blant annet å styrke

ansattes opplevelse av mestring ved å benytte den faglige ressursen den enkelte besitter, samt ved å oppfordre til selvledelse.

Et annet begrep innenfor ledelsesteorier er *Relasjonsledelse* som er beskrevet av Spurkeland. Relasjonsledelse anser ledelse som en relasjon og ikke en posisjon (Spurkeland 2017). Det tas utgangspunkt i at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er så god at det danner grunnlag for en naturlig autoritet. Relasjonen mellom leder og ansatt vektlegges og anses for å være en form for naturlig og som et gjensidig og frivillig samspill. I følge Spurkeland (2017) bygger relasjonsledelse på to hovedprinsipper; bevissthet om avhengighet og bevissthet om relasjonelt mot. Det første prinsippet sier noe om at resultater bare kan oppnås ved at leder og medarbeider kan samhandle og løse oppgavene i et samspill. Det andre prinsippet, relasjonelt mot, beskriver både mellommenneskelig styrker og svakheter. Det hevdes at relasjonelt mot blant annet trengs for å gi ærlige tilbakemeldinger. Fokuset i dette begrepet er altså det mellommenneskelige og relasjonelle i ledelse. Ledelse handler om å påvirke mennesker som er likeverdige og ikke for å demonstrere makt og styrke (Spurkeland, 2017).

Som vi innledet med kan ledelse ses på som et begrep med et mangfoldig innhold. Det er derfor ikke enkelt å trekke ut noen generalisering eller definisjon for ledelse og lederskap. Likevel kan det trekkes ut noen hovedelementer innen litteraturen som omhandler ledelse som vi mener kan bidra for å bygge opp under mestring. Hvis vi her innledningsvis tar utgangspunkt i at ledere i sin formelle lederrolle har et overordnet ansvar for å oppnå resultater og for å bidra til å nå organisasjonens mål, så ligger det også implisitt at leder vil være avhengig av at medarbeiderne yter en innsats og bidrar til dette. For å få medarbeiderne til å bidra må leder gjøre målene forståelig (oversette dem til praksis) og en skape en viss oppslutning om disse, samt legge til rette for å nå målene som er satt. Dette finner vi kan gjøres ved å utøve innflytelse og påvirke slik at medarbeidernes motivasjon og innsats går til de oppgavene som skal løses. For å få dette til kan det nok hevdes at ledelse slik vi har beskrevet det her, ikke kan fungere godt uten at det er en form for relasjon og tillit mellom leder og medarbeider. Vi mener også å se at ledelse også innebærer elementer av administrering av oppgaver og styring. Uavhengig av ståsted, hvilken gruppe man skal lede eller i hvilken organisasjon, mener vi å se at det vil kunne være hensiktsmessig å ha en

fleksibel tilnærming til det å lede og måten å utøve sitt lederskap på. Ut fra det vi har sett over vil ulike løsninger kunne være gode avhengig av konteksten det ledes i.

2.2 Mestring

Som nevnt i innledningen finner vi mye litteratur om mestring og opplevelse av mestring. Vi finner likevel lite forskning om mestring og å skape mestring hos medarbeidere i jobbsammenheng. Mye av litteraturen som handler om å skape mestring er knyttet opp mot helse og mestring av sykdom, sport og det å mestre sin idrett og bli en bedre idrettsutøver samt mestring innenfor skole. I dette kapitlet ønsker vi å beskrive forskjellige forståelser og innfallsvinkler på mestring før vi avrunder med en beskrivelse av hva vi legger i begrepet mestring i arbeidslivet. Til slutt vil vi presentere en del områder som vi mener har påvirkning på medarbeidernes opplevelse av mestring.

Mestring er et begrep som også er mye brukt i moderne psykologi. Ifølge Store norske leksikon handler mestring om psykologisk motstandskraft og det å stå mot utfordringer og kriser. En persons optimisme, positive selvbilde, pågangsmot, tro på egne evner og ressurser, samt sosial støtte er viktige positive faktorer, mens negativ tenking og grubling fungerer motsatt (Svartdal, 2017).

Ordet mestring brukes forskjellig og har forskjellig betydning. Noen ganger bruker vi begrepet om det å få til en oppgave, håndtere en situasjon eller beherske en arbeidsoppgave. Andre ganger brukes begrepet for å beskrive at noen er særskilt dyktig på et område, på samme måte som en snakker om en mester i et fag eller innen en idrett.

Arbeidsforskningsinstituttet har i veiledningen «Mestring i arbeid» (Klemsdal og Svare, 2011, s. 9) beskrevet aspekter eller dimensjoner som vi kan forstå begrepet i;

- Begrepet mestring har et faglig eller teknisk aspekt. Den som mestrer en oppgave må ha de kunnskaper og ferdigheter som skal til for å løse oppgaven tilfredsstillende.
- En som mestrer oppgaven godt handle raskt og tilsynelatende ubesværet. Dette viser seg tydeligst når noe uventet eller uforutsett skjer. Mesterens fleksibilitet skyldes at han har utviklet en type oppmerksomhet som gjør at han legger merke til nyanser og

detaljer ved utfordringer han møter. Det gjør at han kan møte utfordringene på måter som er bedre tilpasset situasjonen.

- Minst like viktig er at han også er i stand til å utvikle nye mentale handlingskart når det er nødvendig.

Sett i lys av det ovenstående inneholder begrepet mestring det å ha kunnskap og ferdigheter, erfaring som gjør at en kan bruke disse og også evne til å se nye løsninger når dette kreves.

Nasjonalt kompetansesenter for læring og mestring innen helse har gitt ut rapport hvor de gjennomgår sentrale begreper innen fagområdet læring og mestring (Vågan og Olsson, 2018). De har i denne rapporten redegjort for et teoretisk perspektiv som oppsummert beskriver mestring som et uttrykk for den enkeltes ressurser, og samspillet mellom disse ressurser og sosialt nettverk, støtteapparat, institusjoner og samfunn.

Som nevnt i kapitlet over har positiv psykologi de siste årene fått innpass i blant annet arbeids- og organisasjonspsykologi der den utgjør det teoretiske grunnlaget for en ny retning innen ledelsesteori som kalles positivt lederskap. Mestring innen positivt lederskap fremholder blant annet det å ta utgangspunkt i medarbeidernes styrker og bygge videre på dem. Dette er en endring i tankemåte, hvor en kartlegger hva medarbeidere mestrer godt og forsøker å gjøre dem enda bedre på de områdene, heller enn å jobbe med områder medarbeiderne er svake på. I følge Johannessen og Olsen (2013, s. 46) er mestring innen positivt lederskap knyttet opp til troen på at man kan oppnå noe. Med denne definisjonen av begrepet kan mestring knyttes opp til det å få til «noe», det kan både være å få til en arbeidsoppgave eller å lære seg noe nytt. Mestring innen positivt lederskap slik Adriaenssen mfl. (2017, s. 35) definerer det, består av størrelsene selvbilde, styrke og utholdenhet;

- Vår identitet, og kanskje også våre prestasjoner, er sterk koblet til vårt selvbilde. Selvbildet og opplevelsen av å kunne mestre kan dermed bety mye i den enkeltes liv og for virksomheten man jobber i.
- En persons styrker er områder der personen allerede er god. I positiv psykologi tar man utgangspunkt i en persons styrker og prøver å forsterke disse områdene.
- Utholdenhet kan forstås som livsmot, pågangsmot på tross av dårlige utsikter, ukuelighet og en form for robusthet på tross av omstendighetene.

Måten vi forholder oss til stress er ifølge Johannessen og Olsen (2013, s. 80) avgjørende for om vi skaper mestring eller frustrasjon. De hevder at de som klarer å forvandle en håpløs situasjon til en situasjon man klarer å vokse på, har større muligheter til å utvikle mestringsevnen.

Et annet viktig premiss i vår forståelse av mestring er at mestring er noe som en må jobbe for. Mestring er ikke en medfødt evne alene, som noen har mens andre ikke har. Duckworth mfl. (2007) har gjennom en serie av studier belyst faktorer som har betydning for mestring og det å lykkes. En viktig faktor for suksess er GRIT (growth, resilience, integrity og tenacity). GRIT innebærer å jobbe mot et enkelt overordnet mål i tykt og tynt med et tidsperspektiv på år og endatil tiår (Duckworth, Gross, 2014, s. 319). Forskning viser at GRIT, i større grad enn egenskapene «IQ» og «pliktoppfyllelse» gir en forutsigelse av suksess. Sett sammen, beskriver disse funnene at oppnåelse av vanskelige mål innebærer ikke bare talent, men også vedvarende og fokusert anvendelse av talent over tid (Duckworth mfl., 2007, s.1087).

Ut i fra det vi har skrevet om forståelse av mestring har vi forsøkt å samle oss om hva vi legger i begrepet mestring. For det første forstår vi mestring som det å få til noe eller beherske en oppgave. I dette ligger det å ha kunnskap og ferdigheter, erfaring som gjør at en kan bruke disse, og også evne til å se nye løsninger når dette kreves. I tillegg må en ha avklart et mulighetsrom hvor ferdigheter kan benyttes. Et annet aspekt som vi tar med oss fra forståelsen innenfor helse er at mestring er et samvirke mellom individuelle egenskaper og ressurser og sosiale omgivelser. Mestring skjer ikke i en egen boble, men i relasjon, samvirke med andre personer, omgivelser og rammer (lovverk, styringssignaler etc.). Fra positiv ledelse tar vi med at å bygge på hva medarbeiderne allerede er gode på (styrkene) vil øke mestringstro og opplevelse av mestring. Et siste forhold som har betydning for vår forståelse av mestring er at mestring ikke er en evne som noen er født med. Mestring er et resultat av hardt arbeide og ikke nødvendigvis intellektuell kapasitet alene. Duckworth har gjennom sine artikler vist oss at GRIT faktisk talt kan bety mer enn IQ for eventuell suksess i livet.

I et forsøk på å definere mestring i arbeidslivet, blir da mestring å ha kunnskap og ferdigheter, skapt gjennom arbeid og anstrengelse, og tro på at en kan benytte dette til å løse en oppgave eller ny problemstilling i en kontekst.

Vi har nå beskrevet hva vår forståelse av mestring i arbeidslivet er. Når vi nå skal si noe om hvordan ledere i NAV jobber med mestring vil vi ta for oss faktorer som kan påvirke medarbeiderens opplevelse av mestring. Fra litteraturen om mestring ser det ut som forskerne er opptatt av disse områdene; målsettinger, myndiggjøring av ansatte, opplevelse av det å lykkes, mestringstro, forventninger, dialogen, utnytte styrker og kompetansebygging. Vi vil derfor beskrive disse områdene nærmere i de neste kapitlene.

2.2.1 Målsettinger

Generelt kan vi si at mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Mål kan ha ulike tidsperspektiv, inneholde ulike grader av realisme og ha ulik konkretisering (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 37). Når vi tar med målsettinger som et av områdene som påvirker medarbeidernes mestring, er det fordi de konkrete målene vi setter oss, påvirker det ferdighetsnivået og den arbeidsinnsatsen vi viser. Manger og Wormnes hevder at valg av mål kan være avgjørende for motivasjon og mestring (2014, s. 39). Locke og Latham er to sentrale forskere innen målsettingsteori. Studier gjort av dem viser at spesifikke og utfordrende mål fører til et høyere nivå av gjennomføring enn ved lette, vage og abstrakte mål. Så lenge personen er forpliktet til målet, har muligheter til å nå det, og ikke har andre mål som er i konflikt, er det en direkte positiv sammenheng mellom utfordringen i målet og oppgaveløsning (Locke og Latham, 2006, s. 265). Mål kan rett og slett motivere en til å bruke eksisterende evner, de kan «hente frem» oppgaverelevant kunnskap fra glemselen eller motivere folk til å søke etter ny kunnskap (Locke og Latham, 2006, s. 265).

Locke og Latham (1985, s. 206) holder frem fire mekanismer som forklarer hvorfor målsettinger forbedrer arbeidet. For det første vil målsettinger gi fokus og styrer vår aktivitet. For det andre vil målsettinger regulere vårt uttak av innsats. For det tredje vil målsettinger forbedre utholdenhet da innsatsen frem til målet eller delmålet er nådd. Og til sist kan målsetting presse frem utvikling av nye strategier for å forbedre arbeidet.

I følge Locke og Latham (2006, s. 265) er tilbakemeldinger en sentral moderator av målsettinger. Tilbakemeldinger er nødvendig for at medarbeidere skal kunne måle sin fremgang. Bedre effektivitet, prestasjoner og atferd avhenger av en god og konstruktiv tilbakemeldingsprosess.

I litteraturen om målsettinger fremgår det at det er forskjellige typer målorienteringer. Prestasjonsmål handler om å vinne en konkurranse, få anerkjennelse, bli likt eller generelt å ville være best. Mestringsmål (ferdighetsmål) fokuserer på den annen side på å oppnå en viss ferdighet. Ved mestringsmål prøver en å utvikle eller forbedre kompetanse (Manger og Wormnes, 2014, s. 42). Den sikreste måten å oppnå resultatene på er å holde oppmerksomheten på mestringsmålene. Dette øker mulighetene for opplevelse av selvkontroll (Manger og Wormnes, 2014, s. 54).

Vi har tidligere vist til forskning fra Duckworth som har sett på at GRIT forutsier med en viss grad av sikkerhet hvem som når utfordrende mål. Duckworth og Lee (2018) har også sett på hvordan GRIT kan være en faktor som utvikler organisasjoner. Organisasjoner vil dra nytte av å skape tydelig hierarki av mål. Hvis en organisasjon erklærer at den har flere mål, og ikke klarer å prioritere dem, kan det bli problemer med å ta gode strategiske valg. Tydelighet rundt hva som er hovedmål kan ha konkurransefordeler og har verdifull innvirkning innad i organisasjon også (Duckworth og Lee, 2018).

Oppsummert ser vi at målsettinger er viktig for hva vi yter. Tydelige og utfordrende målsettinger er med på å utvikle medarbeiderne, gi dem retning og er muligens også med på å finne nye løsninger. Ledere bør derfor tenke på hvilken type målsettinger de lager. Prestasjonsmål handler om å vinne, mens mestringsmål handler om å forbedre ferdigheter. Like viktig som tydelige målsettinger er tilbakemeldinger til den enkelte. Det vil her være snakke om tilbakemeldinger mens medarbeider jobber mot målet, og etter at oppgaven er over.

2.2.2 Myndiggjøring

Myndiggjøring er ett av flere brukte norske ord på det engelske «empowerment». Begrepet er i NOU 1998:18 beskrevet slik: «*Empowerment betyr at folk blir i stand til å definere sine egne problemer ut fra sin egen situasjon og finne sine egne løsninger i fellesskap med andre.*»

I følge Amundsen (2019) kan myndiggjøring i arbeidslivet forstås som i hvilken grad ansatte opplever å ha reell autonomi og innflytelse, meningsfulle arbeidsoppgaver, tilstrekkelig kompetanse, samt tilhørighet i organisasjonen. Det handler også om de sosiale og strukturelle ordninger og praksiser i organisasjonen som bidrar til å myndiggjøre de ansatte, samt deres egne bidrag i myndiggjøringsprosessen (Amundsen, 2019, s. 32). Hvis vi oversetter begrepet «empowerment» med utgangspunktet til arbeidslivet innebærer begrepet å frigjøre ressurser hos ansatte ved å gi dem større makt, myndighet og ansvar i sin arbeidsrolle, og ved at de får reell innflytelse på viktige beslutninger i organisasjonen (Amundsen, 2019, s. 244). Autonomi er en del av det å være myndiggjort. I arbeidslivssammenheng innebærer autonomi at medarbeider blir delegert makt og myndighet til blant annet å kunne planlegge arbeidet, bestemme arbeidsmetoder og ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde og handlingsrom (Amundsen, 2019).

I denne sammenheng ser vi på myndiggjøring som opplevelse av selvbestemmelse og reell medbestemmelse. Det vil si i hvor stor grad medarbeiderne opplever at de kan påvirke. Myndiggjøring blir å øke «makten til», slik at individet kan bruke sin egen makt. Dette kan bidra til å øke muligheten til mestring. Makt kan da bli noe som benyttes til utvikling (Manger og Wormnes, 2018, s. 65). Det som betegner innholdet i myndiggjøring er styrking av kontroll, økt makt over seg selv og aktiv påvirkning av og myndighet over egen livssituasjon (Manger og Wormnes, 2018). Det hevdes videre at det å forstå den situasjonen vi er i, det å tro at vi kan finne løsninger og mening, samt opplevelse av å influere sitt eget liv er myndiggjørende. Livskvaliteten økes og en føler seg mer tilfreds med økt myndiggjøring. Myndiggjøring handler ut fra dette om å finne ressursene til den enkelte og benytte dem på best mulig måte for å oppnå fremgang. God dialog og den gode samtalen bidrar til å finne frem til den enkeltes ressurser. Den gode dialogen er både bevisstgjørende og myndiggjørende og åpner muligheter for å se hverandres egenskaper og mangfold. En bevisstgjøring av egne muligheter og kompetanse må utføres i gjensidig respekt. I en god

samarbeidsrelasjon fremmes myndiggjøring best. Dermed vil vi lære og motiveres best når dette ivaretas (Manger og Wormnes, 2018, s 93).

Ifølge Amundsen (2019) har myndiggjøring mye å tilby i dagens kunnskapsbaserte arbeidsliv. Når de ansatte vises tillit gjennom å få og ta imot ansvar og myndighet og de samtidig følges opp på en måte som oppleves ikke-kontrollerende, har det potensiale i seg til å utløse ressurser i den enkelte til beste for organisasjonen, den ansatte selv og de kundene som organisasjonen skal betjene. Amundsen (2019) hevder at selvledelse er et viktig moment i myndiggjøring og består av en rekke ferdigheter som den ansatte kan benytte for å påvirke egen atferd, motivasjon og tanker.

2.2.3 Opplevelse av å lykkes

Hvilken forståelse har vi av hva som er årsaken til at en medarbeider lykkes med en oppgave? I følge Manger og Wormnes (2018, s. 95) er det viktig for fremtidig motivasjon og mestring hvordan vi opplever årsaken til resultatene vi oppnår. Personer som tror de kan påvirke egen læring, har lettere for å lykkes enn de som tror at læring er kontrollert av mektige andre (Manger og Wormnes, 2018, s. 97).

Den amerikanske forskeren Dweck har over lengre tid forsket på hvordan folk opplever sine muligheter til å påvirke egen læring og mestring. Dweck kom frem til at en kunne dele inn i to forskjellige tankesett (2017, s. 6-7). Det å tro at ens kvaliteter er hugget i sten – et «fastlåst tankesett» – skaper et behov for å bevise seg selv igjen og igjen. Et «vekstorientert tankesett» er basert på troen på at ens basisferdigheter er ting som kan utvikles gjennom egen innsats, egne strategier og med hjelp fra andre. Dweck (2017, s.15) beskriver det som at når en velger et tankesett går en inn i forskjellige verdener. I en verden av fastlåst tankesett handler suksess om å bevise at en er smart eller talentfull. I den andre verdenen, verdenen av vekstorientert tankesett, handler det om å strekke seg for å lære noe nytt og utvikle seg selv. Personer med et vekstorientert tankesett oppsøker ikke bare utfordringer, de blomstrer av dem.

I følge Manger og Wormnes (2018) kan andre personer hjelpe til med å bevisstgjøre oss om at det gode resultatet skyldes noe ved oss selv og vår måte å gjøre oppgaven på.

Selvoppfatningen påvirkes og dermed øker sannsynligvis vår motivasjon for å fortsette med den samme aktiviteten. Det er derfor viktig at vi får anerkjennelse når vi utfører oppgaver som krever innsats og bruk av egne evner eller ferdigheter. I skole, arbeid og fritid er det viktig at det utvikles kulturer som ser på det å feile som noe det kan gjøres noe med, gjennom å forberede strategier og arbeidsinnsats (Manger og Wormnes, 2018, s. 99).

Vår motivasjon og våre prestasjoner påvirkes altså av hvordan vi forklarer våre egne handlinger. Hvis vi har utpreget innsatsfortolkning, opplever vi at suksess skyldes hardt arbeid og at nederlag skyldes for liten innsats. Evnefortolkninger, derimot viser til en opplevelse om at suksess har med gode evner å gjøre og nederlag med utilstrekkelige evner (Manger og Wormnes, 2018, s. 111). Det er avgjørende at vi opplever at vi selv kan påvirke det som skjer med oss. Når vi skal hjelpe andre mennesker som står overfor oppgaver de skal mestre, er det viktig at vi oppmuntrer dem til å påvirke sin situasjon. Personer som opplever at de kan kontrollere sin skjebne, har sterkere motivasjon for å prestere enn personer som tror det som skjer ligger utenfor deres egen kontroll. Manger og Wormnes (2018) hevder at ved å gradvis mestre vanskeligere og vanskeligere oppgaver bygger vi opp et fortolkningsmønster hos oss selv som preges av at vi lykkes på grunn av noe ved oss som personer. Det er slik kunnskap som øker vår selvoppfatning på de områder vi lykkes.

Når vi har valgt å se nærmere på hvordan medarbeiderne ser på hvorfor de lykkes er det som en følge av at måten en selv tenker på legger føringer for muligheten til videre utvikling. Hvis medarbeidere tenker at de ikke kan påvirke mestring selv og at det er en medfødt evne, vil de i mindre grad ta ansvar for egen mestring. Dweck sin forskning på hvordan vårt tanke sett styrer innsatsen er sentral i dette.

2.2.4 Mestringstro

Troen på egne ferdigheter og effektivitet er en viktig faktor for å fremme prestasjoner og mestring. Manger og Wormnes (2018, s. 113) beskriver at mennesker som har høy forventning om å mestre oppgavene de står overfor vil arbeide hardere, være mer utholdende

og prestere bedre. Dette bygger på psykologen Albert Banduras (1997) sosialkognitive teori om «self-efficacy», på norsk beskrevet som «egen mestringsforventning» eller «mestringstro». Den sentrale premissen i mestringsteori er at menneskers tro på egne evner til å skape ønsket resultat av sine handlinger er den viktigste faktor for den atferd mennesker velger å engasjere seg i og hvor mye de holder ut i deres forsøk i møte med hindringer og motstand (Maddux, 2009, s. 335).

Bandura (1997, s. 3) definerer mestringstro som troen på at man selv har evnen til å organisere og utføre den handlingen som kreves for å nå ønskede mål. Han viser til at mestringstro handler om hva man tror at man kan få til i ulike situasjoner med utgangspunkt i de ferdighetene man har. Det handler om at lærte forventninger om å mestre avgrensede oppgaver fører til suksess, og at en effektivt kan utføre handlingen med den kunnskapen og ferdighetene man har (Manger og Wormnes, 2018, s. 114). Mestringstro er dermed ikke en evne eller et personlighetstrekk, men en tro på at en kan mestre den avgrensede oppgaven en står overfor. I tillegg til kunnskap og evner for å løse en oppgave må en ha kapasitet til å omsette kunnskapen til effektive handlinger i bestemte situasjoner. Dette innebærer at mestringstroen vil være påvirket av situasjonen en er i og er kontekstavhengig (Manger og Wormnes, 2018, s. 114). Bandura (1997, s. 24) hevder at hvilken forventning en har til utfallet av en handling vil påvirke hvor mye innsats en legger i oppgaven og om man i det hele tatt vil prøve seg på oppgaven. Der en har tro på at en kan klare oppgaven, og i tillegg vurderer at det vil være tjenlig for en å gjennomføre oppgaven, vil en kunne yte en større innsats for å få gjennomført oppgaven. Ut fra dette har mestringstro betydning for hvilke oppgaver man selv velger, og på hvilke områder man bruker energi og krefter. Mennesker som tviler på sine evner vil holde seg unna vanskelige oppgaver innenfor disse områdene. De finner det vanskelig å motivere seg for oppgaver innenfor områder som de ikke tror de kan mestre og gir fort opp når de møter på motstand. På denne måten vil lav mestringstro bidra til lav utholdenhet for oppgaven og svak forpliktelse overfor målet. Mennesker med sterk tro på egne ferdigheter ser derimot på motstand som en utfordring som kan overvinnes i stedet for trusler som må unngås (Bandura, 1997). De fleste har en tendens til å unngå situasjoner som de ikke tror de kan mestre, og søker seg mot situasjoner der de tror de kan yte godt (Bandura og Locke 2003, referert i Lai, 2011, s. 4)

Bandura (1989) hevder at mestringstro fungerer som en viktig avgjørende faktor for motivasjon og handling. Jo sterkere egen mestring er oppfattet, desto høyere mål setter folk for seg selv og jo fastere forplikter de seg til dem. Menneskers mestringstro er avgjørende for nivået av motivasjon for en oppgave, og den gjenspeiles i hvor mye innsats en vil legge i oppgaven og hvor lenge en vil holde ut i møte med motstand. Jo sterkere troen på at en har det som skal til for å utgjøre oppgaven, desto sterkere er innsatsen som legges ned.

I gjennomgangen av litteratur som omhandler mestring og mestringstro ser vi at disse begrepene ofte henger tett sammen med den enkeltes oppfatning av seg selv. Studier viser at det er sammenheng mellom selvoppfatning og prestasjoner (Manger og Wormnes, 2018), og bl.a. Maddux (2009) hevder at selvbildet har betydning for medarbeideres generelle velvære og mentale helse. Swann mfl. (2007) hevder at personer med et positivt selvbylde har bedre kunnskap om seg selv, er tilpasningsdyktige, når målene de har satt seg og er mer forpliktet til å fullføre en oppgave.

Det benyttes flere ulike begrepet i litteraturen omkring den enkeltes selvoppfatning, og det er ulike definisjoner og nyanser av hva som legges i begrepene. *Selvbilde* er et av begrepene som brukes og kan defineres som «en personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på ulike områder og i ulike kontekster, og de forventningene en har om hvordan en burde klart seg» (Carr, 2011, s.239 - referert i Adriaenssen mfl., 2017, s. 36). Videre knytter Mruk (1999) selvbylde opp til en følelse av å ha nødvendig kompetanse og opplevelse av om man er betydningsfull for oppgaven.

Manger og Wormnes (2018) viser til at *selvoppfatning* et annet begrep som ofte brukes. I psykologi og pedagogikk er dette brukes som et samlebegrep som inkluderer ideer, følelser og holdninger en person har til seg selv (Skaalvik og Skaalvik, 2013). Selvoppfatning beskrives som hvordan man forklarer en selv til seg selv, og denne kan variere ut fra situasjon og livsfase. Shavelson mfl. (1976, referert i Manger og Wormnes 2018, s. 32) beskriver at en persons selvoppfatning er en form for hierarki der den generelle oppfatningen av oss selv er øverst. Dette er våre samlede tanker og oppfatninger som vi har av oss selv og som kan være vanskelig å endre. Det øverste nivået er delt opp i flere undernivåer av selvoppfatning, og

disse er mer ustabile og lettere å påvirke enn den generelle delen. Denne hierarkiske modellen innebærer at gjentatte endringer på lavere nivå kan påvirke den generelle selvoppfatningen, og det vil være viktig å jobbe med endringer av selvoppfatning på de lavere nivåene fremfor på toppen. Bandura (1997) beskriver at et menneskes selvoppfatning i stor grad avspeiler vedkommende forventning om mestring. Ved å utvikle en mestringstro innenfor et område f.eks. yrke, vil det bidra til en positiv selvoppfatning innenfor dette området hos medarbeidere.

Begrepene *selvtillit* og *selvakseptering* er også nært knyttet opp mot selvoppfatning. Selvakseptering, eller selverd, er knyttet til det engelske begrepet “self-esteem” og handler om hvordan en bedømmer sin verdi som menneske (Bandura, 1997). Skaalvik og Skaalvik beskriver at «*selvverd innebærer å akseptere og respektere seg selv slik som en er*» (2013, s. 91). Enkelte evner eller ytelser kan bli høyere verdsatt av oss selv og omgivelsene, og det vil være viktigere for oss å knytte høy selvakseptering til denne evnen eller ytelse. Det innebærer at individuelle preferanser er avgjørende for å forstå betydningen av selvaksepteringen (Manger og Wormnes 2018, s. 35). Begrepet selvtillit er nært knyttet opp til de andre begrepene vi har vært innom her, men skiller seg fra selvakseptering ved at selvakseptering er mer personrettet enn selvtillit på den måten at man kan ha høy selvtillit på noen områder og lav på andre. Selvtillit minner på den måten mye på Banduras begrep mestringstro, men der mestringstro er mer spesifikt rettet mot en konkret oppgave.

I følge Bandura (1997) er det fire hovedkilder til å bygge opp mestringstro hos mennesker. Den viktigste av disse er å gi en person ekte, eller *autentiske mestringserfaringer* innenfor et område. Med autentiske mestringserfaringer menes erfaringer som er knyttet direkte opp mot å mestre lignende oppgaver og utfordringer. På den måten bidrar mestringserfaringer til å styrke personens forventninger om å mestre tilsvarende oppgaver, mens erfaringer med å mislykkes svekker mestringserfaringer (Bandura, 1997). Bandura beskriver at et menneskes selvoppfatning i stor grad er knyttet til vedkommende sin personlige forventning om mestring vedkommende har. En positiv selvoppfatning innenfor et område utvikles dermed som et resultat av at en bygger opp forventninger om å mestre oppgaver innenfor dette området (Manger og Wormnes, 2018, s. 117). En annen kilde til å bygge opp mestringstro er *modellering*, og dette dreier seg om å lære av andres erfaringer ved observasjon. Gjennom å

se en annen person utføre en handling og lykkes, kan en øke ens egen forventning om mestring. Modellen er en kilde til informasjon om hvilke handlinger som fører til suksess. Den tredje metoden for å bygge opp mestringstro er ifølge Bandura *verbal overtalelse*. Positive tilbakemeldinger som uttrykker tro på en persons evner kan bidra til å øke personens mestringstro. Bandura hevder at verbal overtalelse er mest troverdig når oppgaven den er knyttet opp mot ligger nært opp til ferdighetsnivået til den som skal utføre oppgaven. Den siste hovedkilden Bandura nevner for å bygge opp en persons mestringstro dreier seg om *fysiologiske reaksjoner*. Forholdet mellom mestringstro og fysiologiske reaksjoner er gjensidig ved at lav mestringstro øker spenningsnivået og et høyt spenningsnivå vil bidra til å redusere mestringstroen ytterligere (Manger og Wormnes, 2018, s 121). Bandura beskriver også at humør kan påvirke mestringstroen gjennom hvordan man tolker hendelser og henter tidligere erfaringer frem fra hukommelsen. Dårlig humør kan aktivere tanker om situasjoner der en har mislyktes tidligere, mens godt humør aktiverer tanker om tidligere suksess (Bandura 1997).

Følelsen av mestringstro avhenger av relasjonene man befinner seg i. For å kunne oppleve tro på mestring er det nødvendig med bekreftelser og anerkjennelse, og følelsen av å bli forstått bidrar til å skape trygghet og sikkerhet hos den enkelte (Manger og Wormnes 2018, s. 123).

Mestringsteorien viser at troen på at man kan få til en oppgave er viktig for å kunne lykkes og har stor betydning for om en tør å prøve seg på nye oppgaver. For ledere vil det være avgjørende å bygge opp medarbeidernes mestringstro for på den måten å skape større motivasjon og utholdenhet med oppgavene. Høy mestringstro gjør at forslag som innebærer endringer, virker mindre truende, og ses mer som muligheter til å bruke sin egen kompetanse på en interessant måte (Lai, 2014, s. 154).

2.2.5 Forventninger

Hvilke forventninger en har til seg selv og leder har til medarbeiderne vil ha betydning for mestring. Hvis vi automatisk tenker positivt og tror vi kan lykkes i fremtidige situasjoner, viser forskning at sjansen for å lykkes økes (Bandura 1997). Forventer vi at fremtidige

utfordringer gir nye muligheter og suksess, vil dette påvirke oss positivt. Dette er nært knyttet opp mot det vi beskrev i de forrige kapitlene om mestringstro og opplevelsen av å lykkes.

En persons motivasjon og mestring kan preges sterkt av de forventninger andre har til vedkommende. I følge Manger og Wormnes (2018) har sosiologen og sosialpsykologen Mead gjennom teorien om symbolsk interaksjonisme beskrevet hvordan et individs selvbilde blir formet av andres reaksjoner. Oppfatningene som mennesker har om seg selv dannes indirekte, gjennom persepsjon av andres oppfatning av en selv (Manger og Wormnes, 2018, s. 160). Det innebærer at andres vurderinger er en viktig kilde til informasjon om en selv, og dermed også er en kilde som har betydning for en persons selvoppfatning. Menneskers atferd er ikke bare uttrykk for egen motivasjon og holdning, men vil også være et uttrykk for forventninger til hvordan de nærmeste omgivelsene vil reagere. Når andres forventninger til oss over en tid går i samme retning, formes vi av tilbakemeldingene vi får. Jo viktigere personene som gir uttrykk for forventningene er for oss, jo mer innflytelse får deres reaksjoner på utvikling av vår selvoppfattelse (Manger og Wormnes, 2018, s.162). Denne effekten av sosiale forventninger er blitt kalt «Pygmalion-effekten». Begrepet refererer til det psykologiske fenomenet at jo større tro og forventninger man legger til personer, jo bedre presterer de. Kierein og Gold (2000) beskriver fenomenet som en selvoppfyllende profeti, og det innebærer at en person eller gruppe av mennesker handler i henhold til andres forventninger. Personen eller gruppen kan til et visst nivå internalisere de høye forventningene som settes til dem og ut fra det handle for å innfri disse høye forventningene. Rosenthal og Jacobson (1968) kalte fenomenet for Pygmalion-effekten basert på en historie fra gresk mytologi der skulptøren Pygmalion skapte en statue som ble levende fordi ingen vanlig kvinne klarte å leve opp til forventningene hans. Pygmalion-effekten er en selvforsterkende effekt i både negativ og positiv retning, og Manger og Wormnes (2018, s. 165) beskriver at effekten er tredelt ved at personer som forventes å gjøre det godt, etterhvert viser fremgang. Personer som har negativ forventning til seg, gjør det etterhvert dårlig og til slutt er det ikke fremgang hos personer som det ikke forventes fremgang hos.

Begrepet atferdsbekreftelse blir av sosialpsykologen Snyder brukt for å beskrive hvordan de forventninger en blir møtt med påvirker enkelte til å handle i tråd med forventninger (Manger og Wormnes, 2018, s. 164). Det har vært gjennomført en rekke studier, spesielt innenfor

pedagogikk og undervisning, for å undersøke effekten av andres forventninger på egen mestring og motivasjon. I en metaanalyse gjort av Kierein og Gold (2000) fremgår det at denne effekten også er betydelig i arbeidslivet. De viser spesielt til at effekten er stor når medarbeidere i utgangspunktet har lave prestasjoner.

Manger og Wormnes (2018, s. 169) viser til at våre forventninger til andre kommuniseres på ulike måter. Noe kommuniseres direkte til en person eller gruppe, mens de andre ganger kan kommuniseres indirekte ved at noen tilbys bedre muligheter enn andre, ved at noen blir vist tillit gjennom å få tilbud om de mest interessante oppgavene mens andre kan bli gitt lite inspirerende oppgaver.

Som vi så i kapitlet om mestringstro understreker Bandura (1997) betydningen av å gi mennesker autentiske mestringsopplevelser fordi disse opplevelsene danner grunnlag for deres mestringstro og selvoppfatning. Det å bli møtt med høye og realistiske forventninger vil dermed kunne bidra til dette. Manger og Wormnes (2018) peker på at det er viktig at forventningene vi har til andre er basert på best mulig kjennskap til hva de har av forutsetninger for å prestere.

Vi ser av forskningen at de forventninger man møter andre mennesker med er med på å forme menneskene til den de er. Ut fra dette kan man si at en leders som har positive forventninger til medarbeiderne kan bidra til å få frem det beste av dem. Bevissthet omkring hvordan forventninger påvirker både egne og andres tanker og atferd, vil derfor være nyttig også i arbeidslivet hvor læring og utvikling er målet (Manger og Wormnes, 2018, s.172).

2.2.6 Dialogen og samtalen

Dialogen og samtalen er både en samtale mellom to eller flere mennesker, men handler også om den indre dialogen man har med seg selv. Vi vil her belyse begge disse sidene av samtalen og dialogen.

Relasjoner mellom mennesker bygges gjennom samtale og i det direkte møte mellom mennesker. Samtalen og dialogen blir ikke bare uttrykt gjennom ordene som sies, men også gjennom stemmeleie og kroppsspråk. Dette er viktig å være oppmerksom på når man skal bygge og ivareta en relasjon. Den relasjonen vi har til andre mennesker vil kunne påvirke hvordan et budskap blir tolket og forstått. Dersom man har en positiv relasjon til den som formidler et budskap vil man fortolke på en annen måte enn dersom relasjonen er av mer negativ karakter. Respekt anses som en forutsetning for god kommunikasjon (Johannesen og Olsen, 2013).

Dialogen eller samtalen mellom leder og medarbeiderne kan være med på å korrigere og vise vei videre. I relasjonen mellom leder og ansatt kan respekt oppnås gjennom å gjøre seg kjent med, være tilstede og se sine medarbeidere. Gjennom samtalen og i øvrig kommunikasjon med medarbeiderne kan leder finne ut på hvilket område en medarbeider har et potensiale eller sine styrker. Adriaenssen mfl., (2017) hevder at man som leder kan tilføre ressurser for at en medarbeider skal kunne utvikle seg på et område og på denne måten kan man bidra til å styrke medarbeider. For å få dette til er det nødvendig at man er tilstede sammen med de ansatte, har evne til å lytte til det som blir sagt og vise oppmerksomhet. Lytting bidrar til en god dialog og gode samtaler.

Dialogen har ifølge Spurkeland (2012) som formål å bedre kontakt og forståelse mellom to personer. Han hevder at dialogen bør være preget av likeverdighet, også i dialog som kan defineres å ha asymmetriske relasjoner, som for eksempel leder og medarbeider, og begge bør oppleve respekt og personlig delaktighet i dialogen/samtalen. I likeverdighet ligger det i denne sammenheng aksept, respekt og genuin interesse for sin samtalepartner. Videre er balanse et viktig begrep i dialogen. Balanse betyr å gi plass og åpning for den andre parten i samtalen. I følge forfatteren er samtalen den eneste form for fullverdig kommunikasjon (Spurkeland, 2012).

Samtale og dialog mellom leder og medarbeider kan også bidra til en indre samtale i etterkant. Ifølge Manger og Wormnes (2018) har den indre samtalen den enkelte har med seg selv betydning for mestring. Våre prestasjoner blir influert av det vi sier til oss selv. Våre

erkjennelser fremkommer etter en kontinuerlig bearbeiding av den informasjon vi får. Dette kan vi se på som en slags innvendig samtale med oss selv. Vi ser for oss og tenker over det vi opplever, gjør kommentarer til handlingene og har forestillinger om hva som kan komme til å skje. Menneskets særegenhet er nettopp det at vi lærer og handler og samtidig, samt har en kontinuerlig refleksjon om det som skjer underveis. Vi analyserer det vi gjør mens det pågår. Denne prosessen kan være med på å påvirke både vår motivasjon og mestring. Den indre samtalen og det vi sier til oss selv blir ofte avgjørende for hva vi presterer. Egen tankemåte, tankemønstre og de indre samtaler er det derfor viktig å være oppmerksom på og være kjent med. Vårt personlige tankemønster blir vår individuelle stil eller personlighetskarakter. Hvis vi står fast i en problemstilling eller har det vondt kan det være hjelp i å snakke med en vi stoler på. En slik fortrolig samtale kan være med på å skape en endring eller forandring. Dialogen og relasjonen er derfor med på å skape personlig utvikling (Manger og Wormnes, 2018).

Våre tidligere erfaringer påvirker utviklingen av vår egen individuelle stil og hvordan vi håndterer hendelser. Dette kan være med på å forklare hvorfor ulike personer reagerer helt forskjellig på en og samme hendelse. Det å bli bevisstgjort rundt hvordan man reagerer kan bidra til utvikling og mestring i fremtiden. En god samtale vil kunne bidra til ny innsikt og forståelse. En slik samtale kan få frem perspektiver som bidrar til økt selvaktelse og selvrespekt. Mange av oss er ikke bevisst på egne særegenheter i måten å tenke på. Vi kan dermed si at vi blir uoppmerksomme på hvordan vår egen måte å tolke og tenke på påvirker opplevelsen av verden rundt. Vår oppfatning bidrar til hva vi forstår og hvordan vi tolker, og dette påvirker vår motivasjon og mestring. Det å ha dialog med andre hjelper oss til å opprettholde og endre vår indre dialog. Den mentale styrken kan til enhver tid utvikles og forbedres. Mental styrke kan beskrives som et godt selvilde som gir tiltro til egne ferdigheter, godt opptrent konsentrasjonsevne, følelsesmessig stabilitet og positiv holdning til og tenkning om tilværelsen. For å kunne opprettholde disse elementene trenger vi støtte, klare tanker, dialog og bekreftelse på mestring. Det er vist til at vår mentale styrke utvikles i vår omgang med andre mennesker og at vi trenger andre mennesker både til å støtte oss på og til sammenligne oss med, samt som kan utfordre oss (Manger og Wormnes, 2018).

2.2.7 Styrker

I følge Buckingham og Clifton (2001, s. 8) er det to antagelser som legger føringer for de beste lederne i verden, «hver enkelt persons talent er varig og unik» og «hver enkelt persons største rom for å vokse er på de områder hvor de innehar sine største styrker».

Mange bryr seg ikke med det intrikate i sine styrker, og i stedet velger de å vie sin tid og energi på å undersøke sine svakheter (Buckingham og Clifton, 2001, s. 121). Videre hevder de at hvis du ønsker å beholde de talentfulle ansatte og lede hver av dem til å yte bedre, må du avdekke hvor hver og en av dem er unike og så finne en måte å utnytte denne unikheten. En trenger en systematisk prosess for å maksimere verdien som er i medarbeiderne. Mye av ansvaret for dette vil ligge hos ledere som velger ut talenter, setter klare forventninger, fokuserer på styrker og utvikler hver enkelt ansatt sin karriere.

Som vi skrev i kapittel om forståelse av mestring fokuserer positiv psykologi på fordelene av både å inneha og å få bruke sine personlige styrker. Personlige styrker er en persons kjennetegn som gjør at den utfører en oppgave godt eller så godt som de kan. Wood mfl. (2010, s. 17) har fulgt personer over tid og finner at det å bruke sine styrker fører til mindre stress og økt selvtillit, vitalitet og positiv påvirkning over en lengre evalueringsperiode. Bruk av egne styrker er en viktig indikator for trivsel frem i tid.

I følge Aspelund og Blacksmith (2011, s. 353) er organisasjoner alltid på utkikk etter måter å forbedre sine ytelser for å opprettholde et konkurransefortrinn og blomstre. Styrkebaserte tilnærming av medarbeiders utvikling gir mer engasjerte medarbeidere, og organisasjonen kan forvente mer produktivitet fra sine medarbeidere hvis de investerer tid og anstrengelse for å hjelpe hver ansatt til å forstå sine styrker og bruke dem i jobben. Gitt den sentrale posisjon arbeid har i livet, har ledere gode muligheter til å påvirke trivselen til sine ansatte.

Undersøkelser som ber folk om å nevne sine styrker har funnet at bare en tredjedel av personene kan navngi sine styrker (Linley og Harrington, 2006). For individer innad i organisasjoner, vil en klar forståelse av sine styrker tillate dem å utforske og optimalisere sine utbredte styrker, og tilegne seg en bevissthet av de områder hvor de ikke er så sterke. De kan søke å jobbe på en måte som spiller på sine styrker, mens de forholder seg til sine svakheter gjennom å komplementere kollegaer og team-arbeid med andre. Fra en leders

perspektiv, vil en klar uttalelse av styrkene til medlemmene i et team gi dem en forståelse av hvilke individer som vil utmerke seg i noen oppgaver og hvorfor (Linley og Harrington, 2006).

Oppsummert kan en si at det er flere fordeler med å ha fokus på styrker til medarbeidere. Det er på de områder medarbeiderne har sine styrker at potensialet til vekst er størst. Samtidig ser en at å ta i bruk medarbeidernes styrker gir bedre selvtillit og mindre stress. Utfordringene med å ta i bruk medarbeidernes styrker er at de selv ikke alltid er bevist hva de er. Leder må da sammen med medarbeider kartlegge og finne de styrker som medarbeider har.

2.2.8 Kompetanse

Som vi har sett er kunnskap og kompetanse element som er en del av mestringsbegrepet fra flere perspektiver. Nordhaug m.fl. (1993, s 19) har definert kompetanse som «*anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet*». Med kunnskap menes det en person kan eller vet, mens ferdigheter refererer til evnen til å utføre en oppgave og er dermed knyttet opp til en konkret handling. Evner kan sies å være den enkeltes potensial i form av personlige egenskaper som talenter og trekk som påvirker muligheten til å utvikle ferdigheter eller kunnskaper. Enkelte teoretikere mener at også holdninger bør inngå som en del av kompetansebegrepet, der holdninger dreier seg om viljen til å gjøre en god jobb. Holdninger vil dermed påvirke direkte hvordan oppgaver utføres. Lai definerer kompetanse som «*samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål*» (Lai, 2006, s.48).

Behovet for kompetanse har betydning for opplevelsen av å mestre sine omgivelser, for å søke utfordringer og for å få opplevelse av å mestre nye utfordringer (Manger og Wormnes, 2018, s.176). I denne sammenhengen er det nødvendig med samhandling med omgivelsene for å få bekreftelse på at man er dyktig og effektiv i hverdagen. En slik samhandling betinger at det er trygt å vise egne ferdigheter i omgivelsene. I utvikling av den enkeltes kompetanse må nye oppgaver tilpasses det eksisterende kompetansenivå, og oppgavene oppleves som gjennomførbare for å lykkes. Dette vil skape tro på at man kan lykkes og føre til at en våger å

ta nye utfordringer og oppgaver og på den måten skaper en utvikling (Manger og Wormnes, 2018, s.176)

Manger og Wormnes (2018, s. 177) beskriver at kompetanse er en følelse av sikkerhet og effektivitet i handlinger fremfor en oppnådd kapasitet eller ferdighet, og begrepet ligner dermed mye på Banduras begrep mestringstro. De hevder at en trygg kompetansefølelse bidrar til at man blir mindre redd for å feile.

Motivasjon er en sentral faktor for både læring, kompetanseanvendelse og ytelse. Viktige faktorer for motivasjonen er at medarbeiderne ser mening i å utnytte eller utvikle egen kompetanse, at de har mulighet til medbestemmelse i f.eks. hvordan skal målene nås, og at de får konstruktive tilbakemeldinger om konsekvensene av egen kompetanse og utvikling av denne (Lai, 2006). Dette er faktorer som vi ser henger tett sammen med flere av de andre faktorene for mestring som vi har vært inne på tidligere i litteraturgjennomgangen vår og som vi har forklart nærmere der. Spesielt opplever vi at det i forbindelse med mobilisering av kompetanse er viktig å fange opp medarbeidere som har lav mestringstro og sette inn tiltak som kan bidra til å heve denne.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi beskrive den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Vi redegjør for vårt valg av forskningsdesign og metode, presenterer analyseenhetene, samt beskriver hvordan vi gikk frem ved datainnsamling, bearbeiding og dataanalyse. Til slutt beskrives problemstillinger knyttet til vårt valg av metode og oppgavens validitet og reliabilitet.

3.1 Valg av forskningsstrategi og design

Problemstillingen vår er av en slik art at vi fant det mest hensiktsmessig med et kvalitativt forskningsdesign. Kvalitativ forskning er forskningsmetoder som vektlegger forståelse og analyse av sammenhenger i en prosess hos den enkelte fremfor opptelling av fenomener eller kjennetegn ved en gruppe individer (Malt, 2015). Et kvalitativt forskningsdesign har gitt oss muligheten til å gå i dybden på dataene vi samlet inn og har økt mulighetene for å finne meninger og utvikle forståelse for hvorfor informantene handler som de gjør. Det var viktig å finne ut hvordan de tenker omkring tema som har betydning for medarbeideres mestring. For å få utdypet dette så mye som mulig anså vi at en kvalitativ metode ville være mest hensiktsmessig. Et kvalitativt design har i tillegg fordelen med at det er fleksibelt i den forstand at vi kunne justere problemstillingen underveis og gjøre endringer dersom det dukket opp nye aspekter eller temaer som vi måtte se nærmere på.

Undersøkelsen vår er en deskriptiv studie der vi ønsker å gi en beskrivelse av situasjonen og kartlegge faktorer i de enhetene vi studerer. Målet er å få en dypere forståelse av hvordan ledelse utføres i disse enhetene og gjennom dette få innsikt i hva som er suksessfaktorer for å skape mestring. I organisering av innhenting av data er vi inspirert av casedesign. I følge Johannessen mfl., (2011, s. 90) kjennetegnes casedesign ved at forskeren innhenter mye informasjon om en eller noen få enheter over kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Vi finner et slikt design passende for studien ut fra ønske om å få inngående kunnskap om enhetene vi skal studere.

Selv om studien har et kvalitativt forskningsdesign, har vi i tillegg en kvantitativ tilnærming gjennom en enkel spørreundersøkelse som ble sendt ut til medarbeiderne i analyseenhetene

hvor vi har innhentet data. Spørreundersøkelsen er ment som et supplement og vi har derfor valgt å foreta en enkel analyse, og kan derfor heller ikke legge for mye vekt på resultatene. Vi har ikke gjort beregning av medianverdi eller sett på spredning av resultatene, og i analysen benyttes bare gjennomsnittsverdi av svarene. Vi er klar over at dette gir besvarelsene fra spørreundersøkelsen noe begrenset verdi og at resultatene dermed blir mindre sikre. Videre i metodekapitlet vil vi ha fokus på den kvalitative delen av undersøkelsen da det er hoveddelen av studien.

3.2 Beskrivelse av analyseenhetene

Før vi går videre med beskrivelse av forskningsmetoden vår vil vi gi en kort beskrivelse av enhetene vi har analysert. Vi har som tidligere nevnt valgt å studere enheter i førstelinjen i NAV. Førstelinjen i NAV består først og fremst av NAV kontorene og NAV kontaktsenter (heretter kalt Kontaktsenter). Felles for disse enhetene er at medarbeiderne har direkte kontakt med NAV sine brukere gjennom direkte oppfølging eller kontakt på telefon og skriftlige henvendelser.

NAV kontor finnes i de fleste kommuner i Norge og er førstelinjen for personer som ønsker et fysisk møte med NAV. De har som hovedoppgave å følge opp personer som trenger bistand til å komme ut i jobb, som på grunn av helsemessige- eller av andre årsaker står utenfor arbeidsmarkedet. Det er over 450 NAV kontor i Norge og disse er det store forskjeller på, både med tanke på organisering og størrelse. De største NAV kontorene har over 300 medarbeidere mens de minste har én medarbeider. NAV kontorene ledes i de fleste tilfeller av en NAV leder som rapporterer til sine eiere i staten (NAV fylke) og rådmann i den (de) kommuner kontoret gir tjenester i. Denne todelingen av eierskap er unikt for NAV kontorene og gir noen utfordringer. NAV leder får sine styringssignaler fra to eiere og må legge opp driften etter det. Fordelen med en slik løsning er at en kan tilpasse organiseringen av kontoret til de lokale forholdene. Samtidig har vi en nasjonal arbeidsmarkedspolitikkk hvor det forventes likt tjenestetilbud i alle kommuner. Som en følge av dette har mange av NAV kontorene ulik organisering og ulikt tjenestetilbud. Det er en stor grad av frihet når det gjelder organisering av kontorene, samtidig som det er forventning om forholdsvis like tjenester i hele landet.

Kontaktsentrene er en felles faglig førstelinje i NAV for henvendelser på telefon og i digitale kommunikasjonskanaler. Henvendelsene fra brukerne dreier seg hovedsakelig om regelverk for ytelser fra NAV, praktiske spørsmål omkring søknadsprosedyrer og status i sak. Størsteparten av henvendelsene til Kontaktsentrene kommer på telefon, mens de skriftlige henvendelsene i tjenestene «Beskjed til NAV (BTN)», chat og Facebook er langt færre. NAV kontaktsenter består av 16 enheter og en styringsenhet som de rapporterer til. Enhetene er spredt rundt i hele landet og har totalt ca 900 medarbeidere, og størrelsen på hver enhet varierer fra omlag 20 til ca 100 medarbeidere. Medarbeiderne i Kontaktsentrene har en felles grunnkompetanse slik at alle kan besvare en del av henvendelsene. I tillegg får alle etter en tid et ekstra fagområde som de betjener i tillegg til grunnkompetansen. Dette innebærer at det både er ulikheter i kompetanseområde mellom Kontaktsenter og innad mellom medarbeiderne i ett kontaktsenter. Kontaktsentrene betjener i fellesskap telefonhenvendelsene inn til NAV ved at disse styres på tvers av de fysiske enhetene til den medarbeideren med riktig kompetanse som er ledig uavhengig av hvor brukeren bor og hvilket kontaktsenter medarbeideren tilhører. Arbeidsdagen for medarbeiderne i Kontaktsentrene er regulert ved at de har en oppsatt plan for når de skal være pålogget telefonen eller betjene skriftlige henvendelser. Planen er satt opp ut fra hva som er forventet inngang av telefonhenvendelser og skriftlige henvendelser er i løpet av dagen. På bakgrunn av dette har alle kontaktsentrene en relativt lik organisering av dagen med tanke på tid avsatt til møter og opplæring.

3.3 Innsamling av data

Som nevnt innledningsvis har vi valgt en kvalitativ forskningsdesign for å besvare vår problemstilling. I følge Johannesen mfl. (2011, s. 104) er det innen kvalitativ metode to grunnleggende måter å samle inn data. Det kan gjøres gjennom observasjon der dataene bygger på forskerens sanseinntrykk av handlinger og samhandlinger i konkrete situasjoner, eller gjennom intervju, der data bygger på hva informanten sier i samtale med forsker (Johannessen mfl., 2011, s. 104). Vi har valgt å hente inn data gjennom intervju da vi finner det mest hensiktsmessig for omfanget av oppgaven vår. Observasjon er en metode som vanligvis er tid- og ressurskrevende, og vi fant at det ikke ville være hensiktsmessig med tanke på omfanget på denne oppgaven.

Intervju er den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på (Johannessen mfl., 2011, s. 143). I følge Johannessen mfl. (2011, s. 143) beskriver Kvale og Brinkmann det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Strukturen er knyttet til rollefordeling mellom deltakerne i intervjuet. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe. Johannessen mfl., (2011, s. 145) beskriver at det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd. En skiller mellom ustrukturert, semistrukturert eller strukturert intervju. I denne studien har vi valgt å gjennomføre semistrukturert intervju, også kalt intervju basert på intervjuguide (Johannessen mfl., 2011, s. 147). I forkant av intervjuene har vi utarbeidet en intervjuguide som viser hvilke temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. I utarbeiding av intervjuguiden valgte vi å fokusere på områder som vi gjennom litteraturen mente ville være av betydning for arbeidet med mestring hos ansatte. Vi var også opptatt av å få innspill fra lederne på områder som de mener er viktig for å få til mestring. Fordelen med å benytte en intervjuguide er at vi i større grad kunne sikre at vi var innom de tema vi ønsket å berøre i hvert intervju. Intervjuguiden er lagt som vedlegg til oppgaven.

Vi fordelte intervjuene mellom oss og var to til stede på hvert intervju. Intervjuguiden var et godt hjelpemiddel for å sikre at vi fikk belyst de samme temaene fra alle informantene. Vi mener at det var en fordel å være to som gjennomførte intervjuene slik at vi kunne støtte hverandre hvis intervjuet «kjørte seg litt fast». I forkant av første intervju gjennomførte vi to prøveintervjuer. Formålet med prøveintervjuene var å avklare om våre spørsmål var forståelig for informantene, om sammenhengen og rekkefølgen i spørsmålene var relevante og om det tekniske utstyret fungerte. Evalueringen etter prøveintervjuene medførte at vi gjorde noen mindre justeringer i intervjuguiden. Etter vi hadde gjennomført de første tre intervjuene hadde vi en kort evaluering av intervjuguiden. Vi fortsatte intervjuene etter samme intervjuguide da vi vurderte at vi fikk data som kunne belyse vår problemstilling.

Vår opprinnelige plan var å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt med informantene. Dette vurderte vi som den beste løsningen da vi i tillegg til å få høre svarerne fra informantene også kunne observere kroppsspråket. Ved utplukk av analyseenheter viste det seg at det bare var praktisk mulig å gjennomføre to av intervjuene ansikt til ansikt, mens de resterende ti intervjuene ble gjennomført som videomøter. Skulle vi hatt flere intervju ansikt til ansikt

måtte vi ha valgt informanter med arbeidssted nærmere oss. Vi valgte å prioritere geografisk spredning blant analyseenhetene fremfor mulighet til fysiske intervjuer da vi ønsket å undersøke enheter av en viss størrelse. Vi satte av en time til hvert intervju. De fleste intervjuene varte i ca. 40 minutter, og med litt informasjon før intervjuet og avslutning av intervjuet holdt tidsskjemaet på en time.

I forkant av intervjuene sendte vi ut en kort informasjon om formål med studien samt informasjon om temaene for intervjuene til informantene. Vi vurderte at det var viktig at informantene var kjent med temaet for hva vi ønsket å undersøke og fikk forberedt seg på dette. Et par av informantene ønsket å få tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet. En fordel med det kunne vært at informantene gjennom å være forberedt på spørsmålene kunne komme med mer utfyllende informasjon til oss. En ulempe kunne være at informantene forberedte seg på å svare etter en forventning om hva som ville være «riktig» svar. Vi valgte å ikke sende ut intervjuguiden i forkant fordi vi ønsket mer umiddelbare svar fra informantene og ikke forberedte innlegg.

I tillegg til intervju av informantene har vi gjennomført en enkel spørreundersøkelse blant medarbeiderne i analyseenhetene. Spørreundersøkelsen er anonym og kan ikke spores tilbake til hverken enhet eller den enkelte leder. Denne er som tidligere nevnt ment som et supplement for å sjekke noen antakelser vi hadde fra intervjuene. Vi valgte et prestrukturert spørreskjema til spørreundersøkelsen. Det vil si at vi har oppgitt svaralternativene på alle spørsmålene. Det å bruke spørsmål med forhåndsoppgitte svaralternativer gjør det lettere for respondenten å fylle ut skjemaet, idet han bare trenger å markere det aktuelle svaret (Johannessen mfl., 2011, s. 277). Områdene vi ønsket å belyse ble formulert som et sett med påstander som respondentene tar stilling til i hvor stor grad de er enig i på en skala fra 1 til 5. Spørreundersøkelsen ble etter avtale med lederne i enhetene sendt ut til alle medarbeidere, med en link til nettside hvor de kunne besvare undersøkelsen. Spørreundersøkelsen ligger som et vedlegg til oppgaven.

3.4 Utvalg av analyseenheter og informanter

Ved valg av informanter og analyseenheter har vi benyttet en strategisk utvelgelse. I følge Johannessen mfl., (2011, s. 110) er hensikten med kvalitativ undersøkelse å få mest mulig kunnskap om et fenomen og ikke foreta statistisk generalisering. Strategisk utvelgelse vil si at forsker først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendig data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen mfl., 2011, s. 110).

Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på, og vi har valgt å foreta et homogent utvalg. Dette er en strategi hvor vi velger personer med svært liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn for å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innenfor en relativ homogen gruppe (Johannessen mfl., 2011, s. 112). I førstelinjen i NAV har vi mange ledere og vi det var helt nødvendig å begrense utvalget. Som nevnt tidligere er enhetene i NAV forskjellige både med tanke på oppgaver og størrelse. Vi har for det første avgrenset utvalget ved å si at leder må jobbe ved en enhet av en viss størrelse. Ledere for små enheter blir i større grad saksbehandler på lik linje med medarbeiderne, og har i mindre grad rendyrkede lederoppgaver. I og med at vi er på jakt etter å avdekke hva lederne gjør, ønsket vi i størst mulig grad å intervjuere ledere som har ledelse som hovedoppgave.

Vi vurderte om vi skulle intervjuere enhetsledere, det vil si øverste leder av analyseenhetene, eller avdelingsledere i undersøkelsen vår. I og med at formålet med studien er å se på hva lederne gjør for å øke mestring hos medarbeiderne, har vi vurdert at det ville være mest interessant å intervjuere nærmeste leder til medarbeiderne. Når vi valgte å intervjuere avdelingsledere var det for å få informasjon fra de som jobber tettest med medarbeiderne i det daglige, samt at vi har en mest mulig homogen gruppe.

I følge Johannessen mfl. (2011, s. 108) er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer i en studie, men det er i praksis utviklet noen uskrevne regler. I mindre prosjekter og i pilotprosjekter er det vanlig med et utvalg på 10-15 informanter, iblant flere, avhengig av problemstilling (Johannessen mfl., 2011, s. 108). På bakgrunn av dette valgte vi å intervjuere 12 informanter. Våre informanter kommer fra seks analyseenheter, hvorav tre enheter er NAV

kontorer og tre er Kontaktsentre, og disse er fordelt i flere fylker. I de fleste analyseenhetene var det flere avdelingsledere enn de vi intervjuet, og det var da enhetsleder for enheten som avgjorde hvem av dem som skulle intervjues.

Våre tolv informanter består av åtte kvinner og fire menn. De har ulik erfaring som ledere, tre av dem har under tre års ledererfaring mens to av dem har rundt 20 års erfaring.

Gjennomsnittlig ledererfaring for gruppen er rundt 8,5 år. Det er relativt stor variasjon i hvor mange medarbeidere informantene har personalansvar for. Fire av informanter fra NAV kontor skiller seg ut og har store avdelinger med 24 – 30 medarbeidere, mens de andre informantene har avdelinger med mellom 12 og 18 medarbeidere. Gjennomsnittlig avdelingsstørrelse er 19,2 medarbeidere. De fleste av informantene har minimum treårig høyere utdanning innenfor ulike fagområder, og de har varierende arbeidsbakgrunn. Noen av dem har erfaring som saksbehandlere i NAV fra tiden før de ble ledere, mens andre også har ledererfaring fra andre bedrifter enn NAV.

Som nevnt har vi i tillegg til intervjuene gjennomført en enkel spørreundersøkelse.

Populasjonen i spørreundersøkelsen er i utgangspunktet ca. 19.000 medarbeidere i og med at vi i problemstillingen spør om hvordan vi jobber i NAV. Når vi har valgt å se nærmere på NAV kontor og NAV Kontaktsenter, vil aktuell populasjon være ca. 14.000 medarbeidere. Samtidig ønsker vi å begrense spørreundersøkelsen til de analyseenheter hvor vi gjennomfører intervju av ledere. Populasjonen reduseres da til 360 medarbeidere. Vi sendte ut spørreundersøkelsen til hele populasjonen, noe vi vurderte som et representativt utvalg. Da fristen var gått ut hadde vi fått inn 132 svar, noe som utgjør en svarprosent på 33%. Dette er ifølge Johannessen mfl. (2011, s. 263) en vanlig svarprosent i denne type undersøkelser.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle medarbeiderne i de enhetene vi undersøkte. Det betyr at en del av medarbeiderne som svarte på spørreundersøkelsen har ledere som ikke ble intervjuet. Da vi valgte denne løsningen var det for å unngå å knytte medarbeiderne sine svar til den aktuelle leder, fordi vi ikke hadde som mål å koble resultatene til den enkelte leder. Derimot gjorde vi et skille mellom medarbeidere på NAV kontor og Kontaktsenter. Dette fordi vi hadde en antakelse om at det kunne være forskjeller mellom disse. Etter endt

undersøkelse ble svarene omdannet til tall og gjort om til verdier som beskriver i hvilken grad medarbeiderne er enig i påstandene vi satte opp. Vi presenterer kort resultatene i neste kapittel og i drøftingen i kapittel 5.

3.5 Behandling av data

Før vi gikk i gang med intervjuene ble prosjektet meldt til NSD - personvernombudet for forskning. Ut fra retningslinjene til NSD vurderte vi at vi måtte melde prosjektet fordi vi skulle innhente opplysninger som kunne være identifiserbare. Vi har ikke benyttet direkte identifiserbare opplysninger i studien, men da vi startet var vi usikre på om slike opplysninger kunne komme frem indirekte. Vi har forholdt oss til de formelle krav som foreligger i forhold til behandling og oppbevaring av data. Godkjenningen fra NSD ligger som vedlegg til oppgaven.

Data som fremkommer under og som resultat av intervjuene er behandlet konfidensielt og anonymisert i studien. Hvilke enheter og ledere som er intervjuet fremgår ikke av studien og er kun være kjent for de aktuelle enhetene. Enhetene er heller ikke kjent med hvilke andre enheter vi har foretatt intervju i. Vi har valgt å skille på om informant er leder på NAV kontor eller Kontaktsenter. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av lydopptaker og ble transkribert i etterkant av intervjuet. Vi valgte å transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig, men utelot "småprat" i innledningen og avslutningen av intervjuene. Etter at vi var ferdige med å transkribere lyttet vi gjennom opptaket for å sikre at vi hadde fått med alt. Kvale og Brinkmann (2017, s. 205) fremhever at det er stor forskjell på muntlig og skriftlig språk, og de beskriver at direkte sitering av muntlig språk ikke gjør seg så godt i skriftlige sammenhenger. Av den grunn har vi valgt å fjerne prober, latter og repetitive ord og setninger i de sitatene som vi har benyttet i empiri- og drøftingsdelen av oppgaven.

3.6 Dataanalysen

Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert hadde vi en forholdsvis stor datamengde som skulle gjennomgå. Ved bruk av de metodene som er beskrevet under, systematiserte vi intervjuene, og analyserte om det finnes indikasjoner og sammenhenger på hvordan informantene legger til rette for mestring hos sine medarbeidere.

I analysen av vår data har vi sett til en kvalitativ metode kalt «Refleksiv metode» utarbeidet av Alvesson og Sköldberg (2018). Essensen i denne metoden er å ha evne til å refokusere og skifte mellom forskjellige nivåer av analysen. Alvesson og Sköldberg foreslår fire perspektiver for analysen; datanivå, fortolkning, kontekst og dekonstruksjon. I det første perspektivet, *datanivå*, skal data systematiseres og kodes eller kategoriseres. En skiller i litteraturen mellom datastyrt og begrepsstyrt koding. Ved datastyrt koding utvikles koder og kategorier gjennom tolkning av data, mens i begrepsstyrt koding bruker forsker allerede utviklete koder gjennom å konsultere litteratur (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 227). I utplukk av hvilke kategorier vi har valgt å drøfte videre, har vi lagt til grunn kriterier presentert av Strauss (1987, s. 36). Kriteriene er i utgangspunktet foreslått for å teste om en kategori er en kjernekategori innen «Grounded theory». En kjernekategori er den viktigste kategorien som knytter en teori sammen og gjør den beskrivende for et fenomen (Strauss, 1987, s. 35). Selv om vi ikke skal utvikle en teori mener vi likevel at kriteriene vil være relevant i utvelgelse av kategorier som vi skal se på videre i oppgaven. Kriteriene for en kjernekategori i som Strauss setter opp er at kategoriene;

- Kategorien må være sentral, det vil si ha en kobling til så mange andre kategorier som mulig.
- Kategorien må dukke opp jevnlig i dataen.
- Kategorien må ha en klar implikasjon for kjent litteratur.
- En kategori må kunne brukes til å utvikle en mulig ny teori.
- Kategorien må åpne for mye variasjon i analysen.

I det andre perspektivet, *fortolkninger*, er prinsippet å søke etter mønstre og gjennom det skape mening, samtidig om man beholder en distanse til sine fortolkninger, samt er oppmerksom på sine feilkilder (Alvesson og Sköldberg, 2018). Det tredje perspektivet for analyse er *kontekst*. Alvesson og Sköldberg anbefaler her å bruke kritisk teori for å forstå og analysere konteksten våre forskningsobjekter operer i, og gjennom det se hvilke perspektiver det tilfører analysen. Det å forstå ubevisste prosesser, maktforhold, dominante logikker og agendaer kan tilføre vår analyse noe. I følge Alvesson og Sköldberg (2018) har vår empiriske data ikke enerett på å fremstå som fakta men må forstås i lys av den konteksten de operer i. Det siste perspektivet er *dekonstruksjon*. Her prøver man å se et kjent fenomen fra andre

vinkler eller se etter dypmønstre eller bruke metaforer for å få ny forståelse. (Alvesson og Sköldbberg, 2018).

Vi har forsøkt så langt det lar seg gjøre å ha disse analyseperspektiver med oss. På datanivå har vi ved hjelp av kategorier kodet data slik at vi har en oversikt over hva informantene har sagt om temaene. Vi har valgt en begrepsstyrt koding der vi har lagt til grunn kategorier tilsvarende de områdene vi har beskrevet i litteraturgjennomgangen. Etter endt koding har vi med bakgrunn i kriterier for kjerne-kategorier som beskrevet ovenfor, kvalitetssikret de kategorier som vi vil drøfte videre. I videre analyse har vi fortolket utsagnene og forsøkt å sette dem i kontekst. Vi har også benyttet direkte sitater fra informantene for å underbygge vår analyse/forståelse. I dette arbeidet har vi forsøkt å holde et åpent sinn, vært oppmerksom på tolkningsspennet og ikke minst være oppmerksom på våre egne erfaringer og meninger.

3.7 Spørsmål knyttet til reliabilitet og validitet

Med reliabilitet mener vi i hvilken grad studien kan sies å være pålitelig. I følge Johannesen mfl., knytter reliabiliteten seg til undersøkelsens data, og det dreier seg om å beskrive hvilke data som brukes i undersøkelsen, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides (2011, s. 243). Påliteligheten vil si noe om i hvor stor utstrekning vi kan stole på funnene som vi gjør i studiet. I denne studien har vi gjennomført semistrukturerte intervjuer. For å sikre at vi fanget opp informantenes svar riktig valgte vi å benytte oss av lydopptaker under intervjuene. På denne måten kunne vi sikre at vi hadde fått med oss alt, samt for å kunne lytte på opptaket flere ganger dersom det var noe vi var usikre på i svarene til informantene.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannesen mfl., 2011, s. 244). Vi har tidligere beskrevet hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen og analysen. I analysen av dataene har vi forsøkt å være tydelige på hvordan vi har kommet frem til tolkningen ved å underbygge våre resonnementer med henvisninger til informantene og datamaterialet vårt. Dette for å unngå å trekke konklusjoner basert på egne forutinntatte holdninger og meninger. I evalueringen av studiens validitet har vi videre sett på innholdet i informantenes utsagn og vurdert om de kan sies å være sanne. Vi

har som nevnt tidligere valgt å intervju kun ledere i vår undersøkelse, og det kunne da være en fare for at vi svarene vi fikk ville være preget av hvordan informantene ønsker å utføre lederrollen sin fremfor hva de faktisk gjør. Det kan altså være en avstand mellom tanker og handlinger som måtte være oppmerksom på og som kunne ha betydning for utfallet av undersøkelsen vår.

Vår egen rolle som forsker kan også være av betydning i datainnsamlingen.

Intervjusituasjonen kan ha betydning for de svarene som gis, og det at vi kjenner noen av informantene kan være en utfordring. Løsningen på dette var for oss at vi alltid var to tilstede på intervjuene og at vi fordelte informantene mellom oss slik at den som kjenner informanten minst fra tidligere blir den som gjennomførte intervjuet. Vi kommer nærmere inn på dette i neste kapittel der vi reflekterer over vår rolle som forsker i egen organisasjon.

I følge Johannesen mfl. (2011) er ekstern validitet et begrep som inngår i evalueringen av undersøkelser og sikter til i hvilken grad resultatene fra undersøkelsen er overførbare til liknende situasjoner. En undersøkelses overførbarehet dreier seg om hvorvidt en lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannesen mfl. 2011, s. 248). En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatet kan generaliseres (Kvale og Brinkmann, 2017, s. 289). Vi vurderer at dersom det blir avdekket funn vil disse være overførbare til andre liknende enheter i NAV. Dette vil dette være positivt med tanke på å dele erfaringer på hvordan vi kan fremme mestring og gode resultater i NAV.

Bekreftbarhet dreier seg om i hvilken grad kan resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannesen mfl., s. 249). For å sikre dette har vi vært selvkritisk til hvordan undersøkelsen vår er gjennomført, og vi har vært bevisst på våre egne fordommer og oppfatninger som kan påvirke hvordan vi har tolket og analysert dataene våre og søkt å finne støtte for våre vurderinger i annen litteratur.

3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Vi har forsket på egen organisasjon, og dette gir noen utfordringer for oss som vi vil gå nærmere inn på her. Vi er i dag ledere på forskjellige enheter i NAV og informantene våre er kjent med dette. Dette gjør noe med vår rolle som forskere som vi må være oppmerksom på.

Det å forske på egen organisasjon trenger ikke å være negativt. Vårt engasjement til organisasjonen kan være det som driver forskningen fremover. Man vil gjerne bli klokere på seg selv og sin organisasjon (Nyeng og Wennes, 2006, s. 248). For vår del er valg av problemstilling forbundet med at dette er et område hvor vi ønsker å få mer kunnskap, og å kunne tilføre organisasjonen kompetanse. Vårt engasjement er oppriktig, samtidig må vi vokte oss for våre allerede etablerte meninger i analysen og tolkningen av data.

Det å kjenne organisasjonen har gitt oss en fordel i innhenting av data. Vi kjenner språket i organisasjonen og har ikke behov å få nærmere forklaring på interne begreper som informantene brukte. I tillegg har vi kunnskap om utvikling i organisasjonen over flere år som vi drar vekslers på i drøftingen. Nyeng og Wennes (2006, s. 252) peker på at som forsker på egen organisasjon kan man gjennomskue situasjoner hvor det er langt mellom ord og handlinger. En kan tenke seg at vi har fått ærligere svar når informantene vet at vi kjenner systemet og at det ikke nytter å «pynte bruden». På den andre side kunne denne nærheten til systemet føre til misforståelse hvor partene tror den andre kjenner til det en snakker om, uten at det kvalitetssikres. Også i perioden hvor en skal tolke og analysere data er egen kunnskap om organisasjonen utfordrende. Nyeng og Wennes (2006, s. 255) skriver at når en tolker data er det vanskelig å unngå å la seg påvirke av sine meninger og fordommer, bevisst og ubevisst. En kan også oppleve å få begrensede svar hvis det er frykt for at svarene vil kunne bli brukt mot en senere. Nyeng og Wennes (2006, s. 254) skriver at det kan også være vanskelig å få relevant data, spesielt hvis man som underordnet er nødt til å krysse avdelingsgrenser og hierarkiske nivåer. I denne sammenheng vil mange heller uttale seg til en utenforstående, uavhengig forsker enn til en kollega.

Så hvordan har vi forsøkt å motvirke og minimere disse farene? For det første har vi vært opptatt av at vi er tydelig på vår rolle i organisasjonen. Det at vi alle tre er ledere i NAV

kommer frem i innledningen til denne masteroppgaven og er et bakteppe som leser må ha med seg. I intervjusituasjonen har vi vært opptatte av å få informantene til å beskrive begreper de benytter og ikke ta for gitt at vi forstod hva de snakket om. Vår forståelse og tolkning av data er nok blitt påvirket av våre erfaringer fra mange års jobb i NAV, og dette er noe vi ikke forsøker å skjule. Våre informanter er klar over vår rolle i NAV, noe som kan påvirke informasjonen vi får. Vi har likevel opplevd at vårt tema er lite sensitivt og dermed at svarene fra informantene oppfattes som oppriktige.

Selv om vi har mange års erfaring fra NAV, jobber vi i forskjellige enheter med ulike oppgaver og forskjellige perspektiv. Det gjør at vi har ulike syn på forhold i NAV og kan utfordre hverandres vurderinger av data. I gjennomgang av data har vi vært opptatt av å forsøke å finne data som utfordrer vår oppfatning. Nyeng og Wennes (2006) skriver at en måte å unngå å lese all data inn i egen forståelse, er å ta på seg rollen som djevelens advokat. Dette innebærer at man systematisk skal lete etter data som er i strid med ens hypoteser eller fordommer.

Vår forskning på egen organisasjon innbar at vi måtte være bevisst vår rolle som forsker. Vi tok med oss mange års erfaring og oppbygde meninger inn i denne rollen. Det påvirket blant annet valg av teori, valg av forskningsdesign og ikke minst analysen av data. Vårt svar på dette har vært å være åpne på den bakgrunn vi har, og i analysen være på vakt over egne og hverandres bevisste og ubevisste bias og fordommer. De funn vi har kommet frem til er basert på dataene vi har fått frem i intervjuene og underbygges av litteraturgjennomgangen vår.

3.9 Refleksjon over valgt design og metode

For vår studie valgte vi en kvalitativ metode fordi vi anså dette som mest hensiktsmessig for vår undersøkelse. Svakheten med metoden er at utvalget vårt er lite og at det er vanskelig å si at undersøkelsen er representativ for ledere i NAV kontor og NAV kontaktsenter. Alternativt kunne vi valgt et kvantitativt design der vi gjennomførte en spørreundersøkelse til et langt større antall ledere i førstelinjen til NAV. Med det ville vi gjort undersøkelsen mer representativ og kunne sikret en større grad av overførbarhet. Ulempen med en kvantitativ undersøkelse er at vi ikke ville hatt mulighet til å gå i dybden i svarene vi fikk, og dermed

kunne miste verdifull informasjon og nyanser til studien. En kombinasjon av metodene kunne vært løsningen på dette, men med tanke på omfanget på studien vurderte vi det som ikke mulig å gjennomføre en fullverdig kvantitativ undersøkelse i tillegg. Når vi har valgt å gjennomføre en enkel kvantitativ undersøkelse for å undersøke medarbeidernes opplevelse av mestring, er det et forsøk å på den måte gi undersøkelsen større pålitelighet.

Ved utvalg av enheter har vi vært nødt til å foreta noen valg som kan være begrensende for resultatet. Ved å ha både NAV kontor og NAV kontaktsenter representert og to ledere fra hver enhet, får vi relativt få analyseenheter. Det kan hende vi burde fokusert på enten NAV kontor eller NAV kontaktsenter for å få en mer homogen gruppe og dermed hatt større mulighet til å generalisere.

Vi har gjennom pensumlitteratur og forelesninger fått forståelse av at det ikke finnes noen metode som vil være perfekt for en undersøkelse, men at vi må foreta et valg ut fra det vi anser som hensiktsmessig ut fra vår problemstilling. Vi har tatt våre valg i planlegging av prosessen og underveis i prosessen. Disse valg og drøftinger har vi forsøkt å beskrive så godt som mulig. For oss som er nye forskere ser vi at dette er et håndverk som en blir bedre til etter hvert som man jobber med det.

3.10 Etiske problemstillinger

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale. Etikk dreier seg om forholdet mellom mennesker. Det er ikke bare begrenset til konkrete handlinger vi gjør mot hverandre, men også til hvordan vi kan påvirke hverandre (Johannessen mfl., s. 93).

En eller flere av oss har en relasjon til enkelte av informantene, og dette måtte vi ta i betraktning når vi skulle intervjuer. Vi vurderte det som mest etisk riktig at den som er minst kjent med informanten hadde hovedansvar for å stille spørsmål og lede intervjuet. Dette gjorde vi blant annet for å unngå, i alle fall redusere og minske faren for, at informanten ble tillagt mening og at momentene i intervjuet kunne tydeliggjøres i størst mulig grad. Her har vi

tatt i betraktning at dersom man kjenner hverandre godt kan en ta ting for gitt som ikke blir direkte uttalt. Under intervjuet gikk vi ikke inn i diskusjoner rundt temaene med informantene, men stilte kun enkelte oppfølgingsspørsmål for avklaring rundt våre tema. Dette for å unngå at vi påvirket eller ledet intervjuobjektet i en bestemt retning.

To av studentene er ledere på overordnet nivå, og dette kan i noen grad ha vært med å påvirke svarene som ble gitt. Informantene kunne dermed ha et ønske om å fremstå i «et godt lys» i en slik relasjon. Siden det i all hovedsak var positive elementer vi var på utkikk etter i denne studien, har vi lagt til grunn at det ikke ville være et så stort behov for den enkelte å tilpasse eller pynte på svarene. Vi måtte likevel ta dette i betraktning og være bevist på at det kunne hende at informantene sa det de antok at vi vil høre. Erfaringen vår var at dette ikke opplevdes som et problem, og et par av informantene kommenterte sågar at de var klar over at forhold de beskrev ikke var helt i samsvar med gjeldende rutiner.

Et annet moment er at vi har innhentet informasjon fra forholdsvis få enheter og informantene kan dermed ta i betraktning at deres svar kan være identifiserbare til en viss grad selv om navn og enhet ikke vil fremgå av studien. Dette kan i så fall i noen grad bidratt til å påvirke svarene. På den andre siden er dette et moment som kan ha bidratt til oppriktige svar da det ikke ville være tjenlig å gi uriktige opplysninger.

I forhold til de forskningsetiske retningslinjene ble alle våre informanter informert om hensikten med intervjuet og studien i forkant av intervjuet, og de har alle gitt et informert samtykke for å sikre at retten til selvbestemmelse om deltakelse ivaretas. De ble informert om at de hadde muligheten til å trekke seg fra studien når som helst underveis i studien.

4.0 Empiri

I dette kapitlet vil vi presenter de data vi har fra informantene våre slik de ble presentert for oss. Vi har kodet intervjuene ut i fra begrepsstyrte kategorier som vi beskrev nærmere i litteraturkapitlet. Videre vil vi presentere resultat i fra spørreundersøkelsen blant medarbeiderne i de enheten vi gjennomførte intervju. Til slutt i dette kapitlet vil vi gjennomgå de kategoriene vi har valgt ut og kvalitetssikre de kategorier vi tar med videre i drøftingen i neste kapittel.

4.1 Ledelse og lederskap

Som vi gikk gjennom i litteraturdelen er det mange ulike definisjoner på ledelse og det er et mangfold av hva som vektlegges i dette begrepet. Vi ønsket derfor en refleksjon fra våre informanter om hva de legger i begrepet. I intervjuene ba vi derfor informantene si noe om hvilken forståelse de legger i begrepet ledelse og i tillegg ba vi dem å beskrive sin egen lederstil.

De fleste informantene innleder med at dette er et begrep som kan inneholde og romme mye og dermed anses vanskelig å definere. Ved beskrivelsen er det noen som bruker en lang og innholdsrik refleksjon, mens andre svarer forholdsvis kort og konsist. Her er noen utdrag av hvordan informantene beskriver ledelse;

Ledelse handler det om å skape et felleskap eller en felles forståelse av hvorfor vi gjør det vi gjør og motivasjon for å gjøre det på den måten vi finner ut det er best å gjøre det på. Jeg tenker at det er både det å skape en felles ok kultur der vi tar vare på hverandre og der vi motiverer hverandre til å gjøre de arbeidsoppgaver vi har best mulig. (Informant 10)

Det handler nok mye om motivasjon, det å gjøre folk trygge til å ta i bruk egne ressurser og våge å utføre arbeid. At de har et ønske om læring og ta i bruk det en har lært. Ja, mye trygging. (Informant 2)

Ledelse er å legge til rette slik at medarbeider får gjort en best mulig jobb.

(Informant 4)

Det de fleste informantene har til felles i sine betraktninger er at de legger vekt på det med å legge til rette for og motivere medarbeiderne. Dette beskrives nærmere med å være tilstede for sine medarbeidere, trygge dem i hverdagen, ha og vise tillit til dem og legge til rette for at de kan utføre arbeidet og oppgavene på best mulig måte. Det med å trygge medarbeiderne er det flere som legger vekt på og de er også opptatt av å støtte opp under at det er lov å gjøre feil:

Det handler mye om trygging og også på den måten at det er lov å gå på snørra. Hva er det verste som kan skje liksom; jeg sier vi er jo ikke hjerne-kirurger her. Alle feil vi gjør kan i hovedsak rettes opp, heldigvis, så det bør ikke være så farlig. (Informant 2)

Og jeg tror at vi kan vise at vi tror på dem, og at det er høyt under taket, og at det ikke er noen «big deal» om man trår litt feil. Vi henter oss bare inn igjen. Denne tryggheten tror jeg er kjempeviktig. (Informant 7)

De informantene som har forholdsvis store avdelinger beskriver i større grad en arbeidshverdag og egen rolle som leder som noe som i stor grad krever mye administrering og fordeling av oppgaver:

For meg på en så stor avdeling, vil det naturlig bli en del administrative ting. Hvis noen er syk så må en legge til rette for at de kommer på jobb, eller ordne for de andre som er igjen, hvordan løse oppgavene. Vaktrullering og mye praktiske ting for å få hjulene til å gå rundt. Holde dem orientert om ting som foregår og ting som kommer. Behovene deres, ivareta dem. Hvem har behov for opplæring og hvem har det ikke. (Informant 12)

Også de med mindre avdelinger beskriver en hverdag som er preget mye av administrering, men dette kommer tydeligst frem hos de som har de større avdelingene.

Når det gjelder egen lederstil er det naturlig nok endel variasjoner i hvordan lederne beskriver seg selv. Det er imidlertid flere av dem som beskriver seg selv som lite formell og at selv om vi opererer innenfor et fastsatt regelverk, med klare rammer og med overordnede mål ønsker de å gi medarbeiderne rom for å finne ut av oppgaveløsningen på egen hånd.

Jeg er en leder som ikke ønsker å være kontrollerende, og gir stor frihet. Og så er jeg opptatt av at jeg ikke sitter med noe fasit. (Informant 10)

... min lederstil er i alle fall dialog, altså jeg liker å snakke med folk. Jeg liker å få med folk på laget, så jeg ønsker ikke å være sånn sjef som står over mine ansatte og tordner og nesten skremmer dem til å gjøre det de skal gjøre. Jeg ønsker å få dem med på laget, mer den typen ledelse, og mye mer den type leder, så dialogen er viktig. (Informant 11)

Jeg er vel ikke veldig byråkratisk av meg, er vel heller pragmatisk. Hvis det fungerer så gjør vi det. Da utfordrer vi regelverket og jeg er litt nyfiken på å utfordre det etablerte. (Informant 3)

Utover dette er det flere av informantene som sier at de ønsker å ha en åpen kultur eller bygge en kultur hvor det er greit å spørre hverandre. Det å bygge relasjoner og være tilstede beskrives, som også nevnt over, viktig og fremholdt fra flere av informantene.

Av de 12 informantene har 7 i sin definisjon av ledelse blant annet tatt frem at ledelse er det å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne utføre jobben på en god måte. Andre elementer som er nevnt av flere er dette med å trygge, å skape tillit og å motivere. Når det gjelder egen lederstil er det noe differensiert hvordan den beskrives, men noen beskrivelser som går igjen

er det med å være tydelig, et ønske å være uformell, samt det å være tilgjengelig for sine ansatte.

4.2 Mestring

Vi har i litteraturgjennomgangen vist til forskjellige forståelser av begrepet mestring, og har forsøkt med en oppsummering av hva vi legger i begrepet. Mestring, slik vi forstår begrepet, blir da å ha kunnskap og ferdigheter, skapt gjennom arbeid og anstrengelse, og tro på at en kan benytte dette til å løse en oppgave eller ny problemstilling i en kontekst.

Det som går igjen hos flere av informantene er at mestring beskrives som det å ha kontroll på jobben sin, det å ha kontroll på arbeidsoppgavene.

Det er at de skal være trygg i jobben sin, at de selv føler at de har gjort en god jobb.
(Informant 12)

Mestring beskrives som den gode følelsen der hvor en har nådd inn til en som en ikke har nådd inn til i løpet av mange brukersamtaler. Andre igjen beskriver mestring som et mål på hvor sterk vi er og hvor godt vi håndterer forandringer, endringer eller ting som skjer på jobben. Flere av lederne knytter mestring sammen med det å ta vare på seg selv, det å sette grenser. Noen trekker det videre og ser at mestring strekkes seg ut over arbeidstid og også har betydning for fungering i privatlivet. Hvordan ting går hjemme har betydning for mestring på jobb og mestring på jobb får betydning for hvordan en fungerer hjemme. I tillegg til at flere av lederne knytter mestring opp imot det å håndtere arbeidsoppgavene er flere også opptatt av det å mestre handler om å tørre noe nytt og tørre å feile. Som informant 2 sier;

... for det første har du hatt mot nok til å prøve første gangen og kanskje hatt mot til å prøve og feile mange ganger. For det er eneste måten å lære på. Til slutt når du føler deg relativ trygg på å gjøre noe, og at du ikke nødvendigvis er på autopilot, men ikke ligger våken før du skal gjøre det, da begynner du å mestre det ganske bra.

I forlengelsen av at mestring er å tørre og feile er det flere som poengterer at det ikke er en fasit på hvordan en skal løse oppgavene i NAV. Oppgavene kan løses forskjellig og mestring beskrives da som;

... at du vet hva som er arbeidsoppgavene, du har den kompetanse og kunnskapen som skal til for å utføre arbeidsoppgavene dine og du har den myndighet som skal til for å ta beslutninger og kunne være trygg på beslutningene. (Informant 4)

Gjennom våre intervju med informantene kan vi oppsummere med at mestring av informantene forstås som det å kunne oppgavene sine, håndtere endringer og uforutsette ting, og for å gjøre det må medarbeiderne tørre å forsøke og tørre å feile.

4.3 Målsettinger

I litteraturgjennomgangen viste vi at målene vi setter oss, påvirker det ferdighetsnivået og den arbeidsinnsatsen vi viser. Når vi kjenner oppgaven og målene, blir vi tryggere og sikrere på at vi makter nettopp denne oppgaven.

Det som er felles for informantene er at de opplever at det er mange mål som er satt av andre som de må forholde seg til. Det kan synes som at informantene som arbeider på kontaktsenter har tydeligere mål å forholde seg til, og at de følges tettere på målene og dermed har større fokus på dem. Målene er i stor grad satt til kvantifiserbare oppgaver som skal løses i løpet av en periode. Målsettingene som beskrives er i hovedsak prestasjonsmål, og er felles for hele enheten. Samtidig oppleves det som at informantene fra Kontaktsentrene er bevisst at de ikke bare kan forholde seg til objektive måleparameter. De beskriver at de i sin dialog med medarbeiderne er opptatt at det er forskjell på folk, det kan være behov for å bruke lenger tid på noen oppgaver og at en dermed av og til må leve med at en ikke når målet. Et par av informantene fra Kontaktsentrene beskrev i intervjuet en endring i sin måte å agere overfor medarbeidere rundt måloppnåelse, hvor en har beveget seg fra fokus på tall til å se på fag og metode;

... at vi må jobbe med fag for det er faktisk det som er jobben vår. Og da blir samtaletiden din riktig når du gjør det du skal gjøre på telefonen, så enkelt er det.
(Informant 11)

Videre beskriver informanten en endring fra tilbakemelding på målene på teamnivå til å gi direkte på individnivå, noe hun opplever gir bedre resultat. Vedkommende beskriver det å følge opp resultat i teammøter som;

... å skyte spurv med hagle – du treffer jo alt mulig, men treffer du det du virkelig skal treffe? (Informant 11)

De overordnede målsettinger som er beskrevet ovenfor er prestasjonsmål som i hovedsak er felles for medarbeiderne. De individuelle målene til medarbeiderne er viktig for opplevelse av mestring. Det kan virke som at Kontaktsenter i større grad også har individuelle målsettinger. Gjennom faste oppfølginger gir en veiledning på hvordan en kan forbedre måten en jobber på og derigjennom gi bedre tjenester. I NAV kontorene kan det virke som at medarbeiderne er mer overlatt til seg selv og må selv jobbe med utvikling av sine ferdigheter. Dette gjelder spesielt de ledere som har større avdelinger, hvor de er tydelig på at medarbeiderne selv må finne ut hvordan de skal løse oppgaven.

Informantene i NAV kontorene er også opptatt av at de har målsettinger som er definert av andre for dem som gir retning og prioriteringer i arbeidet. Men det virker som at dette i mindre grad har like mye fokus på som hos lederne fra Kontaktsentrene. Også blant informantene fra NAV kontor finner vi beskrivelse av en endring eller ønske om endring i forståelse av målsettinger eller i alle fall hvordan disse følges opp. Informant 4 beskriver at tidligere handlet oppfølging av målsettingene om å sammenlikne seg med andre enheter. Dette medførte en veldig rivaliserende;

Har vi bedre resultat enn NAV ... (anonymisert av intervjuer) så er det greit, da har vi mestring.

Hvor en nå i større grad har fokus på seg selv og ser på hva en er god på og hva en får til. Informanten beskriver en dreining til å måle egen fremgang i stedet for å måle seg opp imot andre hele tiden. Dette tolker vi som at vi ser en dreining i fra prestasjonsmål til mer mestringsmål.

Oppsummert kan vi si at både Kontaktsenter og NAV kontorene har målsettinger som er satt for dem som enheter i NAV organisasjonen. Når informantene snakker om målsettinger, snakker de i all hovedsak om de overordnede mål og produksjonsmål. Det er lite snakk om individuelle målsettinger for å utvikle den enkelte medarbeider. Informantene fra Kontaktsenter beskriver i noen grad at de har individuelle mål, men også de er knyttet til de overordnede produksjonsmål. Selv om det kan virke som at det meste av fokus er på fastsatte produksjonsmål, mener vi å finne en endring til at noen av informantene har dreid sitt fokus på mer mestringsmål.

4.4 Myndiggjøring

Som det fremgår av litteraturen innebærer myndiggjøring blant annet det å ha reell innflytelse, myndighet og ansvar i sin rolle som arbeidstaker. Det handler om hvor stor grad medarbeiderne kan påvirke og oppleve at de har både selvbestemmelse og medbestemmelse. Autonomi er også et begrep som er benyttet for å forklare myndiggjøring. Vi har ikke spurt våre informanter direkte om hvordan de bidrar til myndiggjøring av de ansatte. Dette er imidlertid tema som er berørt og kommentert av enkelte i refleksjoner og svar på andre tema, for eksempel vedrørende hvordan de jobber mot å nå målene og hvordan forventninger de har til medarbeiderne.

De fleste informantene formidler tydelig at organisasjonen har overordnede styringssignaler og mål, samt en ramme vi skal arbeide innenfor og at dette skal eller bør være kjent for alle medarbeiderne. Organisasjonens og enhetens mål gjøres bl.a. kjent gjennom fagmøter,

avdelingsmøter og kontormøter og per e-post. Selv om de overordnede målene er fastsatt for alle enhetene, er det flere av informantene som gir uttrykk for at de anser det som de har et mulighetsrom i forhold til hvordan oppgavene løses. Det fremkommer også opplysninger som kan tyde på at flere har hatt drøftinger i ansatte-gruppen hvor det er diskutert ulike måter å jobbe smart på og løse de ulike oppgavene på.

De ansatte må få lov til å være kreative og finne ut hvordan de skal løse ting. Det er ikke jeg som skal bestemme det. Det må vi gjøre i lag. (Informant 12)

Og da får de det til på sin måte, ikke at det er gitt en fasit, en rutine, på akkurat hvordan en skal gjøre alt. Det er ikke jeg så opptatt av. Hovedsaken er at det blir gjort og at en kommer i mål. (Informant 4)

Informantene gir også uttrykk for at de utfordrer medarbeidere til å prøve og feile og til å teste ut ulike arbeidsmetoder.

...at de skal få lyst til å påta seg nye ting. Og når de har utfordret seg selv, at de kan føle på at det her gikk jo kjempebra. Og da tenker jeg det er viktig at jeg anerkjenner det, og gir dem tilbakemelding på at det her gikk jo faktisk bra. Jeg kan gjerne «pushe» dem litt. (Informant 12)

... uansett om ting ofte kan være bestemt, så tenker jeg at vi kan få opp mest mulige meninger om det og så enes vi ofte opp mot bestemmelsen. Så i utgangspunktet er jeg veldig opptatt av at vi har stor takhøyde. Jeg setter pris på at vi er så trygge på hverandre at vi kan si ifra om er uenige. (Informant 10)

Noen av informantene tar opp at de vurderer det slik at de har myndiggjorte medarbeidere uten at de forklarer nærmere hva de legger i dette. En av informantene bruker begrepet «selvgående» om medarbeiderne og på bakgrunn av andre tilsvarende refleksjoner kan det

tyde på at de mener medarbeiderne er ansvarsbevisst og vet hva som er forventet uten at dette presiseres i detalj, men at det er variasjoner både i oppgaveløsningen og innhold, spesielt i NAV kontorene. Det vi er kjent med, og som også bekreftes i intervjuene, er at oppgavedelingen innad spesielt NAV kontorene er forskjellig. Her er det mye opp til den enkelte kommune hvilket tjenestetilbud som skal legges inn i kontorene:

Altså alle kontor organiserer seg på sitt vis og så har du noen som da ikke helt passer inn i de boksene vi har laget og så blir det litt sånn tvil, er det jeg som skal gjøre denne delen av jobben eller er det han «Andre». Han «Andre» flyter nok litt rundt her også. (Informant 2)

Det kan synes som de fleste informantene er opptatt av at medarbeiderne skal få være med å utforme arbeidsdagen og hvordan oppgavene skal løses. Her er det noen forskjeller i hvilke arbeidsoppgaver de enkelte avdelingene har, men allikevel så formidles det et ønske om å kunne benytte det handlingsrommet man har innenfor rammene. Ut fra svarene vi får rundt andre temaer kan det virke som informantene vi har intervjuet i forholdsvis stor grad legger opp til at medarbeiderne skal være eller har mulighet til å bli myndiggjort.

4.5 Opplevelse av å lykkes?

Vi har her forsøkt å finne ut hva lederne mener er årsaken til at noen lykkes. Som nevnt i litteraturgjennomgangen er dette spørsmålet knyttet opp til om en har tro på at mestring skyldes medfødte evner eller om innsats har betydning. Sagt på en forenklet måte, i hvilken grad kan vi påvirke egen læring og mestring.

På dette området var det få funn i intervjuene. Flere av informantene er innom det at det er forskjeller på sine medarbeidere med tanke på læring og mestring. Noen begynner å forklare forskjellene med alder og erfaring i fra studiesituasjon, men det kommer etter hvert frem til at bildet er mer nyansert og at alder og utdanning ikke nødvendigvis predikerer mestring. Det flere av informantene holder frem er at innstilling til medarbeiderne i større grad predikerer mestring.

De har mer positive tilnærming til ting, og ser heller på utfordringer i stedet for problemer eller ser positive ting der andre ser negative ting. (Informant 10)

Oppsummert kan en si at ingen av informantene ser på læring eller mestring som en medfødt evne, men noe som kan påvirkes av en selv. Om medarbeiderne har rett innstilling, om de har vilje og lyst mener informantene i stor vil grad påvirke både læring og mestring.

Vi finner i liten grad at informantene beskriver at de jobber med forståelsen av hvorfor noen lykkes. Det eneste spor vi finner er en av informantene som sier;

Jeg tror de har samme potensialet, men det er noen som snakker seg litt ned og det er noen som tror at alder har noe å si på data, og det har det jo ikke. Men de tror det selv og da jobber jeg litt med dem. (Informant 9)

Derimot ser vi at flere av informantene er opptatt av å ufarliggjøre det å feile. Flere av informantene fremhever at det å prøve og tørre å feile er en ønsket atferd og noe de støtter opp om. Det er ved prøving og feiling en har utvikling og driver organisasjon fremover. Som informant 2 sier det;

Hvis en aldri våger å prøve så kan en jo sitte der, men jeg tror ikke en får noe lykkeligere liv hvis du aldri prøver. Så jeg prøver hele tiden med, ja ja men så prøv en gang, og hvis det blir aldeles riv ruskende feil så ikke gjør det igjen da. Kan jo være skummelt med noe en aldri har gjort før. (Informant 2)

Denne oppfordringen til å prøve og trygghet på at leder støtter meg hvis det går galt, er med på å bygge under et vekstorientert tankesett, som kan gi en holdning til at en selv kan påvirke hvorfor en lykkes og får til noe.

4.6 Mestringstro

Som vi beskrev i litteraturgjennomgangen så har forventningen om at en skal mestre oppgavene betydning for i hvilken grad man opplever mestring. I intervjuene spurte vi ikke lederne direkte om medarbeidernes tro på og forventning om mestring, men vi har gjennom spørsmålene våre likevel fått frem mange betraktninger omkring dette fra våre informanter.

På dette området ser det ikke ut til å være noen ulikheter mellom informantene fra NAV kontor og fra Kontaktsentrene. På spørsmålet vårt om de kan se noen kjennetegn ved de som mestrer jobben sin godt, er mange av dem inne på at medarbeidernes selvtillit og selvfølelse er elementer som de opplever har betydning. De beskriver at medarbeidere som mestrer kjennetegnes ved at de er trygge og har tro på seg selv, og at de tørr å gjøre feil. Informant 7 sier det slik;

De fremstår på meg som mer trygg på seg selv og mer bevisst sine valg og handlinger og er veldig flink til å si ifra hvis det er noe de ikke forstår, og har ikke noe problem med det.

Vi ser at flere informanter beskriver at de har medarbeidere som utfører jobben sin veldig godt, men som likevel ikke opplever å mestre, og de knytter dette til manglende tro på seg selv

... det er jo veiledere som f.eks. bruker fagansvarlige veldig mye der jeg egentlig vet at de vet svaret, men de spør for å få en bekreftelse, og det tenker jeg handler om selvtillit da. (Informant 1)

For noen kan utføre alt kjempebra men opplever likevel ikke å mestre. (Informant 10)

Informant 2 beskriver også at redsel for å feile kan være med på å hindre at medarbeidere opplever mestring og utvikling i jobben;

... at en er så redd for å feile og at en da lar være å gjøre det. En synes kanskje også det er pinlig å spørre om hjelp og bistand sånn at i den grad det er oppgaver en kan unngå å gjøre kan man skjule seg litt bak det. Fordi; hvis jeg ikke har gjort noe så har jeg i alle fall ikke gjort noe feil.

Det er også mange som trekker frem at et kjennetegn ved medarbeidere som mestrer godt er at de er strukturerte i måten de jobber på.

Mange av dem som mestrer jobben veldig godt er også veldig strukturerte. De har veldig god kontroll på avtaler, på oppgavene sine. De henger ikke veldig bakpå på småoppgaver. Så jeg ser jo at en del av de som jeg føler mestrer veldig godt er veldig strukturert. (Informant 12)

Flere informanter trekker frem at opplevelse av mestring i tillegg handler om i hvilken grad medarbeiderne er motivert og har interesse for oppgavene, og de forteller at de opplever at medarbeidere med en positiv innstilling til endringer og oppgavene sine er de som mestrer jobben godt.

Noe som går igjen i alle intervjuene er at lederne beskriver at de har tro på at de som ledere kan påvirke medarbeidernes opplevelse av mestring. Noen nevner at de kan gjøre dette ved å tilby tilpasset opplæring og oppfølging slik at medarbeideren kan få en opplevelse av å utvikle seg i jobben. Mange av dem beskriver at det er viktig å ta utgangspunkt i det som medarbeiderne er gode på, eller som informant 9 uttrykker det:

Det er nå veldig enkelt å få dem til å ikke oppleve mestring. Det er nå bare å pålegge dem ting som du vet de ikke klarer å pushe dem på feil områder. Det er greit å få dem

til å trives også med å fortelle dem hva dem er god på først og så prøve å få med dem må jobbe med etterpå, men hele tiden motivere dem til å få ut det beste er jo å fokusere på det dem gjør bra.

Oppsummert opplever vi at informantene beskriver at selvtillit og selvbilde er faktorer som de mener er kjennetegn på medarbeidere som mestrer jobben sin. Videre sier de at interesse og motivasjon hos medarbeiderne i tillegg til struktur viktige elementer i mestring.

4.7 Forventninger

Vi har forsøkt å kartlegge i hvilken grad informantene våre formidler forventningene de har til sine medarbeidere i jobben de utfører. Som vi så i litteraturgjennomgangen er andres forventninger til en selv viktig for vår selvoppfatning og hvordan man presterer.

De aller fleste av informantene mener at det er tydelig for medarbeiderne hva arbeidsoppgavene og forventningene til den enkelte er. Noen av informantene er tydelige på at de har høye forventninger til sine medarbeidere, og de har et bevist forhold til at det bidrar til å øke selvtillit og mestringsfølelse hos den enkelte ved at de signaliserer at leder har tro på at de har det som skal til for å lykkes. Informant 1 sier følgende;

Så tror jeg at det at de vet at jeg har høye forventninger til dem også gjør at de tenker at «okei - dette kan jeg og dette mestrer jeg».

Informant 7 sier også noe om dette;

Noen ser jeg har potensiale som jeg har spesifikt spurt om kan påta seg en oppgave, eller slike ting. Så prøver jeg jo også når jeg får en tilbakemelding om at noen ønsker mer ansvar, å finne rom for hvordan man kan fordele det. Jeg tror vi har fordelt slik at alle har en liten sånn ekstra oppgave som er litt tilpasset interesse og evner, og med det tror jeg alle føler seg litt viktig, og det tror jeg er kjempeviktig.

Det varierer noe i hvor stor grad forventningene kommuniseres individuelt til medarbeiderne eller om det skjer i dialog med hele avdelingen. Informantene forteller at de bruker både avdelingsmøter og felles e-post til gruppen for å formidle hva som forventes av avdelingen og i hvilken grad de ligger an til å nå målene.

Vi har målekortet som kommer fra «oven» med ulike faktorer, og da blir det mer generelt sånn at hva har teamet oppnådd eller kontoret har oppnådd uten at det går på den enkelte ... Vi har jo ukentlige møter med de enkelte gruppene og teamene og der snakker vi ganske mye om hva vi forventer der, i de mindre gruppene.

(Informant 2)

Flere av informantene viser til at de bruker verktøy som «oversikten», «målekortet» og «ukestatistikken» for å formidle resultatene til sin avdeling, men dette brukes i liten grad direkte på den enkelte medarbeider.

Ut fra svarene vi har fått kan det se ut som at informantene fra kontaktsentrene i større grad enn i NAV kontorene har individuelle samtaler med sine medarbeidere om forventninger. På spørsmål om det er tydelig for medarbeiderne hva som forventes av dem i jobben, svarer informant 6:

Jeg har en forventningssamtale en gang i året – i hvert fall en gang i året - nokså punktvis hvor jeg går gjennom mål- og disponeringsbrevet og sier noe om rutiner og hva jeg forventer av hver enkelt. Så jeg tenker at de vet det.

Dette støttes av flere av informantene fra kontaktsentrene som viser til at de har jevnlige, systematiske samtaler med sine medarbeidere. De beskriver også at «feedback» er en effektiv metodikk for å se den enkelte i utførelse av jobben og gi tilbakemeldinger på utførelsen av jobben.

Vi opplever at det å gi tilbakemeldinger er vesentlig i forbindelse med avklaring og formidling av forventninger. Når det gjelder å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere så er det noe alle informantene beskriver som utfordrende. Alle peker på at de ikke er tilstede når den enkelte utfører sine oppgaver, og at det av den grunn er vanskelig å få gitt konkrete tilbakemeldinger på jobbutførelsen til den enkelte. Spesielt informantene som jobber i NAV kontor beskriver dette som krevende. Informant 2 beskriver at hun har en forventning og et ønske om at medarbeiderne kommer til henne og forteller om oppgaver de har løst på en bra måte;

Sier at vil du ha skryt så må du komme til meg med det også fordi det er garantert at det jeg får høre fra andre det er når noe er blitt feil, altså serviceklager får vi. Vi får også tidvis heldigvis serviceskryt, men det er sjeldnere. Så hvis man skulle forholde seg til tilbakemeldinger så ville man i hovedsak hatt bare negative, så derfor bruker jeg hele tiden å prøve få dem å få dem til å komme inn å skryte.

Her finner vi at informantene fra Kontaktsentrene i noe større grad gir tilbakemeldinger til sine medarbeidere. Noen beskriver at de sitter i åpent landskap sammen med medarbeiderne og kan overhøre samtaler som medarbeiderne løser godt, og i tillegg beskriver de at de har feedback jevnlig med sine medarbeidere og på den måten kan gi konkrete tilbakemeldinger til den enkelte.

Noe som går igjen blant mange av informantene som jobber i NAV kontor er at de er opptatt av å utfordre sine medarbeidere til å påta seg oppgaver som medarbeideren ikke helt har tro på at de kan få til.

Jeg kan gjerne «pushe» dem litt. Opp gjennom årene har jeg noen som sier «nei, jeg liker ikke å gjøre det, jeg liker ikke stå foran andre». Vi snakket om vi skulle holde informasjonsmøter og det hadde de ikke gjort før. Men det å prøve å motivere dem på forhånd – «det her er jeg sikker på at du får til, du er jo en sånn type og liker å snakke og det her kan du jo, bare prøv». Og så etter de har gjennomført det første gangen og

de kommer inn til meg og forteller at det gikk faktisk kjempebra, jeg var nervøs men det gikk bra. (Informant 12)

Informant 7 sier det på denne måten

... jeg har medarbeidere her som jeg vet har litt lyst men tør ikke, så det er den balansegangen med å forsiktig pushe dem litt. Og jeg ser at de vokser på det.

Dette ser vi ikke i samme grad hos informantene fra Kontaktsentrene, og det kan kanskje ha sammenheng med en mindre variasjon av oppgaver i kontaktsentrene sammenliknet med NAV kontorene. Ut fra det informantene sier om forventninger kan vi se at de mener at de er tydelige i sine forventninger til medarbeiderne, og at de mener at det er krevende å få gitt tilbakemeldinger og oppfølging på individuelt plan.

4.8 Dialogen og samtalen

I litteraturgjennomgangen har vi funnet at dialog både handler om samtalen mellom to eller flere parter, men også den indre dialogen den enkelte har med seg selv. Det er også hevdet at dialogen kan bidra til å korrigere og vise vei videre.

Vi har gjennom intervjuene ikke spurt spesifikt hvilken dialog eller kommunikasjon informantene legger opp til eller har med sine medarbeidere. Vi har heller ikke lagt opp til refleksjoner eller spørsmål rundt den indre dialogen. Dialog og samtale er imidlertid et element som kommer frem gjennom andre svar informantene gir, blant annet i forhold til hvordan de gir tilbakemelding og er tilstede sammen med og for medarbeiderne. De fleste informantene opplyser at de legger vekt på å ha en lite formell tone, en åpen dør og på det å skape gode relasjoner til medarbeiderne. Dette gjennomføres på litt forskjellige måter; noen av informantene sitter sammen med medarbeiderne i åpne landskap og er i en daglig relasjon og dialog direkte, mens andre har dialogen gjennom å være synlig og tilstede på andre måter i avdelingen:

Jeg tror rett og slett at jeg bare observerer og er veldig mye i sosialsonen sammen med dem og deltar på lik linje. Jeg sitter ikke her og er leder og bare stenger døren eller melder meg ut. Jeg er veldig mye sammen med dem. Og det tror jeg gir meg veldig mye verdifullt. (Informant 7)

De fleste legger vekt på det å ha en åpen og god dialog og relasjon som de benytter til å fange opp ulike situasjoner eller hvis en medarbeider sliter med noe. Som en av informantene sier:

...at vi har antenner for omsorg og tar vare på hverandre. Men også det her med terskel for det å be om et lite fem-minutt når ting er litt tøft. Vi forsøker å bygge opp en fortrolighetskultur der vi sier at det er greit at livet og arbeidet kan på litt i bølger. (Informant 3)

Det fremkommer imidlertid også her en forskjell mellom stor og liten avdeling og mellom Kontaktsenter og NAV kontor. Informantene fra Kontaktsentrene har ut fra opplysningene i intervjuene en hyppigere og mer systematisk tilbakemeldings-dialog med medarbeiderne enn informantene fra NAV kontor. Alle informantene i Kontaktsentrene nevner feedback-samtaler hvor de gir konkrete tilbakemeldinger til medarbeiderne gjennom deltakelse i en veiledningssamtale. Det varierer noe om hvor ofte disse samtalene skjer, men noen så hyppig som hver 6. uke.

Vi har jo feedback 4-5 ganger i året, der jeg sitter på samtale sammen med veileder der vi snakker om samtaleteknikk og hvordan samtalen var. Og så er det litt hvis jeg hører noen sier noe bra sånn i forbifarten så kan det jo bli tilfeldig, men da gir jeg tilbakemelding om at dette var bra. I tillegg har jeg korte personalsamtaler ca. hver 6. uke. (Informant 1)

Jeg prøver å gi tilbakemelding hver dag. Jeg snakker med dem og tar en runde og snakker med hver enkelt. Og i den mailen jeg sender en gang i uken skal det være $\frac{3}{4}$ skryt, slik at de får en ekstra der om jeg ikke har rukket å snakke så mye med dem i

løpet av uken. Så har jeg samtaler med dem hver sjette uke, slike kortsamtaler.

(Informant 10)

Det er ingen av informantene i NAV kontorene som oppgir å ha så strukturert tilbakemelding til sine medarbeidere. Disse informantene legger også vekt på det å være tilstede og trygge medarbeiderne, men konkret tilbakemelding gis hovedsakelig dersom det oppstår en hendelse eller situasjon i arbeidshverdagen som gjør dette nødvendig eller tilbakemelding gjennom medarbeidersamtalen. Ellers gis tilbakemeldingen gjennom andre mer uformelle samtaler, som for eksempel beskrevet av informant 3 fra NAV kontor

Jeg snakker veldig mye med mine medarbeidere, men jeg er ikke veldig formell. Det er ikke veldig mye samtalereferat og innkalling til møter. Det er ikke min form. Er veldig mye ute, snakker med dem og er av og til med på samtaler og føler på pulsen, men er dårlig på det systematiske tilbakemeldingsregimet. Kanskje jeg var flinkere på det tidligere. Med alderen er jeg blitt mer avslepen.

Flere av informantene, da spesielt fra NAV kontor, angir at det føles lite naturlig å gjennomføre systematisk tilbakemelding og at dette gjerne gjøres på bakgrunn av positive resultater eller hendelser som deles med alle ansatte. Andre igjen fremstår som veldig systematisk og har klar struktur for tilbakemelding. Ut fra svarene så kan vi finne at alle informantene formidler at de er opptatt av å ha både en god dialog og en relasjon til sine ansatte. Måten dette utføres på blant informantene er imidlertid forskjellig.

4.9 Styrker

Som nevnt tidligere viser forskning av hver enkelt persons største rom for å vokse er på de områder hvor de innehar sine største styrker. I tillegg finner en at det å bruke sine styrker fører til mindre stress og økt selvtillit, vitalitet og positiv påvirkning.

På dette området ser vi en forskjell mellom Kontaktsentrene og NAV kontorene.

Kontaktsentrene har færre typer oppgaver, mens NAV kontorene har flere typer oppgaver og kan differensiere oppgavene mer. Men også mellom Kontaktsentrene er det forskjeller. Noen utnytter styrkene til sine medarbeidere mens andre kun snakker om å tilpasse oppgavene hvis det foreligger helseutfordringer eller lignende. På spørsmål om de differensierer oppgavene ut fra om noen er bedre på enkelte områder enn andre, svarer informant 1

Nei det gjør vi ikke. Medarbeiderne kunne kanskje ønske det selv, men det har vi ikke mulighet til.

Informant 11 fra kontaktsenter svarer på samme spørsmål

Ikke noe sånn permanent, der føler jeg at det er ganske klart og definert og styrt på en måte. I hvert fall å tilpasse selve arbeidsoppgaven.

Noen av informantene fra kontaktsenter forsøker å se på mulighetene til å utnytte styrkene til medarbeiderne der det er mulig.

Og så forsøker vi å utnytte spennet vi har. Det er klart at de nyansatte og de yngste er raskere i forhold til arbeidsmetodikk på IT, men de har jo mer å gå på i forhold til kompetanse enn de som har vært lengre med tanke på erfaring og sånn. Så vi utnytter det vi har, og matcher dem ofte når vi har kollegamedlytt. (Informant 10)

Man skal ikke gjøre andre arbeidsoppgaver, men det kan være at man kan få litt mer rom for å gjøre ting på sin måte og kanskje ta på seg ekstraoppgaver, hvis en ønsker det, innenfor et felt man er interessert i. Det skaper mestring. (Informant 8)

Så selv om de ser få muligheter til å differensiere på oppgaver er det noen som forsøker å utnytte styrker til de ansatte der det er mulig.

Ut i fra intervjuene virker det som at det er større muligheter til å differensiere oppgavene og dermed bruke styrkene til medarbeiderne på NAV kontorene. Men også der er det variabelt i hvor stor grad dette faktisk gjøres. Et par av informantene beskriver en kultur hvor en er opptatt av at det skal være likt, og at det legger en demper på muligheten til å differensiere oppgavene og bruke medarbeidere der de er best.

Vi får ikke fullt utnyttet at noen kunne vært god på den delen av jobben, mens andre kunne vært god på den andre delen av jobben fordi det vil ofte være sånn; Andre fikk den beste delen av jobben. (Informant 2)

Det er også en beskrivelse fra flere av informantene om at de søker etter medarbeidere som de kan utfordre til å bruke styrker som de mener å se. Ikke alle er like flinke til å fremheve seg selv og hva en er god til. En av informantene utmerket seg særlig på dette området. Informanten ledet en stor avdeling med flere typer oppgaver som gir et større handlingsrom.

Jeg mener vi er tjent med å ha folk der de mestrer best. Og hvis du mestrer best å sitte på kontoret og ha digital oppfølging med brukerne, i stedet for å kjøre informasjonsmøter med brukere, så gjør vi heller det. Da får du litt mer brukerportefølje der og så får de andre heller litt mindre. (Informant 12)

Informantene som kommer fra NAV kontor virker mer positiv til å differensiere oppgaver ut i fra hva medarbeiderne er gode på. Informantene fra NAV kontorene er tydelige på at de ikke er flinke nok til å se og utnytte styrkene til sine ansatte, men mener det er en rett utvikling fremover. Som en av informantene sa;

Så om du sitter med lik oppgave som nabopersonen, så er ikke det nødvendigvis en god organisering. (Informant 3)

Litteraturgjennomgangen viser at for å kunne utnytte styrkene til medarbeiderne er det viktig at leder kjenner medarbeiderne og vet hva som er styrkene. Når vi spør om lederen kjenner medarbeiderne er de fleste tydelige på at det gjør de. Kjennskapet til medarbeideren går spesielt på kjennskap om private forhold og områder som er viktig for å ha en god relasjon til medarbeiderne. Men flere av lederne gav inntrykk av at de kjenner hva som er styrkene til sine ansatte.

Ja, uten å være for bråkjekk, så tror jeg at jeg har rimelig god oversikt på det.
(Informant 1)

Ja det tror jeg at jeg kan si. Jeg tror jeg er godt kjent med styrkene og svakhetene.
(Informant 7)

Oppsummert kan en si at enkelte av informantene har en bevisst strategi på å benytte styrkene til medarbeiderne. Her mener vi å se forskjell mellom Kontaktsenter og NAV kontorene. Det virker som at det på NAV kontor er større mulighet til å differensiere oppgavene slik at medarbeiderne kan jobbe på de områder de har sine styrker. Selv om informantene fra NAV kontor beskriver at de ønsker å differensiere oppgavene, er det moderatører på dette i form av kultur i enheten. Innenfor Kontaktsentrene virker det som det er en forskjellig oppfatning om mulighet til å bruke styrkene til medarbeiderne. De fleste informantene beskriver at de har god kjennskap til sine medarbeidere og hvilke styrker de har.

4.10 Kompetanse

Som det fremgår av litteraturgjennomgangen er det å inneha nødvendig kompetanse en viktig faktor for muligheten til å oppleve mestring, og i intervjuene våre spurte vi informantene hvordan de jobber med kompetansebygging i sine enheter. Svarene vi fikk viser at dette

gjøres noe ulikt mellom Kontaktsentrene og NAV kontorene. Informantene som jobber i Kontaktsentrene beskriver at de har et system der det er satt av faste tidspunkt til opplæring.

Vi har vært veldig opptatt av kompetansedeling i stort og smått. At det skal foregå læring mellom oss hele tiden. ... Vi har en veldig sånn lærings- og delingskultur, og det blir trukket frem av ansatte som positivt at vi kan spørre alle sammen, at vi lærer av hverandre. (Informant 10)

De beskriver videre at de har medarbeidere som har rollen som fagansvarlig med ansvar for opplæring på hver sine spesifikke fagområder. Det er også flere som peker på at de i tillegg til systematisert opplæring jobber med kompetansebygging gjennom at leder har feedback med medarbeiderne og at medarbeiderne også bruker hverandre i kollegamedlytt. Informant 1 beskriver det slik

Vi har jo godt system på både feedback og kollegamedlytt. For jeg tenker at det er ingen som kjenner jobben så godt som kollegaen, så at flere ganger i året har vi kollegamedlytt sånn at de kan komme med tilbakemeldinger der og. Og så kan det jo være at jeg har medarbeidere som kommer til meg og sier at den og den type bruker synes jeg er utfordrende å snakke med. Da kan det være at man kan sette et tiltak der vedkommende får sitte på medlytt med en annen kollega som jeg vet ikke har den utfordringen.

Også informantene som jobber i NAV kontor har fokus på kompetanse, men her er det litt mer ulike beskrivelser av hvordan de jobber med dette. Det virker å være mindre satt i system enn i kontaktsentrene, og flere av informantene beskriver at det er litt opp til medarbeiderne å tilegne seg den kompetansen de trenger.

Mye skjer ved at her må du finne ut på egen hånd. Det skjer veldig mye i etaten ... vi har ikke noen faste læringsmiljø, eller faste dager som er satt av til det. Men vi bruker avdelingsmøter, fagmøter og folk er veldig flinke til å bruke hverandre. (Informant 12)

Det er imidlertid forskjeller mellom NAV kontorene, og spesielt informant 3 fra et NAV kontor beskriver at de har jobbet systematisk med kompetanse det siste året som følge av resultater etter en medarbeiderundersøkelse;

Jeg husker ikke spørsmålet i undersøkelsen, men det gikk på det å være trygg nok i jobben sin, og det å ha kompetanse (...) Vi vet at det skjer mye nå fremover som skaper usikkerhet, så vi tok det på alvor. Vi tror på en bedre trivsel og arbeidsmiljø gjennom det at folk skal være trygg på jobben sin. Vi har satt i gang diverse konkrete små grep for at kompetanse skal på en måte være alltid først.

Alle informantene fra NAV kontor legger vekt på at medarbeiderne må bruke hverandre og lære av hverandre. Selv om det kanskje er mindre systematisk enn i kontaktsentrene, så beskriver de at de bruker arenaer som avdelingsmøter, fagmøter og saksdrøftingsmøter for å ta holde seg faglig oppdatert. Flere av informantene er opptatt av at kompetansebygging er et område de kan forbedre seg på, og mange peker på at de bruker eller ønsker å bruke kollegaveiledning som metode for å utvikle kompetanse.

Oppsummert kan vi si at det er større likhet og struktur innad mellom Kontaktsentrene enn det vi finner mellom NAV kontorene. Det virker som det er mer opp til det enkelte NAV kontor å sette kompetansebygging i system, mens det i Kontaktsentrene virker å være en felles struktur på dette.

I dialogen rundt kompetanse var det svært mange av informantene som snakket om at motivasjon og interesse var viktige faktorer for at medarbeiderne skulle tilegne seg kompetanse.

Det er klart at interessen må være på plass. Og de må få støtte og veiledning underveis. Det er vel det som er viktigst hvis en skal lykkes. Hvis de ikke er interessert eller trives så kommer en ingen vei (Informant 7)

Det var også mange som pekte på at det var viktig for dem å skape en kultur i enheten der det å kunne lære av hverandre og kunne spørre hverandre når det er noe man lurer på og at det er lov å gjøre feil. Informant 1 fra kontaktsenter sier det slik;

Det er ikke noen spørsmål som oppfattes som dumme, det er ingen som ikke tørr å spørre om ting. Så det er en veldig åpenhet i forhold til å spørre uansett hvis det er noe du lurer på (...) hvis det er noen som har et problem så tror jeg aldri det oppleves som at det er noen som vil ta deg for at du ikke klarer den jobben. Altså alle vil hjelpe hverandre. På veggen vår har vi en påskrift som det står «vi vil hverandre vel» og det tror jeg ligger veldig i oss som jobber her.

Informant 3 uttrykker det slik;

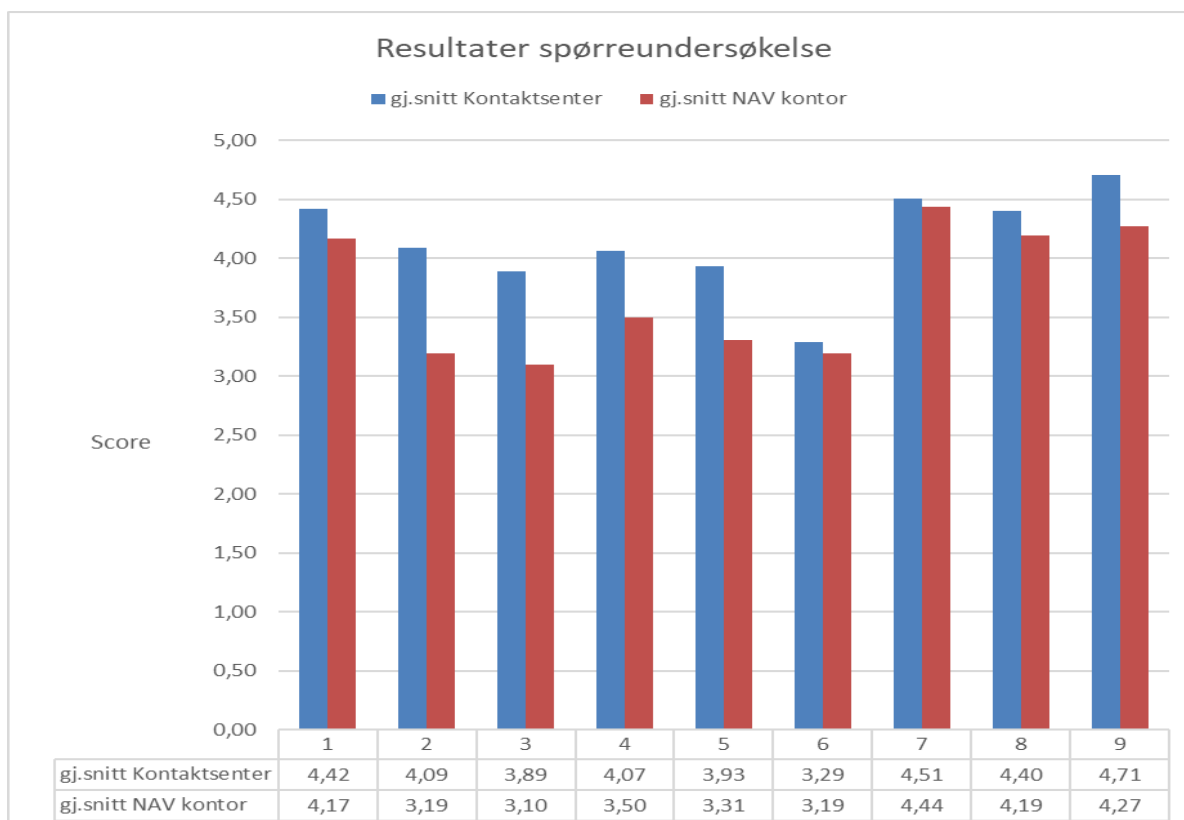
Vi tror veldig på den tryggheten vi prøver å jobbe opp, både på faglighet, i forhold til å diskutere vanskelige saker vanskelige møter i sum tror jeg gjør oss mer trygg på at det her går an å komme med. Jeg er 100% sikker på at der vi har greid å få til et godt lim mellom enkeltmennesker i organisasjonen så tror jeg den omsorgen med å bygge kompetanse, ta være på hverandre få til en vinner kultur og mestringskultur.

Vi kan ikke se at det er klare forskjeller mellom det informantene fra NAV kontorene og fra Kontaktsentrene forteller om på disse områdene, det ligger mer i ulikheter i metoder for å lære av hverandre. Der informantene fra NAV kontor viser til kollegaveiledning som metode, snakker informantene fra Kontaktsentrene om kollegamedlytt som metode, men så vidt vi kan forstå er det mer arbeidets art som er årsaken til denne forskjellen.

4.11 Hva sier medarbeiderne?

Vi vil her presentere resultat fra vår spørreundersøkelse hos medarbeiderne. Det blir ikke en egen analyse av svarene, men vi vil heller se til dem i vår drøfting av vår data innenfor aktuelle områder vi presenterer. Nedenfor er spørsmålene satt opp og stolpediagram viser svarene omregnet til gjennomsnitt fordelt på NAV kontaktsenter og NAV kontor.

1. Jeg opplever at det er tydelige forventninger til meg i min jobb.
2. Jeg opplever at leder gir meg tilbakemelding på jobben jeg utfører.
3. Jeg opplever at det jobbes godt med kompetansebygging i min enhet.
4. Jeg opplever at leder kjenner meg godt.
5. Jeg opplever at min leder har god oversikt over hva som er mine styrker og hva som motiverer meg i jobben.
6. Jeg opplever at det er mulig å tilpasse arbeidsoppgavene slik at jeg får brukt mine styrker.
7. Jeg tar selv ansvar for egen læring og utvikling.
8. Jeg opplever mestring i jobben min.
9. Arbeidsmiljøet har betydning for min opplevelse av mestring.



Selv om respondentene fra Kontaktsentrene i snitt har gitt høyere resultat enn respondenter fra NAV kontor, har de likevel svart forholdsvis likt. Det er gitt høyest poengscore til spørsmål 7 (Jeg tar selv ansvar for egen læring og utvikling) og spørsmål 9 (Arbeidsmiljøet har betydning for min opplevelse av mestring). Lavest poengscore gis til spørsmål 6 (Jeg opplever at det er mulig å tilpasse arbeidsoppgavene slik at jeg får brukt mine styrker).

Størst forskjell mellom NAV kontor og Kontaktsenter er det på spørsmål 2 (Jeg opplever at leder gir meg tilbakemelding på jobben jeg utfører) og spørsmål 3 (Jeg opplever at det jobbes godt med kompetansebygging i min enhet), hvor respondenter fra Kontaktsentrene forholdsvis høyere score enn respondenter fra NAV kontor. Også på spørsmål 5 (Jeg opplever at min leder har god oversikt over hva som er mine styrker og hva som motiverer meg i jobben) er det avstand på svarscore, hvor respondenter NAV kontorene har vært forholdsvis mer positiv. Dette er likevel ikke et punkt noen av respondentene gir høy score på. Vi vil også bemerke at respondentene både i fra NAV kontor og Kontaktsenter gir forholdsvis høy score på spørsmålet om de opplever mestring i jobben sin.

4.12 Kategorier til videre drøfting

Som nevnt i metodekapitlet har vi valgt begrepsstyrt koding. Det vil si at vi har bestemt kategoriene vi koder dataen inn i ut fra litteraturen vi har gjennomgått. Når vi vurderer hvilke kategorier vi vil drøfte videre for å belyse vår problemstilling, har vi som nevnt i metodekapittel lagt til grunn kriterier presentert av Strauss (1987, s. 36). Kategoriene *ledelse* og *mestring* vurderes ikke opp imot kriteriene. Disse to kategoriene sier noe om forståelsen til informantene og blir mer å regne som et grunnlag for den videre drøfting.

Kategoriene *mestringstro*, *styrker*, *målsettinger* og *kunnskap* mener vi kan sies å være sentral da de kan kobles opp mot hverandre og andre kategorier. Dette er kategorier som dukker opp jevnlig i intervjuene og som også har implikasjoner mot kjent teori. Litteraturen har vist til at *mestringstro* skaper større motivasjon og utholdenhet med oppgavene, bruk av medarbeidernes styrker kan gi bedre selvtillit og mindre stress, tydelige og utfordrende målsettinger er med på å utvikle medarbeiderne, gi dem retning og muligens kan frembringe nye løsninger og kompetanse har betydning for opplevelsen av å mestre sine omgivelser og

for å søke utfordringer. Innenfor disse kategoriene er det mange aspekter som vil åpne for variasjon i analysen.

Myndiggjøring og forventninger er begge kategorier som kan knyttes til andre kategorier i oppgaven. De er i mindre grad så sentrale som de fire ovennevnte kategoriene, men dukker likevel opp jevnlig i intervjuene. Begge kan knyttes til kjent litteratur, hvor det beskrives at myndiggjøring kan utløse ressurser i den enkelte til beste for organisasjonen mens en leders positive forventninger til medarbeiderne kan bidra til å få frem det beste av dem. Begge kategoriene vil kunne åpne for variasjon i analysen. Selv om disse i mindre grad fyller kriteriene enn de fire ovennevnte kategorier vurderer vi at de er så sentrale at de tas med i videre drøfting.

Kategorien *opplevelse av det å lykkes* og *dialogen* er kategorier som vi ikke tar med videre i drøftingen. Kategoriene kan kobles til de andre kategoriene, men kan også forstås som del av andre kategorier. Både kategorien *opplevelse av det å lykkes* og *dialogen* blir mer en premiss for de andre kategoriene enn egne kategorier. Informantene beskriver flere steder tanker om hvorfor noen lykkes med oppgaver og dialogen med medarbeiderne, men i mindre grad i en forståelse slik vi har definert dem i litteraturen. Kategoriene er hentet fra kjent litteratur, men er i liten grad tema for informantene. Vi mener dette er et område som kan være underkommunisert innen ledelse og arbeid med mestring. Når vi velger å ikke ta det med videre er det fordi vi i liten grad finner noe om dette i beskrivelsene fra informantene.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi gjennomgå informasjon vi har samlet gjennom intervjuene og spørreundersøkelsen for å forstå og analysere dem ut i fra den konteksten våre informanter operer i. Som nevnt i metodekapitlet har vår empiriske data ikke enerett på å fremstå som fakta, men må forstås i lys av den konteksten de operer i. Vi vil drøfte vår empiri opp imot den litteratur vi har presentert. Formålet her er ikke å komme med konklusjoner, men heller forsøke å forstå og belyse vår empiri.

5.1 Ledelse og lederskap

Som vi fremholder i litteraturkapitlet finnes det svært mange definisjoner på ledelse og det er ikke enkelt å trekke ut noen generalisering eller definisjon for ledelse og lederskap. Det kan vi også se av svarene vi har fått fra våre informanter. Vi kan imidlertid trekke ut noen hovedelementer. I vår drøfting velger vi å ta hensyn til den konteksten informantene leder i, at de er mellomledere i en offentlig organisasjon og i et byråkrati, samt at de har et operativt og/eller faglig ansvar og dette vil ha betydning for måten ledelse både tolkes og utøves på.

Av de tolv informantene vi har intervjuet svarer sju at ledelse handler om det «å legge til rette» for medarbeiderne. De utdyper dette nærmere ved å forklare at de anser det som leders ansvar å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne gjøre en god jobb, for at medarbeider skal kunne utføre jobben på en god måte, eller for at medarbeider har nødvendig kompetanse og at de har rom og nødvendig verktøy for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Dersom vi relaterer dette til det å lede kunnskapsarbeidere kan dette handle om å sørge for at medarbeiderne får mulighet til å utvikle kunnskap gjennom egen praksis (Irgens og Wennes, 2010) og at de får benyttet kunnskapen på en effektiv måte (Sandvik, 2011). Videre kan vi forstå dette som at informantene legger til rette eller ønsker å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne jobbe på best mulig måte for både å nå målene som er satt og jobbe i henhold til styringssignalene, samt å kunne utføre oppgavene på best mulig måte. Dette er momenter som vi finner igjen i litteraturen som sier noe om ledere har et overordnet ansvar for å oppnå resultater ansvar for å skape oppslutning og legge til rette for å nå organisasjonens mål (Yukl, 2013). Videre handler det om å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål (Arnulf, 2015). Vi finner ikke at informantene i stor grad vektlegger eller formidler at de

påvirker sine ansatte slik det fremgår av litteraturen, men samtidig er det flere av dem som sier de at de utfordrer medarbeiderne og pusher dem som også kan ses på som en form for påvirkning.

Det fremstår som de fleste informantene er opptatt av å være tilgjengelig for sine medarbeidere, gjennom å ha en åpen dør, være der når det trengs og bistå dem i møter eller samtaler som er vanskelige eller støtte dem i utfordrende situasjoner. Dette fremholder også Adriaenssen mfl. (2017) som viktige elementer for å oppnå respekt, som de mener kan oppnås ved nettopp ved å gjøre seg kjent med, være tilstede og se sine medarbeidere. Informantene vektlegger også å ha en uformell, lett og ledig tone og at det skal være takhøyde for å drøfte ulike saker. Det å ha en god dialog med medarbeiderne synes å være et viktig element for våre informanter, og dette er i tråd med Spurkeland (2012) som har i vektlagt dialogen som et verktøy for å skape likeverd og respekt. Flere av informantene er også inne på viktigheten av å kjenne til den private delen av livet til medarbeiderne; om de er gift, har barn, at de spør hva de har gjort i helgen og ferier. Dette oppfatter vi handler om å bygge relasjoner, det å se den enkelte ansatte og skape tillit, samt det å opprettholde en god dialog. Ut fra litteraturen kan vi finne støtte til at det relasjonelle kan oppfattes å ligge i bunnen for all ledelse, som også sier at relasjon og tillit mellom leder og medarbeider er viktig for at ledelse skal kunne fungere godt. Vi ser også ut fra teorien om myndiggjørende ledelse at det legges vekt på at det må være tillit mellom leder og medarbeider (Amundsen 2019). I tillegg så finner vi at det informantene sier rundt dette temaet i stor grad er i samsvar med det Vie (2012) hevder vedrørende at norske ledere viser omsorg for sine medarbeidere og er opptatt av medarbeidernes trivsel.

Ut fra de refleksjonene og svarene vi får fra informantene klarer vi ikke å se noen åpenbare forskjeller mellom informantene i Kontaktsentrene og NAV kontorene i forhold til hva de legger i begrepet ledelse. Det fremkommer noe variasjonen i hvordan ledelse utøves mellom de informantene som har mange medarbeidere i forhold til de som har noe mindre avdelinger. De informantene som har lederansvar for større avdelinger fremholder og erkjenner i større grad at mye av arbeidet som leder går med til administrering, praktiske gjøremål og styring av egen avdeling. Selv om ikke dette fremkommer så uttalt blant informantene med mindre avdelingen forstår vi at også disse bruker mye av sin arbeidsdag til administrering, ved f.eks. å fordele oppgaver, informere, personaloppfølging m.m. Vi kan også fra litteraturen finne at

administrasjon og styring, eller «management», er en del av ledelse og lederskapet. Således er betraktningen fra våre informanter i tråd med det som fremgår av litteraturen om at ledelse og styring/administrasjon er to sider av lederskapet (Yukl, 2013; Mintzberg, 2009).

Informantene med de største avdelingene fremstår ikke like tett på sine medarbeidere som de med mindre avdelinger. Samtidig formidler de i større grad at medarbeiderne har et ansvar selv for å gi beskjed om hvordan de har det på jobb. Dette gjør de ved at de stiller krav om og oppfordrer hver enkelt medarbeider til å si ifra om utfordringer eller for eksempel å skryte av seg selv, samt å ta opp ting underveis. Det kan ut fra intervjuvarene synes som om informantene med store avdelinger i større grad legger vekt på å ansvarliggjøre medarbeiderne. Dette kan vi finne igjen elementer av innenfor litteraturen om myndiggjørende ledelse som legger vekt på selvledelse hos medarbeiderne og å skape handlingsrom for den enkelte (Amundsen 2019). På den andre siden kan dette handle om det som Spurkeland (2017) omtaler som manglende relasjonelt mot og en prioritering av administrative og konkrete oppgaver. Oppfølging av den enkelte medarbeider og det å gi tydelige og ærlige tilbakemeldinger kan oppleves som mer krevende og utfordrende.

Det er kun en av lederne som innledningsvis beskriver ledelse som endring. Dette finner vi noe påfallende med tanke på de endringene vi er inne i nå, både i forhold til digitalisering, endring av oppgaveløsninger og pågående omorganiseringer. Vi ser imidlertid at flere nevner at vi er inne i en krevende tid med mange endringer og at det å opparbeide kompetanse er et viktig grep for å håndtere nye arbeidskrav og for å mestre arbeidet. Vi tolker dette dithen at endring er en kontinuerlig del av arbeidshverdagen i analyseenhetene, som informantene ikke vektlegger spesielt i forhold til ledelsesbegrepet.

Det er svært få, om noen, av informantene som direkte beskriver langsiktig planlegging og strategi som en del av ledelse og lederskapet. Hovedfokus hos informantene er på administrative oppgaver og styring i den operative og daglige driften. Dette er kanskje ikke så unaturlig all den tid våre informanter er operative ledere med forholdsvis store avdelinger. Dette medfører en del arbeid rundt for eksempel oppfølging av ansatte ved fravær, praktiske gjøremål og det å holde i den daglige driften, samt at de har et direkte resultatansvar for egen

avdeling. Vi kan imidlertid ikke konkludere med at analyseenhetene ikke jobber med overordnede strategier eller langsiktig planlegging, men de har ikke vektlagt dette i sine refleksjoner rundt ledelse. Vie (2012) har hevdet at norske ledere er mer opptatt av interne forhold enn eksterne. De viser i tillegg omsorg og er opptatt av at medarbeiderne trives. Dette er momenter vi mener støtter opp under og er i samsvar med de betraktninger våre informanter gjør rundt ledelse. De fremholder i stor grad en omsorg for sine medarbeidere og er opptatt av å legge til rette for god oppgaveløsning og gode relasjoner. Dette vil vi også komme nærmere inn på i punktene under.

5.2 Mestring

I litteraturgjennomgang har vi beskrevet mestring som å ha kunnskap og ferdigheter, skapt gjennom arbeid og anstrengelse, og tro på at en kan benytte dette til å løse en oppgave eller ny problemstilling i en kontekst. Når vi har spurt informantene om hva de legger i mestring er deres forståelse av mestring det å kunne oppgavene sine, håndtere endringer og uforutsette ting.

Mestring beskrevet av informantene er hovedsakelig knyttet til oppgaveløsning, og det å ha kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene sine. Dette er kanskje ikke uventet da dette er ledere som leder operative medarbeidere som skal levere tjenester direkte til bruker av NAV. Medarbeiderne skal levere en tjeneste, og da blir en viktig faktor at de har den kunnskap og de ferdigheter som skal til for å løse oppgaven på en tilfredsstillende måte. Også innenfor litteraturen om mestring er kunnskap og ferdigheter knyttet til oppgaveløsning sentralt. Et av aspektene Klemsdal og Svare (2011, s. 9) beskrev er mestring som et faglig og teknisk aspekt, hvor den som mestrer en oppgave må ha kunnskap og ferdigheter for å løse oppgave tilfredsstillende. Et annet aspekt som Klemsdal og Svare (2011, s. 10) beskriver er at en som mestrer oppgaven er i stand til å utvikle nye mentale handlingskart når det er nødvendig. Det å være trygg i sine oppgaver er også et godt utgangspunkt for å forsøke nye løsninger når dette kreves.

Mestring skjer i en kontekst hvor en samvirker med andre. Det er da viktig å være trygg på at en kjenner sitt handlingsrom og har støtte fra sine ledere på dette. Nasjonalt kompetansesenter

for læring beskriver i sin rapport (Vågan og Olsson, 2018) mestring som den enkeltes ressurser, og samspillet mellom disse ressurser og sosialt nettverk, støtteapparat, institusjoner og samfunn. Mestring blir da noe mer enn egen kompetanse, men må også sees på i sammenheng med den kontekst en er i. Støtte fra kollega, leder og kultur i egen organisasjon blir da viktig for opplevelse av mestring.

Som nevnt over er det flere av lederne som er opptatt av at medarbeiderne må prøve og feile for å finne de rette løsninger. En av informantene sier; «*Den som ikke forsøker noe nytt og sitter i ro, vil ikke komme i «trøbbel», men det skjer heller ingen utvikling.*» Dette er et aspekt av mestring som i forskjellig grad fremheves av lederne, og som vi ser i litteraturen er en faktor innenfor mestring. Det å tørre og prøve er med på å utvikle enheten og er også en pådriver for innovasjon. Dette er nødvendig for at en finner stadig bedre løsninger i en etat som er i stadig endring. Ser vi på den forskning Duckworth (2007) har gjort rundt egenskapen GRIT henger dette sammen med det ovenstående. Det å ha en stadig trang til å få til noe nytt og ikke være fornøyd med den løsningen vi har i dag. Dette er egenskaper som gir mestring og også innovasjon og utvikling. Det å ha ledere som tydelig sier at det å prøve og tørre er ikke bare ønskelig men også nødvendig, er med å fremme en slik atferd. At en ikke har hatt en slik kultur tidligere kan henge sammen med at NAV som et stort byråkrati har hatt sentralstyrt utvikling hvor ferdig utviklede programmer «rulles ut» til medarbeiderne. Dette har de siste årene endret seg, hvor en i større grad går over til smidig utvikling hvor prøving og feiling er et sentralt element i utviklingen.

Få av informantene snakker om tro på egne ferdigheter når de beskriver hva mestring er. Som vi kommer tilbake til er tro på egne ferdigheter og kompetanse viktig for utnyttelse av dem. Mestringstro defineres som troen på at man selv har evnen til å organisere og utføre den handlingen som kreves for å nå ønskede mål er en viktig premisse for å nå ønskede mål (Bandura, 1997, s. 3). Dette er et område som vi i liten grad opplever kommer frem i intervjuene. Dette kan henge sammen med vår spørsmålstilling og vi ser at når vi spør om hva som kjennetegner de som mestrer, er selvtillit et aspekt som kommer frem. Vi kommer nærmere tilbake til dette i vår drøfting om mestringstro.

Et annet aspekt av mestring som lederne i liten grad er innom er det at mestring av jobben er et resultat av hardt arbeid og egeninnsats. Informantene snakker mye om hvordan en legger til rette for kompetanseheving og systemer for dette, men i mindre grad om hvordan medarbeiderne selv er ansvarlig for en egeninnsats. Informantene fra NAV kontorene beskriver at det gis stor frihet til å løse oppgaver, tørre å prøve og finne egne løsninger. Det er lite snakk om hvordan en gjør medarbeiderne i stand til dette, eller om dette er noe de eksplisitt legger til medarbeiderne. Det kan virke som at en håper på at medarbeiderne, etter det har fått den grunnleggende kompetanse, selv tar dette. I vår forståelse av mestring er dette ikke en medfødt egenskap, men et resultat av hardt arbeid og innsats fra den enkelte. Dweck (2017, s. 7) har gjennom sin forskning vist at et vekstorientert tankesett er troen på at dine ferdigheter er ting du kan utvikle gjennom din innsats, strategier og hjelp fra andre. En kan si at leder har et ansvar for å legge til rette for at den enkelte medarbeider har mulighet til å jobbe med mestring, men jobben må gjøres av den enkelte. Som vi så under drøfting om ledelse, er informantene opptatt av å legge til rette for medarbeiderne, men følges dette opp med krav om å bidra? Vi kommer nærmere inn på dette i flere av punktene under, men det kan se ut til at en i ønske om å legge til rette for medarbeiderne i liten grad stiller krav.

Oppsummert kan vi si at informantene har en forståelse av mestring som ligger tett opp til den tolkningen som vi har lagt til grunn i oppgaven, men at det er noen aspekter som i liten grad kommer frem i intervjuene. Mestring er hos informantene sterkt knyttet til kunnskap for å utføre oppgaver og tilpasse seg nye oppgaver. En har i mindre grad fått frem det at mestring er et resultat av hard jobbing av den enkelte. Dette kan som nevnt henge sammen med forståelsen av ledelse hvor det å legge til rette er det fremtredende element.

5.3 Målsettinger

I litteraturgjennomgangen viser vi til at målsettinger er viktig for hva vi yter. Tydelige og utfordrende målsettinger er med på å utvikle medarbeiderne, gi dem retning og er muligens også med på å finne nye løsninger. Informantene beskriver at de har overordnede målsettinger som gjelder hele organisasjonen. Når informantene snakker om målsettinger, snakker de da om de i all hovedsak om de overordnede mål og produksjonsmål. Det er lite snakk om individuelle målsettinger for å utvikle den enkelte medarbeider.

De målsettinger som kommer fra overordnet nivå virker å være styrende for de målsettinger enhetene har. Dette er naturlig da NAV er et byråkrati som er satt til å løse spesifikke samfunnsutfordringer. De overordnede målene er satt av sentralt overordnet nivå og gjerne politisk bestemt, og har som mål å gi en nasjonal arbeidsmarkedspolitik. Det vil være unaturlig å sette seg andre mål eller mål som går på tvers av de overordnede mål. Som vi skrev i litteratur om målsettinger har Duckworth mfl. (2018) vist til at hvis en organisasjon erklærer at den har flere mål og ikke klarer å prioritere dem, kan det bli problemer med å ta gode strategiske valg. Tydelighet rundt hva som er hovedmål kan ha konkurransefordeler og har verdifull innvirkning innad i organisasjon også. Det at informantene på dette nivået er så tydelig på at de forholder seg til de mål som er satt, kan være en styrke. I en organisasjon med lojale ledere som følger de sentralt satte mål kan det være enklere å prioritere og ta strategiske valg. Disse sentralt satte målene må så oversettes til lokale mål ut fra de forskjellige oppgaver man har i NAV. Ser en til NAV kontor og Kontaktsentrene har de felles overordnede mål, men når en kommer ned til hva de blir målt på i hverdagen er det forskjeller. Leders oppgave blir da å oversette og tydeliggjøre målene slik at de ikke går på tvers av de overordnede mål, eller er med på å moderere effekten av arbeidet til andre enheter. Også Locke og Latham (2006, s. 265) beskriver en positiv effekt av målsettinger, så lenge personene har en forpliktelse til målet og det ikke er andre mål som er i konflikt. NAV er en stor organisasjon og målkonflikt kan i praksis være en utfordring. Lederne må kanskje endre beskrivelsen av mål fra ensidig beskrivelse av hva som skal gjøres, til at det i større grad også inneholder hvorfor det gjøres for å få oppslutning og forståelse av målsettingen.

Ut i fra intervjuene kan det synes som at det er en dreining fra vektlegging av prestasjonsmål til mestringsmål. Manger og Wormnes (2014, s. 42) beskriver prestasjonsmål som å vinne en konkurranse, mens mestringsmål fokuserer på å oppnå en viss ferdighet. Både ledere i Kontaktsentre og NAV kontor viser til at det har skjedd en endring fra bare vektlegge de kvantitative målinger som en rapporterer på, til å ha fokus på arbeidsoppgavene og at det er det å gjøre oppgaven riktig som er det viktige. Informantene har endret fokus fra hva en måler til å snakke mer om hvordan en jobber, hvorfor en måler det og sette det i sammenheng med hovedmålsettingen. Som en av informantene sier; «*bruker en lengre tid på en samtale er det fordi det er behov for det*». Det å utføre oppgaven riktig vil over tid gi de resultat som en

ønsker og derigjennom nå målene. Informant fra NAV kontor viser også til en endring fra fokus på om de har bedre målinger enn «nabokontoret» til å måle opp mot en selv om det skjer utvikling og endring. Sett til litteraturen på dette området er denne endringen positiv. Den sikreste måten å oppnå resultater på er å holde oppmerksomheten på mestringsmålene, da dette øker mulighetene for opplevelse av selvkontroll (Manger og Wormnes, 2014, s. 54). Den endringen vi får beskrevet kan henge sammen med at NAV er en mer «moden» organisasjon nå enn tidligere. Vår erfaring er at det de første årene etter NAV etablering var mye fokus på å få ferdig vedtak og sikre utbetalinger. Etter hvert som NAV har fått bedre kontroll på disse områdene, mener vi å se at fokus har endret seg og gått videre på kvalitet i møte med brukere av NAV og til å hjelpe brukerne ut i jobb igjen. Denne endringen av fokus på organisasjonsnivå kan kanskje være med på å endre hva ledere vektlegger når de nå snakker om målsettinger nå, sammenlignet med tidligere.

En annen følge av forskjellen mellom type enheter er at målsettinger for NAV kontor i mindre grad entydig kan sies å være resultat av medarbeiders arbeid. Den overordnede målsetting i NAV er; «flere i arbeid», «bedre brukermøter» og «pålitelig forvaltning». Dette er parameter som i varierende grad kan måles. Selv om dette er felles målsettinger i NAV vil NAV kontorene i størst grad blir ansvarlig for målsetting om «flere i arbeid». Denne målsettingen er det i mindre grad mulig å tilskrive konkrete aktiviteter på NAV kontorene til eventuelle måloppnåelser og er vagere. Locke og Latham (2006, s. 265) viser til at spesifikke og utfordrende mål fører til et høyere nivå av gjennomføring, enn ved lette, vage og abstrakte mål. I tillegg til medarbeiders arbeid vil en suksess på dette området avhenge av muligheter i arbeidsmarkedet, at en arbeidsgiver er villig til å ansette etc. En kan undre seg om en slik usikkerhet rundt effekten av egen jobb, sett hen imot målsettingen får betydning. Kontaktsentrene virker å ha tydeligere system for oppfølging av målsettinger og også det å gi tilbakemeldinger på dette. I den grad vi finner spor av at det settes individuelle mål som kan påvirke mestringsnivåen er det i Kontaktsentrene.

Det er i liten grad snakk om individuelle målsettinger hos medarbeiderne. Informantene fra Kontaktsenter beskriver at de gjennom medlytt identifiserer områder som den enkelte medarbeider må jobbe med fremover. Fra NAV kontorene i undersøkelsen kan det virke som at den strukturerte individuelle oppfølging er mer fraværende, og det er heller ikke snakk om

individuelle mål. Målsettinger bør helst oversettes og presenteres medarbeider i enhetene, og gjøres om til individuelle mål for den enkelte medarbeider. Som nevnt ovenfor viser Locke og Latham (2006, s. 265) til at målsettingen må være spesifikke og utfordrende for å gi høyere nivå av gjennomføring.

Noen informanter fra Kontaktsenter beskriver at de er gått bort fra å ensidig gi tilbakemeldinger på gruppenivå. De har opplevd at det ikke treffer godt. De forsøker i større grad å gi direkte tilbakemeldinger og oppgaver til den enkelte medarbeider. Sett til litteraturen er dette en dreining som er positiv og vil kunne være med på å øke mestring hos medarbeiderne. I følge Locke og Latham (2006, s. 265) er tilbakemeldinger nødvendig for at medarbeiderne skal måle sin fremgang. Bedre prestasjoner er avhengig av en god tilbakemeldingsprosess. Selv om informantene beskriver en dreining mot mer individuelle målsettinger for utvikling, er dette i stor grad knyttet opp til hvordan nå produksjonsmålene som er satt for dem. Som drøftet tidligere er dette ikke overraskende all den tid vi jobber i en organisasjon som hvor målsettinger er satt av sentrale myndigheter. Den grad av lojalitet som informantene viser er sannsynligvis nødvendig for å kunne gi innbyggerne i Norge likest mulig tilbud. En samkjøring av målsettinger kan også være viktig for å kunne ta strategiske avgjørelse.

Oppsummert kan vi si at vi finner at det er klare overordnede målsettinger som informantene lojalt forholder seg til. I hvor stor grad de følger dette opp varierer og i de enheter vi ser på kan de se ut til at Kontaktsentrene har en mer systematisk oppfølging av dette. Vi finner få spor av at det settes individuelle målsettinger. Noen av informantene fra Kontaktsenter har system for å følge opp arbeidet medarbeiderne og derigjennom blir enig om områder som det må jobbes med.

5.4 Myndiggjøring

Som nevnt i litteraturen innebærer begrepet myndiggjøring å frigjøre ressurser hos medarbeiderne ved å gi dem større makt, myndighet og ansvar i sin arbeidsrolle, og ved at de får reell innflytelse på viktige beslutninger i organisasjonen. Det er også hevdet at autonomi er en del av det å være myndiggjort. Dette innebærer blant annet å kunne planlegge arbeidet,

bestemme arbeidsmetoder og ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde og handlingsrom (Amundsen, 2019). I offentlige organisasjoner og dermed også i NAV finnes det rutiner og personalreglement som sier noe om myndiggjøring i form av blant annet medbestemmelse som skal medvirke til reell påvirkning i forhold til viktige beslutninger i den enkelte enhet. Vi har ikke gått nærmere inn på dette med våre informanter, men forutsetter at dette er tilstede i analyseenhetene.

Det er ingen av våre informanter som benytter begrepet myndiggjøring direkte i sine refleksjoner rundt de ulike temaene vi spør om, men enkelte av dem bruker begrepet myndiggjorte ansatte når de skal beskrive medarbeiderne. På bakgrunn av øvrige beskrivelser oppfatter vi at dette handler om at medarbeiderne både har og tar ansvar for å gjøre arbeidsoppgavene og for å løse de ulike oppgavene på en hensiktsmessig måte. Videre mener vi å se at stort sett alle legger opp til en form for myndiggjøring av de ansatte ved at de formidler at de ønsker å ha en dialog med medarbeiderne om oppgaveløsningen, ved å utnytte handlingsrommet de har tilgjengelig innenfor egne rammer, samt ved å utfordre og «pushe» medarbeiderne.

Ut fra svarene mener vi å se at det er forskjeller på hvordan dette faktisk gjennomføres i Kontaktsentre og i NAV kontor og det kan vi nok si er i overensstemmelse med at NAV kontorene har et større og bredere spekter av oppgaver, samt større handlingsrom i arbeidsdagen. Mange av medarbeiderne i NAV kontorene har blant annet mulighet til og selv bestemme tidspunkt og antall avtaler de skal ha i et gitt tidsrom, hvor mye tid de setter av til saksbehandling, samt større muligheter for variasjoner i oppgaveløsningen. Her har medarbeidere i Kontaktsentrene noe færre muligheter til å planlegge egen arbeidsdag, ved at de for eksempel har faste tidspunkt for når de skal være pålogget for å ta imot henvendelser på telefon og når de skal behandle skriftlige henvendelser. De har dermed ikke like stor anledning til å disponere arbeidsdagen som en medarbeider på et NAV kontor. Samtidig har enkelte av informantene i Kontaktsentrene et stort fokus på å utnytte det handlingsrommet de har tilgjengelig, samt det å gi ansatte rom til å løse oppgavene på forskjellige måter. Det fremgår også av litteraturen at autonomi i form at medarbeider får delegert myndighet til blant annet å kunne planlegge arbeidet, bestemme arbeidsmetoder og ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde er en del av det å være myndiggjort (Amundsen, 2019).

De fleste informantene fra NAV kontorene, fremholder i større grad mulighetene for å løse arbeidsoppgavene på ulik måte gjennom det å kunne tilpasse oppgavene og ved å utfordre medarbeiderne til å gjøre oppgavene på en alternativ måte. Informantene legger opp til at de gir medarbeiderne mulighet for finne løsninger selv, lar dem finne innholdet og at de selv kommer frem til måten de løser oppgavene på. Vi oppfatter at informantene ønsker å vise medarbeiderne tillit ved at de får mulighet til å medvirke til hvordan arbeidsoppgavene løses. I følge Amundsen (2019) har det potensiale til å utløse ressurser hos den enkelte til det beste for organisasjonen, den ansatte og kundene når medarbeiderne vises tillit og samtidig følges opp på en ikke-kontrollerende måte.

Ut fra de ulike refleksjonene fra våre informanter mener vi å se at det legges opp til at medarbeiderne skal kunne være myndiggjorte i form av at de gis mulighet til reell innflytelse og autonomi slik det er beskrevet over. Allikevel kan det stilles spørsmål om dette følges opp av informantene i tilstrekkelig grad. Ifølge litteraturen handler ikke myndiggjøring om at leder delegerer arbeidsoppgaver og myndighet og så trekker seg tilbake og lar medarbeidere løse arbeidsoppgavene på egen hånd. Det handler om å gi ansvar og delegere tilstrekkelig myndighet til medarbeiderne, samt å tilpasse rett nivå av ansvar og autonomi til den enkelte (Amundsen, 2019, s. 249). Om dette foregår i tilstrekkelig grad i våre analyseenheter har vi ikke belegg for å hverken bekrefte eller avkrefte, men vi finner ikke at dette belyses av informantene i intervjuene. Det fremkommer noe ulikt hvordan informantene følger opp sine medarbeidere i praksis og om alle utfordres og «pushes» eller om dette gjelder bare noen. Det er ikke nødvendigvis slik at alle ønsker å bli utfordret eller å få mulighet til løse oppgavene på varierte måter, for noen vil nok et økt ansvar i større grad føles som en byrde enn en myndiggjøring. Dette har ikke informantene belyst i særlig grad.

5.5 Mestringstro

Av litteraturgjennomgangen så vi at mestringstro er viktig for mestring og prestasjoner. Troen på at man kan få til en oppgave vil bidra til å påvirke om man påtar seg oppgaven og hvor mye innsats en legger ned for å gjennomføre den.

Flere av informantene sier at de opplever at medarbeidere som mestrer arbeidsoppgavene godt er strukturerte i jobben sin. Vi ser av Banduras definisjon av mestringstro (1997) at det å kunne organisere og utføre handlingene som kreves for å gjennomføre oppgavene er et sentralt element i mestringstro. Det fremgår videre at man i tillegg til nødvendig kunnskap må ha evne til å omstille den til handlinger i bestemte situasjoner. Vi forstår det sånn at det er dette informantene beskriver når de snakker om at strukturerte medarbeidere mestrer godt. Sett opp mot teorien kan vi forstå det som at medarbeiderne som mestrer jobben godt har en forventning og tro på at de innehar både nødvendig kunnskap og forståelse for hvordan de skal anvende denne kunnskapen for å få utført oppgaven. På den andre siden kan det være at det er strukturen i seg selv som informantene tolker som mestring, og at det ikke nødvendigvis avspeiler medarbeiderens opplevelse. Mange av informantene peker på at de ikke følger opp medarbeiderne så tett som de ønsker, og det kan dermed være at informantenes opplevelse av i hvilken grad medarbeiderne mestrer ikke nødvendigvis er sammenfallende med medarbeidernes egne opplevelser. At medarbeiderne oppleves som strukturerte kan også forstås som at de har stor gjennomføringsevne og får gjort oppgavene sine. Dette støttes i teorien ved at høy mestringstro til oppgavene bidrar til en større utholdenhet og større forpliktelse for å nå sine mål (Bandura, 1997).

Selvtillit og tro på seg selv blir av mange informanter trukket frem som kjennetegn på medarbeiderne som mestrer godt. Som vi så i litteraturgjennomgangen vår støttes dette av litteraturen om mestringstro som hevder at det er sammenheng mellom selvbilde og prestasjonene våre (Swann mfl., 2007). Slik vi forstår informantene refererer de til selvtillit og tro på seg selv som egenskaper eller personlighetstrekk som medarbeiderne innehar, og det er ingen som uttrykker at dette er egenskaper som kan utvikles hos medarbeiderne. Dette støttes til en viss grad i litteraturen ved at en persons selvoppfatning kan være vanskelig å påvirke på det øverste nivået i hierarkiet av selvoppfatning, mens undernivåene av selvoppfatninger kan i større grad kan endres og på den måten bidra til å endre den generelle selvoppfatningen (Shavelson mfl., 1976; referert i Manger og Wormnes 2018). Noen av informantene beskriver at de «pusher» sine medarbeidere til å påta seg nye oppgaver og viser til at når medarbeiderne lykkes med den nye oppgaven gir det en god følelse hos medarbeideren. Det er også enkelte som i sin beskrivelse av hva de legger i mestring er inne på at det dreier seg om en god følelse av å endelig få til en oppgave som de har strevd med. Det at informantene utfordrer medarbeiderne på denne måten kan sies å være et element i å utvikle den enkeltes

selvoppfatning ved å skape mestringsopplevelser på lavere nivåer i hierarkiet, og vil være positivt for å utvikle den generelle selvoppfatningen, og dermed også selvbildet, til medarbeidere. Vi får imidlertid inntrykk av at denne måten å utfordre medarbeiderne på ikke er noe som informantene gjør som et bevisst utviklingstiltak av selvbildet til medarbeiderne, med unntak av en informant som beskriver at hun forsøker å fordele det slik at alle medarbeiderne har en ekstra oppgave som er tilpasset den enkeltes interesse og evner. Gjennom å gjøre det mener hun å gi alle en følelse av å være viktig. Dette finner vi støtte for i litteraturen både hos Mruk (1999) som beskriver at selvbildet er avhengig av om en føler seg betydningsfull for oppgaven og hos Skaalvik og Skaalvik som hevder at individuelle preferanser er avgjørende for betydningen for selvakseptering (Manger og Wormnes, 2018).

Flere av informantene beskriver også at de opplever at medarbeidere som mestrer godt har en positiv holdning og innstilling til jobben. Dette finner vi støtte til hos Bandura (1997) som beskriver at mestringsstro er en avgjørende faktor for motivasjon og handling. Informantene sier videre at det er gjerne disse medarbeiderne som påtar seg nye oppgaver. Også her ser vi at dette er i samsvar med litteraturen der det beskrives at mestringsstro har betydning for om en tørr å prøve seg på nye oppgaver (Bandura, 1997). Medarbeidere med stor tro på egne ferdigheter ser gjerne på nye oppgaver som en utfordring som kan mestres, mens de som ikke har mestringsstro gjerne unngår oppgaver som de anser som vanskelige (Bandura, 1997).

Et viktig element innenfor mestringssteorien er å utvikle den enkeltes mestringsstro. Vi spurte informantene om hvordan de ser på sin mulighet som leder til å påvirke den enkeltes opplevelse av mestrings, og alle svarte at de opplever å ha en reell påvirkningskraft. De mener at de kan påvirke ved å tilpasse arbeid og utvikling til den enkelte, men det varierer stort i hvilken grad de beskriver at de faktisk bruker sin påvirkningskraft. Blant informantene fra kontaktsentrene kan vi forstå at bruk av feedback og jevnlig samtaler kan være verktøy for å utvikle mestringsstroen hos medarbeiderne. De beskriver at de gjennom samtaler kan avdekke om det er enkelte områder innenfor arbeidsoppgavene der medarbeideren har utfordringer og ut fra det kan tilpasse videre opplæring. Dette kan knyttes opp mot den viktigste kilden til å bygge opp mestringsstro ved å skape autentiske mestringsopplevelser (Bandura, 1997). Ut fra informantenes beskrivelser forstår vi dette mer som en måte å sørge for at den enkelte medarbeider har nødvendig kompetanse for å kunne utføre

arbeidsoppgavene sine. Derimot er alle informantene innom at de er opptatt av å benytte kollegaveiledning og medlytt i jobben. Dette kan vi tolke som bruk av modellering (Bandura, 1997) ved at observasjon av kollegaer i opplæring og utvikling vil bidra til at medarbeiderne øker troen på å kunne få til det samme selv. Gjennom å observere en kollega utføre oppgaven vil medarbeiderne få innspill til hvilke handlinger som bidrar til å skape et godt resultat. Her finner vi at alle informantene er opptatt av dette, men slik vi forstår informantene opplever vi at det i liten grad er satt i noe fast system. Spesielt i NAV kontorene opplever vi at dette er lite igangsatt av lederen. Her uttaler flere informanter at det er opp til den enkelte medarbeider å ta initiativ til kollegaveiledning. I kontaktsentrene beskriver et par av informantene at de kan koble sammen en medarbeider som har utfordringer på et område med en kollega som er dyktig på dette spesifikke området for å lære, men det kommer også frem at de kan la medarbeiderne legge dette opp selv. Ved å gjøre dette mer målrettet i regi av leder mener vi at utviklingen av den enkeltes mestringstro kunne blitt mer målrettet forutsatt at leder er kjent med utfordringene og kompetansen til sine medarbeidere. På den måten å kunne de sikre at medarbeidere med riktig kompetanse ble brukt som rollemodeller.

Om vi skal oppsummere våre funn innenfor kategorien mestringstro så kan vi på den ene siden se at våre informanter har et ganske tydelig bilde på at de som ledere har mulighet til å påvirke den enkeltes mestringstro, slik mestringsteorien peker på. De har også en relativt god formening om hva som har betydning for opplevelse av mestring, men på den andre siden finner vi at de i mindre grad jobber systematisk på individnivå for å utvikle mestringen hos sine medarbeidere. Dette kan være et uttrykk for at mestring er et tema som snakkes mye om i ledelsessammenheng og at det dermed er "politisk korrekt" å hevde at man som leder har en påvirkningsmulighet, men at utfordringen er å omsette det til handlinger i den praktiske hverdagen. Vi ser en viss forskjell mellom NAV kontorene og Kontaktsentrene. Det fremkommer at dette er litt mer satt i system i Kontaktsentrene gjennom feedback og regelmessige planlagte samtaler med medarbeiderne. Det kan være flere årsaker til ulikhetene vi ser, og vi vil anta at det har sammenheng med både størrelse på avdelingene som den enkelte informant har ansvaret for, men også det at oppgavene i avdelingene er mer ensartet i Kontaktsentrene kan bidra til at det er enklere å følge opp på en mer systematisk måte.

5.6 Forventninger

Som vi så i litteraturkapitlet om forventninger så kan en persons motivasjon og handlinger påvirkes av andres forventninger. En leders positive forventninger til sine medarbeidere vil kunne bidra til å få frem det beste i dem.

Gjennom intervjuene våre ser vi at de aller fleste informantene mener de kommuniserer sine forventninger tydelig til medarbeiderne. Dette støttes av svarene vi får fra respondentene i undersøkelsen ved at de scorer høyt på påstanden om at det er tydelige forventninger til dem i jobben. Ut fra måten informantene snakker om forventninger på forstår vi det som at de knytter begrepet sterkt opp mot de felles målkrav som enheten har mot seg. Dette kan skyldes måten vi har stilt spørsmålene våre på ved at vi ikke har definert begrepet forventninger nærmere. Informantene beskriver at de i stor grad kommuniserer forventningene til medarbeiderne i fellesskap gjennom e-post til avdelingen eller som tema i avdelingsmøter, og at de i noe mindre grad snakker om forventninger individuelt. I litteraturgjennomgangen fremkom det at det å bli møtt med realistiske forventninger vil kunne bidra til å bygge opp autentiske mestringsopplevelser (Bandura, 1997). Videre beskriver Manger og Wormnes (2018) at det er viktig at forventningene bygger på den enkeltes forutsetninger for å kunne prestere. Ved å kommunisere på e-post og i fellesmøter omkring dette temaet finner vi at det kan være vanskelig for ledere å tilpasse realistiske forventninger til den enkelte. Her finner vi at informantene fra Kontaktsentrene har muligheter for større grad av individuelle tilpasninger gjennom jevnlig samtaler og feedback med den enkelte medarbeider. De har på den måten mulighet til å tilpasse forventningene til den enkelte medarbeiders forutsetninger og kan i større grad følge opp og gi tilbakemeldinger på utviklingen til den enkelte.

En av informantene fra Kontaktsenter er tydelig på at vedkommende har høye forventninger til sine medarbeidere, spesielt i forbindelse med den faglige spesialiseringen medarbeiderne har. Vi opplever at informanten har en bevist holdning til at dette påvirker medarbeiderne i deres utførelse av jobben. Som vi så av litteraturgjennomgangen er menneskers atferd ikke bare uttrykk for egen motivasjon og holdning, men også et uttrykk for forventninger fra de nærmeste omgivelsene (Manger og Wormnes, 2018). Vi kan knytte dette opp mot «Pygmalion-effekten» beskrevet av Kierein og Gold (2000) som innebærer at en person eller gruppe handler i tråd med de forventningene som stilles dem. Ved at vår informant er tydelig

på sine forventninger om at medarbeiderne er spesialistene på sine områder, kan vi forstå at hun legger opp til at de skal handle for å innfri denne forventningen. Informanten beskriver at medarbeiderne har en faglig dyktighet og stolthet omkring sin spesialisering, og knytter dette opp mot gode resultater og høy trivsel i avdelingen. Dette finner vi støtte for ved i litteraturen ved at en person eller gruppe kan til et visst nivå internalisere de høye forventningene som settes til dem og ut fra det handle for å innfri disse høye forventningene (Kierein og Gold, 2000). Noe lignende finner vi også hos enkelte av informantene fra NAV kontor som beskriver at de utfordrer medarbeidere som de mener har potensiale til å utvikle seg til å påta seg nye oppgaver.

For å være i stand til å utfordre og utvikle både enkeltpersoner og en gruppe, anser vi at det er av stor betydning at leder har god oversikt over den enkelte medarbeiders prestasjoner og utviklingspotensialer. De aller fleste av våre informanter har beskrevet at de kjenner sine medarbeidere godt og har oversikt over deres styrker. Når de gir eksempler på dette er det i stor grad å kjenne medarbeiderne sosialt med tanke på familie og fritid, og de er i mindre grad er inne på å kjenne dem i utførelse av jobben. På den måten finner vi at det kan være et potensial i å heve prestasjonene til medarbeiderne ved at leder er bevist på sine forventninger til den enkelte medarbeider og at disse blir tilpasset den enkeltes nivå (Manger og Wormnes, 2018). I spørreundersøkelsen vi gjorde blant medarbeiderne ser vi at de gir en høyere score på at leder kjenner dem enn på spørsmålet om leder kjenner deres styrker og motivasjon. Dette kan vi forstå som en støtte for at lederne har et potensial på å bli bedre kjent med medarbeiderne i jobbutførelsen.

Som vi har vært inne på tidligere er det flere av informantene som beskriver at de utfordrer noen av sine medarbeidere til å påta seg nye oppgaver. Dette finner vi er en positiv måte å utvikle den enkelte på såfremt utfordringen er tilpasset den enkelte (Manger og Wormnes, 2018). I litteraturgjennomgangen så vi at «Pygmalion-effekten» kan være selvforsterkende både i positiv og negativ retning (Manger og Wormnes, 2018). I tilfeller der informantene utfordrer medarbeidere og har tilpasset høye forventninger til den enkelte medarbeider, kan det være en selvforsterkende effekt i at disse medarbeiderne utvikler videre. Det er imidlertid også viktig at ledere er beviste på at «Pygmalion-effekten» også vil være selvforsterkende for medarbeidere som ikke blir stilt høye forventninger til. I forbindelse med kompetanseheving

kom det frem at flere av informantene mente at medarbeiderne ikke hadde de samme forutsetningene for å ta til seg ny kunnskap, der blant annet alder og interesse var nevnt som faktorer som spilte en rolle. Vi mener at det her er viktig at informantene og ledere generelt er oppmerksom på hvilke forventninger de har til sine medarbeidere og at de er beviste på at lave forventninger til den enkelte også kan være selvforsterkende i negativ retning. Informant 7 forteller at hun forsøker å finne en ekstra oppgave til alle medarbeiderne i avdelingen slik at de skal føle seg viktige, og det kan være et eksempel på at hun er bevist på at hun har en forventning til alle medarbeiderne sine og ikke bare enkelte.

5.7 Styrker

Fra litteraturgjennomgangen har vi funnet at det er flere fordeler med å ha fokus på styrker til medarbeidere. Det er på de områder medarbeiderne har sine styrker at potensialet til vekst er størst. utfordringene med å ta i bruk medarbeidernes styrker er at de selv ikke alltid er bevist hva disse er. Intervjuene viste at flere av informantene har en bevisst strategi på å benytte styrkene til medarbeiderne. Det virker som at det på NAV kontor er større mulighet til å differensiere oppgavene slik at medarbeiderne kan jobbe på de områder de har sine styrker. De fleste informantene beskriver at de har god kjennskap til sine medarbeidere og hvilke styrker de har, mens spørreundersøkelsen viser at medarbeiderne opplever at leder i mindre grad har denne kjennskap. Når vi ser på hva medarbeiderne har svart på om leder kjenner styrkene til medarbeiderne, kan de virke som at de har en litt annen oppfatning enn sine ledere. På spørsmål om de opplever at leder har god oversikt over hva som er styrker og hva som motiverer dem i jobben gis det middels score. Her ser vi at medarbeidere i NAV kontor scorer lavere enn medarbeidere i Kontaktsenter. På spørsmål om de opplever at det er mulig å tilpasse arbeidsoppgavene slik at de får brukt sine styrker er score enda lavere, og da tilnærmet lik for type analyseenheter.

Det å bruke styrkene til de ansatte kan bety at en må differensiere oppgavene, og at medarbeiderne i enhetene ikke har de samme oppgaver. Det betyr ikke at alle kan gjøre hva de vil, men at en kan styre oppgaveløsning og organisere oppgavene slik at en utnytter styrkene til medarbeiderne. I følge Aspelund og Blacksmith (2011, s. 364) vil en styrkebasert tilnærming av medarbeidere gi mer engasjerte medarbeidere. Dette krever at en må kjenne

sine medarbeideres styrker, at det er en kultur for å tillate forskjeller og tåle at kollega har andre oppgaver.

Det kan virke som at potensialet for å bruke den enkelte medarbeiders styrker ikke er fullt utnyttet. Dette begrunnes med at de forskjellige enhetene bruker dette virkemidlet forskjellig. En av årsaken til at det er slik på Kontaktsentrene kan være at det er en forskjellig holdning til hva som er handlingsrommet til lederne. Noen tørr i større grad å utforske og utfordre mulighetsrommet. Kontaktsentrene har en mindre frihet i styringen av sin produksjon og har dermed færre muligheter til å tilpasse oppgaveløsningen. Dette er i og for seg fornuftig da de forskjellige enhetene i Kontaktsenter betjener hele landet. Det er da viktigere at organisering og oppgaveløsning er lik, slik at brukerne av NAV får samme tjenester når de er i kontakt. Men gjennom intervjuene ser vi at det er forskjeller mellom Kontaktsenter, noe som støtter vår antakelse om at det er handlingsrom til å differensiere oppgaver mer og på en slik måte bruke styrkene til medarbeiderne. Når vi fremholder dette som et viktig poeng er det fordi Wood mfl. (2010) finner at bruk av styrker har vist seg å føre til mindre stress og økt selvtillit, vitalitet og positiv påvirkning over en lengre evalueringperiode. Bruk av egne styrker er en viktig indikator for trivsel frem i tid. Som en forlengelse av dette kan en si at det å bruke styrker til medarbeiderne i større grad også kanskje kan medføre større trivsel som igjen kan føre til høyere produksjon og kanskje lavere sykefravær.

I NAV kontorene virker det som at det er større muligheter til å differensiere oppgavene og gjennom det benytte styrkene til medarbeiderne bedre. Ved etablering av NAV kontorene var det stort fokus på at NAV skulle være «en dør» inn til velferdstjenestene i Norge. Denne «en dør» tankemåten gav utslag i en oppfatning om at brukerne skulle møte en medarbeider som kunne bistå med alt. Dette medførte en tanke om en «generalistmodell» hvor alle medarbeiderne i NAV kontoret skulle gjøre de samme oppgavene, hadde samme kunnskap og kompetanse. Dette er en oppfatning som de fleste NAV Kontor etterhvert er gått bort fra, men det kan tenkes at det er «rester av» denne måten å tenke på som gjør at en ikke fullt ut bruker styrkene til medarbeiderne. Rester av denne oppfatningen og samtidig et syn på at en rettferdig arbeidsfordeling er at alle gjør det samme, kan være en hindring for mer differensiering av oppgavene. Et par av informantene var inne på at dette kunne være en moderator for økt bruk av styrker til medarbeiderne. En informant fra et NAV kontor sa at de

i samhandling med andre enheter ble spurt om de virkelig fikk lov til å organisere avdelingen slik de hadde gjort. Det kan hende at handlingsrommet for hvordan enhetene organiserer tjenestene er større enn det oppleves. NAV er en stor organisasjon som skal levere nasjonale tjenester, som er tilpasset de lokale forhold. Dette bør åpne for bruk av medarbeidernes styrker, men krever ledere som er trygge på sitt handlingsrom.

Ut fra resultat av spørreundersøkelsen kan det synes som at medarbeidernes opplevelse av hvorvidt lederen kjenner deres styrker og kan legge til rette arbeidet for å utnytte disse er lavere enn ledernes opplevelse. Vi ønsker ikke å legge for mye vekt på spørreundersøkelsen, men det er interessant at det er på disse to påstandene medarbeiderne gir lavest score på. Hva som er den «rette» opplevelsen er ikke sikkert, men dette gir et signal om at det er et område hvor ledere og medarbeidere kan samhandle om å finne bedre løsninger. Skal en få god effekt av å differensiere oppgaver for å bruke styrker til medarbeiderne må en kjenne til styrkene. Som vi i litteraturgjennomgangen viste til er det også en utfordring med at en selv ikke vet hva som er egne styrker. Buckingham og Clifton (2001, s.174) hevder at hvis en ønsker å beholde talentfulle medarbeidere og lede dem til å bli bedre, må du avdekke hvor hver av dem er unike og finne en måte å utnytte denne unikheten. Dialogen mellom leder og medarbeider blir da viktig for å finne frem til de styrker en har og på hvilken måte en kan benytte dem best mulig. Et annet poeng som underbygger viktighet av dialog om dette temaet er at undersøkelser som ber folk nevnte sine styrker har funnet at bare en tredjedel av personene kan navngi sine styrker (Linley og Harrington, 2006). Dialogen mellom leder og medarbeider blir da viktig for å finne og jobbe med de styrker den enkelte medarbeider har.

Oppsummert kan vi si at informantene har en bevissthet rundt å bruke styrkene til medarbeiderne, men i varierende grad gjør dette. Vi ser forskjell mellom NAV kontor og Kontaktsenter, noe som kan henge sammen med organiseringen av disse enhetene og også at variasjon av type oppgaver er større i NAV kontor. Men også innad mellom Kontaktsentrene er det forskjeller i hvordan de ser på handlingsrommet til å bruke styrkene til medarbeiderne på, noe som kan indikere at det er et større potensial også i Kontaktsentrene. Det kan også synes som at det er en avstand mellom informantene og medarbeidernes oppfatning om styrkene til medarbeiderne er kjent og brukt. Dette er kanskje ikke overraskende, men viser at det her er rom for ytterlige bedring.

5.8 Kompetanse

I litteraturgjennomgangen fant vi at kompetanse er et viktig element for utvikling av mestring hos medarbeidere. For å kunne utføre en oppgave er det å inneha den nødvendige kunnskapen viktig for i det hele tatt å være i stand til å gjennomføre oppgaven.

Samtlige av informantene våre beskriver at de er opptatt av kompetanseutvikling i sine enheter. Vi finner likevel en del forskjeller mellom analyseenhetene våre i måten de jobber med dette på. I Kontaktsentrene beskrives det at enhetene har en struktur på kompetansebygging som er regelmessig og som følges av alle kontaktsentrene, mens det i NAV kontorene virker å være mer opp til det enkelte kontoret å sette dette i system. Samtidig opplever vi at det er mer opp til den enkelte medarbeider å etterspørre kompetanseheving i NAV kontorene. Om vi ser til spørreundersøkelsen, så ser vi dette er et av de punktene hvor respondentene fra Kontaktsentrene og NAV kontorene svarer mest ulikt på. Respondentene fra Kontaktsentrene gir en relativt høyere score på at det jobbes godt med kompetansebygging i enhetene, mens respondentene fra NAV kontorene ligger noe lavere på dette punktet. Det kan forstås som at strukturen i Kontaktsentrene oppleves som positiv hos medarbeiderne. Ulikheter i strukturen på opplæringen har nok en sammenheng med hvordan førstelinjen i NAV er organisert. Kontaktsentrene kan sees på som et virtuelt kontaktsenter med felles ansvar for brukerne i hele landet og med et tett samarbeid mellom enhetene, mens NAV kontorene er mer selvstendige enheter med ansvar for brukerne i sin kommune. Der Kontaktsenter har få regionale enheter, er det ett NAV kontor i hver kommune. Dermed vil antallet enheter gjøre det langt enklere å samarbeide innad i Kontaktsentrene enn det vil være mellom NAV kontorene. Som vi har sett er det også et større spekter av arbeidsoppgaver i NAV kontor og utførelsen av disse vil variere etter ulike faktorer som størrelse på kommunen, demografi, arbeidsmarked i kommunen m.m., mens denne variasjonen ikke vil være tilstede i Kontaktsentrene i samme grad. Der er arbeidsoppgavene i utgangspunktet stort sett er like men med variasjoner i fagområder mellom enhetene. På bakgrunn av dette finner vi det naturlig at det er ulikheter i opplæringsstruktur mellom analyseenhetene våre. Vi finner at det er positivt med den strukturen og regelmessigheten som Kontaktsentrene har i sine planer. Dette anser vi som et viktig element for å sikre en konstant oppmerksomhet omkring kompetanse. Imidlertid er det i kompetanseutvikling lagt vekt på at nye oppgaver må tilpasses

den enkeltes eksisterende kompetansenivå (Manger og Wormnes, 2018). Vi finner at dette til en viss grad gjøres systematisk i Kontaktsentrene gjennom feedback og medlytt der informantene kan avdekke hvilke behov den enkelte medarbeider har og kan tilpasse kompetanseutviklingen til disse. Vi ser likevel at det kan være fare for at det blir for mye fokus på opplæring i fellesskap og for lite fokus på den enkeltes behov.

I NAV kontorene finner vi som nevnt ikke den samme strukturen på opplæring som i Kontaktsentrene. De beskriver at de bruker arenaer som avdelingsmøter for opplæring, men vi får inntrykk av at er mer opp til den enkelte medarbeider å etterspørre kompetansetiltak. På den måten kan vi se det som at det bli en naturlig individuell tilpasning av utviklingen av den enkeltes kompetanse, men lederne er avhengig av at den enkelte medarbeider faktisk ber om kompetanseheving. Vi opplever at dette kan være en svakhet da det kan være forhold som gjør at medarbeiderne ikke ber om kompetanseheving. Her vil kulturen på arbeidsplassen være et viktig element for hvorvidt det er akseptert å be om kompetanseutvikling. Manger og Wormnes (2018) beskriver at kompetanseutvikling er avhengig av samhandling med omgivelsene for å få tilbakemeldinger og bekreftelser på jobben man gjør. De hevder videre at denne samhandlingen betinger at det er trygt å vise sin kompetanse i omgivelsene. Mange av informantene beskriver at de er opptatte av å ha et miljø der man skal lære av hverandre og at det er lov å gjøre feil, men her har vi kun ledernes bilde av situasjonen. Hvordan dette oppleves av medarbeiderne har vi ikke kartlagt direkte, men de svarer bekræftende på at arbeidsmiljø har betydning for opplevelse av mestring.

I litteraturgjennomgangen så vi at definisjonen av kompetanse innebærer mer enn bare kunnskap. Begrepet omfatter også ferdigheter, evner og holdninger til oppgavene som skal utføres (Lai, 2006). Vi opplever at informantene våre i stor grad snakker om kunnskap når de beskriver opplæring og kompetansetiltak som de har i enhetene sine. De viser for eksempel til at når det skjer endringer i regelverk så må medarbeiderne bli kjent med og få opplæring i endringene i lovverket som kommer. Forskere støtter at kunnskap er et vesentlig element for å kunne oppleve mestring, f.eks. beskriver Klemsdal og Svare at mestring har et faglig aspekt der en må ha kunnskaper som skal til for å løse oppgaven (2011). Fokuset på kunnskap som informantene, og da spesielt de fra Kontaktsentrene har, finner vi derfor er et positivt element for å bygge opp mestring blant medarbeiderne.

Videre forstår vi informantene som at de også har med seg flere av elementene som ligger i begrepet kompetanse i utviklingen. Som vi var inne på i diskusjonen rundt mestringstro, ser vi at alle informantene er opptatt av at medarbeiderne skal bruke hverandre og lære av hverandre. Vi kan forstå det som at det dreier seg om å utvikle de ferdighetene som medarbeiderne behøver for å omsette kunnskapene til handlinger, jf. Lais definisjon av kompetanse (Lai, 2006, s.48). Ved å få veiledning av f.eks. en mer erfaren kollega kan det bidra til å utvikle ferdighetene til medarbeideren i form at vedkommende får innspill på hvordan bruke kunnskapen sin i praksis. Dette opplever vi også vil være et positivt bidrag i utviklingen av mestring hos den enkelte medarbeider. Som vi var inne på tidligere kan vi ikke se at dette er noe som veldig systematisk gjøres i regi av leder, kanskje med unntak av nyansatte, og vi er dermed usikre på i hvor stor grad disse tiltakene er målrettet og gir den ønskede effekten. Manger og Wormnes peker på at modellering også kan være en kilde til å unngå en handling dersom observasjonen viser en modell som ikke gjennomfører oppgaven bra. Observatøren kan da få redusert sin egen forventning om mestring av oppgaven (Manger og Wormnes, 2018). På bakgrunn av dette finner vi at det er viktig at leder er kjent med sine medarbeideres utførelse av arbeidsoppgavene sine slik at de kan målrette kollegaveiledning og kollegamedlytt.

Videre er det mange av informantene som trekker frem at interesse og motivasjon er av betydning for å tilegne seg kompetanse på et område. Dette kan knyttes opp mot litteraturen på flere måter. Gjennom kollegaveiledning og medlytt kan dette være arenaer for gjennom erfaringsutveksling og diskusjoner skape mening omkring oppgavene som skal utføres. Lai (2006) hevder at det er viktig for motivasjon at medarbeiderne ser mening i å utvikle egen kompetanse, og dette er noen som kan oppnås ved å observere kollegaer i utføringen av oppgaven. Gjennom kollegaveiledning og medlytt vil det også være muligheter for å gi hverandre tilbakemeldinger på egen kompetanse og utførelse av jobben, og som litteraturgjennomgangen vår viser er det å få konstruktive tilbakemeldinger en viktig faktor for motivasjon.

Av svarene medarbeiderne har gitt i spørreundersøkelsen, ser vi at de scorer høyt på at de selv tar ansvar for egen læring og utvikling. Dette er i samsvar med det informantene har beskrevet

om hverdagen; at det er mye opp til den enkelte å tilegne seg kunnskap og f.eks. ta initiativ til kollegaveiledning. Dette vil gi en individuell tilpasset kompetanseutvikling, men det er en fare for at ikke alle klarer å ta ansvar selv uten oppfølging og tilbakemelding fra sin leder

Oppsummert ser vi at alle informantene er opptatt av at medarbeiderne skal ha nødvendig kunnskap for å kunne utføre oppgavene sine, men vi finner at det er ulik struktur på opplæring og kompetanseheving i NAV kontor og i kontaktsentrene. Videre finner vi at de er opptatt av at medarbeiderne skal bruke hverandre i kompetanseheving gjennom medlytt og kollegaveiledning, men det forventes i stor grad at medarbeiderne tar initiativ til dette selv.

6.0 Konklusjon

I studien har vi gjennom intervjuer med avdelingsledere i førstelinjen i NAV fått et innblikk i hvordan de tenker og handler i hverdagen rundt temaene ledelse og mestring hos sine medarbeidere. Gjennom våre intervjuer med informantene har vi forsøkt å svare på problemstillingen;

Hvordan legger ledere i NAV til rette for at medarbeiderne skal oppleve mestring av jobben sin?

Vi finner at informantene er opptatt av at deres rolle som ledere er å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne gjøre en god jobb, og de beskriver en intensjon og et ønske om å kjenne sine medarbeidere godt. Dette er elementer som er viktige for å skape nødvendig tillit og trivsel på arbeidsplassen, noe som igjen er av betydning for å skape mestring. Vi finner imidlertid at flere av informantene ikke kjenner sine medarbeidere så godt som de ønsker og gir inntrykk av, og dette gjelder spesielt kjennskap til styrkene deres i jobbutførelsen. Vi finner dermed at det kan være noe avstand mellom det informantene beskriver og det de faktisk gjør i hverdagen. Informantene har en forståelse av mestring som ligger tett opp til den tolkningen som vi har lagt til grunn i studien vår, men har i mindre grad fått frem at det krever en innsats av den enkelte medarbeider.

Når vi ser nærmere på de enkelte områdene som har betydning for jobbmestring, finner vi at alle informantene er bevisst på at kunnskap er et viktig element. De er opptatt av at medarbeiderne skal ha nødvendig kunnskap for å utføre oppgavene, men opplæring og kompetanseheving er i varierende grad satt i system. Her fremstår Kontaktsentrene som mer systematisk i arbeidet med kunnskap gjennom faste arenaer for opplæring og feedback, mens NAV kontorene i mindre grad har dette satt i system. I NAV kontorene er det mer opp til medarbeiderne selv å ta ansvar for og etterspørre kompetanseheving.

I tillegg fant vi i drøftingen at informantene i forskjellig grad jobber med de andre faktorene vi har sett på som viktige for å bygge opp jobbmestring hos medarbeiderne.

- *Styrker*: noen av informantene har lagt til rette for differensiering av oppgavene for å benytte styrkene til enkelte medarbeidere.
- *Mestringstro*: mange av informantene beskriver at de utfordrer noen av medarbeiderne til å påta seg nye oppgaver.
- *Forventninger og målsettinger*: alle informantene er tydelige i sine forventninger til hva medarbeiderne skal utføre i jobben og hva enhetens overordnede mål er, men vi finner at det i liten grad er individuelle forventninger og målsettinger.

Gjennom drøftingen vår har vi funnet områder hvor vi mener det er utviklingspotensialer som informantene kan utnytte for å bygge opp mestring hos medarbeiderne. I litteraturen om mestring og bygging av mestringstro har vi sett at individuelle tilpasninger, målsettinger, kompetansebehov og tilbakemeldinger til den enkelte medarbeider er av vesentlig betydning for å øke jobbmestring hos medarbeiderne. Gjennom drøftingen vår finner vi at individuell oppfølging og tilpasning initiert av leder i hovedsak ikke er satt i system og til en viss grad mangler på de fleste områdene vi har beskrevet. Dette ser vi spesielt i NAV kontorene, mens informantene fra Kontaktsentrene i noe større grad har en individuell oppfølging gjennom regelmessige samtaler og feedback. Vi mener at informantene ved å ha mer systematisk oppfølging på individnivå vil kunne bidra til å øke medarbeidernes mestring av jobben sin.

6.1 Praktiske og teoretiske implikasjoner

Vi har i denne studien intervjuet tolv ledere i førstelinjen i NAV, og som nevnt i kapittelet om forskningsmetode er det knyttet en viss usikkerhet om funn i studier med kvalitativ design er overførbare til andre. Vi mener likevel at studiens funn kan si noe om «tilstanden» i resten av etaten vår, da enhetene som er undersøkt er sammenliknbare med tilsvarende enheter i NAV. Fokuset som alle informantene har på kunnskap er helt i tråd med at NAV i høy grad er en kunnskapsorganisasjon der det er medarbeidernes kompetanse som er den viktigste ressursen. Vi finner det derfor naturlig at dette er et område innenfor mestring som lederne har fokus på.

Om vi skal tillate oss å komme med en anbefaling om hva ledere i NAV bør gjøre mer av for å skape mestring mener vi at studien vår viser at en større vektlegging på individuell tilpasning av opplæring og oppfølging av den enkelte medarbeider er å anbefale. Metodikken

som Kontaktsentrene beskriver som feedback og regelmessige systematiske samtaler med medarbeiderne finner vi hensiktsmessig for både å gi konkret tilbakemelding på jobben og for å sette mål for utvikling og kompetanseheving hos den enkelte. Slik kan vi i størst mulig grad bygge opp om jobbmestring hos den enkelte, som informant 11 uttrykker det;

... det har vært min strategi å prøve å få frem under feedback hva er du god til, og få styrket de tingene som folk er gode til i samtale med brukerne. Så ved å gi feedback på dette, skal de bli mer bevisste på det. For jeg vil jo selvfølgelig at de skal gjøre mer av det. Så der kan du i hvert fall dyrke de sterke sidene folk har.

Som nevnt innledningsvis finnes det mye litteratur om mestring, men da fortrinnsvis knyttet til helse, utdanning og idrett. Da oppgaven vår er deskriptiv har det ikke vært et mål å utvikle ny teori på området, men vi mener å ha funnet at litteraturen om temaet mestring innenfor de ovenfor nevnte områder er overførbare i forhold til mestring i arbeidslivet. Litteratur om ledelse og hva ledere gjør viser til at det å være leder i praksis medfører mange administrative oppgaver. Vår studie bekrefter denne beskrivelsen og viser at dette også er gjeldende for ledere i NAV.

6.2 Kritiske refleksjoner og veien videre

I metodekapitlet har vi sett på mulige svakheter i oppgaven med tanke på reliabilitet, validitet og det at vi forsker på egen organisasjon og går ikke nærmere inn på det her. En mulig svakhet i oppgaven som vi nevnte i metodekapitlet er at vi i hovedsak har innhentet informasjon i fra ledere og at medarbeidernes opplevelse ikke har kommet godt frem. Vi har gjennomført en enkel spørreundersøkelse, men denne gir ikke tilstrekkelig informasjon til å si noe om opplevelsen til medarbeiderne. Det kunne her vært interessant å intervju medarbeidere i de enhetene vi undersøkte for å få et bredere perspektiv på temaet. I tillegg har vi begrenset oss til å undersøke forhold på arbeidsplassen. Det er vanskelig å skille ut enkeltfaktorer som påvirker mestring av jobben, da forhold utenfor jobb i privatlivet også kan påvirke dette slik et par av informantene har pekt på.

En annen mulig svakhet i oppgaven er at vi i systematisering og koding av informasjonen benyttet begrepsstyrt koding. I denne metoden har vi på forhånd definert kategoriene vi sorterer informasjon i. Alternativt kunne vi valgt en datastyrt systematisering mer lik Grounded theory, noe som kunne gitt andre aspekter til oppgaven. I gjennomføring av analysen valgte vi å benytte refleksiv metode som tilnærming til våre data. Dette er en metode hvor vi som forskere skal fortolke informasjon vi får inn og skal forstå den i konteksten som informantene er i. Dette gir muligheter til dypere forståelse, men kan også gi rom for feiltolkninger.

Et siste moment i oppgaven som kan være en svakhet er at vi som forskere er forholdsvis uerfarne. Vi har valgt et kvalitativ design på oppgaven og benytter semistrukturerte intervju. Det å gjennomføre slike intervju er et håndverk som krever øving for å mestre, og det kan hende at vi ikke i tilstrekkelig grad klarte å følge opp informasjon som kunne være interessant.

Vi har i oppgaven avdekket at informantene gjør valg i hvordan de følger opp sine medarbeidere og prioriterer øvrige arbeidsoppgaver. I videre forskning kunne det vært interessant å se nærmere på de valg lederne gjør og undersøke hva som er vurderingen som ligger bak disse. Det kunne også vært interessant å se nærmere på den oppfølging ledere får. Informantene i undersøkelsen er avdelingsledere med egne ledere over seg. Hvilke forventninger, styringssignaler og oppfølging får disse lederne? I hvilken grad opplever ledere mestring av sine arbeidsoppgaver? Vi mener gjennom denne studien å ha funnet at avdelingsledere har en viktig rolle i medarbeidernes jobbmestring, og er dermed viktig for hvor godt NAV leverer sine tjenester. Det er da interessant å undersøke videre hvordan denne gruppen følges opp.

Litteraturliste

Adriaenssen, D., Adriaenssen, D. A., Johannessen, J.-A. (2017) *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen, Fagbokforlag.

Alvesson, M, Sköldberg, K., (2018) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. Third ed. Los Angeles, California, Print.

Amundsen, S, (2019) *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*, Oslo, 1. Utgave, Cappelen Damm Akademisk.

Arbeidsmiljøloven, Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.

Arnulf, J. K. (2015) *Hva er LEDELSE*. Oslo, Universitetsforlaget.

Aspelund, J., Blacksmith, N., (2011), *Productivity through strengths*, Oxford handbook of positive organizational Scholarship, New York, Oxford University Press.

Bandura, A. (1989) *Human Agency in Social Cognitive Theory*, American Psychologist Vol. 44 (9), s. 1175-1184.

Bandura A. (1997) *Self-efficacy*, New York, W. H. Freeman and Company.

Buckingham, M., Clifton, D.O., (2001), *Now Discover Your Strengths*, New York, The Free Press.

Dweck, C. (2017) *Mindset, Changing the way you think to fulfil your potential*. Oppdatert versjon. London, Robinson.

Duckworth A., Gross, J. J. (2014), *Self-control and Grit: Related but separable determinants of success*, Current directions in psychological science, 23 (5), s. 319-325.

Duckworth, A, Lee, T. H. (2018) *Organizational Grit*, Harvard Business Review, September-october 2018 issue.

Duckworth, A, Matthews, M., Peterson, C., Kelly D. (2007) *Grit; perseverance and passion for long-term goals*, Journal of personality and social psychology, 92 (6), s. 1087-1101.

Ellingsen, P., Eriksson, R., Røn, M. (2018) *Tall er ikke bare økonomi*, Tidsskrift for velferdsforskning, 2018(01), s. 4-17 **DOI:** [10.18261/issn.2464-3076-2018-01-01](https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2018-01-01).

Hetland, H. (2008) *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk psykologforening, 45 (3), side 265-271.

Irgens, E. J., Red. Wennes, G. (2010) *Kunnskapsarbeid. Om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforlaget

Jacobsen, I.J, Thorsvik, T. (2016) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. utgave, Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, J.-A., Olsen, B. (2013) *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. 3. opplag. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Kierein, N. M., Michael A. Gold. (2000) *Pygmalion in Work Organizations: A Meta-analysis*. Journal of Organizational Behavior 21(8), s. 913-928.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L. (2014) *Makt og påvirkningskraft - Hvordan få gjennomslag på jobb*. 1. utg. Oslo, Cappelen Damm Akademisk.

- Lai, L. (2011) *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Magma, 14 (3) s. 49-55.
- Lai, L. (2006) *Strategisk kompetansestyring*. 2.utg. Bergen, Fagbokforlaget.
- Linley, P. A., Harrington, S. (2006), *Playing to your strengths*. the psychologist, 19 (2), s. 86-89.
- Locke, E., Latham, G. (2006), *New Directions in Goal-Setting Theory*, Current directions in psychological science, 15 (5), s. 265 – 268
- Locke, E., Latham, G. (1985), *The application of goal setting to sport*. Journal of sport psychology, 85 (7), s. 205-222.
- Maddux J. E. (2009), *Self-efficacy: The power of believing you can*, I: Snyder, C. R., Lopez, S. J. red. Oxford handbook of positive psychology. New York, Oxford University press, s. 277 – 287
- Malt, U. (2015, 4. september). Kvalitativ. I Store norske leksikon. Hentet 24. mars 2018 fra <https://snl.no/kvalitativ>.
- Manger, T og Wormnes, B, (2018) *Motivasjon og mestring*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*. San Francisco, CA, Berret_Khoeler Publisher.
- Mruk, C. (1999). *Self-esteem; Research, Theory and Practice*. London: Free Assosiation Books.
- Nordhaug, O. mfl (1993). *Kompetansestyring*. 2. utgave. Oslo, TANO.
- Nyeng, F., Wennes, G. (2006). *Tall, tolkning og tvil*. 1. utgave. Oslo, Cappelen akademisk.
- Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. The Urban Review, 1968, 3 (1), s.16-20.

Sandvik, A. M. (2011) *Ledelse av kunnskapsarbeid*. Magma, 14 (3) s. 56-63.

Skaalvik, E. M., Skaalvik, S. (2013) *Skolen Som Læringsarena: Selvoppfatning, Motivasjon og Læring*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetansen. Resultater gjennom samhandling* 2. utgave, Oslo, Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2017) *Relasjonsledelse*. 5. utgave, Oslo Universitetsforlaget.

Strauss, A. L. (1987) *Qualitative analysis for social scientists*, San Francisco, Cambridge University Press.

Svare, H., Klemsdal, L. (2011). *Mestring i arbeidet – Håndbok for mestringsgrupper*. www.AFL.no.

Svartdal, F. (2018, 29. august). *Mestring*. I Store norske leksikon. Hentet 8. mai 2019 fra <https://snl.no/mestring>.

Swann, W. B., Chang-Schneider, C., Larsen McClarty, K. (2007) *Do People's Self-Views Matter? Self-Concept and Self-Esteem in Everyday Life*. American Psychologist 62 (2), s. 84-94.

Yukl, G., A. (2013) *Leadership in organizations*. 8th ed., Pearson Education, Inc, United States of America.

Vie, O. E., (2012) *Ledelse på Norsk*, Magma., 15 (4), s.60-67

Vågan, A, Olsson. A.B.S (2018). *Sentrale begreper og teorier for fagområdet læring og mestring innen helse*. Nasjonal kompetansetjeneste for læring og mestring innen helse. Tilgjengelig fra <http://www.mestring.no>. [Lest 16.01.19]

Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, T., Kashdan, T. B., Hurling, R. (2010) *Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and development of the strengths use questionnaire.*, Personality and Individual Differences [Internett], 2011 (50), s. 15-19, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>

https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1998-18/id141324/sec2?q=empowement#match_0

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Informasjon til deg som deltar i forskningsprosjektet

«Mestring, roten til alt godt?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledere i NAV jobber med mestring hos sine medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er tre mellomledere i NAV som er deltidsstudenter ved Nord universitet og tar et MBA studie i ledelse ved siden av jobbene våre. Nå er vi kommet til tredje og siste år av studiet og skal skrive masteroppgave som skal leveres våren 2019.

Temaet for oppgaven vår er medarbeideres opplevelse av mestring, og foreløpig er problemstilling vår «Hvordan legger ledere i NAV til rette for at medarbeiderne skal oppleve og ha tro på egen mestring?» Vi vil se nærmere på begrepet mestring og på hvordan ledere i NAV tenker og handler i hverdagen for å legge til rette for medarbeideres mestring. Formålet med undersøkelsen vår er å se på hvordan ledere kan bidra til at medarbeidere opplever mestring i jobben sin. For å undersøke dette ønsker vi å intervju 10-12 avdelingsledere som har erfaring med personalansvar.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved NORD universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Som deltaker i undersøkelsen vil du bli intervjuet én gang, og det vil bli benyttet et halvstrukturert intervju. Det innebærer at temaene og noen av spørsmålene er laget på forhånd, mens noen blir til underveis i intervjuet. Spørsmålene vil være noen refleksjoner omkring ledelse og mestring, og også hvordan du gjennom ditt arbeid jobber med oppfølging og utvikling av medarbeiderne i din avdeling.

Vi vil være to studenter som gjennomfører intervjuet, og vi tar opp lyd under intervjuet for at ikke noe av det som blir sagt blir glemt. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

I tillegg vil vi også gjennomføre en spørreundersøkelse blant alle medarbeiderne i enheten du tilhører (ikke bare din avdeling). Her vil vi stille spørsmål omkring de samme temaene som vi

berører i intervjuet, men da i er skjema der de krysser av på svaralternativer på en skala alt etter hvor enige / uenige de er i spørsmålet som stilles.
Denne undersøkelsen vil ta 5- 10 minutter å besvare.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være vi tre som skriver denne oppgaven som har tilgang til personopplysningene, og vår veileder vil kun få se anonymisert materiale. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Opptakene vil bli transkribert, og transkripsjon og opptak vil bli lagret under fiktive navn. Vi vil være frakoblet internett under transkripsjonen. Transkripsjonen lagres på våre private datamaskiner som er passord beskyttet. Du som forskningsdeltaker skal ikke kunne gjenkjennes i den ferdigstilte oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2019. Lydopptaket slettes når transkriberingen er ferdig, og filene med personopplysninger vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi presiserer at du og din enhet ikke skal kunne identifiseres i den ferdige oppgaven.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Prosjektet er godkjent av Handelshøyskolen ved Nord universitet, og veileder for studien Tom Karp (tom.karp@christiania.no). Prosjektet er meldt til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Dersom du har spørsmål til prosjektet kan du kontakte en av oss studenter

- Berit Bygd Hedenstad, tlf 911 02058, e-post berit.bygd.hedenstad@nav.no
- Petter Bugge Richardsen, tlf 975 68776, e-post petter.bugge.richardsen@nav.no
- Marit Lund Johansen, tlf 906 70214, e-post marit.lund.johansen@nav.no

Nedenfor følger en samtykkeerklæring som må signeres før intervjuet starter. Vi tar med/ sender dette arket til intervjuet.

Vi ser frem til et lærerikt og hyggelig samarbeid.

Vennlig hilsen

Berit Bygd Hedenstad
Petter Bugge Richardsen
Marit Lund Johansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mestring, roten til alt godt?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Mai 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Svar fra NSD

NSD Personvern

04.01.2019 13:02

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 301802 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 04.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2019. **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD:

Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide:

Presentasjon:

Begrepet mestring har flere definisjoner og det finnes mye litteratur om begrepet, spesielt knyttet opp mot helse (det å mestre/leve med sykdom) og i forhold til pedagogikk og mestring i skole/barnehage. Det finnes imidlertid lite litteratur om dette med mestring i arbeidslivet og hvordan man kan bidra til å skape mestring på arbeidsplassen.

Gjennom vår jobb som mellomledere i tre ulike enheter i NAV har vi ofte møtt på begrepet mestring i forbindelse med ulike utfordringer som vi har både internt i etaten og som våre brukere står overfor. Mestring, og da spesielt manglende mestring, benyttes ofte som en forklaring på alt fra høyt sykefravær, manglende måloppnåelse i organisasjoner til manglende endringsvilje hos medarbeidere. I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på medarbeideres mestring og mestringstro fra et lederperspektiv. Formålet med undersøkelsen vår er å undersøke hvordan ledere bidrar til at medarbeidere opplever mestring i jobben sin.

Innledende spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet som leder?
- Hvor mange medarbeidere har du i avdelingen?
- Hva er arbeidsoppgavene til de ansatte i avdelingen?
- Tidligere arbeidserfaring

Ledelse

- Hva er din forståelse av ledelse?
- Hva kjennetegner din lederstil?

Mestring

- Hva legger du i begrepet mestring?
- Har du noen tanker om hva som gjør at noen medarbeider opplever mestring i jobben mens andre ikke gjør det? Nevn gjerne eksempler
 - Fortell om hvordan du har håndtert tilfeller av medarbeidere som har opplevd manglende mestring.
 - hvordan ble det avdekket
 - hvilke tiltak ble gjort
 - hvilken rolle hadde medarbeideren i utforming av tiltak
 - hva var din rolle som leder i dette tilfellet
 - hva ble utfallet

Selvbilde

Mestringstro

- Opplever du at det er egenskaper som går igjen hos de medarbeiderne som mestrer jobben sin godt? I så fall hvilke?

- Hva er dine tanker rundt medarbeidernes potensiale til læring?
 - Er det kjennetegn ved de som lærer godt?
- Er det tydelig for medarbeiderne hva som er dine forventninger til dem i jobben?
 - Hvordan formidler du jobbkravene til medarbeiderne?
 - Er det individuelle tilpasninger eller har alle samme mål?
- Beskriv hvordan dere i avdelingen jobber med kompetansebygging.
- Hva gjør du som leder for å gi dine medarbeidere tilbakemelding på jobben de utfører?

Tilpasningsevne og selvregulering

- Beskriv hvordan du jobber med at medarbeiderne skal tåle å stå i tøffe situasjoner på jobb?
- Er det forhold i arbeidsmiljøet hos dere som er med på å styrke medarbeidernes evne til å håndtere utfordrende situasjoner? Hvis ja, kan du beskriv dette
 - Hvor bevist er de på dette?

Personlig styrke og utholdenhet

- Hvor godt kjenner dine medarbeidere?
- Har du kjennskap til hva som er deres styrker og hva som motiverer den enkelte i jobben?
 - Hvordan vet du dette?
- Hvordan kan du få det beste ut av dine medarbeidere?
 - Er det mulig å tilpasse arbeidsoppgaver til hver enkelt medarbeider?
 - Har alle medarbeidere samme krav i jobben sin?

Avslutning

- Hvordan ser du på din mulighet som leder til å påvirke den enkeltes opplevelse av egen mestring?
- Er det noe vi ikke har vært inne på som du mener har betydning i forhold til temaet?
- Er det greit om vi tar kontakt igjen dersom det er noe som fremstår som uklart eller som vi gjerne skulle hatt en mer utdypende forklaring på når vi starter arbeidet med analyser av materialet?

Vedlegg 4: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse rundt tema mestring

I forbindelse med vår masteroppgave er vi interessert i å høre din opplevelse rundt utsagnene nedenfor. Vi ber deg gradere svare dine ut fra følgende skala 1 - Helt uenig 2 - Nokså uenig 3 - Verken enig eller uenig 4 - Nokså enig 5 - Helt enig På forhånd takk for hjelpen! Hilsen Berit, Marit og Petter :-)

Obligatorisk

1.NAV Kontaktsenter

NAV Kontor

NAV Kontaktsenter

2.Jeg opplever at det er tydelige forventinger til meg i min jobb

1

2

3

4

5

3.Jeg opplever at leder gir meg tilbakemeldinger på jobben jeg utfører

1

2

3

4

5

4.Jeg opplever at vi jobber godt med kompetansebygging i min enhet

1

2

3

4

5

5.Jeg opplever at vi jobber med å styrke mine evner til å håndtere utfordrende situasjoner på jobb

1

2

3

4

5

6.Jeg opplever at min leder kjenner meg godt

1

2

3

4

5

7.Jeg opplever at min leder har god oversikt over mine sterke sider og hva som motiverer meg i jobben

1

2

3

4

5

8.Jeg opplever at det er mulig å få tilpasset arbeidsoppgavene slik at jeg får brukt mine sterke sider

1

2

3

4

5

9.Jeg tar selv ansvar for egen læring og utvikling

1

2

3

4

5

10.Jeg opplever mestring i jobben min

1

2

3

4

5

11.Arbeidsmiljøet har betydning for min opplevelse av mestring

1

2

3

4

5

Send

Dette innholdet er opprettet av eieren av skjemaet. Data du sender inn, sendes til skjema-eieren. Utlever aldri passordet ditt.

Levert av Microsoft Forms

|

[Personvern og informasjonskapsler](#)

| [Brukervilkår](#)

Vedlegg 5: Eksempelintervju

Intervju 1

P: intervjuer

M: Med-intervjuer

I: informant

P: Du har fått litt info om det vi skal snakke om. Det er litt rundt mestring. Så er det det at mestring er et begrep som det er flere definisjoner på. Det er en del litteratur om begrepene, veldig ofte knyttet opp mot helse og pedagogikk, skole etc. Så har vi funnet overraskende lite litteratur som går på mestring i jobb og arbeidsrelatert mestring. Det er derfor vi ønsker å forske litt på det. Vi tre som skriver i lag er tre ledere i NAV på forskjellige plasser i etaten, men vi opplever ofte mestring som et begrep som brukes som forklaring både på sykefravær, hvordan du gjør oppgavene, ofte manglende mestring er et begrep som går igjen, måloppnåelse, endringsvilje etc. Mestringsbegrepet kommer opp jevnlig i disse diskusjoner. Vi ønsker i denne oppgaven her å se nærmere på medarbeidernes mestring, mestringstro ut fra et lederperspektiv. Så er det formålet å undersøke hvordan ledere bidrar til at medarbeidere skal oppleve mestring i jobben sin.

Innledende spørsmål om deg:

Hvor lenge har du jobbet som leder?

I: Jeg har vel jobbet ca 6 år som leder ved kontaktsenteret, og så har jeg ledererfaring fra før, før jeg begynte på kontaktsenteret jobbet jeg som avdelingsleder - eller noen år før det da - så jobbet jeg som avdelingsleder på et NAV kontor, ca 1,5 år til 2 år. Da var jeg relativt ung da jeg fikk tilbudet om å jobbe som avdelingsleder ved NAV kontoret, så jeg hadde ikke noen annen erfaring enn NAV og jeg kjente på at jeg hadde lyst til å prøve noe annet. Så da gikk jeg over til å jobbe innen finans og forsikring. Så jobbet jeg noen år med det, så begynte jeg å jobbe på kontaktsenteret som jeg har jobbet på i ca 6 år som avdelingsleder.

P: Hvor stor er avdelingen din?

I: 17 medarbeidere

P: 17 medarbeidere, ja. Og hvis du skal beskrive for en uinnvidd, helt kort, hva er arbeidsoppgavene til avdelingen?

I: den avdelingen jeg har er en pensjonsavdeling, altså det vil si at alle bortsett fra en veileder, jobber som pensjonsveiledere, altså veileder på alderspensjon. Og så i tillegg så har de aller fleste også fagområder der de veileder på arbeid og helse, sånn at de veileder brukere som ringer inn til oss.

P: Ja, greit. Da har vi fått innledningen på plass. Så går vi over på deg og det rundt ledelse. Hvis du skal – hva er din forståelse av ledelse?

I: Hehe, ja si det. Jeg tenker det at jobben min er å være tilstede for avdelingen min. Altså jobben min, slik jeg ser det, er at jeg skal legge til rette for at alle på avdelingen min skal ha en best mulig arbeidshverdag. Og jeg har alltid åpen dør slik at de kan komme med smått og stort, også har jeg hatt samme avdelingen siden jeg begynte, sånn at jeg kjenner egentlig medarbeiderne mine veldig godt. Og jeg tror vi har en åpenhet og tillit som gjør at folk kommer hvis det skal være noen ting de lurer på. Og samtidig har jeg opparbeidet meg en tillit slik at jeg kan være tydelig hvis det er ting som ikke er greit, så kan man si fra om det også. Vi har snakket mye om at det er lov å være uenig men det er ikke bestandig man blir enige om ting. Jeg tror at det med å være tydelig og tilstede er kjempeviktig og det med tillit. Fordi at det er voksne folk som jobber her, og jeg har ikke noen utgangspunkt til å tro at folk ikke vil være her for å gjøre en god jobb. Så det å kunne gi alle en tillit i det tror jeg er kjempeviktig for meg som leder.

P: Du har jo sagt litt nå om din lederstil, men hvis du skal definere din lederstil hvordan vil du beskrive den med noen ord?

I: Eh, nei hehe. Vet du, ting går liksom på automatikk og da, men jeg har akkurat hatt medarbeidersamtaler og det er litt artig fordi jeg selv oppfatter meg egentlig som veldig, ganske sånn regelstyrt og liker liksom at - og det syns jeg er så fint med NAV, for da har du Statens personalhåndbok og så har du liksom et system for alt, men. Det jeg får tilbakemelding fra mine medarbeidere er at jeg gir dem rom til å ikke være helt A4. Det at det kan være, vi blir jo ganske mye målt – nå må du Marit nesten lukke ørene haha – vi blir ganske mye målt på ting og tang, men det å ha tillitt til at den enkelte kan vurdere om dem kan være på telefonen eller ikke, for eksempel, det å gi dem tillit til det og ikke tenke at alle skal snakke i 5 minutter og 56 sekunder i hver samtale – det er sånn dem opplever det. Sånn at jeg tror jeg er en tydelig leder og jeg tror og at de opplever at jeg sier fra hvis ting ikke er greit og så tror jeg at dem opplever at dem får ros når de gjør en god jobb.

P: Ja, veldig bra.

M: Hvis jeg bare kan skyte inn: Altså nå er jeg ikke her som ansatt i styringsenheten så du kan si hva som helst (latter). Jeg kom på at det kunne vi sagt i starten

P: Det kan ikke brukes mot deg noen sinne (Latter)

P: men vi skal bevege oss over til mestring. Og så sa jeg i sted at det er mange definisjoner på dette, mestring, men hva legger du i begrepet mestring? Hvordan forstår du det?

I: At man føler at man har kontroll på jobben sin. Som jeg sa innledningsvis så har jeg en pensjonsavdeling og der opplever jeg at veilederne er veldig dedikert til faget og at de har et høyt mestringsnivå. Og det ser vi jo fordi vi avslutter nesten 100% av alle samtalene og det blir ikke satt videre og ingen å sette videre til heller. Og så kan man jo si at de også har en annen del et annet fag, på arbeid og helse, der kanskje mestringsnivået er litt varierende fordi at man har ikke nok mengde trening og man kan tro at man ikke mestrer. Men så kan resultatene vise noe annet men det at man har kontroll på faget tror jeg nok er viktig for

veilederne. Så tror jeg og at de vet at jeg har høye forventninger til dem også gjør at de tenker at okei - dette kan jeg og dette mestrer jeg.

P: Ja, men du har du gjort deg noen tanker om hva som gjør at noen medarbeidere opplever at de har mestring i jobben mens andre ikke gjør det?

I: Vet du jeg tror – fordi at medarbeiderne er jo så ulike. Det er noen som trenger tilbakemelding to ganger i året og så er det noen som trenger tilbakemelding flere ganger pr dag, så jeg tror kanskje det kan være en del av personligheten og, jeg. Det å ha selvtillit og ha troen på seg selv. Og det ser jeg jo for det er jo veiledere som f.eks. bruker fagansvarlige veldig mye der jeg egentlig vet at de vet svaret, men de spør for å få en bekreftelse, og det tenker jeg handler om selvtillit da.

P: Ja. Jeg tenker på er det noe – de medarbeiderne dine som mestrer jobben, er det noen egenskaper som går igjen hos dem?

I: Altså de er faglige dyktige, men samtidig så kan jeg ikke si hvis det er noen som er usikre så er ikke de ikke faglig dyktige, men jeg tror det er det å ha troen på seg selv.

P: Du snakket i sted om at de har god kompetanse, men hva er dine tanker omkring medarbeidernes potensiale til å lære ting?

I: Hva tenker du på? Nå skjønnte jeg ikke spørsmålet

P: Hva tenker du rundt potensiale til læring hos medarbeiderne dine?

M: Vi er vel ute etter om du tenker at alle har samme utgangspunkt – alle har samme muligheter?

I: Nei, som ellers i livet tenker jeg at man ikke har det. Det handler litt om bakgrunn og – noen har jo studert i mange år og kanskje er trent i å lære nye ting, og noen har lang arbeidserfaring men kanskje ikke noe skolegang. Man har jo ulike måter å tilegne seg kunnskap på, så alle har et potensiale, men man vil være på ulikt nivå. Så tenker jeg at da må det være at man er på det nivået som gjør at man kan mestre jobben sin som er viktig, det vil jo være litt ulikt hvor man befinner seg faglig.

P: Ser du at det er noen kjennetegn ved de medarbeiderne som lærer godt? Er det noe som går igjen hos dem som du har bitt deg merke i?

I: Altså, jeg synes nok at de som kanskje er litt yngre og har forholdsvis lang utdanning lærer kanskje mer, men det er vanskelig – for det er jo ikke noen regel uten unntak. Det blir litt stigmatiserende å si, for det handler jo ikke om at man kan lære fordi om man ikke har høyere utdanning sånn at, men jeg vil jo tro, om jeg tenker på mine og kunnskapsnivået, så er det nok først og fremst de som kanskje er relativt ung – da tenker jeg dem som er under 50 da og som har høyere utdanning - tenker ikke at man skal være 25 - og så vil jeg ikke si at man ikke kan lære seg ting om man er over 50, så jeg synes det er litt vanskelig å svare på. Men om jeg tenker på mine så er det nok først og fremst den gruppen som jeg opplever som mest faglig dyktig og engasjert.

P: For du sier at det er de med litt lengre utdanning, hvorfor tror du det er de du opplever lærer best?

I: Nei, jeg tenker at de har studieteknikk og arbeidsmetodikk i forhold til det å lære seg ting og., Men som sagt det er ikke det at du ikke lærer deg ting om du ikke har den utdanningen (latter) for jeg synes at alle er på det nivået man skal være på. Vi har jo fagmøter hver uke og det er ikke sånn at den som har lang erfaring og ikke utdanning ikke er på det nivået man skal være på.

M: Men tenker du, er det noen personlige egenskaper hvis du tenker på de i din avdeling som lærer godt eller tar ting fort?

I: Ja, det jeg snakket om i sted med selvtillit, for de har større selvtillit og. Det merker jeg jo.

M: Ja, jeg tror du har et poeng.

P: Vi skal bevege oss litt over, for du sa tidligere at du er tydelig på forventinger til jobben til dine ansatte. Hvordan formidler du jobbkravene til medarbeiderne dine?

I: Nei, jeg sier til dem at jeg har skyhøye forventninger til dem, ja jeg gjør det (latter) I alle fall når du er spesialist på pensjon så skal du jo avslutte alle samtaler, og du er en spesialist. Jeg merker jo at dem har en kjempe stolthet i forhold til å ha den oppgaven, og det ser jeg både på HKI undersøkelsen som vi har på avdelingen så scorer vi jo kjempehøyt på det med mestring og stolthet av det å jobbe i NAV og den biten der. Sånn at jeg tror det å ha en spesialisering er veldig bra, da.

P: Men er det sånn at selv om dere har en spesialisering, er det sånn at du også kan ha individuelle tilpasninger blant dine 17 ansatte?

I: Ja, det kan vi jo ha. Vi har jo f.eks. noen som jobber deltid og de kan f.eks. jobbe kun med pensjon eller kun med arbeid og helse. Det kan være en tilpasning. Men sånn hovedregelen er at alle jobber med det samme, men så er det litt avhengig av det kan være helsesituasjonen eller hvis du jobber deltid og sånne ting som gjør at du ikke er innenfor den rammen.

P: Ja, Så det du sier er at den tilpasningen dere gjør er som en konsekvens av ytre forhold altså deltid, sånne type ting

I: Ja

P: Dere tar ikke – hvis det er noen som er bedre på noen områder enn på andre områder så dere differensierer ikke ut fra det?

I: Nei, det gjør vi ikke. De kunne kanskje ønsket det selv, men det har vi ikke muligheten til

P: Nei, dere har ikke det. Ja, litt om kompetansebygging. Kan du beskrive hvordan dere jobber med kompetansebygging i avdelingen?

I: For det første så har vi jo kjempegode fagansvarlige, både på pensjon og arbeid og helse. Og der har vi først og fremst en dialog med fagansvarligeder vi planlegger fagmøter, både på pensjon og arbeid og helse. Og da ser vi på hva – altså vi har visse områder som vi må innom i alle fall på arbeid og helse, på pensjon er vi litt mer fri i forhold til å planlegge opplæringen. Samtidig så har vi rom for å tilpasse opplæringen i forhold til hva vi ser at kontaktsenteret i XX har behov for. Der har vi en dialog med fagansvarlige en gang i måneden der vi snakker om fagmøter og så planlegger vi møtene ut fra det som fagansvarligeser og det som vi ser. Og så i tillegg har jeg korte personalsamtaler ca hver 6. uke der det alltid er fast tema faktisk det med mestring, da, og hva man tenker at man har behov for. Da er jeg veldig åpen for at du kan ta individuelle tilpasninger hvis det er noen som sier at – nå mangler jeg, jeg kan ikke nok om AFP offentlig f.eks., så kan man sette opp enten en time med en fagansvarlig eller at de setter seg ned og leser, sånn at vi tar individuelle tilpasninger og da prøver jeg å sikre at an har den mestringsfølelsen ved å ta de samtalene sånn jevnt med dem.

P: Så det betyr egentlig at dere har både en slags nasjonal for KS og for dere som KS XX og nedenfor der igjen så har du hver enkelt person sånn at du kan risikere at du kan faktisk ha en opplæring ned til en til to personer ved behov

I: Ja, og så har vi i tillegg på pensjon faglige samtaler. Dvs at veilederne på pensjon kan ønske seg områder de ønsker å ha den faglige samtalen på og så setter vi sammen grupper på 5-6 stykker og så er de sammen med fagansvarlige en time og har faglige samtaler der man diskuterer tema. Og det har vi en eller to ganger i året.

P: Og så sier du at du er tydelig på forventninger, men hvordan gir du tilbakemeldinger til medarbeiderne på jobben de utfører?

I: Og det er det som er så utfordrende med denne jobben her fordi at å jobbe som veileder på kontaktsenter kan faktisk være ganske ensom jobb fordi du sitter der alene med bruker og det er ingen som hører hva brukeren sier. Men vi har jo feedback, ja sånn 4-5 ganger i året. der jeg sitter på en samtale sammen med veileder der vi snakker om samtaleteknikk og hvordan den samtalen var. Og så er det sånn hvis jeg hører at noe sier noe bra sånn i forbifarten så kan det jo bli sånn tilfeldig, men da gir jeg tilbakemelding om at dette var bra. Spesielt kanskje hvis jeg hører at det var krevende samtaler så kan jeg liksom høre det og gi tilbakemelding etterpå at dette mestret du godt. Men det blir mer sånn tilfeldig, så systematisk tilbakemelding blir stort sett gjennom den feedbacken da. Og så i tillegg da så får vi hver uke resultater på SBT og den biten der, sånn at hver uke så sender jeg resultatene til avdelingen og kan kommentere at det var bra og dette her må vi ha fokus på fremover. Og i den mailen der, for det er ganske mye tall, så pleier jeg alltid å ha en positiv vinkling og så kan det kanskje være ett område der vi kan forbedre oss på. Så alltid overvekt av det som er positivt og så tar jeg aldri med alle tallene som kommer.

P: Vi skal gå videre til et litt annet tema, og du var inne på det nylig. For du sa at det kunne være en litt ensom jobb og sitte der og det er endel tøffe samtaler. Hvordan jobber dere med at medarbeiderne skal tåle å stå i tøffe situasjoner på jobben?

I: Vi har jo godt system på både feedback og kollega – altså vi har ganske mye kollegamedlytt. For jeg tenker at det er ingen som kjenner jobben så godt som kollegaen, sånn at flere ganger i året har vi kollegamedlytt sånn at de kan komme med tilbakemeldinger der og. Og så kan det jo være at jeg har medarbeidere som kommer til meg og sier at den og den type bruker synes jeg er utfordrende å snakke med. Og da kan det være at man kan ta å sette et tiltak der vedkommende får sitte på medlytt med en annen kollega som jeg vet ikke har den utfordringen. Det kan være at jeg sitter på medlytt og kommer med tips, og vi har en samtale med hva er et du synes er vanskelig med den samtalen. Og så har vi jo noe som vi kaller Cafe lufteluka - det er egentlig lederstyrt, men noen ganger er det fagansvarlig og IT som har det, men i utgangspunktet, altså det er en lufteluke, en Cafe som vi har ca en gang i mnd der veilederne kommer inn når de har tid der vi snakker om, det kan være samtaleteknikk, sykepenger det kan være alt mulig så der og har vi et rom for å snakke om utfordrende samtaler. Også er det av og til sånn fellestema det med samtaleteknikk, lagt opp på ulike måter da.

P: tenker du at det er forhold i arbeidsmiljøet hos dere som er med på å styrke medarbeidernes evne til å håndtere vanskelige situasjoner?

I: Ja, det tror jeg. Og det er artig for når vi får nye får vi alltid tilbakemelding om at alle er så lette å spørre. Altså det er ikke noen spørsmål som oppfattes som dumme, det er ingen som ikke tørr å spørre om ting. Så det er en veldig åpenhet i forhold til å spørre uansett hvis det er noe du lurer på. Det tror jeg er superviktig i denne jobben her.

P: Men er det noe dere er bevist på eller har det bare blitt sånn?

I: Det har bare blitt sånn, det er bare sånn (latter). Nei, det er sånn og det får vi tilbakemelding på, nei det er bare sånn

M: Har du noen tanker om hvorfor det er sånn? Hvorfor har det blitt sånn - for det må jo ha oppstått på et eller annet tidspunkt?

P: For der er ikke overalt det er sånn

I: Jo, men hos oss har det alltid vært sånn når jeg har vært her (latter) Det handler jo om dem som er her, men nei det var et godt spørsmål – jeg vet ikke. Nei, altså folk spør da hvis det er noe de lurer på.

P: Men det betyr at når folk spør så er de ikke redde for å spørre og ikke er redde for å vise at de er usikre og er redde for å ta feil. Blir det rett å forstå sånn?

I: ja, det er ikke noe problem og det oppleves aldri sånn hvis det er noen som har et problem så tror jeg aldri det oppleves at da er det noen som vil ta deg for at du ikke klarer den jobben. Altså alle vil hjelpe hverandre. På veggen vår har vi en påskrift som det står «vi vil hverandre vel» og det tror jeg ligger veldig i oss som jobber her.

M: Kan jeg stille et spørsmål som ikke er i intervjuguiden? Du nevnte at dere ganske ofte har kollegamedlytt, og så sa du at det også var en mulighet for å gi tilbakemeldinger. Hvordan har dere skapt en kultur der medarbeiderne tørr å gi tilbakemelding til hverandre?

I: det vi har gjort er at de er veldig drillet i feedback metodikken. Og på avdelingsmøter har vi gått gjennom teorien for feedback metodikken, og det er ikke jeg som har gått gjennom teorien, det har de fått ansvar for selv. Sånn at vi har gått gjennom punkt for punkt på det lytteskjemaet og der er det to og to veiledere som har fått ansvar for de punktene og lære de andre. Så det er ikke mitt, det er vårt sammen. De er veldig trygge på metodikken, men så sier de- og det er de og veldig klar over selv - at det er mye enklere å gi ros enn å gi tilbakemeldinger på forbedringsområder, så det ser de selv også.

Så er det sånn, og det tror jeg kanskje og er litt spesielt hos oss, at for man kan jo si at vi har ikke rom for å gjennomføre kollegamedlytt, men jo det har vi, for vi bruker felles avloggene våre til å gjennomføre kollegamedlytt. Og det er aldri noe sånn at man ikke vil bruke for da skal vi ikke være på telefonen, det er ikke noe holdning i forhold til det. For at man synes det er kjempeartig med kollegamedlytt så det er ikke noe problem.

P: Jeg hopper litt videre til et tema som du også var innom innledningsvis når det gjelder deg som leder. Hvor godt kjenner du medarbeiderne dine?

I: Jeg tror jeg kjenner dem veldig godt. Noen ganger kan man nesten tenke at du kjenner dem for godt. Jeg kjenner dem så godt at jeg tror nesten at jeg kan se det hvis det er noen ting. Og det er jo fordi jeg har hatt en veldig stabil avdeling i 6 år, jeg har jo fått inn noen nye men mesteparten av dem jeg har på avdelingen min har jeg vært med i 6 år. Jeg opplevde det ikke sånn det første året jeg var leder, så det er jo en tillit det har tatt tid å bygge opp og lære hverandre å kjenne.

P: Så det betyr at du har kjennskap til hva som er styrkene til dine ansatte?

I: Ja, uten å være for bråkjekk så tror jeg at jeg har rimelig god oversikt på det, sånn at jeg vet hva som kommer til den enkelte.

P: Betyr det også at du har kjennskap til hva som motiverer dine ansatte?

I: Ja, noen motiveres av tall, noen motiveres av ros, sånn at det vet jeg at det er noen som ikke er interessert i å høre på resultater og tall, så det får de bare velge bort så lenge vi leverer det vi skal på avdelingen vår så er det helt greit.

P: Og hvordan vet du dette?

I: Jeg får tall hver uke på det vi måles på, sånn at jeg ser at vi er en avdeling som over tid leverer veldig gode resultater

P: Men jeg tenker på, hvordan finner du ut hva som motiverer den enkelte?

I: Det sier de. De er så åpne at det sier de

M: Er det sånn at det er klart for dem selv også, at de vet hva som motiverer dem eller må du lirke litt?

I: Nei, det tror jeg de vet selv ja- de vet i alle fall hva som ikke motiverer. Jeg kjenner dem godt. Det jo sånn at jeg er kjempeglad i avdelingen min og jobben min og det tror jeg de merker og. For det handler om.. de forteller om de skal gjøre noe i helgen, så husker jeg det og da spør jeg hvordan gikk det? Jeg tror det å huske sånne små ting og ta seg en runde på morgenen er kjempe lurt for å være godt kjent med hva som skjer. Det trenger liksom ikke være bare jobb ting.

M: Har du noen teknikker for å klare å følge opp de tingen som de forteller deg? Å huske å spørre?

I: Nei, jeg er ganske god på å huske da så jeg husker det. Og det tror jeg har med at jeg kjenner dem så godt. Så er det noen som på en måte ikke har noe behov for å dele så mye og så er det noen som deler alt.

P: Du sier du kjenner styrker og hva som motiverer dem. Hvordan får du ut det beste av dine medarbeidere?

I: Ja, nei det. Vi gjør jo det samme, men på litt ulike måter og. Jeg har jo en god del som er opptatt av de tallene sine og at de avslutter og sånn, så det er jo veldig greit å motivere dem gjennom å sende den heia-mailen hver uke. Og så kan det være noen som ikke er så opptatt av de tallene, men da kan vi jo snakke om gode brukermøter f.eks. og vinkle det dit sånn at da kan jeg si at nå har vi levert så og så mange tusen gode brukermøter tenk for en god jobb vi har gjort for de som har vært i kontakt med oss og hvor Viktig du er for dem som tar kontakt med oss. Så det er sånn ulike vinklinger.

P: Men betyr det at du egentlig setter litt ulike krav til dine ansatte ut fra det du vet som motiverer dem?

I: Nei, det tror jeg ikke at jeg gjør. Samtidig så vet jeg jo at alle er ikke «her» på snittet, noen er her og noen er her (viser med kroppsspråk) og så snakker vi om at noen kan ikke være der og noen kan ikke være der vi må være der (viser ytterpunkter utenfor «rammen»). Jeg tenker at jeg kan ikke sette akkurat det samme kravet til alle og at det skal være rom for at alle ikke er like. Men det skal selvsagt være innenfor rimelighetens grenser, men at det skal være akkurat der (på snittet) det går ikke an.

P: For du tilpasser både forventninger og oppgaver til dine medarbeidere?

I: Ja, jeg forventer jo at man gjør det man skal og har store forventninger til alle, men jeg forventer ikke at alle er der, og jeg kjenner dem så godt at jeg vet hvem som er der og der (illustrerer avvik fra gjennomsnittet)

P: Vi begynner å nærme oss litt avslutningsdelen, og et avslutningsspørsmål hvordan ser du på dine muligheter som leder til å påvirke mestringsnivået til dine ansatte?

I: Jeg tror at man vet at man har forventninger til seg tror jeg gjør at man får selvtillit. Så tror jeg det å sikre at man har den kompetansen som er nødvendig for å ha en god jobbhverdag er viktig, og det tror jeg vi fanger opp godt. Spesielt med de korte personalsamtalene som vi prøver å ha hver 6.uke. Og da sikrer man og – for det er jo noen som prater mer enn andre og noen som kommer inn med smått og stort – og da sikrer jeg egentlig at jeg får snakket med alle. Så det tror jeg er en viktig bit i forhold til mestringsbiten. Og så tror jeg det at dem er trygge på meg og at de tørr å si hvis det er ting de synes er vanskelig. For da tenker jeg at da prøver man å være løsningsorientert i stedet for å begynne å stille kritiske spørsmål til hvorfor har du ikke gjort sånn og sånn, men heller prøve å få gjort noe med det.

P: Er det noe vi ikke har vært inne på som du tenker at det er viktig for mestringsopplevelsen hos de ansatte?

I: Kanskje det jeg ikke sa, jeg tenker på det med handlingsrom da. Som jeg ikke sa noe om. Det at vi har en veldig styrt arbeidshverdag, men det å kunne gi handlingsrom der det er mulig. F.eks. nå vet ikke jeg hvor godt du kjenner jobben vår, men det er sånn at vi har vakter. Og det er jo litt forskjellig fra å jobbe på et NAV-kontor da kan du ha en dårligdag uten at du trenger å si noe til lederen din om det, men at du jobber i halvt tempo. Det kan du ikke på kontaktsenteret, men da prøver vi ut nå at de sender på mail hvis de ønsker det at jeg trenger tilrettelegging sånn og sånn, har du behov for samtale med leder: Ja/nei. Hvis du ikke har det da så legger jeg inn i planen det de har bedt om, tenker okei dette er det du selv som kan vurdere mye bedre enn meg. Det er du som kjenner hvordan du har det. Det tror jeg, bare sånne småting som det der gjør at du føler at du har større handlingsrom og du får tillit som igjen har positiv innvirkning på det med mestring. Tenker jeg da

P: Det høres fornuftig ut. Noe mer?

M: Det kan jo hende det dukker opp noe etterpå.

P: Ja, for det er siste kulepunktet jeg har. For det som kan skje nå er at vi prater med en del andre folk så kommer de opp med tema som vi tenker at oj, dette skulle vi virkelig spurt deg om. Og da kan det hende at vi ringer deg og spør om det, er det greit?

I: Ja, selvfølgelig, ikke noe problem.

M: Og jeg tenker litt andre veien og, hvis du plutselig kommer på nå som du har glemt å si eller som du burde ha fortalt om, så ta veldig gjerne kontakt med oss.

I: Ja og det er jo vanskelig å si alt, men jeg er virkelig oppriktig glad i jobben min og det tror jeg hjelper litt, da. Jeg tror ikke at man kan late som man er interessert i medarbeiderne, jeg tror faktisk det må være oppriktig. Og jeg tror man hadde merket det om jeg hadde fått beskjed om å ta en runde hver dag å snakke med dem, men det er faktisk for at jeg bryr meg og er interessert i hvordan de har det. Det tror jeg er Viktig i alle fall som meg når jeg jobber som leder er at jeg trives i jobben min.

M: Du har nok et godt poeng der, vi snakker om autentisk ledelse

P: man blir gjennomskuet

I: Ja det tror jeg, etterhvert at det ikke vil være bra for noen

P: Da tror jeg vi skal avslutte. Takk for at du tok deg tid til å prate med oss

I: Så håper jeg at jeg får se oppgaven deres etterpå

P: det lover vi at du skal få.