

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Marit T. Kjellmark og Silje Haugan

Mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV

Dato: 22.05.2022

Totalt antall sider: 117

Forord

Når vi startet på masterforløpet vårt innen ledelse og økonomi hadde vi nok aldri sett for oss hvilke vendinger livet og hverdagen skulle ta, og absolutt ikke at oppløpet av studiene og innleveringen av selve masteroppgaven skulle preges av en verdensomspennende pandemi. Vi har hatt noen utrolig lærerike og interessante studieår, og vi kom oss til slutt relativt helskinnede gjennom. Ikke bare har mestring og motivasjon vært et svært spennende område å forske på, det har også i aller høyeste grad skapt introspeksjon og betraktninger over egen arbeidshverdag som vi tar med oss videre.

Vi ønsker å rette en stor takk til informantene våre som så villig delte betraktninger og tanker rundt forskningstemaet vårt, til NAV Trøndelag som lot oss forske på organisasjonen og til veileder Trond Stiklestad for gode faglige råd og bistand når vi trengte det.

22.05.2022

Marit T. Kjellmark og Silje Haugan

Jeg vil i tillegg gjerne få takke arbeidsgiveren min Midgard Vind Holding for å la meg få pusterom og tilrettelegging slik at jeg kunne få ferdigstilt mastergraden, og til kolleger i TrønderEnergi for all moralsk støtte det siste året. Jeg vil også takke familien min og spesielt ektefelle Joakim for all uvurderlig støtte og oppmuntring underveis.

Marit T. Kjellmark

Først vil jeg gjerne takke den kjære familien min og mine næreste, som alltid har stilt opp og støttet meg i tykt og tynt – dere er uvurderlige. En spesiell takk også til den lille gullgutten som kom inn i livet vårt halvveis gjennom masterløpet, som skaper glede hver eneste dag og som tålmodig har ventet på at vi skulle komme i mål med siste innsjutt. Til sist ønsker jeg å rette en stor takk til min arbeidsgiver, NAV Falkenberg, med alle mine dyktige kollegaer som til stadighet skaper inspirasjon til utvikling, og som har lagt til rette fra dag en for at jeg skulle få mulighet til å ferdigstille mastergraden.

Silje Haugan

Abstract

The purpose of this study has been to gain knowledge about factors important for efficacy and motivation for middle managers in NAV, including their experience of perceived support and room for maneuver. NAV is as welfare actor responsible for a third of the Norwegian state budget. We therefore investigate what creates efficacy and motivation among leaders in NAV's work and service line. We have conducted semi-structured in-depth interviews with six head of departments in NAV Trøndelag, from units of varied size and placement within the region. We have found that the experience of challenges following the role of middle management is largely in line with current theory. This includes the challenges of being an intermediate, balancing relations and management against operations, being actor of change in top management-initiated processes, and the complexity of the job. The informants state an experience of having a large degree of room for maneuver, differing from the current literature.

Efficacy is an important prerequisite for intrinsic motivation, and the most important factors for efficacy for the informants are to have trust and room for maneuver, social belonging, as well as to succeed with goals and creating results. For motivational factors, the most important is the experience of making a difference within NAV's social missions, regulations and frameworks perceived as meaningful, sense of belonging and creating development and building teams. The findings indicate a high degree of prosocial motivation for the informants, and factors for intrinsic motivation or for promotion of this, but also factors that may act as an inhibitor such motivations. Perceived support is important for middle managers in their line of work, and the informants experience having leaders who are there if needed, although some informants would have wished for a closer follow-up. The college of leaders is also described as important for perceived support, and at the same time some informants experience the college of leaders as inefficient and to hold competition for limited resources.

Based on this, it can be considered that NAV as an organization would benefit from facilitating the stated positive factors for efficacy and motivation, and at the same time be aware of the factors that can inhibit the development of self-efficacy and intrinsic motivation. This could make middle managers more resistant to organizational stressors, better able to solve the task as leaders and at the same time increase affective organizational affiliation.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å få frem økt kunnskap om hvilke mestrings- og motivasjonsfaktorer som er viktigst for mellomledere i NAV, herunder deres opplevelse av opplevd støtte og handlingsrom. NAV er en viktig velferdsaktør som står ansvarlig for en tredjedel av statsbudsjettet, innsikt i hva som skaper mestring og motivasjon hos ledere i NAVs arbeid- og tjenestelinje ser vi derfor som interessant. Vi har gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med seks avdelingsledere i NAV Trøndelag fra enheter av ulik størrelse og geografisk plassering innad i regionen. Vi har funnet at opplevelsen av mellomlederrollens utfordringer i stor grad stemmer overens med gjeldende teori, både gjennom utfordringen med å være bindeledd mellom nivåene, balansere relasjons- og ledelsesoppgaver mot drift, å være endringsaktør i topplederinitierte prosesser, samt kompleksiteten i jobben som krever strenge prioriteringer. Funnet som skiller seg fra gjeldende litteratur er at informantene oppgir en opplevelse av å inneha stor grad av handlingsrom.

Mestring er en viktig forutsetning for indre motivasjon. De viktigste faktorene for mestring for mellomlederne er å ha tillit og handlingsrom, være del av et sosialt fellesskap, samt lykkes med målsetninger og skape resultater. Ser vi spesifikt på motivasjonsfaktorer, er de viktigste NAVs samfunnsoppdrag og opplevelsen av å utgjøre en forskjell, at regelverk og rammer oppleves som meningsfulle, tilhørighet og å bli sett, det å skape utvikling, se potensiale og bygge lag. Funnene indikerer stor grad av prososial motivasjon, samt faktorer for indre motivasjon eller fremmende for indre motivasjon, men også flere faktorer som kan virke hemmende for indre motivasjon. Opplevd støtte er viktig for mellomledere i sin arbeidsutøvelse, og informantene opplever å ha ledere som er der om man trenger det. Enkelte informanter ønsker tettere oppfølging. Også ledergruppen og medarbeiderne beskrives som viktig for opplevd støtte, samtidig som noen opplever ledergruppen som ineffektiv og konkurrerende om begrensede ressurser.

Ut fra dette kan det vurderes at NAV som organisasjon ville vært tjent med å tilrettelegge for de oppgitte positive faktorene for mestring og motivasjon, og parallelt være bevisst på faktorene som kan hemme utvikling av mestringsopplevelse og især indre motivasjon. Dette vil kunne gjøre mellomlederne mer resistente mot organisasjonelle stressorer, i bedre stand til å løse oppdraget som ledere og samtidig øke affektiv organisasjonstilhørighet.

Innhold

1.	Innledning- tema og bakgrunn for forskningsprosjektet vårt.....	1
1.1.	Hvorfor skrive om mellomledere i NAV.....	1
1.2.	Hva gjør NAV.....	2
1.3.	Forskningsspørsmålet vårt.....	3
1.4.	Hva ønsker vi å oppnå.....	4
1.5.	Oppbygning av oppgaven.....	4
2.	Teori.....	5
2.1.	Innledning teori.....	5
2.2.	Mellomlederrollen.....	5
2.2.1.	Utfordringer ved å stå i en mellomlederrolle.....	6
2.2.2.	Mellomlederens handlingsrom i en offentlig organisasjon.....	7
2.3.	Mestring.....	7
2.3.1.	Subjektiv mestringsforventning og mestringsevne.....	8
2.3.2.	Betydning av mestring og subjektiv mestringsforventning.....	8
2.3.3.	Hva skaper forventning om, og følelse av, mestring og self-efficacy.....	10
2.3.4.	Måloppnåelse og fremdrift som mestringsfaktor.....	12
2.3.5.	Flyt som mestring.....	12
2.3.6.	Kompetanse og psykologisk myndiggjøring som en del av indre motivasjon.....	13
2.3.7.	Subjektiv innflytelse på mestring.....	14
2.4.	Motivasjon.....	15
2.4.1.	Indre motivasjon.....	16
2.4.2.	Ytre motivasjon.....	17
2.4.3.	Prososial motivasjon.....	18
2.4.4.	Autonom arbeidsmotivasjon.....	21
2.5.	Opplevd støtte.....	22
2.5.1.	Hva kan støtte være, og hvilken betydning har opplevd støtte i arbeidslivet.....	22
2.5.2.	Mellomlederrollen og behov for støtte.....	23
2.5.3.	Støttede mellomledere blir selv bedre ledere.....	25
3.	Metode.....	26
3.1.	Innledning metode.....	26

3.2.	Metodevalg og forskningsdesign	26
3.3.	Innsamling av empiri innenfor kvalitativ forskning.....	29
3.4.	Utvalg og rekruttering av informanter.....	30
3.5.	Gjennomføring av intervjuer.....	31
3.6.	Databehandling og analyse	34
3.7.	Personvern og etiske hensyn.....	35
3.8.	Pålitelighet, gyldighet og generalisering	37
3.9.	Prosessen rundt litteratursøk.....	38
4.	Empiri, analyse og drøfting.....	40
4.1.	Empiri innledning.....	40
4.2.	Mellomlederrollen og opplevd handlingsrom.....	40
4.2.1.	Mellomlederrollens positive sider.....	42
4.2.2.	Opplevd handlingsrom	51
4.3.	Faktorer for opplevelse av mestring for mellomlederne	54
4.3.1.	Mestring som en del av motivasjon.....	54
4.3.2.	Negative mestringsfaktorer.....	55
4.3.3.	Positive mestringsfaktorer	61
4.3.4.	Hvor ofte kjenner mellomlederne på mestringsopplevelse og hva kan svarene si oss om hvordan de definerer mestring?	66
4.3.5.	Oppsummering mestring	69
4.4.	Opplevde motivasjonsfaktorer for mellomlederne.....	72
4.4.1.	Positive motivasjonsfaktorer.....	72
4.4.2.	De viktigste hindringene for motivasjon	81
4.4.3.	Hvor ofte kjenner mellomlederne på motivasjon, og hva kan svarene si oss om hvordan de definerer motivasjon?.....	88
4.4.4.	Oppsummering motivasjon.....	90
4.5.	Opplevd støtte, herunder også lederstøtte.....	93
4.5.1.	Kollegial støtte- viktig og tilstedeværende	94
4.5.2.	Støtte fra leder- viktig at det er nok, samtidig som man beholder frihet.....	95
4.5.3.	Ledergruppen- viktig med felleskap	98
4.5.4.	Ulikheter i ledergruppen- kilde til berikelse, men også konflikt	100

4.5.5.	Oppsummering opplevd støtte	102
5.	Oppsummering og konklusjon	104
5.1.	Sluttord/videre forskning	108
6.	Litteratur	109
7.	Vedlegg	112
7.1.	Vedlegg 1- Godkjenning fra NSD.....	112
7.2.	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	114
7.3.	Vedlegg 3- Intervjuguide.....	116

Figurer og tabeller

Figur 1	Gjensidig påvirkning av subjektiv mestringsevne	9
Figur 2	Konsekvenser av mestring	15
Figur 3	Forskjeller mellom indre og ytre motivasjon.....	18
Figur 4	Forskjellene mellom indre motivasjon og prososial motivasjon	20
Figur 5	Konsekvenser av opplevd støtte basert på gjennomgått teori.....	24
Figur 6	Opplevd støtte og påvirkning nedover i organisasjon	25
Figur 7	Tabell intervjuoversikt lengde	32
Figur 8	Skjermklippeeksempel fra program NVivo	35
Figur 9	Oversikt over oppgitte positive og negative side ved mellomlederrollen	42
Figur 10	Oversikt mestringsfaktorer oppgitt.....	71
Figur 11	Oversikt positive motivasjonsfaktorer og opplevde hindringer.....	93

1. Innledning- tema og bakgrunn for forskningsprosjektet vårt

1.1. Hvorfor skrive om mellomledere i NAV

De aller fleste mennesker i Norge vil i løpet av livet motta en form for økonomisk støtte fra NAV, dette gjennom eksempelvis mottak av barnetrygd, ytelser som dagpenger, sykepenger, arbeidsavklaringspenger, uføretrygd og til sist alderspensjon (Wright Jacobsen, 2018).

Organisasjonen NAV vil derfor berøre mange, både direkte og indirekte, gjennom den graden organisasjonen lykkes i å nå de målene og det oppdraget den er satt til å ha, og vil være en viktig del av det norske velferdssamfunnet som skal legge et godt grunnlag for at de fleste av oss får muligheten til å skape seg et godt liv (Arbeids- og sosialdepartementet, 2021). En organisasjon som forvalter en så stor andel av fellesskapets midler og som de aller fleste har en direkte relasjon til, kanskje i perioder av livet der de er ekstra sårbare og avhengige av bistand, vil naturlig også være en organisasjon som mange har sterke formeninger om, både i positiv og negativ forstand. Dette vil også kunne forventes å være med på å farge rammene for de som er ansatt og har sin arbeidshverdag i organisasjonen. Man kan derfor anta at ledere i en slik organisasjon vil jobbe under betingelser som krever mye, samtidig som deres rolle og den innsatsen som legges ned er essensiell for organisasjonen og i hvilken grad NAV lykkes med å nå de mål og oppdrag som er satt.

Sigrun Vångeng var NAV-direktør på tidspunktet vi startet masterforløpet vårt, og hun hadde tydelige visjoner for ledelse i organisasjonen NAV, noe hun også hadde uttalt i intervju med Program for bedre styring og ledelse i staten i 2016:

«Jeg vil ha ledere som våger, som tåler og som bryr seg».

Vångeng uttrykte i denne artikkelen ønsket om å skape ett NAV som drar i samme retning for å oppfylle NAVs visjon, «*vi gir mennesker muligheter*» (Bjørka, 2016). Hun argumenterte for et behov for mer ledelse og noe mindre styring for å sikre måloppnåelse i større grad. Det hun ønsket seg var ledere som våger - i form av å utfordre og lete etter handlingsrom, som tåler - i form av behovet for stadige omstillings- og endringsprosesser, og som bryr seg - både om de

ansatte, som står i emosjonelt krevende situasjoner på daglig basis, og om NAV sine brukere, som har behov for at hver enkelt ansatt gjør det de kan for å skape muligheter for dem (Bjørka, 2016). Vi har derfor reflektert over hvordan den enkelte leder opplever sin arbeidshverdag i NAV - muliggjør rammene man arbeider innenfor i NAV mestring og hva er det som skaper motivasjon, driv og engasjement?

1.2. Hva gjør NAV

NAV (Arbeids- og velferdsforvaltningen) ble etablert 1. juli 2006 gjennom en sammenslåing av Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten i kommunene. Målet var at samordningen av arbeids- og velferdsforvaltningen skulle bidra til å få flere i arbeid og aktivitet, forenkle tjenestene for brukerne og muliggjøre enda mer tilpassete tjenester, i tillegg til at det skulle sikre en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning (Arbeids - og sosialdepartementet, 2005). I dag har NAV ansvaret for organisering og finansiering av arbeidsmarkedstiltak, trygdeytelser og sosialhjelp, og forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ulike ordninger som sykepenges, dagpenges, arbeidsavklaringspenges, pensjon, kontantstøtte og barnetrygd. NAV har videre omkring 19000 ansatte, hvorav 14 000 av disse er ansatt i staten, mens de resterende 5000 er kommunalt tilsatt (NAV, 2022a, 2022b).

NAV publiserer årlig en omverdensanalyse som tar for seg de viktigste samfunnsmessige trendene i årene som kommer, samt hvilke konsekvenser det er forventet at de kan få for NAV. For 2021 er hovedfunnene en raskere omstillingstakt i arbeidslivet, som på flere områder vil fremskyndes av pandemien som landet vårt og verden ellers har vært rammet av de siste par årene, at velferdsstaten som vi kjenner den utfordres på grunn av en kraftig økning i antall eldre, og at dette i kombinasjon med sentralisering vil kunne gi mangel på kvalifisert arbeidskraft i mindre sentrale strøk. I tillegg vil digitalisering både medføre nye forventninger og nye muligheter til å gi tilpassete tjenester til den enkelte (NAV, 2021). Med disse forventningene i kombinasjon med at det er grunn til å forvente politisk press på effektivisering - reduserte bevilgninger i kombinasjon med økte krav er det mye som kan tyde på at NAV har behov for både ledere og ansatte som mestrer endring og omstilling, som setter samfunnsoppdraget høyt og klarer å se hvilke forskjeller NAV kan gjøre for enkeltpersoner selv i en krevende og travel

arbeidshverdag, og som evner å ta vare på hverandre og seg selv (NAV, 2021).

1.3. Forskningsspørsmålet vårt

Et velfungerende NAV er avgjørende på så uendelig mange måter. Det er viktig for de mange som har behov for bistand eller ytelser, særlig når det er tilfelle under en sårbar og krevende periode av livet. Det er viktig for de tusenvis av ansatte som skal ha god grunn til å være stolte av arbeidsplassen sin og det er avgjørende for at velferdsstatens midler skal forvaltes på en god og bærekraftig måte. Ut fra vårt perspektiv tenker vi derfor at det bør være av interesse å vite hva som driver lederne i NAV til å klare å stå i endring og omstilling, hvordan de håndterer krysspresset mellom å løse konsekvensene av stramme budsjetter i kombinasjon med økte krav om effektivitet, å sikre et tilfredsstillende og godt tilbud som også etterlever mål og prioriteringer for etaten, og ikke minst klare å skape et godt og trygt arbeidsmiljø for sine ansatte. Siden det offentlige ikke kan tilby de samme økonomiske insentivene som private bedrifter vil kunne gi for å sikre seg den lederkompetansen de har behov for, kan man kanskje anta at det vil være viktig å legge til rette for et prestasjons- og mestringsfremmende miljø for å sikre at dyktige ledere blir innenfor etaten. Hvilke verdier og motivasjonsfaktorer står sterkest hos en leder som har stått i denne typen stilling over tid - hvordan sikrer man at NAV sine mellomledere klarer å våge, tåle og bry seg, samt klarer å opprettholde motivasjonen over tid?

Den overordnede problemstillingen vi ønsker å belyse gjennom forskningen vår blir derfor mestrings- og motivasjonsfaktorene for en mellomleder i NAV. I dette ligger det at vi ønsker å se på hvilke faktorer som legger til rette for mestring og motivasjon, samt om det er faktorer som motvirker eller forhindrer mestring og motivasjon, og hvilke konsekvenser dette kan ha. Vi har herunder også valgt å se på disse faktorene for en mellomlederrolle i sammenheng med opplevd støtte og hvilken opplevelse mellomlederne har av støtte fra leder, ledergruppe og kolleger. Det geografiske nedslagsfeltet vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen vår på er mellomledere i NAV Trøndelag. Den konkrete problemstillingen vi ønsker å kunne svare på blir derfor:

«Hva er de viktigste mestrings- og motivasjonsfaktorene for mellomledere i NAV Trøndelag»

1.4. Hva ønsker vi å oppnå

Vi håper at vi med forskningsprosjektet vårt klarer å gi et innblikk i faktorer som er viktige for mellomlederne og hvordan man kan tilrettelegge for at de og dermed også NAV lykkes. Kanskje kan et slikt innblikk være relevant for ledelsen av organisasjonen NAV i den grad at man klarer å legge til rette for faktorer som fremmer mestring og motivasjon for mellomlederne og hvordan støtte utøves for ledere og mellomlederne., og videre at innsikt i disse faktorene og mulige konsekvenser også kan skape en bevissthet rundt tilrettelegging for mestring og motivasjon. Herunder også at man som organisasjon kan minske eller fjerne hindringer for de samme faktorene i de rammene som settes for mellomlederne å forholde seg til. Temaet mestring og motivasjon for mellomleder i seg selv kan være interessant, ikke bare for oss som ønsker å se nærmere på betingelser i arbeidshverdagen for ledere og mellomledere i NAV Trøndelag og for mellomlederne og lederne, samt organisasjonen NAV selv, men også andre mellomledere og ledere som har mellomledere under seg, være seg uavhengig av region eller potensielt også organisasjon.

1.5. Oppbygning av oppgaven

I neste del av oppgaven vil vi presentere teori som er relevant opp mot oppgavens problemstilling og som er aktuell for empirien som senere vil drøftes. I teorien vil vi ta for oss mellomlederrollen og hva som kjennetegner en slik rolle, dekke ulike betraktninger rundt mestring og motivasjon, hva som påvirker mestringsopplevelse, samt hva som skaper ulik motivasjon og konsekvenser av dette. Videre vil vi ta for oss teori rundt opplevd støtte på ulike nivåer og hvilken betydning denne har. I kapittel 4 vil vi ta for oss metodevalg vi har gjort som ligger til grunn for gjennomføringen av undersøkelsen vår og hvordan vi i praksis har omsatt dette i form av intervjuer. Kapitlet vil videre ta for seg vurderinger vi har gjort rundt etiske hensyn og sånn som personvern, før en gjennomgang av hvordan vi har forsøkt å ivareta pålitelighet og gyldighet i forskningen vår og hvilke tanker vi gjør rundt generalisering og overførbarhet. I kapittel 5 har vi presentert forskningsdataene, empirien, vi har trukket ut fra undersøkelsen vår, som vi videre har analysert og drøftet opp mot den teorien som er gjennomgått, før vi i kapittel 6 har konkludert og oppsummert opp mot det forskningsspørsmålet vi har satt oss. Helt avslutningsvis har vi skrevet kort om hvilke tanker vi har gjort oss rundt mulig videre forskning på teamet.

2. Teori

2.1. Innledning teori

I dette kapittelet vil vi operasjonalisere begreper og gjennomgå teori som vil være relevant for vår problemstilling og den empirien som vi har samlet inn gjennom vår forskning. Dette tar utgangspunkt i mellomlederens rolle i og med at dette er våre forskningsobjekter, før vi ser på teori rundt hva som skaper mestring og motivasjon, samt opplevd støtte i denne rollen og hvilken betydning dette har.

2.2. Mellomlederrollen

En mellomleder kan ifølge Rydland (2015) defineres som en leder på ett eller flere nivå under toppledelsen og ett nivå over medarbeidere. I tidligere forskning på mellomledere i NAV har Bergum (2019) definert en mellomleder i NAV som både lokale NAV-ledere og avdelingsledere med personalansvar, hvilket innebærer at en mellomleder i dette tilfellet kan være en leder for et kontor med under ti til flere hundre medarbeidere, men der de større kontorene har egne avdelingsledere som også vil havne innunder definisjonen av en mellomleder. Vi har valgt å basere oss på den samme definisjonen i vår forskning, men har begrenset utvalget til gruppen av mellomledere som ligger kun et nivå over medarbeiderne – avdelingsledere med personalansvar. Denne undergruppen av mellomledere kan ifølge Gjøsæter og Kyvik (2018) også defineres som førstelinjeledere. Det de beskriver som enkelte av kjennetegnene for denne ledergruppen er at relasjonsorienterte ledelsesoppgaver står sentralt, da storparten av medarbeiderne i organisasjonene ofte vil være del av deres medarbeidergruppe. Det vil ofte ligge en forventning til disse mellomlederne om å ta rollen som endringsaktører, og da gjerne i form av å omsette endringsintensjoner formulert høyere opp i systemet parallelt med i sikre daglig drift. Denne kategorien mellomledere vil ikke ha noen andre linjeledere som egne lederoppgaver kan delegeres til (Gjøsæter & Kyvik, 2018).

Ved enkle søk på hva som skaper motivasjon, mestring og hva som beskriver god ledelse kunne vi finne en rekke stoff som forteller hvilke grep som bør gjøres og hva en leder bør ta hensyn til for å sikre godt samarbeid, økt sannsynlighet for måloppnåelse samt for å sikre motivasjon hos sine medarbeidere. Vi kunne imidlertid ikke finne like mange treff som sier noe om hva som

skaper motivasjon og mestringsfølelse for en mellomleder, hvilket en studie fra Handelshøyskolen BI (2015) også problematiserer; vi vet mindre om hva som får mellomledere til å yte i egen jobb sett i forhold til hva vi vet om medarbeiderne deres.

2.2.1. utfordringer ved å stå i en mellomlederrolle

Gjeldende teori løfter enkelte utfordringer ved å stå i en mellomlederrolle. Gunnarsdottir (2016) viser blant annet til hvordan mellomledere opplever rollekonflikter som en stabil del av jobben – nettopp det å være bindeleddet mellom medarbeiderne og ledernivået over mellomlederens kan skape både rollekonflikter og lojalitetsspørsmål, og krever at det evnes å balansere de ulike interesser fra de ulike nivåene, parallelt med at mellomlederen må balansere sine egne emosjonelle reaksjoner mot organisasjonsmessige forventninger til lederadferd, hvilket kan resultere i emosjonell dissonans. I hennes forskning på mellomledere innenfor norsk barnevern så hun hvordan de aktuelle mellomlederne ofte var ansvarlige både på den faglige kvaliteten og etterlevelse av gjeldende lovverk, samtidig som de skulle overholde et ofte svært begrenset budsjett. I perioder der endringsprosesser skal iverksettes vil dette dermed kunne innebære krevende prioriteringer, og ikke minst utfordringen som ligger i å avgjøre når man skal prioritere iverksettelse av endringsprosesser og når fokuset må ligge på kontinuitet i driften. Det vises i tillegg til hvordan mellomledere blir utsatt for etiske dilemma og følelsesmessige belastninger i større grad enn toppledere, blant annet gjennom det å parallelt skulle være både mottaker av den foreslåtte endringen samtidig som de skal fungere som endringsagent – her argumenteres det for at det dersom langvarige endringsprosesser medfører begrensninger på mellomlederens opplevde handlingsrom, vil dette også kunne ha innvirkning på mellomlederens individuelle opplevelse av autonomi (Gunnarsdottir, 2016).

Også Gjøsæter og Kyvik (2018) har sett på utfordringene som mellomledere, og i dette tilfellet begrenset til førstelinjeledere, kan møte. Deres funn går dels i samme retning som det ovenstående; det vises til at førstelinjelederne i for liten grad blir engasjert i mål- og strategiprosesser, at de har begrenset makt og myndighet, samt at tidvis manglende dialog med ledere på høyere nivå hemmer dem i rollen som endringsaktører – en rolle som krever at de evner å balansere mellom daglig drift og relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver for å kunne

lykkes (Gjørøseter & Kyvik, 2018). De har i tillegg problematisert at førstelinjelederne sitter med en overflod av arbeidsoppgaver, budsjettmessige begrensninger og administrative oppgaver som må prioriteres.

2.2.2. Mellomlederens handlingsrom i en offentlig organisasjon

Gunnarsdottir (2016) trekker frem hvordan begrensninger i en mellomleders opplevde handlingsrom vil kunne ha innvirkning på mellomlederens individuelle opplevelse av autonomi om det blir vedvarende. Ifølge Jacobsen (2019) kan handlingsrom defineres på ulike måter, ut fra hvilket område i sitt arbeid en leder har handlefrihet innenfor. Han skiller mellom beslutningsmyndighet – friheten en leder har til å allokere økonomiske ressurser uten å konferere med ledelsen over seg, organisatorisk frihet – i hvor stor grad en leders handlinger må avklares med ledere av andre enheter vedkommende påvirkes eller er avhengig av, og jobbfrihet – i hvor stor grad en leder selv kan bestemme oppgaver og utførelsen av disse. I sin studie fant Jacobsen (2019) at opplevelsen av handlingsrom synker med økende grad av offentlighet – det største handlingsrommet oppleves av ledere i rent private bedrifter, mens ledere i offentlige organisasjoner opplever signifikant mindre handlingsrom enn ledere i andre typer organisasjoner. Da Kleveland og Loeng (2020) gjennomførte sin kvalitative studie på hvordan NAV-ledere i Trøndelag opplever muligheten til å identifisere, prioritere og initiere lokale endringsprosesser i egen organisasjon var nettopp NAV-leders opplevde handlingsrom noe som ble utforsket. De fant at NAV-lederne, til tross for byråkratiske rammer og begrensede ressurser, opplevde at de hadde et stort handlingsrom. Samtidig som informantene i studien beskriver at de har en rekke rammer som de må forholde seg til, der særlig begrensede økonomiske ressurser er en hindring, viser de likevel til strategier for å kunne skape et handlingsrom innenfor disse rammene.

2.3. Mestring

Mestring vil sees på som en av forutsetningene for indre motivasjon. Grunnlaget for dette og hvorfor spesifikt mestring er viktig har vi videre i denne delen forsøkt å ta for oss, herunder å ta for oss teori som er aktuell for hva mestring og følelse av mestringsevne er, hva man kan legge i mestring, samt hvilke konsekvenser tilstedeværelse av mestring og eventuelt fravær av mestring har.

2.3.1. Subjektiv mestringsforventning og mestringsevne

Manger og Wormnes (2015) beskriver mestringsforventning som vår subjektive tro på egne evner til å utføre spesifikke oppgaver eller handlinger, og den troen man har på sin egne evne til å mobilisere nødvendige ressurser og motivasjon for utførelsen. Dette med bakgrunn i Bandura (1997) som beskriver en slik mestringsforventning, «self-efficacy», altså positiv forventning om å klare en oppgave eller lykkes på et område. Kuvaas og Dysvik (2016, s. 69) beskriver denne subjektive mestringsevnen, forkortet SME, til å ha paralleller til det behovet mennesker har for å kjenne seg kompetent og dermed en viktig kilde for indre motivasjon. Her nevnes altså kompetanse i sammenheng med subjektiv mestringsforventning og følelse av mestringsevne, og kompetanse oppgis synonymt med «self-efficacy», følelse av mestringsevne av Seibert et al. (2011). Det å mestre kan dermed sies å være det å vurdere seg å være kompetent, eller kjenne seg i stand til å mestre, oppgavene og de utfordringer vedkommende kommer ut for i sin arbeidshverdag. Denne troen man har på egen mestringsevne vil videre være viktig fordi denne troen på mestring vil påvirke i hvilken grad man faktisk mestrer oppgaver og utfordringer foran seg (Bandura, 1997).

2.3.2. Betydning av mestring og subjektiv mestringsforventning

Subjektiv mestringsevne vil som emosjon i seg selv være viktig for arbeidsprestasjoner. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at positive emosjoner er viktige for medarbeidernes tro på sin egen evne til å mestre oppgaver og utfordringer i arbeidslivet, noe som igjen gir økt tiltro til at man klarer å ta kontroll over arbeidsoppgavene, som igjen gir økt tiltro til egne evner. Dette fører videre til økt engasjement og økt toleranse for motgang i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Personer med høy mestringsforventning mestrer også bedre, det vil si, presterer bedre og produserer bedre resultater (Manger & Wormnes, 2015).



Figur 1 Gjensidig påvirkning av subjektiv mestringsevne

I en sammenheng der man ser på lederansvar og høyt press som det som kan ligge til en lederrolle på ulike nivåer, så vil også her opplevd mestringsevne påvirke både kvalitet på utførelsen av lederskap og motstandsdyktighet mot organisasjonelle stressorer og stress som kommer av rollen (Bandura, 1997). Bandura (1997) viser videre til at «self-efficacy», opplevd mestringsevne, utover å påvirke produktivitet på arbeidsplassen og arbeidstilfredshet også vil påvirke ansattes stressnivå og fysiske helse, slik at påvirkningen vil være på to nivåer som påvirker hverandre i sammenheng, både på det personlige og det organisasjonelle nivået. Opplevd mestringsevne vil også påvirke hva som gir opphav til stress, der dersom man har en lav oppfattet mestringsevne, vil det å bli satt til oppgaver som oppleves som krevende og ansvarsfulle være opphav til arbeidsrelatert, negativt stress. De med en høy oppfattet grad av mestringsevne både på individuelt nivå og gruppenivå, vil bli frustrert og stresset dersom den ansatte møter begrensninger til å realisere det potensialet de opplever at de selv eller avdelingen har, som følge av organisasjonelle begrensninger som strukturer, regler eller prosedyrer (Bandura, 1997; Jex & Gudanowski, 1992).

For ledere i organisasjoner fremhever Bandura (1997) den opplevde muligheten for å påvirke og endre organisasjonen og de mulighetene og begrensningene som ligger i dette, som en viktig faktor for lederens opplevde mestringsevne. Det at en leder opplever å ha påvirkningskraft på organisasjonen fører til at motstandsdyktigheten til lederens opplevde mestringsevne øker, også selv om krav til produktivitet øker i vanskelighetsgrad. Ledere som oppfatter at de klarer å

påvirke en organisasjon, mestrer ledelsen av organisasjonen bedre og skaper dermed mer produktive organisasjoner, i motsetning til ledere som opplever egne handlinger som å ha liten påvirkning og dermed skaper «self-handicapping» (Bandura, 1997, s. 458).

2.3.3. Hva skaper forventning om, og følelse av, mestring og self-efficacy

Bandura (1997) viser til fire ulike kilder som skaper positive forventninger om mestring og den første av disse er av Manger og Wormnes (2015) blitt oversatt som autentiske/reelle mestringsopplevelser. Autentiske mestringsopplevelser fremheves som den viktigste og mest betydningsfulle, der det personen tidligere har opplevd å mestre og har erfaring med at hen har lyktes med, også skaper en positiv forventning rundt kompetanse og mestring rundt like oppgaver også senere. Skulle vedkommende oppleve at hen tidligere har mislyktes, vil dette minske mestringsforventningen, spesielt dersom vedkommende ikke har hatt solide opplevelser av mestring forut for å mislykkes. Samtidig må dette balanseres sett opp mot at det å oppleve å lykkes for lett og det å bare oppleve å mer eller mindre utelukkende lykkes vil skape dårlig motstandsdyktighet mot eventuelle ikke-mestringsopplevelser og skape motløshet dersom man møter motbør. Det at man tidligere har erfart at man er kompetent til å mestre en oppgave, blir dermed en indikator av «capability», evne og kapasitet som videre skaper et positivt bilde av egne ferdigheter sånn som i en arbeidssammenheng og dermed skaper forventning om mestring også for andre like oppgaver (Bandura, 1997).

Vikarierende erfaring, eller en slags observasjons- og sammenlignings-læring av Banduras (1997) «vicarious experience», den andre av de ovenfornevnte fire kildene, skjer gjennom at den ansatte, særskilt dersom vedkommende selv føler seg uerfaren på et område, observerer hvordan mer erfarne kolleger mestrer en handling (Manger & Wormnes, 2015). Dersom en vurderer å være på samme nivå som vedkommende ellers, vil det å se den andre mestre dette enten lett fra begynnelsen av eller gradvis, skape en forventning om at man også selv er i stand til dette. Manger og Wormnes (2015) viser til at sammenligning med andre i den sosiale settingen man befinner seg i, både kan styrke og svekke sin egne mestringsforventning, men at dersom man er i et miljø med oppfattet høy konkurranse, kan dette føre til at de som oppfatter seg som tapere vil skape negative vurderinger og nedvurder seg selv og egen mestring, og at det derfor er viktig at

man i sosiale grupper bygger en filosofi rundt samarbeid og det å gjøre hverandre bedre.

Verbal overtalelse, eller muntlig overbevisning, er ifølge Bandura (1997) en tredje faktor som vil påvirke og potensielt styrke mestringsforventning, spesielt under det vedkommende opplever som utfordrende oppgaver og situasjoner der andre uttrykker å ha tiltro til den kapasiteten vedkommende har. Skulle det motsatte skje, og vedkommende opplever å bli snakket ned i en sånn situasjon, vil det føre til en lavere mestringsforventning. Det å motta slik muntlig overbevisning i positiv forstand vil ikke bare sørge for at vedkommende egen mestringsforventning stiger alene, det vil også kunne føre til at vedkommendes tiltro til egne evner stiger og dermed innsatsen og utholdenheten som ilegges i oppgaven stiger og at man jobber hardt og lenge nok til å lykkes. Dette fører igjen til at man både kan få bekreftet egen mestringsevne og skape ytterligere mestringserfaring. En viktig forutsetning for at slik muntlig overbevisning skal ha en slik effekt er at den oppgaven som skal utføres ligger på et nivå som vedkommende faktisk kan klare eller rett over, og at oppmuntringen står i sammenheng med en aktivitet eller oppgave som vedkommende faktisk har mulighet til å mestre (Bandura, 1997).

Den fjerde og siste av kilder til mestringsforventning som Bandura (1997) viser til er fysiologiske og affektive tilstander. Herunder inngår da de signalene man oppfatter somatisk, fra kroppen, i form av rene fysiologiske symptomer og følelsesmessige tilstander. Dersom man oppfatter seg å være for høyt stresset gjennom fysiske symptomer på høyt stressnivå, eller kjenner på å være i dårlig humør/dårlig følelsesmessig forfatning, vil dette føre til at man får en lavere mestringsforventning gjennom at man tolker dette til å være tegn på at man ikke er i stand til å mestre oppgaven og at dette skaper forventning om dysfunksjon. Det å legge til rette for og sørge for en optimal fysiologisk status gjennom et moderat stressnivå, sammen med det lese somatiske symptomer objektivt og riktig, samt å redusere negative følelsesmessige tilbøyeligheter vil dermed være viktig for å høyne mestringsforventning og for å forbedre utholdenhet i oppgaver (Bandura, 1997, s. 107). Manger og Wormnes (2015) viser til at hva som er et gunstig stressnivå, ikke for høyt, og ikke for lavt, er avhengig av individet, og at dersom et individ opplever mestring av høyere stressnivåer sammen med opplevd kontroll har en positiv effekt på mestringsforventning. Mestringsforventning og følelsen av mestringsevne hos hver enkelt person vil være en kompleks blanding, ikke bare av informasjonen som hentes ut fra den enkelte fra de

fire faktorene som ovenfor er beskrevet, men også hvordan man rent subjektivt vektlegger, vurderer, kombinerer og integrerer denne informasjonen fra de ulike kildene (Bandura, 1997).

2.3.4. Måloppnåelse og fremdrift som mestringsfaktor

Konkrete mål og målsetninger vil være viktig for mestringsfølelsen gjennom at oppnåelse av fremdrift og opplevelse av fremdrift gjør at man stimuleres og opplever at innsatsen nytter, noe som igjen gir økt energi, som videre gir økt videre forventning om å kunne lykkes (Manger & Wormnes, 2015). En forutsetning for dette vil være at mål for å være effektive både må være utfordrende nok til at det krever anstrengelser for å nås, samtidig som målene også må være realistiske og gjennomførbare. Spesifikke og konkrete mål er i denne sammenhengen bedre enn generelle og svevende mål, og når målene og progresjonen skjer vil dette kunne fungere som tilbakemelding på at man skaper resultater og mestrer i oppgaven, som igjen fører til at personer motiveres og yter mer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her peker Kaufmann og Kaufmann (2015) også på at mål innad i en organisasjon må være samordnet og at de ulike nivåene i organisasjonen må ha lik forståelse om hvilke konkrete mål man arbeider mot for at man skal få optimalisert ytelsen som målsettinger og måloppnåelser skaper, i tillegg til at målene i seg selv må være mulige å nå også innenfor det som er gitt ut fra de ressursene organisasjonen har gjort tilgjengelige.

2.3.5. Flyt som mestring

Dersom man skal ta for seg teori angående mestring, vil også det å se på flyt-teori være aktuelt. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser med bakgrunn i Csikszentmihalyi (1992) at maksimalt engasjement og maksimal yteevne skjer i det optimale grensesnittet mellom den kompetansen en person har og de kravene og den kompleksiteten oppgaven vedkommende utsettes for har. I dette ligger det at oppgavene en ansatt har i sin arbeidshverdag hverken kan oppleves for utfordrende eller for lite utfordrende opp mot hva den ansatte anser til å være sin kompetanse eller kapasitet. Man møter utfordringer og mestrer utfordringer på et nivå som strekker eksisterende ferdigheter og som gir følelsen av at man møter utfordringer på et passende nivå med tanke på egne ferdigheter (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014). Blir utfordringen for stor, skaper dette angst, eller er oppgaven for lite krevende skaper dette kjedsomhet. Flyt oppstår dermed når det er en

«perfekt match» mellom de oppgavekravene den ansatte settes ovenfor, og de rammene og interne kompetansen den ansatte har (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Når man opplever flyt, vil man kjenne på en følelse av kontroll, herunder mer spesifikt en mangel på engstelse for å miste kontroll (Elliot et al., 2005). Elliot et al. (2005) viser videre til at flyt som fullstendig opplevelse/oppslukes kan være sjeldent i en ordinær arbeidshverdag, men at ulike grader av flyt allikevel kan oppleves og er betinget av at man har klare mål som gir retning og mening med oppgaven. Videre peker også de på at det må være balanse mellom det som vedkommende opplever som egne ferdigheter og det som fremstår som oppgaven., og her det da den subjektive opplevelsen vedkommende har av disse, ikke nødvendigvis det som ville vært en objektiv, utenfra-vurdering av de samme. Den tredje forutsetningen Elliot et al. (2005) viser til for opplevelse av flyt er klar og tydelig tilbakemelding på hvilken fremgang vedkommende har og i hvilken grad man trenger å justere på det arbeidet som utføres i oppgaven, i hvilken grad negativ feedback/tilbakemeldinger gjør noen skade på opplevelsen av flyt og er avhengig av hvor selvsikker vedkommende føler seg med tanke på egne evner til å mestre oppgaven. Nakamura og Csikszentmihalyi (2014) peker på at umiddelbar feedback på progresjon er en essensiell forutsetningene for flyt. Den positive emosjonen og opplevelsen som flyt i større eller mindre grad, «små-flyt», gir, vil videre føre til at vedkommende opplever arbeidet som mer meningsfylt, interessant og engasjerende, noe som igjen fører til at man som ansatt er mer tilbøyelig til å hjelpe kollegene sine, at man lettere får en sterkere organisasjonstilknytning og at man har en større tilbøyelighet til å gå utover det som strengt talt kreves av seg i jobben og prestere utover dette (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.3.6. Kompetanse og psykologisk myndiggjøring som en del av indre motivasjon
Dersom vi ser det som med utgangspunkt i Bandura (1997) sin «self-efficacy», en følelse av mestringssevne i sammenheng med det å være kompetent, kan dette trekkes videre i en sammenheng med «psykologisk empowerment», eller en type psykologisk myndiggjøring, beskrevet av Spreitzer (1995) i Kuvaas og Dysvik (2016, s. 67) som: *«indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering som manifesteres i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning»*. Spreitzer

(1995) viser her til hvordan mening, kompetanse, selvbestemmelse og innflytelse/påvirkning sammen utgjør et «motivational construct» som reflekterer en aktiv orientering til rollen sin (s. 1444). Med mening referer Spreitzer til samsvar mellom det som er individets verdier eller standarder og det som er formålet med arbeidet, og videre sammenheng i kravene i arbeidsrollen opp mot den ansattes overbevisning, verdier og atferd. Kompetanse, eller mestringssevne, henviser her til individets tro på evnen til å mestre oppgaver og videre sånn som at den innsatsen som legges ned tilsvarer den ytelsen/resultatet som kommer ut av det, «effort-performance expectancy» (s. 1443). Med selvbestemmelse henviser Spreitzer til individets opplevelse av å kunne velge med tanke på å initiere og regulere/justere handlinger, en autonomi i igangsettelse og utførelsen av arbeidet. Den siste av de fire i konstruktet, påvirkning, eller «impact», viser til graden av innflytelse individet har til å påvirke strategiske, administrative eller operasjonelle resultater på jobb, og vil være det motsatte av innlært hjelpeløshet (Spreitzer, 1995, s. 1444). Bandura (1997) viser til at opplevelse av å ha en grad påvirkning er en betydelig stressreducerende faktor i arbeidshverdagen og at dette fører til økt jobbtilfredshet. Kuvaas og Dysvik (2016) viser til at psykologisk empowerment er positivt korrelert med et bredt spekter innenfor ansattes arbeidsliv slik som med jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet og arbeidsprestasjoner. Videre vil psykologisk empowerment være negativt korrelert til opplevd arbeidsbelastning og turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2016; Seibert et al., 2011).

2.3.7. Subjektiv innflytelse på mestrings

Man kan med bakgrunn i teorien beskrevet ovenfor dermed si at mestrings og både forventning og følelse av mestrings kan være subjektivt og basert på hvordan individet oppfatter sine egne evner basert på tidligere erfaringer, og også sett opp mot hvordan man klarer å oppnå de målene som er satt i organisasjonen. Mestrings er viktig for å kjenne seg kompetent og er viktig både som motivasjon, men også som et ledd i en «god sirkel», der tro på mestrings skaper mestrings, som igjen fører til mer tro på mestrings og ytterligere økt sannsynlighet for mestrings. Dette gir igjen gunstige effekter i et arbeidsliv, der man som ansatt får en sterkere organisasjonstilknypning og som leder får effekter som økt kvalitet på arbeidsoppgaver og motstandsdyktighet mot stressorer. Mestringssevne, opplevelse av flyt i ulike grader arbeidshverdagen og det å være kompetent skaper også en følelse av kontroll som også i seg selv vil være korrelert til flere positive faktorer i

arbeidslivet.

Konsekvenser mestring arbeidslivet generelt	Konsekvenser mestring mellomledere og ledere spesifikt
Mestring fører til økt subjektiv mestringsforventning, og dermed økes sannsynligheten for videre mestring (Bandura, 1997)	Høyere subjektiv mestringsforventning -> økt kvalitet og utførelse av lederskap (Bandura, 1997)
Høy subjektiv mestringsforventning -> Presterer bedre og produserer bedre resultater (Manger & Wormnes, 2015)	Høyere subjektiv mestringsforventning -> økt motstandsdyktighet mot stress som følger av rollen (Bandura, 1997)
Mestringsevne-> Positive emosjoner -> økt tiltro til egne evner -> engasjement + økt toleranse for motgang (Kaufmann & Kaufmann, 2015)	Påvirkningskraft-> motstandsdyktighet leders opplevde mestringsevne-> bedre ledelse av organisasjonen -> mer produktive organisasjoner (Bandura, 1997)
Høy mestringsforventning -> frustrasjon dersom begrensninger i f.eks. strukturer, regler eller prosedyrer (Bandura, 1997; Jex & Gudanski, 1992)	
Konsekvenser av flyt	
Match mellom kompetanse, ferdigheter og utfordring -> høyere engasjement og yteevne (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Nakamura & Csikszentmihalyi, 2014)	
Fravær av engstelse for å miste kontroll (Elliot et al., 2005)	
Opplevelse av meningsfylt, interessant og engasjerende arbeid, mer tilbøyelig til å hjelpe kolleger, lettere sterkere organisasjonstilknytning og ekstrarolleatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).	

Figur 2 Konsekvenser av mestring

2.4. Motivasjon

Med skiftet som har skjedd i arbeidslivet, der en stadig økende andel av arbeidsstokken er sysselsatt innenfor tjenesteproduksjon, har organisasjonene parallelt blitt gradvis mer avhengige av de ansattes kompetanse og ferdigheter for å yte sine tjenester på en tilfredsstillende måte. I dagens mange kunnskapsbedrifter har det dermed oppstått et økende behov for å sikre at kompetent personell får muligheten til å utvikle seg og opprettholder motivasjonen for jobben og oppgavene, slik at kompetansen ikke forsvinner ut av organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved inngangen til vår studie var vi derfor nysgjerrige på å utforske hvilke faktorer som skaper motivasjon i arbeidshverdagen for en mellomleder i en offentlig og omfattende organisasjon som NAV. I denne delen har vi valgt å se nærmere på hva motivasjon er, de ulike formene for motivasjon, samt enkelte av faktorene som kan tenkes å påvirke motivasjon i arbeidslivet – herunder autonomistøtte. Når man ser på motivasjon som overordnet begrep,

definerer Kaufmann og Kaufmann ifølge Erichsen et al. (2018) motivasjon som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*». Ryan og Deci (2000) angir det å være motivert som å bli beveget til å gjøre noe, å få energi eller bli aktivert mot noe, men i tillegg til om vedkommende er motivert i større eller mindre grad, argumenterer Ryan og Deci (2000) imidlertid også for at det ikke bare er hvor mye motivasjon en person har som er viktig, men også fokuset for og typen motivasjon. Når det snakkes om motivasjon, er det vanligste hovedskillet mellom ytre og indre motivasjon – vi ser imidlertid at begrepet prososial motivasjon vil være viktig for oss å se nærmere på i tillegg med tanke på valgt forskningsområde.

2.4.1. Indre motivasjon

Indre motivasjon er når man gjør en aktivitet for den iboende tilfredsstillende den gir, og ikke for en separabel konsekvens – det er motivasjon som kommer innenfra, som fører til atferd som vedkommende ønsker å bedrive også i fravær av forsterkning eller belønning. Nettopp fordi det er gjennom den enkeltes indre interesser at kunnskap og ferdigheter utvikles er denne naturlige motivasjonstendensen et kritisk element både innenfor kognitiv, sosial og fysisk utvikling (Ryan & Deci, 2000). Når man relaterer indre motivasjon til arbeidshverdagen vil indre motivasjon være knyttet til belønningene man får i jobben (Jacobsen, 2019), hovedkilden til motivasjonen ligger altså i selve arbeidsoppgaven (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ryan og Deci (2000) argumenterer for at det er faktorer som både kan fasilitere og undergrave indre motivasjon. Om kommunikasjon og tilbakemeldinger understøtter en følelse av kompetanse vil dette kunne opprettholde eller øke indre motivasjon, såfremt det samtidig foreligger en følelse av autonomi – den enkelte må ha en opplevelse av at atferden er selvbestemt. Tilsvarende vil en opplevelse av valgfrihet og muligheten til selvledelse forsterke indre motivasjon, nettopp fordi de øker følelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2000). Det argumenteres innenfor selvbestemmelsesteorien for at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad de tre grunnleggende menneskelige behovene autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet er oppfylt (Jungert et al., 2013; Olafsen, 2018; Ryan & Deci, 2000), der tilfredsstillende av disse behovene i jobbsammenheng vil ha en direkte sammenheng med ytelse og arbeidsrelatert helse, og

tilsvarende at en undergraving av disse behovene vil kunne resultere i kontrollerte former for motivasjon og negative konsekvenser for jobberelatert atferd og arbeidsrelatert helse. Den arbeidsmiljømessige konteksten en person står i vil dermed kunne fremme eller undergrave disse behovene og derigjennom gi retning til motivasjon, og således være bestemmende for jobbatferd og helse (Olafsen, 2018).

For jobbkarakteristikamodellen argumenteres det nesten tilsvarende for at indre motivasjon vil øke i takt med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at stor grad av jobbautoomi både vil medføre økt tilfredshet med jobb, ledelse og kollegaer, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, bedre arbeidsrelaterte prestasjoner samt høyere grad av indre motivasjon, parallelt med redusert grad av stress, angst, utbrenthet, rollekonflikter og sykefravær (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Når det kommer til faktorer som kan undergrave indre motivasjon, vil introduksjon av ytre motivasjonsfaktorer kunne gi økt oppmerksomhet rundt resultatet eller produktet av arbeidet som gjøres, som så vil kunne medføre at man i mindre grad blir oppmerksom på det en opprinnelig var positivt engasjert i, og mer rettet mot belønningen (Erichsen et al, 2018). Innføring av deadlines, trusler, konkurransepress og direktiver vil således virke undergravende for indre motivasjon; dette begrunnes med at disse faktorene vil oppleves som kontrollerende og begrensende på følelsen av selvstendighet (Ryan & Deci, 2000).

2.4.2. Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er motivasjon som oppstår med bakgrunn i ytre påvirkning, hvilket foreligger når man gjør en aktivitet for å oppnå et separerbart resultat (Ryan & Deci, 2000). Om ytre motivasjon knyttes til arbeidssammenheng kan det beskrives som belønninger man får *for* selve jobben (Jacobsen, 2019); drivkraften til motivasjonen er knyttet til resultatet som følger av arbeidsaktiviteten, ikke det å utføre den i seg selv (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ryan og Deci (2000) hevder gjennom sin selvbestemmelsesteori at ytre motivasjon innehar stor variasjon i grad av autoomi. Dette spekteret går fra atferd der motivasjonen som ligger bak er å

tilfredsstillende et ytre krav for å oppnå en belønning eller unngå straff og i så måte preges av høy grad av kontroll, til autonom motivasjon der verdien av handlingen eller atferden passer med vedkommendes verdier og mål. Selv om sistnevnte deler enkelte av kvalitetene som indre motivasjon innehar, er atferden fortsatt motivert av et resultat som er atskilt fra atferden – ytre motivasjon kan med andre ord ikke bli transformert til indre motivasjon selv om den internaliseres (Olafsen, 2018; Ryan & Deci, 2000).

Når det gjelder sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er det funnet signifikante negative sammenhenger mellom ytre og indre motivasjon; jo mer ytre motivert, jo mindre indre motivert, og tilsvarende i motsatt retning. Det er i tillegg funnet positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ledervurderte arbeidsprestasjoner, og en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og ledervurderte arbeidsprestasjoner – jo mer ytre motivert, jo dårligere arbeidsprestasjoner. Det er også funnet at stor grad av ytre motivasjon blant annet kan ses i relasjon med lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere turnoverintensjon, økt risiko for utbrenthet og høyere grad av emosjonell utmattelse. Indre motiverte medarbeidere vil preges av tilsvarende positive effekter, men dette forutsetter imidlertid at det ikke bare er høye nivåer av indre motivasjon, den ytre motivasjonen må i tillegg være lav (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ytre motivasjon	Indre motivasjon
Motivasjon relatert til ytre påvirkning	Motivasjonen ligger i selve arbeidsoppgaven
Høyere kalkulert organisasjonsforpliktelse	Høyere affektiv organisasjonsforpliktelse
Høyere turnoverintensjon	Lavere turnoverintensjon
Dårligere score på ledervurderte arbeidsprestasjoner	Bedre score på ledervurderte arbeidsprestasjoner
Høyere risiko for utbrenthet, arbeid-familie-konflikt, emosjonell utmattelse	Lav risiko for utbrenthet, arbeid-familie-konflikt, emosjonell utmattelse

Figur 3 Forskjeller mellom indre og ytre motivasjon

2.4.3. Prosocial motivasjon

Prosocial motivasjon er nært forbundet med såkalt «offentlig sektor-motivasjon» («Public Sector Motivation - PSM»), som kan defineres som en generell, altruistisk motivasjon for å tjene

interessene til et samfunn, en stat, en nasjon eller menneskeheten, og som er direkte knyttet til den offentlige sektoren (Jacobsen, 2019). Prososial motivasjon stammer fra relasjoner til institusjoner eller andre mennesker, og handler om en opplevd forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger eller å gjøre en forskjell for andre (Jacobsen, 2019; Kuvaas & Dysvik, 2020). Mens både indre og ytre motivasjon kan sies å ha et egoistisk utgangspunkt gjennom at motivasjon skjer ved at den enkelte opplever glede eller nytte for seg selv, er prososial motivasjon relatert til ønsket om å gjøre en innsats til fordel for andre, og således knyttet til andres nytte og glede (Jacobsen, 2019).

Som innledet med vil det være essensielt for organisasjoner å både klare å rekruttere de riktige personene inn i organisasjonen, samt sikre at de ønsker å bli værende. Ifølge Jacobsen (2019) er det en antakelse om at mennesker ofte vil tiltrekkes organisasjoner som oppleves sammenfallende med egne preferanser og verdier. Offentlige organisasjoner, som NAV, vil typisk ha et altruistisk preg – kjerneoppgavene er preget av å hjelpe andre. Det forventes derfor at det er personer med altruistiske verdier som i så måte tiltrekkes offentlige eller frivillige organisasjoner, mens mennesker som preges mer av et sterkt prestasjonsbehov i større grad vil søke mot organisasjoner med prestasjonsbaserte belønningssystemer. Dette vil kunne forsterkes av at det letes systematisk etter visse egenskaper ved rekruttering av eksempelvis ledere til en gitt organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen (2019) argumenterer imidlertid for at type organisasjon man er ansatt i er noe mindre viktig som årsaksforklaring til at ledere i det rent offentlige er signifikant mer prososialt motiverte enn sine lederkolleger i det private; og at det er individuelle forhold ved den enkelte leder som i større grad kan forklare denne årsaken.

Det foreligger også en hypotese om at verdigrunnlaget til den enkelte forsterkes gjennom utdanningene, men også at det delvis vil formes på arbeidsplassen gjennom at den enkelte over tid vil tilegne seg de dominerende verdiene i organisasjonen – sistnevnte har imidlertid ikke blitt bekreftet hos ledere innen offentlig sektor (Jacobsen, 2019).

Innenfor Jacobsens forskning på forskjellene mellom ledere i offentlig og privat sektor har han funnet at indre motivasjon og prososial motivasjon ble vektlagt høyt hos alle, men at lederne i rent offentlige organisasjoner hadde en langt større grad av prososial motivasjon enn

lederkollegaene innenfor privat sektor. I tillegg fremstod ytre motivasjon som viktigere innenfor det private enn det offentlige (Jacobsen, 2019).

Indre motivasjon	Prososial motivasjon
Preget av autonomi – det arbeides godt og med stor innsats fordi man liker det man gjør, preget av frivillighet	Følelse av forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger, arbeidsinnsatsen er mindre preget av autonomi, økt følelse av at man bør eller må
Proessorientert – selve jobben eller arbeidsoppgaven er et mål i seg selv	Målorientert – en god jobb er middelet for å oppnå målet, å gjøre noe godt for andre
Her-og-nå-opplevelse	Fremtidsrettet

Figur 4 Forskjellene mellom indre motivasjon og prososial motivasjon

Det er ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) grunn til å tro at det er en interaksjon mellom indre motivasjon og prososial motivasjon – enten vil indre motivasjon styrke effekten av prososial motivasjon, eller så vil et visst nivå av indre motivasjon være en betingelse for at prososial motivasjon skal medføre fordelaktige resultater. Dette kan begrunnes med at høye nivåer av indre motivasjon vil medføre at den prososiale motivasjonen oppfattes frivillig og autonom, og alternativt at kombinasjonen lav indre motivasjon i kombinasjon med prososial motivasjon vil medføre lav opplevelse av autonomi, der oppgavene vil oppleves som et press – man gjennomfører forbi det er riktig å gjøre, men uten det samme nivået av involvering og engasjement (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Det er i tillegg funnet at sannsynligheten for at indre motivasjon kan assosieres med høy grad av kreativitet øker når en ansatt også har høy prososial motivasjon og evner å ta andres perspektiv, hvilket innebærer at det å skape et miljø som både er fremmede for indre motivasjonsfaktorer samtidig som det legges til rette for at å understøtte prososial motivasjon og muligheten til å se andres perspektiver på løsningene som skal utarbeides vil kunne være hensiktsmessig ved behov for nyskaping og kreativitet (Grant et al., 2011).

2.4.4. Autonom arbeidsmotivasjon

Mens indre motivasjon er preget av full autonomi, kan ytre motivasjon inneha ulike grader av autonomi (Jungert et al., 2013; Olafsen, 2018; Ryan & Deci, 2000). Om man setter autonom motivasjon i direkte tilknytning til jobb kan det relateres til en rekke viktige organisatoriske og individuelle utfall; det er relatert til økt arbeidstilfredshet, mer kreativitet, lavere turnover og mindre grad av emosjonell utmattelse, samt økt motstandskraft ved vanskeligheter, økt læreevne, bedre evner til å løse oppgaver og økt mestringsevne (Jungert et al., 2013). Også Kuvaas og Dysvik (2020) argumenterer for at dekningen for behovet for autonomi er avgjørende, det er blant annet funn som tilsier at opplevelsen av autonomi er en betingelse for at kompetanseopplevelse skal være relatert til indre motivasjon, i tillegg til at det er en forutsetning både for individuell effektivitet, produktive holdninger, psykologisk velvære, samt relevant for tillit – der opplevd tillit fra sin leder og der ansatte med tillit til leder vil levere bedre arbeidsprestasjoner, ha økt ekstrarolleatferd og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2020). Autonom motivasjon vil følgelig være ønskelig å understøtte i arbeidslivet.

Jungert et.al. (2013) viser til at teamarbeid er et viktig element i dagens arbeidsliv, der et team kan defineres som to eller flere personer som samhandler smidig og dynamisk mot et felles mål. I sin studie ønsket de å se på hvordan nettopp autonom støtte både fra ledere og team-kollegaer påvirket den enkelte arbeidstakers arbeidsmotivasjon og «self-efficacy», eller mestringstro. Det er funnet at både det å gi tilbakemeldinger som indikerer økt mestring og at tilrettelegging for at arbeidssituasjonen understøtter økt kontroll over egne arbeidsoppgaver er noe som er positivt for vedkommendes mestringstro. Også opplevd autonomi i jobben kan gi positiv effekt på mestringstro.

I sine studier fant Jungert et al. (2013) at både horisontale og vertikale kilder til autonomistøtte var signifikant positivt relatert til motivasjon og mestringstro – mens autonomistøtte fra leder var noe sterkere relatert til arbeidsmotivasjon, var autonomistøtte fra kollegaer noe sterkere relatert til mestringstro. Ved endringer av autonomistøtte over tid var det kun signifikant effekt i opplevelsen av autonomistøtte fra kollegaer; man kunne ikke finne den samme effekten på motivasjon og mestringstro ved endringer i autonomistøtte fra leder.

Det er imidlertid også funnet at man gjennom endring av jobbdesign kan øke arbeidsprestasjoner,

der sterkest effekt kommer som resultat av såkalt jobbutvidelse, med økning i oppgaver, økt autonomi og ansvar, der meningen med jobben øker, og der integrering av organisatoriske prosesser og lederstøtte forsterker disse effektene – dette kan forklares gjennom endring av oppfatningen av jobbkaraktistika, indre og prososial motivasjon, samt læring og økt effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2020).

2.5. Opplevd støtte

2.5.1. Hva kan støtte være, og hvilken betydning har opplevd støtte i arbeidslivet

Sosial støtte vil være svært viktig for å redusere negativt stress som kommer av organisasjonelle faktorer i arbeidshverdagen, og mangel på opplevd støtte kan føre til at arbeidshverdagen for en ansatt oppleves mer stressende og at den ansatte får lavere grad av arbeidstilfredshet (Bandura, 1997). Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at sosial støtte er det som skjer ved *«formidling av at en person er ansett og blir satt pris på»* (s.307) og at sosial støtte vil være svært viktig for å redusere stress og dermed fremme god psykisk og fysisk helse hos den ansatte gjennom at grunnleggende behov for trygghet og anerkjennelse dekkes. I tillegg vil sosial støtte fungere som en buffer og motstandsdyktighet mot negativ virkning av stress som man uansett ikke unngår. Jungert et al. (2018) beskriver tilhørighet, «relatedness», som et grunnleggende behov som innebærer det å føle seg knyttet til andre og det at man bryr seg om hverandre og har positive allianser, og at dette vil kunne ivaretas av trivelige interaksjoner med være seg kolleger eller leder. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til oppdeling av støtte inn i hovedsakelig fire typer; følelsesmessig støtte der man vises omsorg, oppmerksomhet og interesse, oppgavestøtte der man får hjelp og bistand ved problemer, informasjonsstøtte som eksempelvis skjer gjennom at man får god informasjon i kriser eller store omveltninger, samt praktisk støtte i både hverdag og kriser gjennom råd og hjelp, finansiell støtte og tid.

Organisatorisk støtte kan defineres som *«hvilken grad medarbeiderne opplever at organisasjonen er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at den bryr seg om deres velvære»*, altså at det er en gjensidig betraktning av den ansattes bidrag til organisasjonen og organisasjonens bidrag til den ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 77). Woznyj et al. (2016)

peker på at en ansatts opplevde støtte fra organisasjonen kan gi økt organisasjonstilknytning og lojalitet, engasjement og bedret oppgaveutførelse. Dette basert på teori om gjengjeldelse, der opplevd organisatorisk støtte skaper en opplevd forpliktelse hos den ansatte til å gjengjelde støtten den får fra organisasjonen til å tenke på og ivareta også organisasjonens beste og måloppnåelser (Shanock & Eisenberger, 2006; Woznyj et al., 2016).

Kuvaas og Dysvik (2016) peker på at opplevd organisatorisk støtte er sterkt positivt korrelert til affektiv organisasjonsforpliktelse, og negativt korrelert til kalkulerende organisasjonsforpliktelse. I dette ligger det at en affektiv organisasjonsforpliktelse referer til en ansatts emosjonelle tilknytning til organisasjonen de er ansatt i, og hvordan den ansatte identifiserer seg med organisasjonen og er stolte og glade for å være en del av denne (Woznyj et al., 2016).

Kalkulerende organisasjonsforpliktelse på sin side er en organisasjonsbetraktning av den ansatte der fokuset ligger på hva man taper dersom man forlater organisasjonen og der selv om kalkulerende organisasjonsforpliktelse er negativt korrelert til turn-over intensjon, er det av feil årsaker den ansatte blir, fordi man med kalkulerende organisasjonsforpliktelse har lavere arbeidsprestasjoner og høyere nivåer av negativt stress og konflikter som følge av balansering av jobb og fritid/familie (Kuvaas & Dysvik, 2016).

I sammenheng med sosial bytteteori vil også oppfattet rettferdighet i organisasjonen være relevant i form av at i hvilken grad man opplever mellommenneskelig rettferdighet og at kolleger og ledere opptrer rettferdig også vil påvirke graden av opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette vil igjen påvirke sånn som ekstrarolleatferd, arbeidsprestasjoner og tillit til både organisasjon og leder, og videre vil opplevd rettferdighet ha en negativ korrelasjon med eksempelvis turnover-intensjon, lavere arbeidsprestasjoner og økt psykologisk arbeidsbelastning (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.5.2. Mellomlederrollen og behov for støtte

Kuvaas og Dysvik (2016, s. 73) viser til at støttende ledelse, definert som «*nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse*», bidrar til å skape indre motivasjon hos den ansatte, som igjen videre skaper indirekte effekt på

arbeidsprestasjon. Dersom man ser på mellomledere og deres relasjon til sin leder med utgangspunkt i en hvilken som helst annen leder-medarbeider-relasjon, viser Kuvaas og Dysvik (2016) til en positiv sammenheng mellom en sosial relasjon til leder og indre motivasjon, herunder/samt opplevelse av å få dekket de behovene medarbeideren, i dette tilfellet mellomlederen, har for tilhørighet, autonomi og å kjenne seg kompetent og at en sterkere sosial relasjon til lederen skaper tilsvarende ytterligere ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner. Dersom en leder oppleves å ikke være til stede, kan dette føre til at den som skal ledes føler seg oversett, og kan predikere en mer transaksjonell relasjon til lederen, som vil si at den som skal ledes/medarbeideren fokuserer mer på en forhandlingsorientert tilnærming og egne interesser i transaksjonen mellom leder og medarbeider, og man får en lavere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Dersom man ser på mellomleder-rollen som en situasjon der man kan utsettes for høyere nivåer av arbeidsrelatert stress, vil sosial støtte, herunder nettverk og fellesskapsfølelse, være særskilt viktig. Dette fordi lederes helse vil påvirkes i stor grad av kvaliteten på det sosiale støtteapparatet rundt og kvaliteten på forholdet til nære medarbeidere, mens fraværet av det samme vil kunne innebære høyt arbeidsstress som kan føre til fysiologiske reaksjoner som utbrenthet, depresjon, angst og fysiske sykdommer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

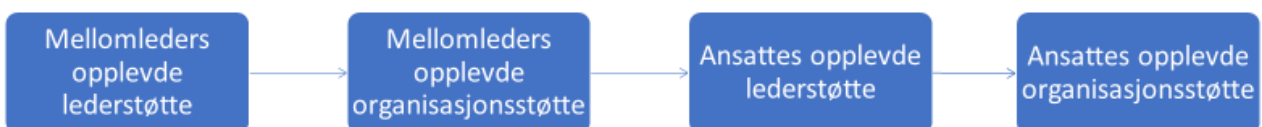


Figur 5 Konsekvenser av opplevd støtte basert på gjennomgått teori

2.5.3. Støttede mellomledere blir selv bedre ledere

Mellomledere vil være i en posisjon der de skal samarbeide godt og effektivt både med de som jobber under og over seg i organisasjonen, en posisjon som vil kunne være utfordrende og vil ha arbeidsoppgaver og ansvar som direkte påvirker hvordan organisasjoner lykkes i oppdraget sitt. Derfor er det sannsynlig at organisasjoner vil ha nytte av å vektlegge støtte overfor mellomlederne sine fordi dette kan være hensiktsmessig også utover det som er rene fordeler for mellomlederen (Woznyj et al., 2016). Dette gjennom at de positive effektene av slik støtte, som økt arbeidsinnsats og ekstrarolle-atferd også drypper nedover i organisasjonen, «trickle-down», til de ansatte som jobber under mellomlederen, og at dette samlet sett er med på å skape organisasjoner som lykkes bedre i oppdragene sine, oppnår mål og har økonomisk bedre resultater (Woznyj et al., 2016).

Shanock og Eisenberger (2006) viser til at mellomlederens opplevde organisasjonelle støtte, OOS, er positivt korrelert til den ansattes opplevde lederstøtte, OLS, som igjen er positivt korrelert til den ansattes opplevde organisasjonelle støtte, og at både ansatte på lavere nivåer og ledere på ulike nivå gjengjelder det man opplever som organisatorisk støtte med ekstra-rolle atferd, innsats utover det forventede minimum. Iversen og Rimol (2015) viser til at de i sin forskning har funnet en positiv korrelasjon mellom mellomleders OLS og mellomleders prestasjonsrate, ansattes OLS fra mellomlederen sin og ansattes prestasjonsrate, samt at et godt forhold mellom ansatte og mellomlederen deres gjør at de ansatte også har et mer positivt syn på sin mellomleder og hans prestasjon. I samme forskning fant man ikke definitiv støtte for at en mellomleder er avhengig av OLS for å selv utøve OLS for sine ansatte, men viser til indikasjoner som kan tolkes dithen at både ansattes og mellomlederens OLS er relatert og at dette bør være gjenstand for videre forskning (Iversen & Rimol, 2015).



Figur 6 Opplevd støtte og påvirkning nedover i organisasjon

3. Metode

3.1. Innledning metode

Å anvende en metode innebærer å følge en bestemt vei mot et mål, og kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet. Samfunnsvitenskapelig metode forteller oss hvordan vi skal gå frem for å innhente, analysere og tolke informasjon om den sosiale virkeligheten, for å kunne undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Forskeres tidligere erfaringer vil kunne anvendes, og metodelære vil i tillegg sikre at undersøkelser gjennomføres på en tilfredsstillende måte fremfor at det trekkes raske konklusjoner (Johannessen et al., 2011). I det følgende kapitlet vil vi gjennomgå hvordan vi har gått frem for å innhente empiri til forskningen vår og hvordan vi siden har behandlet dataene for å bruke disse til å si noe om fenomenet vi ønsker å se nærmere på gjennom problemstillingen vår:

«Hva er de viktigste mestrings- og motivasjonsfaktorene for mellomledere i NAV Trøndelag»

Vi vil avslutningsvis i kapitlet beskrive hvordan vi har vurdert etiske problemstillinger og hvordan vi ser på validitet og reliabiliteten til forskningen vår, samt litt om hvilke hensyn vi har gjort ved innhenting av grunnlaget for teorien gjennomgått.

3.2. Metodevalg og forskningsdesign

Johannessen et al. (2020) beskriver hvordan innsamling og analyse av data innenfor en samfunnsvitenskapelig forskningsteori kan gjøres etter enten kvantitativ eller kvalitativ metode - mens kvantitative metoder i all hovedsak omhandler tallenes tale; innsamling og registrering av data i form av tall, omhandler kvalitativ metode innsamling og registrering av data i form av tekst, lyd og bilde. Sistnevnte anvendes når det er ønskelig med en mer inngående studie av et fenomen. Tjora (2017) viser til at kvalitativ metode skiller seg ut fra kvantitativ metode ved å vektlegge forståelse fremfor forklaring og en åpen og tettere interaksjon mellom den som informanten og forskeren. Med utgangspunkt i vi har hatt et ønske om å få en mer inngående forståelse av mellomledere i NAV sin subjektive opplevelse av hva som skaper mestring og motivasjon hos den enkelte, har vi vurdert at kvalitativt forskningsdesign

vil være riktig valg i den videre prosessen for å muliggjøre et detaljert og nyansert datagrunnlag for videre analyse. Våre rådata er videre bearbeidet og analysert for å skape grunnlag for ny innsikt og ny forståelse ut fra de empiriske dataene. Det at vi har ønsket å bruke empirien som et grunnlag for konseptutvikling og teori tilsier at vi har jobbet induktivt i fremgangsmåten vår, der empirien og utforskningen har drevet oss fremover, fremfor teorier og hypoteser som ville vært tilfellet om vi hadde jobbet deduktivt (Tjora, 2017).

Den kvalitative tilnærmingen vil favne slik som *fenomenologi*, *grounded theory* og *stegvis-deduktiv induktiv metode*, og det er med bakgrunn i disse metodene vi har strukturert arbeidet. I grounded theory, GT, som utviklet av Glaser og Strauss tar man utgangspunkt i dataene man finner og analyserer disse parallelt med innsamlingen for å danne grunnlag for en videre prosess som skal resultere i teori, der forskeren starter med et mest mulig åpent sinn som ikke skal være farget av en teori før fortolkningen. (Corbin & Strauss, 2015; Johannessen et al., 2011). Eksisterende teori kommer her først inn i behandlingen av faser som analyse og fortolkning, og man søker å unngå at den eksisterende teorien er det som blir ledende for hva forskeren leter etter (Johannessen et al., 2011). Et viktig element ved GT er at man som forsker under gjennomføringen av analysene opprettholder det Johannessen et al. (2011, s. 203) kaller teoretisk sensitivitet, der forskeren har «*en følsomhet overfor nyansene i datamaterialet, og evnen til å forstå og identifisere hva som er viktig og mindre viktig, og gi det mening*». Man har som forsker mulighet til å opparbeide slik teoretisk sensitivitet gjennom blant annet en innsikt i den litteraturen som finnes på området, samtidig som man beholder en sunn distanse til denne under arbeidet med innhenting av empirien for å unngå for stor påvirkning. I tillegg utvikles også teoretisk sensitivitet gjennom den prosessen forskeren gjennomgår under forskningsprosjektet, der arbeidet med datamaterialet og fordypningen i dette og den analytiske prosessen skaper økt innsikt og forståelse (Johannessen et al., 2011).

I det som kan tolkes som en videreutvikling av GT har man Tjoras stegvis-deduktive induktive metode, SDI, der man i likhet med GT jobber med empirien som et definerende utgangspunkt, og en induktivt drevet kreativitet/nysgjerrighet, men i en mer innsnevret og forenklet variant der Tjora (2017, s. 21) skriver at: «*Med SDI-modellen forsøker jeg imidlertid å legge til grunn en strammere terminologi enn det man nå finner i «GT-universet»*». Ambisjonen med SDI synes å

være at man skal skape en høy faglig standard og vitenskapelig kvalitet i kvalitativ forskning gjennom en modell som leder til en ryddigere, mer forskningsrasjonell og en mer begrepsklar prosess enn i GT (Tjora, 2017). Vi ønsket altså å bruke grunnprinsipper som også finnes i GT, men med vekt på videreutviklingen SDI og dens modell under prosessen for å både skape god systematikk gjennomgående i arbeidet trinnvis fra fase til fase oppover induktivt, men også for å bruke de nedadgående, deduktive, testene som modellen gir, og som da skal være kvalitetssikringer. Disse testene kan betraktes som iterasjoner, deduktive tilbakekoblinger, som i et større perspektiv i GT refereres til som «*theoretical sampling*», der man sjekker det teoretiske opp mot det empiriske (Tjora, 2017). I SDI konkretiseres og begrenses disse iterasjonene til å i hovedsak forløpe mellom to trinn/stadier i modellen, og dermed skapes en potensiell mer lineær og tidseffektiv prosess med noe som kan oppfattes som test- og re-testmuligheter, der man mellom fasene sjekker om man har riktig utvalg, om dataene som genereres er hensiktsmessige og detaljerte nok ut fra det fenomenet man ønsker å undersøke, og kan gå tilbake og gjøre endringer om nødvendig (Tjora, 2017).

Vi har med bakgrunn i både GT og SDI derfor søkt å ha et godt nok teoretisk grunnlag på forhånd av datainnsamlingen vår slik at vi har kunnet ha en slik teoretisk sensitivitet, samtidig som vi har fokusert på å beholde en åpenhet og nysgjerrighet slik at det teoretiske grunnlaget ikke har vært styrende i datainnsamlingen. Vi har videre hatt SDI i tankene når vi har gjennomgått og kodet empirien til å kunne analysere, gruppere disse kodene og drøfte disse grupperingene opp mot teorien. Samtidig er det ikke å komme bort fra at måten vi har jobbet med innsamling av empiri og analyse også vil være preget av en fenomenologisk tilnærming. Fenomenologisk tilnærming innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av gitte fenomener; deres subjektive opplevelse, deres perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen et.al., 2020). Johannessen et.al. (2020) fremhever videre at nettopp det å se verden gjennom informantenes øyne, med mål om å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden; å skape en forståelse av mennesket for å kunne forstå verden, er beskrivende for fenomenologien. Dette skjer gjennom trinnene forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. Vi har ønsket å få fatt på den subjektive opplevelsen mellomledere i NAV Trøndelag har rundt fenomenet mestring og motivasjon, og skape oss forståelse for hvilke faktorer som oppleves å ha innvirkning. Johannessen et al. (2011) viser til at forskeren innenfor fenomenologisk analyse

leser datamaterialet fortolkende for å forstå den dypere meningen i informantens tanker og vil i allerede i den innledende fasen av analysen skape seg et helhetsinntrykk og legge merke til hovedtema som intervjumateriale ser ut til å inneholde. Her er det da ikke detaljene som bygger opp mot noe overordnet fra starten, sånn som hos de foregående metodene, men at man starter overordnet for så å gå ned i detaljer etter hvert. Selv om vi har forsøkt å beholde den åpenheten som beskrives i GT og SDI, vil vi uunngåelig også tatt med egne perspektiver inn i prosessen og den forforståelse og fortolkningen av fenomenet vi som forskere har med oss i kraft av egne erfaringer og inntrykk skapt under forberedelsene til arbeidet med oppgaven (Johannessen et al., 2011) Vi har derfor hatt fokus på å ha en bevissthet rundt dette og hvilken innvirkning dette kan ha på forståelsen vår av intervjuene.

3.3. Innsamling av empiri innenfor kvalitativ forskning

For å samle inn data til forskningen vår kunne vi innenfor kvalitativ forskning og de metodene gjennomgått hatt datainnsamling gjennom sånn som direkte observasjoner og gjennom gruppesamtaler. Direkte observasjon hadde vært hensiktsmessig dersom vi skulle sett nærmere på og beskrevet hvilken atferd mellomlederne utvise og på samhandlingene mellom mellomlederne og de organisatoriske prosessene, mens en gruppesamtale ville muliggjort å skaffe større mengder konsentrert data om det emnet man eventuelt forsket på (Johannessen et al., 2011). Observasjoner ville for vår del både gitt en kapasitetsutfordring med tanke på observasjonstid og tilstedeværelse, i tillegg til at vi har vært ute etter uttalte tanker og meninger fra informantene våre, noe som kunne vært vanskelig å ekstrahere under direkte observasjon. Gruppesamtaler ville på sin side kunne gjort det vanskelig å skaffe ærlige, detaljerte data fra informantene våre da temaet og spørsmålene vi ønsket å få refleksjoner på kunne oppleves sensitivt for informantene, og i tillegg peker Johannessen et al. (2011) på data som fremskaffes under gruppeintervju har begrensede muligheter for å opparbeide stor detaljeringsgrad og fylde. For å fremskaffe vår empiri valgte vi derimot å gå for kvalitative forskningsintervju. Kvale et al. (2009, s. 22) peker på at et «*intervju bokstavelig talt er et inter view*», der forskningsintervjuet har som formål å produsere kunnskap både gjennom interaksjonene som skjer mellom personene og den kunnskapen som blir konstruert. I og med at vi i vår problemstilling søker å utforske og å forstå et område, er vi avhengig av å innhente data som gir innblikk og dette vil ifølge Johannessen et al. (2011) skapes

gjennom at informantene er med på å forme hva som skal komme frem av informasjon i intervjuet slik disse menneskenes erfaringer og oppfatninger kan komme best mulig frem. Et kvalitativt intervju, gitt riktig strukturering eller oppsett, vil også få frem nyanser og kompleksitet langt utover det strukturerte og standardiserte spørsmål eller spørreskjemaer gir rom for. Mellom ytterpunktene strukturerte intervjuer, med forhåndsbestemte spørsmål innenfor et gitt tema og faste svaralternativer, og ustrukturerte, åpne intervjuer som baseres på et tema, men der spørsmålene og rekkefølgen på disse ikke er lagt på forhånd, finner vi semistrukturerte intervjuer. Dette er et intervju der man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men der man fritt kan bevege seg frem og tilbake mellom spørsmål, rekkefølger og temaer (Johannessen et.al., 2020). Vi valgte derfor å bruke semistrukturerte intervjuer med en overordnet intervjuguide for datainnsamlingen. Dette sørget overordnet for at vi fikk stilt sammenlignbare til alle intervjuobjektene, samtidig som vi kunne be om utfyllende informasjon eller skape dialog som fikk frem eventuelle nyanser og kompleksitet (Johannessen et al., 2011).

3.4. Utvalg og rekruttering av informanter

Hensikten med en kvalitativ undersøkelse er ifølge Johannessen et.al. (2020) å få mest mulig kunnskap om et utvalgt fenomen og ikke foreta statistisk generalisering. For å oppnå dette benyttet vi oss av en strategisk utvelgelse, hvilket innebærer å først reflektere rundt hvilken målgruppe som kan gi de nødvendige dataene for undersøkelsen, for deretter å velge ut personer fra den aktuelle målgruppen som informanter (Tjora, 2017). Vi ønsket å se på mellomledere i NAV Trøndelag, det vil si avdelingsledere med personalansvar, og vi ønsket at mellomlederne vi skulle se på var ansatt i et NAV-kontor som var av en størrelse som innebar flere avdelingsledere enn informanten. Følgende ville mellomleder være en del av en ledergruppe. Vi fikk etter dialog med enheten for forskning og utvikling, FoU, i NAV aksept for å innhente forskningsdata fra organisasjonen og vi fikk deretter tilsendt en fylkesoversikt, med informasjon om størrelse og kontaktdata for hvert av NAV-kontorene i Trøndelag. Vi kunne dermed gå inn og velge kandidater å kontakte ut fra størrelse og geografisk lokasjon for NAV-kontoret. Vi ønsket å innhente data fra ulike enheters mellomledere og geografisk så spredt som det lot seg gjøre i distriktet NAV Trøndelag for å sørge for en best mulig spredning i informantene og dermed datagrunnlaget vårt. Når vi hadde sett oss ut en jevn fordeling på

bakgrunn av dette, kontaktet vi deretter aktuelle mellomledere direkte, slik at informantenes deltagelse ikke var gjort kjent av oss for enhetsleder eller andre. AV-kontorene var av ulik størrelse, fra mindre til de største i regionen. Vi valgte også å kontakte cirka like mange av hvert kjønn for å sørge for at både mannlige og kvinnelige mellomledere ble representerte og vi fikk en variasjon i kjønn. Vi hadde forut for intervjuene sett for oss et antall intervjuobjekter mellom 6-8 stykker, med mulighet for å justere antallet etter hvilken metning vi opplevde etter de første intervjuene, noe som innebar å heller avslutte rekrutteringen når vi opplevde at det ikke fremkom nye momenter eller annen retning i de første 6 intervjuene (Tjora, 2017). Informantene fikk ved rekruttering tilsendt informasjonsskriv med samtykkeskjema på forhånd, der blant annet intervjuform og oppbevaring av lydopptak ble gjort kjent, samt muligheten for å når som helst trekke seg fra studien.

3.5. Gjennomføring av intervjuer

Forut for intervjuene hadde vi innhentet godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata, NSD, for å sikre at personopplysningene vi fikk tilgang til gjennom forskningen vår ble behandlet på riktig måte (Norsk senter for forskningsdata, 2021). I tillegg hadde vi utarbeidet en overordnet intervjuguide for eget bruk under selve intervjuet. Dette sørget for at vi på forhånd hadde reflektert over hvilke tema vi ønsket å se nærmere på og at vi fikk dekket de samme temaene hos alle informantene, selv om rekkefølgen for de ulike temaene under selve intervjuet ble tilpasset etter hva som ble naturlig i det enkelte intervju. Utover at informantene hadde blitt introdusert for innledningsvis informasjon om problemstillingen vår, presenterte vi ikke intervjuguiden for informantene på forhånd. Dette fordi vi ønsket å få så spontane svar som mulig når man gikk ned fra det overordnede temaet. Intervjuguiden var sammensatt av størst mulig åpne spørsmål, men noen få lukkede ja/nei-spørsmål, og startet med faktaspørsmål som en del av oppvarmingsspørsmålene. Hensikten med oppvarmingsspørsmålene var å være enkle og konkrete spørsmål, eksempelvis rundt hvordan man kom inn i NAV, for å skape en trygghet hos informanten om at situasjonen er overkommelig og trygg (Tjora, 2017). Videre hadde vi refleksjonsspørsmål som hoveddel av intervju og intervjuguide, som skal danne kjernen i intervjuet, samt stikkord til mulige oppfølgingsspørsmål, før avsluttende avrundingsspørsmål som ifølge Tjora (2017) skal normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant.

Intervjuene våre ble derfor startet med at vi presenterte oss overfor informanten med navn og arbeidsgivere/bransje, dette spesielt med tanke på at en av oss er ansatt i NAV og den andre kommer utenfra. I et av intervjuene skjedde det at den eksterne av oss ikke fikk presentert arbeidsgiver, hvorpå dette ble et spørsmål fra informanten, noe som kan indikere at det var riktig av oss å tenke at kjennskap til tilhørighet hos oss intervjuere også hadde betydning for informantene. Vi hadde fordelt intervjuansvaret mellom oss slik at den av oss som er ansatt i NAV var den som stilte spørsmål på bakgrunn av intervjuguiden, noe som sørget for at det ble en sammenlignbar intervjusituasjon for samtlige informanter. Samtidig som en som er ansatt i NAV, «likesinnet», gjør det mulig mer ufarlig for informantene, også dersom det er mer naturlig for informanten å bruke organisasjonsintern sjargong, «stammespråk». Den andre og eksterne av oss kunne dermed fokusere på det som ble sagt og notere stikkord relevant for analyse, samtidig som en ekstern kan gi inn med oppfølgende spørsmål og sørge for klargjøring dersom noe var organisasjonsinternt i en slik grad at det ikke var forklarende. I utgangspunktet hadde vi informert om at vi hadde forventet intervjuene til å vare cirka 60 minutter, men fordi det var individuelle forskjeller på informantene og hvor raskt samtalen gikk, varierte varigheten på intervjuene fra 28 minutter til 1 time og 6 minutter.

Figur 7 Tabell intervjuoversikt lengde

Informant	Intervjulengde
Informant A	41:02
Informant B	57:40
Informant C	39:09
Informant D	01:06:26
Informant E	28:36
Informant F	01:03:52

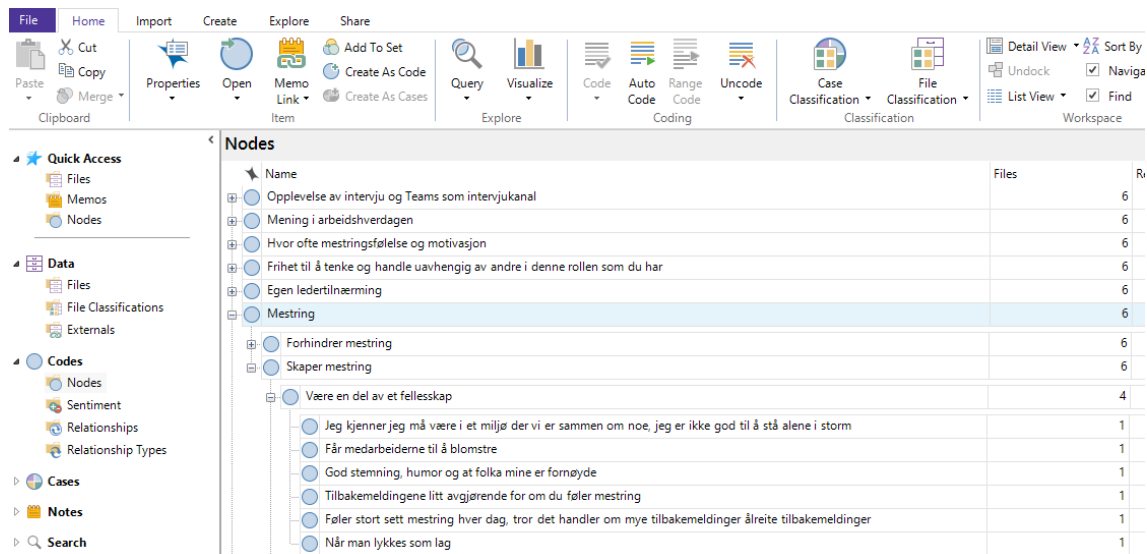
Gjennomføringen av intervjuene foregikk på Microsoft Teams, med både lyd og bilde som i et videomøte. Intervjuene våre ble gjennomført i et tidsrom der korona-epidemien fortsatt var aktuell, og det å kunne gjennomføre intervjuene over Teams gjorde det mulig å bruke informanter

over store deler av Trøndelag uten at man måtte begrense seg som følge av smitterestriksjoner. Digital gjennomføring av intervjuene sikret også at vi ikke utgjorde noen økt smittebelastning for de ulike informantene eller kontorene deres som omreisende intervjuere, i tillegg til at det var tids- og kapasitetsbesparende for oss med tanke på reisetid. Fordelen med videomøte er at man gjennom å sitte «ansikt til ansikt» også får utvist og sett motpartens kroppsspråk og ansiktsmimikk, og eksempelvis kan nikke for å oppmuntre informanten til å fortsette å snakke videre (Tjora, 2017). Vi som intervjuere satt også hver for oss, slik at alle tre, to intervjuere og en informant, i Teams-intervjuet stilte på like vilkår visningsmessig, og at informanten så begge våre intervjueres ansikter tilsvarende godt underveis i hver vår «rute» inne i Teams. Hadde man skullet gjennomføre en serie med kvalitative intervjuer via digitalt møte i 2019 hadde man antageligvis kunnet si at intervjuene i større grad kunne gjøre informantene ukomfortable i en uvant situasjon. Etter nesten to år med korona-epidemi gjorde vi antagelser om at aktuelle intervju kandidater i stor grad var blitt mer vant med å møte ulike mennesker over digitale plattformer sånn som Teams. Dette ble også bekreftet av informantene våre under et av avrundings spørsmålene våre, der de ble spurt om sin opplevelse av å bli intervjuet over Teams. Informantene stod også fritt til å gjennomføre intervjuet i et miljø de følte seg komfortable med, om de hadde hjemmekontor og dermed var i et hjemmemiljø, eller om de hadde funnet seg et privat område på kontoret.

Vi gjorde ikke opptak av bilde eller video under intervjuene, men hadde lydopptaker koblet opp mot Nettskjema sin diktafon-app som sørget for opptakene ble lagret på kryptert (Universitetet i Oslo, 2022). Vi gjentok overfor informantene ved oppstart av intervjuet at vi gjorde lydopptak og forsikret om ivaretagelse på sikker måte av disse. Det at lydopptaker ikke blir et synlig element for intervjuobjektet under en Teams-samtale ved at kameraet ikke har dette som fokus kan gjøre at informanten blir mindre bevisst og mindre begrenset av denne. Dette ville kunne være en fordel med tanke på dataene vi får ut av intervjuet, men også noe som gjorde det viktig for oss å understreke bruken av lydopptaker overfor informantene. Bruken av lydopptaker ga oss muligheten til å konsentrere oss helt og fullt om intervjuet og dialogen med informanten. Dette ville antageligvis ikke vært tilfellet dersom vi ikke hadde gjort lydopptak, og dermed samtidig skulle notert hva som ble sagt og måttet forsikret oss om at alle notater underveis ble korrekte.

3.6. Databehandling og analyse

På bakgrunn av lydopptakene transkriberte vi samtlige intervjuer selv fortløpende i etterkant av intervjuene, og forsøkte å gjøre dette så ordrett som mulig, selv om vi da av praktiske hensyn transkriberte til bokmål. Ved å transkribere til bokmål kan man normalisere dialekt og andre gjenkjennbare trekk ved informantens talemåte, og kan fungere som en del av anonymiseringen (Tjora, 2017). Det var enkelte fyllord, gjentak og lyder, typisk «ehhhh» vi i stor grad unnlot å transkribere, med mindre det fremstod som å ha relevans for meningen i setningen. For å forsøke å bevare noe av inntrykket av stemningen og settingen rundt ulike sitater, valgte vi der det av oss ble vurdert som ikke ubetydelig å sette inn gester slik som *latter* eller *ler* der informanten sa noe som kunne leses veldig alvorlig om man tok det bokstavelig, men der informanten selv i situasjonen gjorde det tydelig for oss som intervjuere at det var en stemning som måtte tolkes bak. Tjora (2017, s. 195) viser til at en kvalitativ analyse har som mål å: *«gjøre det mulig for en leser av forskningen å få økt kunnskaps om saksområdet det forskes på, uten selv å måtte gå gjennom de data som er generert i løpet av prosjektet.»* Etter å ha innsamlet data gjennom intervjuene våre og transkribert disse var målet derfor å utvikle konsentrerte disse dataene og skape teori med utgangspunkt i en trinnvis modell basert på tidligere beskrevne SDI, som skal bidra til å redusere kompleksiteten i empirien innsamlet (Tjora, 2017). Koding som følger denne modellen skal starte empirinært, fremfor at man har forhåndsutfylte koder som man putter dataene inn i. Vi brukte derfor informantenes sitater i forkortet og forenklet form som innledningsvise koder, som vi videre jobbet med og grupperte i kodegrupper ut fra hvilke som hørte sammen og som ga mening i sammenheng, for så koble eksisterende teori inn på det senere, deduktive stadiet. Når man jobber ut fra dette, blir mange koder å holde styr på og organisere til kodegrupperinger. Vi brukte derfor NVivo som er et software-program for kvalitative data som vår empiri, som gjorde det enkelt for oss å trekke ut data for koding og systematisere disse (Alfasoft, 2022). Gjennom NVivo kunne vi klikke oss frem og tilbake til opphav for sitater, og å ettergå hvem som hadde sagt hva for å sikre at samtlige informanter ble representerte i empirien vår videre.



Figur 8 Skjermklippeeksempel fra program NVivo

3.7. Personvern og etiske hensyn

Etiske problemstillinger i forskning oppstår når denne direkte berører mennesker, i dette tilfellet informanter, i sammenheng med datainnsamling (Johannessen et al., 2011). Herunder vil identifikasjon og manglende anonymitet være aktuelt. Som tidligere nevnt, meldte vi inn og fikk prosjektet vårt vurdert av NSD. Dette på bakgrunn av at vi skulle gjennomføre lydopptak der informantene kunne være gjenkjennbare, og lydopptakene skulle behandles elektronisk. Vi fikk godkjenning fra NSD før vi startet, og samtlige informanter ble informert og ga sitt samtykke til at vi kunne behandle data fra dem. Det har vært et av våre hovedfokus for oss at vi har anonymisert våre informanter så langt som overhodet mulig og det var under intervjuene svært tydelig at anonymitet også for informantene var veldig viktig. Flere av informantene hadde behov for å forsikre seg om anonymitet under intervjuene og i sammenheng med informasjon de kom med, selv også etter at vi innledningsvis hadde gitt informasjon om denne ivaretagelsen. For å anonymisere innholdet i transkripsjonene ble eventuelle navn nevnt byttet ut med «X», og kjønn både hos informanten og omgivelser ble nøytralisert ved å bruke «hen» som nøytralt kjønnspronomen fremfor hun/han. Dette er også av samme årsak det pronomen vi har valgt å bruke under drøfting av empirien. I en ledersammenheng kan man kanskje også tenke seg at man kan være tilbøyelig til å ha et kjønnsbias når man leser om ledelse, bruken av hen er derfor også tenkt som et nøytraliserende grep i denne sammenhengen.

Vi hadde ved oppstarten av intervjuene tenkt å bruke identitetsmarkører i gjengivelsen av materialet, noe også informantene ble opplyst om gjennom informasjonsskrivet de fikk tildelt forut. Etter å ha gjennomført intervjuene og arbeidet med materialet og sett på sitatene vi ønsket å bruke, gjorde vi en vurdering på at vi kjente på en usikkerhet rundt om sitater sett i en sammenheng kunne skape en rød tråd som økte risiko for gjenkjenning. Selv om det hadde vært gunstig og gjort etterprøving av sitater lettere gjennom å identifisere sitatene vi har brukt fra informantene våre med eksempelvis «informant A» eller lignende identitetsmarkører, har vi derfor av hensyn til personvern og etikk valgt å ikke gjøre dette i empirien vår som presenteres. Vi har hatt fokus på at samtlige informanter skal representeres i empirien og at de sitatene som brukes samlet sett i oppgaven skal ha opphav hos samtlige av informantene, selv om fordelingen mellom informantene og lengde eller antall på sitater brukt for hver enkelt kan variere. Vi har derfor underveis sørget for at det i dokumentene våre underveis i arbeidet har vært mulig for oss å holde enkelt oversikt over hvilke informanternes sitater vi har brukt, også støttet av NVivo-programmet, som har gjort det mulig å både spore og holde fullstendig oversikt over hvilken informant som har sagt hva og i hvilken sammenheng. Når vi var i siste fase av ferdigstillingen av oppgaven fjernet vi derfor de identitetsmarkørene vi hadde brukt for egen oversikt og kvalitetssikring, slik at disse ikke er med i det som publiseres. I og med at vi har vurdert det som at vi har fullstendig anonymisert alle sitatene våre, har vi også vurdert det slik at det ikke har vært nødvendig å tilby informantene våre sitatsjekk (Tjora, 2017).

Tjora (2017) viser til at forskningsetikk knyttet til dybdeintervju er at informanten ikke skal komme til skade, og ovenfor har vi diskutert anonymisering som vil være en viktig del av det. Videre vil det også være viktig at vi har reflektert underveis under gjennomføringen av intervjuene at selve temaet vi har diskutert ikke har vært en belastning for informantene våre. Temaet mestring og motivasjon, og herunder opplevd støtte og handlingsrom vil kunne romme sårhet for informantene, og vi har derfor forsøkt gjennom intervjuene våre å stille spørsmål og oppfølgingsspørsmål som verken har såret integritet eller selvfølelse hos informantene. Videre har vi gjennom vårt arbeide med å transkribere, presentere og drøfte funnene våre hele tiden søkt å gjengi informantene så korrekt som mulig, i tett balanse med det å

3.8. Pålitelighet, gyldighet og generalisering

Innenfor kvantitativ forskning brukes begreper som reliabilitet og ulike former for validitet som kriterier for kvalitet, men kvalitative undersøkelser kan vurderes på en annen måte (Johannessen et al., 2011). Tjora (2017, s. 231) viser til at begrepene «pålitelighet, gyldighet og

generaliserbarhet fungerer utmerket godt som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning».

Vi har forsøkt ved våre beskrivelser av fremgangsmåten vi har brukt for forskningen vår å være så inngående og transparent som mulig, og dermed styrke påliteligheten i forskningen vår. Det vil uansett være umulig innenfor kvalitativ forskning som dette å duplisere den forskningen vi har gjort, og vi som forskere er også en del av prosjektet vi har gjennomført. Den at den ene av oss har i sin arbeidshverdag som mellomleder i NAV vil føre til at man som forsker man har egen kunnskap og erfaring som gjør det helt nødvendig å reflektere over at man har noe til felles med informantene og at dette kan skape forutinntatthet (Tjora, 2017). Vi har derfor sett på det som en styrke at vi har vært to som har hatt rollen som forskere i prosjektet vårt, der den eksterne av oss utenfor NAV og mellomlederrollen har kunnet bidra med andre erfaringer og kunnskap som har balansert arbeidet vårt. Det å ha total nøytralitet vil uansett ikke være et ideal innenfor slike kvalitative undersøkelser, og det vi har tatt med oss som engasjement og personlige erfaringen inn i forskningen vil være en helt nødvendig ressurs (Tjora, 2017). Det at den ene av oss har hatt inngående kunnskap til organisasjonen vi har forsket på har helt klart vært en fordel i forståelsen av informasjonen informantene har delt med oss.

Når vi skal diskutere gyldighet dreier det seg om vi har en sammenheng mellom de dataene vi har samlet og observasjonene vi har gjort oss opp mot det fenomenet vi har interessert oss for og ønsket å undersøke (Johannessen et al., 2011). Vi vurderer at de informantene vi har intervjuet har representert datagrunnlaget vi ønsket å undersøke, nemlig mellomledere i NAV Trøndelag, og at de svarene vi har fått samsvarer med det vi ønsket å få en dypere forståelse av. Vi kan heller ikke se at noen annen datainnsamlingsmetode, eksempelvis observasjon, hadde vært et bedre valg for å forske og få dypere forståelse på det teamet vi har valgt. Vi har som forskere forsøkt å møte informantene våre på likest mulig vis, i den forstand at vi har forsøkt å speile den informantenes

energi og møtt det behovet vi har oppfattet informantene har hatt for oppmuntring underveis. Det kan selvsagt være at det at vi som intervjuere har kunnet påvirke svarene informantene har gitt oss, og hvor gyldige dataene har vært. Dette både med tanke på at en av oss har vært intern og tilhørende kan påvirke hvordan informantene oppfatter det riktig å svare av eksempelvis lojalitet, men også med tanke på at en av oss har vært ekstern og har kunnet påvirke i hvilken grad man vil utlevere styrker og svakheter ved egen organisasjon for utenforstående. Generalisering vil dreie seg om hvorvidt funnene våre fra vårt forskningsprosjekt har relevans utover de enhetene som faktisk er undersøkt, og mer spesifikt konseptuell generalisering der man ved kvalitativ forskning kan utvikle konsepter eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller enn det som er studert. (Tjora, 2017). I og med at vi har forsøkt å jobbe etter tidligere beskrevne SDI-modellen der vi har søkt å støtte opp under funnene våre med eksisterende teori og tidligere forskning, kan man kanskje si at dersom vi har lyktes, vil dette ha en grad av konseptuell generalisering (Tjora, 2017). Samtidig vil det være subjektive beskrivelser vi har fått fra informantene våre, der disse er påvirket av sitt ståsted og de rammene de opplever i sin arbeidshverdag, og vi vil også være subjekter i vår tolkning, selv om vi har søkt å være så objektive som mulige. Det er derfor vanskelig for oss å være bastante på at forskningen vår av disse 6 mellomlederne i NAV Trøndelag kan generaliseres utover det området vi har undersøkt, men vi håper forskningen vår vil kunne være gode indikasjoner også utover dette.

3.9. Prosessen rundt litteratursøk

Det har vært viktig for oss i innhenting av litteratur til teori at denne har vært av høy kvalitet. Vårt litteratursøk har derfor hatt utgangspunkt i det som i løpet av studiet har vært brukt som pensumlitteratur som vi videre har brukt som et startpunkt for videre litteratursøk. Disse litteratursøkene har utelukkende vært inne i universitetsbibliotekenes søkemotor Oria der man har kunnet velge fra ulike fagfelleverderte tidsskrift. Bruk av VPN eller innlogging har sikret oss tilgang til alle ønskelige artikler og journaler. Her har vi brukt enten relevante forfatternavn, eller begrepsuttrykk som søkeord, eksempelvis «indre motivasjon» eller engelske uttrykk som «self-determination», og har strebet å bruke så ny og oppdatert tilgjengelig litteratur som mulig. Vi har også fått god hjelp med tips til aktuell og relevant litteratur fra veileder. Vi har så langt det er mulig forholdt oss til primærkilder, og i stedet for å bruke sekundærkilder heller forsøkt å finne

disse direkte enten i artikkel- eller bokform for å kunne ettergå og kunne bruke disse som primærkilder.

4. Empiri, analyse og drøfting

4.1. Empiri innledning

Vi har med bakgrunn i vår problemstilling intervjuet seks avdelingsledere i NAV om mestrings- og motivasjonsfaktorer for seg i den rollen de har, samt at vi i den sammenhengen også har sett på lederstøtte og ledertilnærming. Problemstillingen som lå til grunn, var:

«Hva er de viktigste mestrings- og motivasjonsfaktorene for mellomledere i NAV Trøndelag»

Hovedtemaene under intervjuene våre har vært mellomlederrollen, utfordringer og oppdrag, positive og negative faktorer for mestring og motivasjon i rollen, samt opplevd støtte fra leder og ledergruppa. Disse hovedpunktene vil vi videre knytte opp mot den teorien som er gjennomgått og analysere og drøfte for å se hvilke funn man kan ta med seg ut fra intervjuene.

4.2. Mellomlederrollen og opplevd handlingsrom

Blant våre seks informanter har vi stor bredde både i hvilken erfaring de hadde med seg da de kom inn i NAV, og på hvor lenge de har arbeidet i etaten – både som ledere og i andre stillingsforhold. Enkelte av dem havnet inn i en stilling i NAV ved en ren tilfeldighet og har hatt en rekke roller i organisasjonen før de så gikk inn i en lederrolle, mens andre har søkt seg aktivt inn i nettopp denne stillingen.

I gjeldende litteratur foreligger det en del dokumentasjon på utfordringene ved å stå i nettopp en mellomlederrolle, og vi ønsket derfor å utforske hvordan våre informanter opplever det å inneha denne typen rolle. Vi ønsket å høre hva de enkelte mellomlederne selv vurderte som sitt oppdrag i rollen som mellomledere, og her er det blant annet en av informantene som løfter at det er et stort ansvarsområde som vanskelig lar seg definere konkret, fordi man skal kunne gå inn i det meste. De fleste beskriver oppgaver som personalansvar, overordnet faglig ansvar og ansvaret for å understøtte måloppnåelse, resultatkrav og budsjett som elementer innenfor rollen. En annen av informantene definerer sin rolle som mellomleder på følgende vis:

«Oppdraget er jo for så vidt å løse det oppdraget du har fått, (...) og så er det jo å ta vare på de folkene som du har, det er jo den enkle oppskriften på det her, og den har jeg jo for så vidt alltid brukt, og i det så må man jo sørge for at folk har utfordringer i jobben sin, og for så vidt også at de har en jobb de trives med, og det er jo for så vidt mitt oppdrag, men når du strekker det lengre så er det jo samfunnsoppdraget, selvfølgelig, som NAV har»

Flere av informantene fremhever sin rolle som bindeledd og oversettere mellom toppledelsen og sin egen medarbeidergruppe, der blant annet det å sortere og vurdere hvilken informasjon man skal videreformidle mellom de ulike nivåene er essensielt.

Her beskrevet av en av informantene:

«Det er jo det å ta ut i avdelingen det som blir bestemt og det som kommer av føringer fra toppen, så jeg skal på en måte omsette eller oversette de tingene i forhold til oppgaver som er og sørge for at folk blir i stand til å gjøre disse oppgavene på best mulig måte, det tenker jeg at ja, det er jo det som er jobben min»

Denne rollen som bindeledd mellom nivåene trekkes frem av Gunnarsdottir (2016), som viser til hvordan dette blant annet kan relateres til både rollekonflikter og lojalitetsutfordringer. En annen av informantene betegner denne rollen som å skulle være en «støtdemper» mellom nivåene, og hen argumenterer samtidig for hvordan mellomlederrollen krever at man må tåle å bli trukket i begge retninger, og samtidig inneha evnen til å sortere hva som skal videreformidles både opp til egen leder og ned til egen medarbeidergruppe. Også dette er argumentert for som en direkte utfordring i litteraturen; hvordan mellomlederne må evne å balansere mellom daglig drift og relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver for å lykkes, der tidvis manglende dialog med ledere på høyere nivå kan skape en ytterligere utfordring (Gjøsæter & Kyvik, 2018).

Andre elementer som løftes av oppgaver som ligger til mellomlederrollen er å følge opp det oppdraget som blir gitt ovenfra og samtidig klare å utnytte det handlingsrommet som ligger til, å sortere og vurdere hvilken informasjon man skal videreformidle mellom de ulike nivåene, og også det å ivareta pålegg som kommer ovenfra samtidig som man skal ivareta medarbeidergruppen sin. Denne delen av mellomlederrollen blir beskrevet på ulike måter av

informantene og innenfor flere nyanser av skalaen; fra at man følger opp oppdraget og leter etter muligheter, til at man blir trukket litt i begge retninger og må tåle å være den som sorterer og tilpasser seg til nivået over og under, til at man tilnærmet står i en skvis der man får pålegg ovenfra samtidig som man skal evne å ivareta medarbeiderne sine.

Denne «skvisen» er det flere av informantene som viser til, men det er også en av informantene som trekker frem nettopp dette og samtidig viser til at det for egen del ikke oppleves gjenkjennbart med bakgrunn i relasjonen til egen leder og det at forståelsen fra egen leder bidrar til at retningen leder staker ut også er sammenfallende med informantens egne standpunkt og verdier.

«(...) Selv kjenner jeg ikke like mye på denne skvisen fordi jeg opplever å ha en leder som det er greit å forstå, som er tydelig og som jeg vet at jeg bestandig kan ta praten med, jeg kjenner ikke at jeg får mye signaler som går på kryss av det som jeg står for, sånn at denne skvisen som teoretiseres så mye, den kjenner jeg ikke veldig på»

Positive sider ved mellomlederrollen	Utfordringer ved mellomlederrollen
Personaloppfølging og relasjonelt arbeid overfor medarbeidergruppen	Trygge medarbeiderne i egen rolle, utfordringer med personal
Muligheten til å utgjøre en forskjell	Selvpålagte begrensninger i lederrollen
Ansvar og tilliten man blir gitt til å gjøre jobben som mellomleder	Rammer og begrenset budsjett
Bredden i jobben	Endringsprosesser – top-down
	Jobbens kompleksitet

Figur 9 Oversikt over oppgitte positive og negative side ved mellomlederrollen

4.2.1. Mellomlederrollens positive sider

Svarene vi fikk da vi stilte spørsmål om hva informantene opplever som de mest positive sidene ved mellomlederrollen kan sorteres under fire hovedkategorier – personaloppfølging, muligheten til å utgjøre en forskjell, den bredden som ligger i mellomlederjobben, samt den tilliten man blir

gitt til å gjøre jobben som mellomleder. Vi fikk i tillegg flere generelle beskrivelser der informantene sier noe om hvordan rollen som mellomleder og den arbeidshverdagen det genererer er noe som verdsettes av informantene.

«Det mest positive for meg er at jeg har en svært spennende arbeidshverdag, hver eneste dag få lov til å gå på jobb, eller gå inn i hjemmekontoret, og glede meg til å åpne pc-en, det er, det synes jeg jo jeg gjør»

4.2.1.1. Tillit til å gjøre jobben som mellomleder

En av våre informanter fremhever det at man blir gitt både ansvar og tillit til å gjøre jobben som noe av det beste med mellomlederrollen. I tillegg beskrives muligheten man får til å selv finne det handlingsrommet som ligger til stillingen som en positiv side ved denne rollen; gjennom tilliten til at den enkelte mellomleder selv finner gode løsninger for å stå i rollen kan vedkommende implementere løsninger og prøve ut tiltak som hen selv har tro på. En av informantene beskriver det på denne måten:

«Det er det beste med det, og det er kanskje også den artigste biten ved det her, det at du får lov til å sette i gang med ting som du har troen på at virker, og så, det er jo en stor motivasjonsting akkurat det, i stedet for at man blir detaljstyrt rundt selve oppgaveløsningen»

Her beskrives en arbeidssituasjon preget av tillit og autonomi, der lederen ser muligheten til å utnytte handlingsrommet som ligger til stillingen og selv gjøre gode vurderinger på hvilke prosjekter det satses på og å kunne ta utgangspunkt i det vedkommende selv har tro på at vil fungere. Her vil det kunne tolkes som at det oppleves som at det særlig vurderes som om handlingsrommet relatert til jobbfrihet; i hvor stor grad en leder selv kan bestemme oppgaver og utførelsen av disse (Jacobsen, 2019) det relateres til. Det at elementer av autonomi og tillit trekkes frem vil i tillegg kunne relateres som fremmede for understøttelse og utvikling av indre motivasjon for informantene (Ryan & Deci, 2000; Olafsen, 2018; Kuvaas & Dysvik, 2020).

4.2.1.2. Personaloppfølging og relasjonelt arbeid overfor medarbeidergruppen

Alle våre informanter synes å være genuint opptatt av sin egen medarbeidergruppe, og flere av dem fremhever det å lykkes med personalarbeidet og det å klare og gjøre en forskjell for sine medarbeidere som noe av det mest positive i rollen som mellomleder.

«oj, altså det mest positive er jo på en måte folkene dine synes jeg da, jeg synes jeg har veldig gode folk med meg, som vil det samme og vi får til ... Vi er et team, ikke sant, så jeg vet at de vil det beste, og det gjør jo meg også glad»

Det å kunne fokusere på medarbeiderne sine, være tett på, det å se at gode samtaler, avtaler og planer gjør at ansatte opplever mestring og lykkes i arbeidet sitt blir løftet frem av flere av informantene.

«Jeg synes jo det er veldig gøy når jeg får til noe på personalsiden, se at jeg på en måte får til gode planer eller gode avtaler eller gode samtaler med mine ansatte som gjør at de føler mer mestring i sin jobb og får tilbakemelding på det, det synes jeg er artig. Da har du liksom direkte påvirkning på noen andre som gjør at ... Som igjen kanskje kan gjøre en bedre jobb da»

Relasjonsorienterte ledelsesoppgaver er angitt som en sentral oppgave, særlig for den gruppen mellomledere vi har valgt å fokusere på. Det å balansere mellom daglig drift og relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver er trukket frem som en av utfordringene ved mellomlederrollen av Gjøsæter og Kyvik (2018). Våre informanter har trukket frem det relasjonelle arbeidet opp mot sine medarbeidere som en av de positive sidene ved mellomlederrollen, men har også løftet deler av personaloppfølgingen som en av utfordringene ved mellomlederrollen, og deres uttalelser relatert til dette harmonerer i stor grad med det litteraturen sier.

4.2.1.3. Muligheten til å utgjøre en forskjell

Muligheten til å påvirke og å kunne bidra til å utgjøre en forskjell er også en faktor som flere av informantene våre sier noe om. De beskriver at det er mye som skjer kontinuerlig, at det er mulig å bidra på en rekke områder, og at det skjer mye utviklingsarbeid som både mellomlederen selv

og de andre bidragsyterne kan lære av. Selv om NAV er en stor organisasjon sitter likevel mellomlederne med en opplevelse av at de har et handlingsrom, og at det er mulighet til å gjøre en faktisk forskjell. Det beskrives mulighet til påvirkning både på resultater for den enkelte avdeling og på et mer overordnet nivå – både fylkesvise resultater og innvirkning på organisasjonens mål er eksempler som gis.

«Jeg føler jo at jeg har ganske mye, på en måte, makt og påvirkning i forhold til at vi faktisk når de resultatene vi når, så da er det jo en glede i forhold til hvis vi når bra resultater, det synes jeg at ... Vi merker jo det, vi som er mellomledere, hvis vi gjør de og de grepene, at det faktisk er et stort bidrag i forhold til å både hjelpe folk og nå de målene vi skal, så det er i hvert fall veldig positive ting med mellomlederrollen sånn sett da»

Dette er i stor grad motstridende til hva aktuell litteratur har sagt om mellomlederrollen; både at en utfordring relatert til mellomlederrollen er begrenset makt og myndighet (Gjøsæter & Kyvik, 2018), samt begrenset handlingsrom (Jacobsen, 2019) – sett i forhold til informantenes opplevelse av å ha makt og påvirkning når det gjelder resultatene som det aktuelle kontoret oppnår, og ikke minst opplevelsen av at man innehar et stort handlingsrom innenfor stillingen sin. Sistnevnte harmonerer imidlertid med funnene Kleveland og Loeng (2020) gjorde da de forsket på ledere, også fra NAV Trøndelag – også de fant at lederne opplevde å sitte på et stort handlingsrom. Om man skal trekke paralleller til teori om mestring vil denne opplevde muligheten til å kunne påvirke, endre og skape utvikling i organisasjonen kunne ses som en viktig faktor den enkelte lederens opplevde mestringsevne (Bandura, 1997).

4.2.1.4. Bredden i jobben

Flere av våre informanter trekker frem nettopp bredden i jobben som noe av det mest positive. Det vises til hvordan dette medfører muligheten til stor variasjon i arbeidsdagen og hvordan dette både gjør at man får opplevd mye i arbeidshverdagen samtidig som det er en kilde til utvikling. En av informantene påpeker at det særlig i perioder som er preget av et harmonisk arbeidsmiljø kan fokuseres på utvikling, hvilken både er lærerikt for mellomlederen selv, men at det også muliggjør at man kan tilrettelegge for at de ansatte oppnår det de ønsker i stillingen sin.

«Og det synes jo jeg er spennende, at vi har et arbeidsinnhold hvor vi hele tiden kjenner at det skjer ting, jeg får være med på å styre litte granne, og lett legge til rette for at noen andre får til det de har lyst til å få til i jobben sin»

Om man skal trekke paralleller til motivasjon vil utvikling kunne settes i sammenheng med det engasjementet og drivkraften som indre motivasjon vil kunne utløse (Ryan & Deci, 2000). Man kan i tillegg se det opp mot et mestringsperspektiv, der nettopp progresjon og det å lykkes kan understøtte mestring, som igjen vil kunne ha positiv innvirkning på motivasjon og yteevne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

4.2.2 Opplevde utfordringer ved mellomlederrollen

Vi ønsket i tillegg å utforske hvilke utfordringer våre informanter opplever ved det å stå i en mellomlederrolle, og svarene vi fikk kan kategoriseres innenfor fem hovedtema – det er utfordringer relatert til personaloppfølging og jobben med å trygge medarbeiderne i egen rolle samt følge opp eventuelle personalutfordringer, de selv pålagte begrensningene i lederrollen, der både treghet i systemet og viktigheten av å selv ta initiativ trekkes frem. I tillegg beskrives begrensninger i budsjett og rammer som en utfordring, kompleksiteten i stillingen samt endringsprosesser som blir initiert fra lederhold.

4.2.2.1 Personaloppfølging – trygging av medarbeiderne i egen rolle og å håndtere personalutfordringer

Det relasjonelle arbeidet opp mot personalet ble av flere av informantene fremhevet som en av de mest positive sidene av rollen som mellomleder, men det er også noen få elementer ved denne delen av jobben som blir fremhevet som utfordrende. En av våre informanter beskriver at jobben med å trygge egne veiledere og å støtte dem i de avgjørelsene som skal tas som en utfordring, men beskriver samtidig at selvstendigjøringen av veilederne er noe vedkommende arbeider aktivt med. En av de andre informantene beskriver at de få tilfellene der en medarbeider ikke viser seg å fungere i jobben og der man må klare å håndtere dette på en god måte er en av de mest utfordrende sidene ved lederjobben.

4.2.2.2 Selvpålagte begrensninger i lederrollen

En av informantene våre sier noe om at det i hovedsak er begrensningene man legger på seg selv i lederrollen som er utfordringen, og at det således vil bli lite fremgang om man ikke gjør seg gode tanker om hvor man vil og tar initiativ selv. I denne sammenhengen trekkes treghet i systemet rundt frem som noe som kan være en utfordring, men at det å selv ta initiativ som en viktig del av mellomlederrollen kan motvirke noe av dette.

«Hvor mye du skal våge å ta av initiativ og sette i gang ting, men utfordringen er kanskje at systemet mange ganger kanskje ikke henger godt nok med, at det er for stor treghet rundt, slik at hvis du selv ikke tar de initiativene du skal, så stopper ting litt opp.»

Som det argumenteres for i kapittelet om mestring, vil både det at fremdriften begrenses, samt begrensningene i budsjett og rammer som angitt nedenfor, være faktorer som både ut fra perspektivet om flyt samt sett ut fra perspektivet med psykologisk empowerment kunne virke begrensende på mestringsopplevelsen for den aktuelle mellomlederen (Spreitzer, 1995 i Kuvaas og Dysvik, 2016, Kuvaas og Dysvik, 2020). Her synes det imidlertid som den aktuelle informanten selv tar aktive grep nettopp for å unngå de negative konsekvensene en jamfør Spreitzer (1995) kan komme ut for, blant annet en potensiell mer passiv tilnærming til arbeidsoppgavene relatert til prosessene som oppleves begrenser (Kuvaas og Dysvik, 2016).

4.2.2.3 Rammer og begrenset budsjett

To av informantene løfter rammer og budsjett som en utfordring – både gjennom betydningen det å være politisk styrt har å si for hva man kan velge å ta tak i og hvilke prioriteringer man kan gjøre, men også for hvilke rammer man får til å gjøre jobben og konsekvensene det har når det skjer innstramminger i budsjettene.

«Men det er klart at akkurat nå i den perioden vi står i nå, så er det jo litt utfordrende fordi at du jobber jo hele tiden med marginale rammer budsjettmessig, eller, altså hele tiden... (...) Men nå

er jo vi i hvert fall i en situasjon der vi har vent oss til en oppgaveløsning med et sett med ressurser, og så må vi kanskje si farvel til en del av de ressursene på grunn av den budsjettsituasjonen vi står i, så jeg tror kanskje at den uroligheten på budsjett som preger oss... Det preger oss, vil jeg si, 3-4 måneder per år fra oktober til januar, til midt i februar, så er vi bestandig i denne budsjettsituasjonen.»

Det å evne å sikre den faglige kvaliteten på tilbudene som skal gis og ivareta sine ansatte på en god måte parallelt med at man skal håndtere stramme budsjetttrammer er en utfordring som også løftes i gjeldende teori; det å stå i knallharde prioriteringer løftes også av Gunnarsdottir (2016), Sett fra et motivasjons- og mestringsperspektiv kan det argumenteres for negativ innvirkning, både gjennom hvordan manglende økonomiske rammer kan påvirke opplevd mulighet til å skape utvikling og progresjon og således skape manglende mestringsopplevelse (Manger & Wormnes, 2015), samt at en opplevelse av urimelighet overfor rammene man opplever er nødvendige for å utøve jobben kan påvirke motivasjonen i negativ retning (Kuvaas & Dysvik, 2016).

4.2.2.4 Endringsprosesser – top-down

To av informantene fremhever også prosesser som blir iverksatt fra toppledernivå som en utfordring; den ene informanten beskriver en utfordring både når det gjelder antall prosjekter og prosesser som igangsettes, men også manglende analyser i forkant av implementering og manglende evaluering i etterkant.

«De største utfordringene jeg akkurat nå sitter og føler på nå, det er at det på ledernivå, på toppledernivå, så tas det en del beslutninger og så iverksettes det en del prosesser, og prosjekt og sånn, med bakgrunn i det at det er en god del boklærte og faglærte mennesker som har hørt om noe og lest seg opp på noe og iverksetter det, men hva, hva skal vi ha igjen for det? Den planen og beslutningsprosessen og analysen som de skulle ha gjort på det de iverksetter mener jeg ikke er kjørt godt nok. (...) Poenget er også det at vi, evaluerer vi det vi setter i gang, ser vi, har vi lært noe av det eller setter vi i gang noe nytt før vi kommer i mål? Der mener jeg også er en stor utfordring, det er så mange prosjekt og prosesser som er igangsatt»

Den andre informanten som fremhever kontinuerlige endringsprosesser som en utfordring sier

samtidig noe om en opplevelse av at prosessene som har vært gjennomført de siste årene likevel har vært bedre tilpasset til hva som lar seg gjennomføre på et NAV kontor nå enn hva som var tilfelle tidligere, og at det i så måte oppleves som en forbedring fra tidligere år.

«Og så er det jo igjen som vi snakket om hverdagen i nav, det er så mye som skjer og så mye endringer som skjer hele tiden fra sentralt at man kan jo bli litt sliten av det, men samtidig så er man jo litt sånn vant til å stå i det i alle de her årene, det er jo ingen endring ikke sant. Det kommer endringer hele tiden, vi vet jo det det er jo en del av arbeidshverdagen da. Jeg synes at i de siste årene synes jeg at det er en del av de endringene som har kommet.. litt mer som passer nav kontoret da, at kanskje for en del år siden så var mer det en del som ble kastet ut, som man satt på et kontor sentralt i fra og tenkte at dette er smart, og så er det smart i seg selv, men når man kaster det ut i nav kontoret sånn så funker det ikke i kontekst med alt det andre du gjør. Så det synes jeg også er en del bedre, så jeg synes det er okey egentlig i dag»

Opplevelsen av at det blir tatt strategiske beslutninger og bestemmelser i NAV-systemet som kommer ovenfra og ned uten at kompetansen og kjennskapen til området er noe som fremheves i denne forbindelsen, og uten tilstrekkelig kontakt med veilederne som faktisk står i arbeidet i det daglige. Dette kan sies å stå i nær tilknytning til relevant teori på området; utfordringene som endringsaktører ved prosesser som blir initiert ovenfra er av flere beskrevet som en stor utfordring for mellomlederne, både med bakgrunn i dilemmaet med når iverksettelse av endringsprosesser kan prioriteres parallelt med at kontinuitet i driften må sikres (Gunnarsdottir, 2016) samt at tidvis manglende kommunikasjon med ledere på høyere nivå kan virke hemmende på rollen som endringsaktør (Gjøsæter & Kyvik, 2018).

4.2.2.5 Jobbens kompleksitet

En av de positive sidene våre informanter har fremhevet ved mellomlederrollen er bredden i stillingen, og hvordan dette er med på å skape variasjon i arbeidshverdagen. Samtidig er nettopp det at det er svært stor bredde i jobben noe flere av informantene trekker frem som deler av utfordringsbildet. Det beskrives hvordan dragingen mellom en rekke ulike oppgaver, samt balansegangen mellom ledelsesoppgaver og andre oppgaver er en utfordring de står i, og ikke

minst at kompleksiteten i stillingen stiller store krav til prioriteringer – det sies noe om hvordan det nesten alltid oppleves å være for mye å gjøre og for lite tid til å komme i mål, hvilket medfører kontinuerlige prioriteringer av hva som haster mest. I relasjon til tid sies det også noe om utfordringen med å faktisk få prioritert planlegging og strategisk arbeid, ikke bare drift.

Når kompleksitet løftes som en utfordring, ser vi at det er mye som samsvarer mellom informantene, men også at det er noen ulikheter basert på størrelsen på ledergruppene og kontorene. Her er det elementer som ulikheter mellom avdelinger og ressurskamper der man mister helhetsbildet som trekkes frem som utfordrende ved større kontor, samt forventninger og balanse mellom ledelse, drift og produksjon der det foreligger en forventning om at leder også skal kunne bidra inn i oppfølgingsarbeid i mindre.

«Og klart, det er en sånn evig drakamp som jeg sitter midt i, som gjør at jeg blir røsket i hele tiden. Og det tror jeg kanskje er nokså vanlig for mange. Det er kanskje den største utfordringen, og så kompleksiteten i det å velge – hva skal man gjøre nå, for det er alltid for mye å gjøre. Det sier seg nesten selv, og så må man hele tiden prioritere hva som haster mest»

Også målene som settes for organisasjonen, for fylkene og for kontoret er noe som trekkes frem; det er en rekke mål og grupper som skal prioriteres, og i kombinasjon med begrensede ressurser trekkes nettopp det å sikre at man klarer å levere på alle områder – eventuelt å faktisk velge å nedprioritere, en krevende side ved jobben.

Beskrivelsene informantene kommer med innenfor dette temaet er svært gjenkjennbart i litteraturen. Det å evne å balansere mellom daglig drift og relasjons- og endringsorienterte lederoppgaver er noe både Gjøsæter og Kyvik (2018) og Gunnarsdottir (2016) problematiserer. Våre informanter fremhever det å stadig måtte prioritere, både mellom hva som haster mest og hva som tåler å bli liggende, men også mellom brukergrupper – at de må evne å ta gode avgjørelser på hva som eventuelt ikke skal være en prioritert gruppe i samme grad om de skal klare å oppnå målene sine for andre grupper. Dette samsvarer med deler av det Gunnarsdottir (2016) beskriver; der ledere skal sikre faglig kvalitet og etterlevelse av gjeldende lovverk, parallelt med å sikre endring og utvikling – hun har her trukket inn at ledere i slike situasjoner

kan bli utsatt for blant annet etiske dilemma og følelsesmessige belastninger, en konsekvens som kan tenkes å bli aktuell også for mellomlederne i NAV om budsjettmessige krav blir for store parallelt med krav om måloppnåelse, hvilket vil kunne tenkes å medføre at man som leder muligens vil måtte ta avgjørelser og gjøre prioriteringer som ikke nødvendigvis etterlever egne verdier.

4.2.2. Opplevd handlingsrom

Vi hadde i utgangspunktet ikke satt inn noen konkrete spørsmål om opplevelse av eget handlingsrom da vi gikk inn i intervjusituasjonen. Det var imidlertid noe flere av lederne uoppfordret kom inn på i forbindelse med andre spørsmål, og med utgangspunkt i at vi hadde valgt semistrukturerte intervju som metode valgte vi også i enkelte av intervjuene å utforske videre hvordan den enkelte opplevde egen frihet til å tenke og handle uavhengig av andre i egen stilling.

Til tross for at en leder i NAV både skal forholde seg til statlige og kommunale rammer, føringer gjennom årlige mål- og disponeringsbrev gav alle våre informanter uttrykk for at de opplevde å ha et handlingsrom innenfor stillingen sin, at de hadde frihet og at det var muligheter til å skape noe eget. Dette samsvarer i stor grad med funnene til Kleveland og Loeng (2020), som har forsket på ledere i samme geografiske område innenfor NAV som vi har valgt ut.

Vi har heller ikke når det gjelder handlingsrom valgt å definere begrepet handlingsrom i forkant av eller i forbindelse med intervjuet, og vi opplever at informantene tilnærmer seg dette begrepet på ulik måte. Det er imidlertid gjennomgående at alle opplever å ha gode muligheter for å utfordre, for å skape, og at det ligger en viss frihet innenfor rammene som er satt.

En av informantene beskriver tydelig nettopp det at det oppleves som at organisasjonen på en side er veldig styrt av rammene som er satt, men at det samtidig foreligger stor grad av frihet til å selv finne handlingsrommet for hvordan man blant annet ønsker å utføre oppgavene sine.

«Litt sånn vanskelig å si i forhold til at vi er i den organisasjonen som vi er, som er veldig styrt

på mange måter, samtidig så er det jo veldig lite styrt egentlig, hvordan vi løser de oppgavene både i min avdeling og andre ting. Så du har jo veldig mye rom i forhold til både, i forhold til prosjekter og andre ting, så litt sånn todelt da, at der igjen, at det er veldig konkret i forhold til målene og strukturene rundt, samtidig så har vi en del frihet i forhold til hvordan vi skal utføre, så jeg synes jo at vi har en del frihet til å finne ut hvordan vi skal gjøre arbeidsoppgavene i hverdagene, det synes jeg absolutt. Så ja.»

En annen av våre informanter beskriver hvordan det er en opplevelse av mye frihet innenfor mellomlederrollen, og at en del av utfordringen ved rollen ligger i å forsøke å definere hva som faktisk er mulig innenfor det aktuelle handlingsrommet som mellomlederrollen tillater.

«Jeg synes det er mye frihet i lederrollen min ja, og så er det noe med å prøve å få definert hva er det som ligger inne i dette her rommet her da»

En av informantene beskriver hvordan vedkommende på daglig basis opplever at selve handlingsrommet som ligger til stillingen er større enn det hen opprinnelig har tenkt, mens en annen av informantene viser til at det per nå ikke oppleves å være noen begrensninger i handlingsrommet. Dette beskrives slik:

«Når du blir litt varm i ledergruppen, så kjenner du at du har større og større handlingsrom, så jeg føler at jeg har et uforløst handlingsrom, jeg ser ikke noen begrensninger per nå, det gjør jeg ikke»

En annen av informantene som opplever at det ligger stor frihet til rollen, bruker begrepet handlefrihet for å beskrive noe av det samme som de andre gjør ved spørsmål om handlingsrom. Her defineres det imidlertid med mer begrensninger enn hva de andre beskriver, der frihet og fullmakt blir tydelig avgrenset til virkeområdet for avdelingen, samt opp mot de ansatte og deres tid og kapasitet.

«Jeg har veldig stor frihet. Jeg er ikke i tvil om at, altså, at jeg har handlefrihet til å bestemme hva mitt team skal gjøre, både sånn fagmessig retning og sånn, så den handlefriheten er veldig

stor, også mot ansatte. Klart at handlefriheten blir jo begrenset av deres kapasitet og tid, så det må jeg jo ta hensyn til, Og hva de har lyst til å gjøre og sånn, men opplever jo at jeg har både friheten og fullmakten til å utrede ganske mye innenfor mitt virkeområde, det har jeg»

4.2.3. Oppsummering mellomlederrollen og handlingsrom

Etter å ha gjennomgått funnene våre relatert til informantenes opplevelse av mellomlederrollen, ser vi at utfordringene som blir trukket frem i stor grad samsvarer med gjeldende teori, både i form av utfordringene med å være bindeledd mellom nivåene, balansere relasjons- og ledelsesoppgaver opp mot drift, det å være endringsaktør i prosesser som blir iverksatt på toppledernivå, samt kompleksiteten i jobben som kan kreve strenge prioriteringer. Flere av informantene våre trekker i tillegg frem den “skvisen” man kan stå i som mellomleder. Samtidig har vi også en informant som løfter dette i sammenheng med at vedkommende sjelden opplever dette. Her vises det til hvordan tydelig kommunikasjon og opplevd støtte fra egen leder er nok til å motvirke en av de heller krevende sidene ved mellomlederrollen.

Når det gjelder positive sider ved mellomlederrollen løfter informantene hvordan personaloppfølging og det relasjonelle arbeidet mot medarbeidergruppen er noe av det som gir dem mye i arbeidshverdagen, en oppfatning som er relativt unison blant informantene. I tillegg fremheves ansvar og tillit samt det at bredden i jobben både gir mulighet til variasjon og er en kilde til utvikling, der vi for begge disse faktorene kan trekke paralleller til at det kan bidra til å understøtte eller utvikle både mestringsopplevelse og indre motivasjon. Også muligheten til å utgjøre en forskjell er noe som trekkes frem av informantene som en positiv side ved mellomlederrollen, her særlig relatert til påvirkning av resultater og innvirkning på organisasjonens mål; begge faktorer som kan settes i sammenheng med den enkelte mellomleders opplevde mestringssevne. Bare ut fra mellomledernes opplevelse av egen rolle vil man med andre ord kunne trekke ut enkelte faktorer som med fordel burde fremmes for å understøtte mestrings- og motivasjonsopplevelse hos mellomlederne.

Samtidig beskrives det en del krevende utfordringer ved det å stå i en mellomlederrolle. Selv om det vil være mye her som ikke nødvendigvis kan gjøres noe med, er det likevel delementer man

kan påvirke, blant annet som eksemplifisert av en av våre informanter – gjennom god kommunikasjon og støtte fra leder er den typiske opplevelsen av å «stå i skvis» tilnærmet eliminert.

Det av våre funn som ikke harmonerer fullt ut med det gjeldende litteratur argumenterer for, er graden av opplevd handlingsrom for en mellomleder i en stor, byråkratisk og offentlig organisasjon som NAV – Jacobsen (2019) har argumentert for at ledere i offentlige organisasjoner opplever signifikant mindre handlingsrom enn ledere i andre typer organisasjoner. Selv om vi her verken har definert begrepet handlingsrom for informantene eller har lagt til rette for at opplevd handlingsrom kan kvantifiseres, mener vi at utsagn som *«jeg synes det er mye frihet i lederrollen min»*, *«så jeg føler at jeg har et uforløst handlingsrom, jeg ser ikke noen begrensninger per nå»* gjør at det kan argumenteres for at våre informanter ikke kan plasseres innenfor kategorien signifikant mindre handlingsrom enn andre ledere.

4.3. Faktorer for opplevelse av mestring for mellomlederne

Vi har under mestring valgt å forske på hva mellomlederne selv legger i begrepet mestring og hva som er faktorer for det de opplever som mestring. For å få et bilde på hva som er mestringsfaktorer for mellomlederne har vi har ikke bedt mellomlederne konkret om å definere mestring, men at de selv beskriver med egne ord sin opplevelse av mestring og hva som både fører til og hva som motvirker mestring.

4.3.1. Mestring som en del av motivasjon

Med bakgrunn i teorien gjennomgått tidligere vil mestring være en forutsetning for indre motivasjon, og det som skaper fravær av mestring vil kunne føre til at man får fravær av, eller lavere, indre motivasjon. Vi spurte ikke informantene spesifikt om hvilken betydning mestring har for deres motivasjon, men enkelte av informantene trakk selv inn disse linjene under spørsmål som under hvor ofte man kjente på mestring, eller hvor ofte man kjente på motivasjon. Man ser derfor her at selv om det ikke ble spurt om konkret, så kan det fremstå som nevnt implisitt. En informant beskriver det slik når spurt om hvor ofte hen kjenner på motivasjon i arbeidshverdagen der vedkommende trekker frem mestring av oppgaver som en del av sitt

motivasjonsgrunnlag:

*«Ja nei, jeg tror ikke jeg kan si udelt ja på det at sånn "yes" jeg er alltid motivert, men det er litt sånn vane også. Man er på jobb, det er jo det man skal gjøre, så jeg tenker ikke på det hver dag at «gud nå er jeg motivert» for den jobben, det må jeg innrømme *latter* men det er de små blinkene når man har fått til noe og mestret noe og ser at «OK», eller har hatt en god brukersamtale og de takker for hjelpen og er takknemlige, og du ser at du gjør en forskjell, det er jo motiverende.»*

4.3.2. Negative mestringsfaktorer

Informantene oppgir når de blir spurt om de hvilke hindringer som står i veien for mestring i arbeidshverdagen det som kan fremstå som tre overordnede områder: treghet, kapasitet og kommunikasjon og tilbakemeldinger.

I tillegg vil manglende mestring i seg selv kunne føre til en lavere eller negativ forventning om mestring, som igjen da virker selvoppfyllende dersom man ser dette ut fra Bandura (1997) sin «self-efficacy» og det Manger og Wormnes (2015) har oversatt som subjektive mestringssevne, SME, og dersom man opplever at man kjenner seg i mindre stand til å mestre og å vurdere seg som mindre kompetent vil dette føre til at man mestrer arbeidsoppgaver og tilhørende utfordringer man møter som mellomleder i NAV dårligere. Dette vil igjen kunne føre til konsekvenser som at prestasjoner synker og at de resultatene man ønsker å oppnå både individuelt og avdelingsnivå synker. Dersom lavere prestasjon og manglende eller dårligere resultater igjen påvirker i hvilken grad mellomlederen oppfatter at NAV lykkes med oppdraget sitt, vil dette også påvirke motivasjonen mellomlederen har, og man får en dobbel negativ effekt på motivasjon.

Videre vil det med bakgrunn i gjennomgått teori være slik at manglende mestring i tillegg vil kunne skape lavere motstandsdyktighet hos mellomlederen for organisasjonelle stressorer og at de som ledere utfører lederskap av lavere kvalitet, i tillegg til at manglende mestring kunne vil bidra til at mellomledere som våre intervjuobjekter får høyere og ugunstige nivåer av negativt

arbeidsrelatert stress og potensielt også negative fysiske helsebelastninger.

4.3.2.1. Manglende kommunikasjon og negative tilbakemeldinger

Med kommunikasjon og tilbakemeldinger nevner de fleste av informantene at det de opplever som destruktivitet og negative tilbakemeldinger, enten fra ledergruppen, nærmeste leder eller kolleger i seg selv fører til at de kan kjenne på opplevelse av manglende mestring.

Her beskrevet av en av informantene:

«Men at det med å ha destruktivitet rundt seg enten om det er i egen avdeling fra medarbeiderne eller om det er i ledergruppen eller fra øverste leder.. Altså nærmeste leder da, så er jo det gjerne noe som fort fører til opplevelse av manglende mestring for min del.»

I sammenheng med det som beskrives som enten destruktive eller negative tilbakemeldinger, så nevnes også fra informanter at det at man ikke har det samme synet på ting og der den andre parten i sin kommunikasjon uttrykker negativitet og manglende optimisme og heller har et fokus på *«ting som ikke fungerer»*, så vil dette være en kilde til at man selv skifter fokus og dermed føler sterkere på manglende mestring. Her ser man det som i teorien benevnes som muntlig overbevisning skaper en lavere mestringsfølelse og emosjonelt påvirker mellomlederne til å potensielt få en lavere mestringsforventning, lavere tiltro til egne evner og kompetanse, som videre kan føre til at mellomlederen får legger mindre innsats i oppgaven og får bekreftet den forventningen om manglende mestring såfremt hen lykkes mindre med oppgaven eller resultatet endte opp på et lavere nivå enn ønskelig.

Dette gjelder også når diskusjoner og uenighet også påvirker hvilken progresjon man opplever at arbeidet har, samt at det som beskrives som dårlig kommunikasjon som påvirker i hvilken grad man har kontroll på helheten skaper manglende mestring.

Som en av informantene oppgir:

«Jeg tror det handler mye om kommunikasjon. Det gjelder både med lederen min og med mine nærmeste kollegaer og de andre avdelings lederne, opp mot avdelingen min og mot folkene mine.»

Så det er jo kanskje en hovedfaktor at hadde vi kommunisert bedre så hadde man kanskje hatt litt mer kontroll på helheten og litt bedre mestring.»

Her ser man at informanten fremhever kontroll på helheten som en forutsetning for mestring, og at den dårlige kommunikasjonen dermed indirekte påvirker mestringen gjennom at man opplever en lavere grad av kontroll. Den manglende kommunikasjonens sammenheng med kontroll vil kunne være påvirkningen dette har for oversikt, at man opplever å ikke være i besittelse av nødvendig informasjon for å holde oversikt og det kan også påvirke den opplevde sosiale støtten for den enkelte. Med bakgrunn i teorien gjennomgått vil man kunne si at opplevd lavere kontroll vil kunne føre til at mellomlederne får høyere nivåer av negativt stress, og at dette både vil kunne føre til en lavere jobbtilfredshet og en lavere opplevd mestringsevne. Videre kan man tenke at utydelig kommunikasjon eller manglende kommunikasjon også vil påvirke i hvilken grad man har fått avklare forventinger til sine medarbeidere, være seg fra kolleger både over og under mellomlederen, noe som også nevnes konkret av en av informantene. Dette vil videre mulig påvirke målklarhet og i hvilken grad man opplever at mål nås eller konkretiseres, noe som videre med bakgrunn i teorien gjennomgått vil være viktig for vurderingen mellomlederen gjør av måloppnåelse og fremdrift. Dersom kommunikasjonen fra mellomlederens leder ikke er til stede i stor nok grad eller er tydelig nok overfor mellomlederen, så vil dette dermed kunne føre til at mellomlederens mestring og mestringsforventning hindres ved at progresjonen hindres. Manglende tilbakemelding vil også være aktuelt innenfor flyt-teorien som beskrevet av Nakamura og Csikszentmihalyi (2014), der tilbakemeldinger er en forutsetning for vurdering av fremgang og justeringer. Dersom mellomleder opplever at sin leder utøver manglende kommunikasjon og uavklarte forventninger, vil dette kunne føre til at mellomlederen ikke får den flyt-opplevelsen som teorien henviser til at kan skape positive emosjoner og opplevelse av meningsfylt, interessant og engasjerende arbeidshverdag, men at alle disse virkningene uteblir eller påvirkes i negativ retning.

4.3.2.2. Treghet, begrensninger i strukturene rundt og manglende progresjon
Kommunikasjonselementet nevnt ovenfor vil også være aktuelt for det som av noen av informantene oppleves å påvirke fremdrift i arbeidet og at dette bremser progresjonen i

arbeidshverdagen og fører til at ting «stopper opp», noe som skaper lavere eller manglende mestring. Treghet i seg selv av andre årsaker enn det som nevnes som kommunikasjonsrelatert, slik som treghet i skapt av systemet, strukturene, rundt mellomlederen er i seg selv oppgitt av flere informanter som opphav til manglende mestring. Det kan være å oppleve at man ikke har tillatelse til å iverksette prosesser eller oppgaver, eller at man må avvente andre i omgivelsene som er på ulike stadier av en prosess.

Som en av informantene oppgir:

«For at du i iveren etter å få til ting er såpass stor at hvis du møter motstand på det eller at, hva skal jeg si, at du jobber i et system som ikke henger med like mye, så virker det tyngre da. Jeg tror at i en sånn rolle så er du avhengig av å kjenne på at du får til ting og at du får en oppbakking på det, og at du får den her, som vi snakket litt om, den her mestringsbiten på at du er avhengig av, og venner deg til det, og så blir det tyngre hvis ting stopper opp da.»

Sitatet viser at engasjement og fremdrift som stoppes utenfra påvirker mestringsoppfattelsen. Dette er i henhold til det som både er beskrevet ovenfor under manglende tilbakemeldinger og det som beskrevet i teorien der oppnåelse av fremdrift skaper opplevelse av at den innsatsen man legger inn nytter, slik som Manger og Wormnes viser til, og at dersom manglende progresjon skjer, vil dette kunne føre til at mellomlederne får manglende energi i arbeidet. Her ser man at noen av informantene opplever nettopp dette, og at det at man ikke får kommet i mål med oppgaver og har manglende progresjon skaper manglende mestring. Ser man dette videre ut fra flyt-perspektivet, vil det kunne være slik at det manglende progresjonen og de rammene som innvirker til dette vil påvirke i hvilken grad mellomlederne føler at vedkommende er i det optimale grensesnittet mellom kompetanse, kapasitet og oppgavekompleksiteten, Videre vil manglende progresjon og begrensninger som beskrives av noen av informantene våre sett ut fra perspektivet med psykologisk empowerment, så vil det å begrenses kunne sees som en manglende kontroll og lavere nivå av selvbestemmelse og påvirkning, og man vil i denne sammenhengen kunne tenke seg at mellomleder opplever at den innsatsen som legges inn i arbeidet ikke blir gjenspeilet i resultatet, slik som Spreitzer (1995) og Kuvaas og Dysvik (2016) beskriver. Dersom man ser dette videre opp mot det Spreitzer viser til rundt innlært hjelpeløshet,

så vil man kunne se også dette i sammenheng, og dersom begrensningene oppleves konstante, vil dette potensielt også kunne føre til at mellomleder inntar en mer passiv tilnærming til arbeidsoppgavene relatert til de prosessene som oppleves begrenset.

Her kan man også mulig trekke inn det teorien til Bandura (1997) og Jex og Gudanowski (1992) beskriver om at dersom en arbeidstaker opplever å ha en generell høy mestringsforventning ellers, så vil dette kunne resultere i at en større grad av frustrasjon dersom en ansatt opplever det å begrenses av omgivelser slik som struktur. Opplevelse av begrensning som mellomlederne oppgir kan derfor sees i sammenheng med i hvilken mestringsforventning mellomlederen har ellers, og om manglende progresjon i seg selv sees på som et symptom av manglende mestring, eller om manglende progresjon tilskrives begrensninger i omgivelsene.

4.3.2.3. Manglende kapasitet

Flere av informantene trekker frem manglende kapasitet som en faktor for at de kan kjenne på manglende mestring. Dette være seg om man har for liten kapasitet som i tid eller ressurser, til å få gjennomført eller å få gjennomført på en god måte, eller at man ikke får mulighet til å tilegne seg de ressursene og forutsetningene man føler at man trenger for å lykkes. Dette som følge av at man har for mange oppgaver som gjør at det blir vanskelig å prioritere, eller at man ikke får fordypet seg helt og fullt ned i oppgavene sine. Dette fører ifølge informantene videre til at opplevelsen av sannsynligheten for at man lykkes med oppgaven synker. En av informantene beskriver det slik:

«... for det er jo en jobb hvor du på en måte føler på manglende mestring ganske ofte ..også fordi du dumper inn i nye ting som du ikke har nok tid til å faktisk på en måte gjøre så godt som du tenker du kunne»

Her beskriver informanten i denne delen av intervjuet et ønske om å lykkes med de oppgavene som hen blir tildelt eller som vedkommende kjenner på ansvaret for å ta, men der tiden og herunder andre oppgaver som må prioriteres påvirker i hvilken grad man faktisk får opparbeidet seg nok kunnskap eller innsikt til å gjøre på en måte som vedkommende synes er tilstrekkelig.

En annen informant beskriver det slik:

«hvis det er mange baller i luften og man ikke får tatt ned de, da mister jeg litt sånn gnisten og den mestringsfølelsen, absolutt. Men så lenge vi får landet ting konkret, og selv om det landes ting som jeg er uenig i, så lander vi det og går videre, da går det greit.»

Flere informanter nevner dette med å koordinere flere oppgaver på en gang, og at det å ha for mange oppgaver eller flere komplekse oppgaver på en gang skaper det motsatte av mestringsfølelse. Noen informanter trekker også inn spesifikt dette med ressurser i form av økonomiske rammebetingelser som en ytre faktor som igjen påvirker bemanning og hvilken kapasitet man har innad i avdelingen til å få gjennomført ting.

Det at informantene opplever manglende kapasitet vil kunne være uttrykk både for opplevelse av manglende kontroll dersom man ser det i Spreitzer (1995) sitt perspektiv på psykologisk empowerment og påvirkning der mellomlederen får begrenset sine muligheter til å påvirke resultatene. Dersom mellomlederen opplever lav grad av psykologisk empowerment og begrenset påvirkning, vil dette kunne føre til at mellomlederen får innlært hjelpeløshet og vil kunne innta en mer apatisk tilnærming til den jobben som skal utøves, noe som videre vil påvirke både den individuelle og avdelingens prestasjoner og dermed organisasjonens prestasjon. Den manglende kapasiteten som beskrives vil også påvirke graden av flyt mellomlederen opplever, og der oppgaver oppleves mer/for utfordrende opp mot hva som oppleves å være kapasiteten mellomlederen har. Vi ser en informant helt konkret trekker inn en kombinasjon og manglende kapasitet til å sette seg i stand til å opparbeide kompetanse nok til å møte kompleksiteten i oppgaven, og sett opp mot det blant annet Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver i sin flyt-teori, vil dette strekke utfordringer utover det som vil være i flyt-sonen, og utfordringen kan dermed oppleves for stor og vil dermed kunne skape angst. Videre vil det ut fra det som er beskrevet med bakgrunn i Elliot et al. (2005) være slik at følt flyt skaper fravær av engstelse for å miste kontroll, og man kan dermed kunne se på det som beskrives fra informantene her også i perspektivet med å føle å miste kontroll og økt engstelse/angst. Dersom man trekker dette opp mot det Banduras (1997) fjerde kilde til mestringsforventning eller fravær av sådan har man også opplevd fysiologisk stress som også vil kunne føre til ytterligere lavere mestringsforventning.

Konsekvensene på det som informantene beskriver som manglende kapasitet sett i perspektivet med flyt og mangel på flyt-opplevelse vil dersom man ser på det teorien nevner av konsekvenser av nærvær og fravær av flyt kunne få konsekvenser som lavere organisasjonstilhørighet og mindre ekstrarolleatferd, i tillegg til at en lavere eller fraværende mestringsforventning vil kunne resultere i en faktisk lavere mestring.

4.3.3. Positive mestringsfaktorer

For å komme inn på mestring og hva som skaper mestring, spurte vi informantene om hva som skaper mestringsopplevelse for de, samt eventuelt når de opplever mestring, der informantene har oppgitt sine positive faktorer for mestring. I teorien ser man at opplevelse av mestring og det som beskrives som autentiske mestringsopplevelser er fremhevet som den viktigste faktoren for det å også forvente mestring, herunder SME, og denne mestringsforventningen på sin side igjen er viktig for at mestring skal skje. Det at mellomlederne vi intervjuet har faktorer de beskriver som mestringsfremmende eller forutsetninger for mestring vil dermed ikke bare påvirke den direkte mestringen og de gunstige effektene dette medfører, men også indirekte gjennom mestringsforventningen legge grunnlag for ytterligere mestring, som i en god sirkel der positive forventninger bekreftes og forsterkes. Dersom dette igjen fører til at mellomlederen opplever at hen personlig eller avdelingen hen er ansvarlig for lykkes bedre i oppgaver og dermed oppdraget NAV har, vil dette igjen kunne føre til at motivasjonen for å utføre oppdraget øker og blir enda mer meningsfylt. Teorien gjennomgått beskriver flere positive konsekvenser av at en ansatt opplever mestring som en konsekvens av at betingelser for mestring er til stede, både på den ansattes personlige nivå, men også for organisasjonen og det at mellomledere med ansvar for ansatte under seg opplever mestring. Dette med bakgrunn i det Bandura (1997) viser til i at lederrollen med sitt lederansvar og høyere press, slik som det en mellomleder kan beskrives å ha, vil med høyere grad av opplevd mestringsevne også få en høyere kvalitet i det lederskapet som utøves og en bedre motstandsdyktighet mot organisasjonelle stressorer. Dersom man trekker det opp mot det som ovenfor er drøftet rundt negative faktorer og det som kan beskrives som organisasjonelle stressorer i sånn som opplevelse av treghet i systemet og strukturene som hindrer progresjon, kan det tenkes at opplevd mestringsevne som det disse positive faktorene kan føre til vil virke ikke bare positivt for mestring i seg selv, men også kunne føre til en bedre

motstandsdyktighet for mellomlederne for de faktorene de utsettes for av det som oppleves som negative faktorer i tillegg.

4.3.3.1. Opplive å få tillit, frihet og handlingsrom

Flere av informantene våre trekker frem det å ha handlingsrom og frihet til å kunne iverksette ting som en viktig faktor for mestring, og at man gjennom å ha dette har muligheten til å påvirke slik at ting blir gjort og med en progresjon som sikrer fremdrift.

Som en informant sier:

«Og at det er sånn at du hele tiden må ha noe å strekke deg etter, og at du gjerne setter i gang med å begynne å tenke på det før du beskjed om det. Og det er liksom mye av nøkkelen i å ha en sånn rolle, å ha en sånn mellomlederrolle, at du har et handlingsrom, som jeg snakker om, hvor du kan tenke sånn.»

Her ser man at informanten trekker inn det med å strekke seg etter noe, utvikling og å ha frihet til å ta initiativ. Det å ha noe å strekke seg etter vil være relevant dersom man ser på dette med et flyt-perspektiv der utfordringer strekker det som er eksisterende ferdigheter også videre og skaper utvikling. Det informantene beskriver rundt frihet og handlingsrom vil kunne sees i lys av teori fra Spreitzer, Kuvaas og Dysvik, samt Seibert, rundt psykologisk empowerment, der selvbestemmelse og det at mellomlederne er i en posisjon der de opplever autonomi og selv kan justere og igangsette handlinger sammen med muligheten for påvirkning til å ha innflytelse på hvilken grad avdelingen og organisasjonen oppnår mål. Det som i teorien beskrives som konsekvenser av slik psykologisk myndiggjøring er sånn som jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet og prestasjoner, og påvirkning på opplevd arbeidsbelastning og turnoverintensjon. Det at informantene våre oppgir dette som mestringsfaktorer understøtter dermed teori, og dersom informantene opplever å bli psykologisk myndiggjort i sin arbeidshverdag som mellomledere kan man også her kunne si at dette vil ha implikasjoner både på individuelt nivå med trivsel i jobben og opplevd belastning og for organisasjonen i det at mellomledernes arbeidsprestasjoner og stillingsvarighet kan antas å påvirke videre utover egen

person. Dette kan også sees i lys av det som er beskrevet som autonom arbeidsmotivasjon.

En informant fremhever det å oppleve å bli gitt tillit som det som skaper opplevelse mestring for vedkommende, og at den tilliten som utvises fra leder og medarbeidere er viktig for hens mestringsopplevelse og at det man bidrar til fører frem på følgende måte:

«Det er tillit, det å bli gitt tillit og så selvfølgelig det at jeg får til det som jeg er satt til å gjøre og ser at jeg får medarbeiderne mine til å blomstre, det man liksom får sånn avdelinga og arbeidsmiljøet, til å være utviklende.. det skaper jo mestring når man liksom ser at systemene jeg rører borti som fører fram da, klart at det gir jo mestringsfølelse. Så er det jo noe med alle disse ansvarsoppgaven som du skal gjøre, du skal følge opp sykmeldte, du skal følge opp at den faglige biten i avdelingen er bra og du skal få det til å fungere sammen med resten av ledergruppen din, og summen av alt dette er jo det som er med på si noe om hvorvidt du opplever mestring eller ikke. Men at jeg tror at det som er aller viktigste for meg er tilliten fra leder og fra mine medarbeidere.»

Sitatet ovenfor viser til flere forhold som legger til grunn for vedkommendes mestring, men dersom man trekker ut tillit spesifikt vil man potensielt kunne se tillit i sammenheng med både tidligere diskuterte frihet og handlingsrom, der tillit kan betraktes som et delbilde av dette, men også der tillit som utvises av leder og kolleger som her beskrives også kan sees på som slags anerkjennelse og overbevisning utvist fra de rundt seg, slik som Bandura (1997) viser til.

En informant trekker inn under frihet og handlingsrom spesifikt at dette også bør støttes av klare mål for hvor man skal, og at dette i kombinasjon er viktig for å skape opplevelse av mestring. Dette støttes av det teorien gjennomgått fra Manger og Wormnes (2015) sier, der konkrete mål og målsetninger er essensielt for å vurdere fremdrift og dermed også som forutsetning for å vurdere om mestring skjer eller ikke.

4.3.3.2. Felleskap, god stemning og positive tilbakemeldinger

De fleste av informantene oppgir det å kjenne på det å være en del av et fellesskap som en kilde til opplevelse av mestring. Dette gjennom utsagn som at man ser at får til ting som et lag på avdelingen og at man føler at man står sammen om noe og at man går veien sammen. En informant beskriver hvordan det å være en del laget som oppnår det som man oppfatter som suksess som både utfordrende underveis, men desto større mestringsopplevelse når man kommer i mål. Videre trekkes det med være en del av et miljø med god stemning frem og at man får de rundt seg til å blomstre og å utvikle seg som viktig for mestring. Dette med å feire resultater sammen, markere måloppnåelse og å skape god stemning nevnes også.

Som en av informantene beskriver det:

«God stemning er jo en mestringsgreie for meg da, at faktisk det er litt humor og at det er litt glede i hverdagen og at folk mine er fornøyd, det er en slags mestringsfølelse at du tross alt.. Ja, det er jo noe det også at man har et bra miljø liksom.»

Mens en annen beskriver det slik:

«Ja, mestringsopplevelse, det er når jeg føler at vi, la oss si avdelingen der du er med lykkes, når vi lykkes»... «det å være med på det laget og å være en del av kall det suksessen da, en del av det vi har fått til, og kanskje noen ganger snu oss og reflektere litt tilbake»

Videre trekker flere av informantene frem dette med positive tilbakemeldinger som de får fra de rundt seg som noe som er viktig for å føle mestring og å ha en mestringsopplevelse. En informant beskriver å oppleve mestring hver eneste dag og at dette handler mye om de tilbakemeldingene hen får fra, både det som beskrives som «gjengen sin» og fra lederen sin, det som benevnes som veldig gode tilbakemeldinger hen får på jobben som gjøres. Her ser man at man kan trekke dette opp mot det som beskrives i teorien rundt bekræftelser og verbal overbevisning fra omgivelsene sine og hvordan mellomlederne påvirkes og potensielt får styrket sin mestringsforventning av hva kollegene rundt seg sier og gjør. I tillegg beskrives god stemning som en mestringsfaktor, og dersom man ser på god stemning som en affektiv og potensielt også fysiologisk tilstand, vil dette kunne være i tråd med teori og det Bandura (1997) viser til som en kilde til mestringsforventning,

og at god stemning i tillegg til å legge til rette for og å skape mestring, også reduserer negative mestringsforventninger. Dersom man ser dette med fellesskap og god stemning opp mot teori rundt sosial støtte og tilhørighet og at dette oppfyller et viktig grunnleggende behov, noe som også bygger under at følelsen av god stemning og fellesskap skaper positive affektive tilstander.

4.3.3.3. I stand til å lykkes med oppgavene og nå mål, å skape resultater og utvikling

Samtlige av informantene beskriver det å være i stand til å nå resultater og lykkes med oppgavene i jobben som kilde til mestring og mestringsopplevelse. En informant beskriver hvordan hen kjenner på lysten til å få til ting og det at det hele tiden skal være bevegelse mot «noe» og at vedkommende ønsker å utvikle seg i rollen sin og å lykkes med å skape noe eget i denne.

En annen beskriver det som:

«Når jeg får utgjort en forskjell på et vis og ser at her dette var nødvendig nå og trengtes for å få dette til å skje, det skaper mestring.»

En tredje informant beskriver det slik:

«det å få i gang nye ting på en litt smartere måte som vi ser har en positiv effekt som vi får til, det gir meg også veldig sånn mestring.»

Her blir da også fremdrift mot noe fremhevet som viktig, noe som også nevnes av andre informanter at det at man har progresjon skaper mestringsopplevelser for dem.

Her kommer også det med kapasitet og ressurser inn, og at informantene oppgir at det å ha en passe mengde «baller i lufta», at man får prioritert og brukt tid til å følge prosessen til å lykkes. Når mengden oppgaver er tilpasset de ressursene man har som igjen fører til at man føler at man lykkes godt med oppgaveløsningen, skaper dette mestring.

Her beskriver noen av informantene hvordan det at man har tid og kapasitet også får utviklet ikke

bare organisasjonen, men også seg selv og egne kunnskaper og kompetanse og at det også er noe man higer etter.

En av informantene beskriver det slik:

Når jeg får lært meg ting som jeg ikke kunne før og føler at jeg begynner å få tak på sjongleringen av oppgaven, så er det jo det artig.

Her ser man altså at mellomlederne, informantene, beskriver det å jobbe med en oppgave i seg selv i tillegg til at det å lykkes med å nå mål og skape resultat med arbeidet som forutsetning og grunnlag for opplevelse av mestring. Dette vil være i tråd med det teori sier om autentiske mestringsopplevelser der man opplever å lykkes og mestre oppgaver, som igjen skaper positive forventninger om å lykkes også videre, og som da igjen også øker sannsynligheten for at man mestrer senere. Som også beskrevet tidligere, vil målsetninger være viktige for å vurdere om mestring skjer eller ikke, og her ser man at det informantene sier om å oppnå mål støttes av den gjennomgåtte teorien fra Manger og Wormnes samt Kaufmann og Kaufmann, der oppnåelse og opplevelse av fremdrift og fremgang gjør at man opplever at innsats nytter og dermed får økt energi som igjen øker forventningen om å mestre videre. Det informantene beskriver rundt det å få til nye ting og å mestre det å skape utvikling vil dette kunne passe med teori rundt flyt og der man møter utfordringer hvor kompleksitet og krav i oppgavene sammenfaller med rammer, intern kompetanse og utviklingspotensialet av ferdigheter hos mellomlederne. Sett opp mot det som beskrives av å oppnå mål, vil også dette møte teorien om flyt, der klare mål oppgis som en betingelse.

4.3.4. Hvor ofte kjenner mellomlederne på mestringsopplevelse og hva kan svarene si oss om hvordan de definerer mestring?

Mellomlederne ble også spurt om hvor ofte, eller om de kjente ofte, på mestring i arbeidshverdagen. Svarene de som informanter kom med varierte i stor grad, fra en som oppga å kjenne på mestring hver eneste dag, til en annen som oppga å kjenne på manglende mestring ganske ofte, men det overordnede inntrykket var at informantene oppga og ut fra sitatene valgt å oppleve mestring og egen grad av mestring til å være slik at dette er i en større vekt enn å de

oppgitte negative mestringsfaktorene, selv om disse klart er til stede. I og med at vi ikke hadde definert mestring forut for å stille spørsmål om mestring, kan svar vi fikk være relevante med tanke på hvordan informantene selv ser på, og definerer, mestring.

En informant svarte på spørsmålet om hen kjenner ofte på mestring i arbeidshverdagen:

«Nei, men jeg kjenner ofte på lysten til å få til ting, og å få til ting fort, og at det hele tiden skal være en bevegelse mot noe, at det aldri står i ro.»

Her ser man altså at vedkommende informant trekker fremdrift og progresjon ut, men også i sammenligning med mestring og det å kjenne på mestring. Her ser man at informanten selv om hen beskriver å ikke kjenne ofte på mestring, så vil man sett opp mot teori kunne si at vedkommende viser initiativ og motivasjon til å skape resultater og sett opp mot Spreitzers «motivational construct» også kan gjenspeile en grad av aktiv orientering til rollen sin og den graden av påvirkning vedkommende kan utøve.

En annen nevner på samme spørsmål:

«Ofte, men jeg kjenner jo på det, og så – det er litt skummelt å si det, men jeg føler jo det at når jeg sammenligner meg med mine kollegaer i lederkollegiet så føler jeg det at jeg mestrer»

Ut fra det informanten her beskriver kan man trekke linjer opp mot det Bandura beskriver innen mestring sett opp mot andre og sammenligningslæring der man vurderer egne ferdigheter og sannsynlighet for å mestre opp mot de man sammenligner seg med i omgivelsene. En slik sammenligning med andre kan ut fra teorien svekke eller styrke egen mestringsforventning etter hvilken oppfattet konkurranse det er i miljøet og det fremkommer ikke her hvordan informanten oppfatter konkurranse nivået spesifikt, men dersom det skulle være slik at konkurransen mellom mellomlederne i dette miljøet, eller de informanten sammenligner seg med, er høy, så vil dette være en risiko med tanke på at eventuelle tapere nedvurderer seg selv og egen mestringstro, som igjen kan redusere den faktiske mestringen, jamfør Manger og Wormnes.

En tredje informant trekker inn det at vedkommende differensierer på om det er mestring på

størrelse av arbeidsoppgaver og utfordringer i arbeidshverdagen:

«Men ja, på små ting så. På litt sånne større ting går det nok litt lengre imellom.»

Det denne informanten beskriver rundt mestring og at vedkommende oppgir å kjenne oftere på mestring rundt mindre oppgaver, vil i et perspektiv rundt flyt være i tråd med det som her beskrevet som «små-flyt», der informanten beskriver noe som tilsier at man da ikke er inne i en total flyt-tilstand, men der det vil kunne være en grad av positive emosjoner og gunstige konsekvenser som følge av flyt som opplevelse av arbeidet som engasjerende og meningsfylt.

En informant nevner dette med måloppnåelse og resultatmåling som opphav til mestring når spurt om hen kjenner ofte på mestring i arbeidshverdagen:

*«Ja det vil jeg si at jeg gjør egentlig, *latter* jeg føler mange ganger på ikke-mestring også ja, men jeg føler mestringsopplevelse er ganske mange ganger i.. Vi måles jo på resultater og sånn, så jeg føler jo at vi gjør det ganske bra på de målene som er rettet mot min avdeling og litt sånn generelt kontoret, og det gir jo en mestringsfølelse det sånn sett.»*

Her ser man at vedkommende vurderer mestring opp mot oppnåelse av mål og at dette da blir i henhold til teori, og at opplevelse av fremdrift vil kunne være en viktig mestringsfaktor. Ut fra det som beskrives av informanten, så kan det også mulig tenkes at målene i dette tilfellet oppleves konkrete og gjennomførbare i balanse med utviklende. Dersom dette er tilfelle, vil disse målene og mestringen av disse kunne skape motivasjon og virke ytelsesfremmende.

Videre har man informanter der hvor ofte de opplever mestring påvirkes av de tilbakemeldingene de får:

«Jeg synes at jeg stort sett i hvert fall ukentlig liksom har disse bekræftelsene på at jepp, dette fungerer, dette går bra.»

«Altså, jeg føler jo stort sett mestring i jobben min hver eneste dag ja, ja jeg gjør det.»

Det jeg tror jeg handler om at jeg får mye tilbakemeldinger, så de tilbakemeldingene er litt avgjørende også i forhold til om du føler mestring.»

Det at informantene vurderer egen mestring ut fra det omgivelsene gir av tilbakemeldinger vil kunne betraktes å være i tråd med det som er teoretisk beskrevet under muntlig overbevisning og at det som uttrykkes av andre styrker egen mestringsforventning og vurdering. Som tidligere drøftet under positive tilbakemeldinger som mestringsfaktor, vil man dersom man trekker dette med muntlige positive tilbakemeldinger opp mot følelse av fellesskap, også kunne se at disse tilbakemeldingene ikke bare fungerer som feedback, men også kan skape positive emosjoner og tilfredsstille et viktig grunnleggende behov i det å føle på tilhørighet og det bli sett i arbeidshverdagen.

4.3.5. Oppsummering mestring

Man ser at det er et sprik i hvor ofte mellomlederne som informanter oppgir å oppleve mestring, og at det de trekker inn når de selv i sin beskrivelse av frekvens definerer som mestring, varierer innenfor hva som er beskrevet i teorien under hva som skaper mestring og mestringsforventning. Det at de vektlegger eller har fokuset sitt ulikt fra individ til individ er også i tråd med teori og det som Bandura og Manger og Wormnes beskrive rundt subjektiv påvirkning og kompleks sammensetning av vektleggelse. Dersom vi skulle sagt noe om i hvilken grad mellomlederne i NAV Trøndelag opplever mestring generelt, hadde vi antageligvis også måttet sørget for å forhåndsdefinere hva vi la i mestring og videre også funnet et skala-system som gjorde at man kunne sammenligne direkte informantene mot hverandre i en mer kvantitativ retning. For å vurdere hvilke konsekvenser hyppigheten av opplevd mestring hadde hatt opp mot eksempelvis motivasjon måtte man forsket videre på korrelasjonen opp mot eksempelvis grad av motivasjon og konsekvenser tidligere nevnt som positive og negative resultater av positive eller negative mestringsfaktorer, men dette har vært utenfor vår problemstilling.

De positive mestringsfaktorene mellomlederne har oppgitt er det å oppleve å få tillit, frihet og handlingsrom til å kunne påvirke sånn som progresjon og fremdrift, det å være en del av et fellesskap, få positive tilbakemeldinger og kjenne på god stemning med koller rundt seg, samt det

å lykkes med å nå de målene og de oppgavene som er satt og det å skape resultater og utvikling. Dette synes å være i tråd med det som er gjennomgått av teori, og disse mestringsfaktorene kan resultere i ønskede effekter både på den individuelle mellomlederens arbeidsopplevelse og prestasjoner, men også for avdelingen mellomlederen har ansvaret for og for organisasjonen som helhet. Dette på bakgrunn av at disse mestringsfaktorene vil kunne legge grunnlaget for en faktisk mestring, som videre kan gi konsekvenser generelt for arbeidstakere som bedre prestasjon og at bedre resultater produseres, økt arbeidsengasjement, positive emosjoner og økt toleranse for motgang og at mestringen i seg selv øker den subjektive mestringsforventningen slik at sannsynligheten for videre og fremtidig mestring øker. Videre vil økt mestring i form av flyt føre til høyere engasjement og yteevne, mindre engstelse og slik som sterkere organisasjonstilknytning og ekstrarolleatferd. For mellomleder-rollen mer spesifikt vil konsekvenser av mestring og høyere mestringsforventning i tillegg være at kvaliteten og utførelsen av lederskapet økes, og at man får en høyere motstandsdyktighet for det stresset som følger av rollen som leder eller mellomleder. Videre vil det at mellomlederne opplever å ha påvirkningskraft og selv er i stand til å påvirke omgivelsene sine i en hverdag som mellomleder kunne føre til at den mestringsforventningen mellomlederne eventuelt har blir mer resistent og får mer motstandsdyktighet mot eventuelle negative faktorer, noe som igjen med bakgrunn i teorien vil gjøre de til bedre ledere og skape et mer produktivt NAV. Sett i lys av teorien gjennomgått om psykologisk myndiggjøring og det informantene oppgir rundt opplevd påvirkningskraft, vil dette kunne føre til at man får et lavere stressnivå og økt jobbtildfredshet og en lavere opplevd arbeidsbelastning og lavere turnoverintensjon.

I hvilken grad den manglende mestringen får vil med bakgrunn i den gjennomgått teorien med utgangspunkt i Bandura (1997) være avhengig av i hvilken grad den enkelte ansatte, i denne sammenhengen mellomleder, opplever og vurderer sin egen situasjon og de negative faktorene for mestring som oppstår, og som teorien da beskriver som en kompleks sammensetning basert på hver enkelte persons subjektive utgangspunkt og hvordan dette omsettes til en subjektiv mestringsforventning. Mellomlederne vi har intervjuet har oppgitt negative faktorer for mestring som vi har gruppert i tre deler, henholdsvis det de opplever som treghet og begrensninger i omgivelsene og strukturer rundt seg og manglende progresjon, manglende kommunikasjon og negative tilbakemeldinger og manglende kapasitet. Disse kan sees i sammenheng også med de

positive faktorene, enten som en negativ motsats av det som er oppgitt som positivt, slik som negative versus positive tilbakemeldinger i en sosial setting og frihet og handlingsrom opp mot begrensninger og treghet, samt i en relasjon som det manglende kapasitet som negativ faktor har opp mot det å lykkes med oppgaver, nå mål og å skape resultater. Konsekvensene av manglende mestring vil utover en lavere subjektiv mestringsforventning og fravær eller reduksjon av det som er oppgitt som positive effekter av tilstedeværelse av mestring og effekt på indre motivasjon være sånn som innlært hjelpeløshet og passivitet. I likhet med de positive faktorene for mestring som beskrives, vil det for mellomledere være slik at også negative mestringsfaktorer ikke bare får konsekvenser individuelt eksempelvis med engasjement i arbeidet, manglende resultatoppnåelse og i hvilken grad mellomlederen forble i stillingen, men at disse også vil kunne påvirke organisasjonen som helhet gjennom det lederskapet som utøves fra mellomleder. Man kan derfor si at det er viktig at mellomledere i kraft av sin posisjon mestrer, ikke bare for individet mellomleder sin del, men mellomleders mestring også påvirker lederskapet som utøves, kolleger rundt og organisasjonen. Det burde derfor legges til rette for at de negative faktorene som mellomlederne som informanter har oppgitt ble holdt på så lave nivåer som mulig, og at det om mulig burde tilrettelegges for, og å dyrke de positive faktorene, og at mellomledernes motstandsdyktighet mot de negative dermed potensielt ble styrket.

Positive faktorer for mestring	Negative faktorer for mestring
Tillit, frihet og handlingsrom	Treghet, begrensninger og manglende progresjon
Felleskap, positive tilbakemeldinger og god stemning	Manglende kommunikasjon og negative tilbakemeldinger
Lykkes med oppgaver, nå mål og skape resultater	Manglende kapasitet

Figur 10 Oversikt mestringsfaktorer oppgitt

4.4. Opplevde motivasjonsfaktorer for mellomlederne

Da vi først begynte arbeidet vårt med denne oppgaven, var motivasjon et av hovedtemaene vi ville se nærmere på. Vi ønsket å forske på hvilke motivasjonsfaktorer den enkelte fremhever som den viktigste i egen arbeidshverdag, samt om det er noe spesielt ved nettopp det å ha NAV som arbeidsplass som skaper motivasjon. For å unngå å legge føringer for informantenes svar valgte vi å verken predefinere begrepet motivasjon eller å etterspørre informantenes oppfatning av hva som ligger i dette begrepet, men heller la informantene med egne ord beskrive hva de opplever som de viktigste motivasjonsfaktorene i hverdagen, hyppigheten av opplevd motivasjon og de viktigste hindringene som kan stå i veien for motivasjonsfølelse. Selv om vi hadde en forventning om at vi gjennom et åpent spørsmål om motivasjonsfaktorer kunne få presentert gitte faktorer som er direkte relatert til jobben i NAV, valgte vi å stille et tilleggsspørsmål om det å ha NAV som arbeidsplass er noe som skaper motivasjon hos den enkelte for å sikre at vi kunne opparbeide oss økt innsikt også om dette.

4.4.1. Positive motivasjonsfaktorer

Vi ønsket å vite mer om hva de viktigste motivasjonsfaktorene i informantenes arbeidshverdag er, samt om det er noe ved å ha nettopp NAV som arbeidsplass som skaper motivasjon hos informantene. Gjennom intervjuene fikk vi innsikt i en rekke motivasjonsfaktorer som mellomlederne løfter frem fra sin arbeidshverdag, som vi så har gruppert innenfor fire hovedtemaer – samfunnsoppdraget og opplevelsen av å utgjøre en forskjell, tilhørighet og det å bli sett, å skape utvikling, se potensiale og lagbygging, samt organisatoriske faktorer.

4.4.1.1. NAVs samfunnsoppdrag og opplevelsen av å utgjøre en forskjell
NAVs samfunnsoppdrag er som beskrevet innledningsvis å bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgang til arbeid og aktivitet, i tillegg til at visjonen, «*Vi gir mennesker muligheter*», er uttrykt å ligge til grunn for arbeidet i NAV.

Alle informantene løfter frem nettopp det å være en del av en organisasjon som har et viktig samfunnsoppdrag; gjennom ulike vinklinger beskriver informantene en organisasjon de alle synes

å sette høyt, med et oppdrag som bidrar til å skape motivasjon i arbeidshverdagen.

Dette formuleres som følgende av en av våre informanter:

«Ja, jeg er veldig glad i NAV, og har veldig respekt for NAV som velferdsaktør, og synes at vi har en organisasjon som har et viktig arbeidsoppdrag»

Om vi skal forsøke å trekke en slutning vedrørende informantens emosjonelle tilknytning til NAV ut fra dette sitatet vil vi tenke at det i stor grad harmonerer med en affektiv organisasjonsforpliktelse, som jamfør Woznyj et.al. (2016) innebærer at dette er en ansatt som i stor grad identifiserer seg med organisasjonen, er stolt over og verdsetter å være en del av den.

I de fleste av utsagnene som blir gitt gjennom intervjuene opplever vi at NAVs tydelige samfunnsoppdrag er av verdi for informantene, både i form av at den enkelte gjennom sin stilling som mellomleder har mulighet til å påvirke hvordan dette oppdraget løses, men kanskje særlig i form av at organisasjonen gjennom dette samfunnsoppdraget bidrar til å utgjøre en forskjell – at man kan lykkes gjennom å bistå og bidra til at enkeltpersoner får et bedre og mer meningsfullt liv. Dette beskrives slik av en av informantene:

«Altså, selve samfunnsoppdraget er jo kanskje noe av det viktigste vi har i velferdsstaten, jeg tror ikke folk skjønner hvor viktig det er for folk før man står der og trenger det. Og det ser vi mer av enn veldig, veldig mange andre, så det motiverer i seg selv (...) Og så ser man jo på en måte de små, men viktige skjebnene som man har å gjøre med underveis her, som er en del av samfunnsoppdraget, men som er veldig betydningsfullt for den enkelte»

Sitatet viser at informanten evner å se enkeltmenneskene som favnes av et stort og omfattende system, og hvordan opplevelsen av å gjøre noe av betydning for andre mennesker utgjør en viktig motivasjonsfaktor for informanten. En annen av informantene våre sier følgende:

«En ting er jo alle mulighetene som finnes gjennom NAV-systemet, men alle de oppgavene som NAV hjelper til med (...) vi hjelper så mange, og det er så veldig fantastisk, og det gir jo en kjempemotivasjon»

Som innledet med i teorien vil offentlige organisasjoner, som NAV, typisk være preget av at kjerneoppgavene omhandler å hjelpe andre, der mennesker med samme verdier og overbevisning vil være de som i hovedsak tiltrekkes disse arbeidsplassene (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Gjennom intervjusituasjonen opplever vi at alle informantene i stor grad uttrykker et altruistisk verdisett - både den opplevde verdien av samfunnsoppdraget og organisasjonens mål om å bistå mennesker og ønsket om å utgjøre en forskjell tilsier at det foreligger prososial motivasjon til grunn for arbeidet. Fokuset på samfunnsoppdraget og muligheten til å gjøre en innsats til fordel for andre er den ene motivasjonsfaktoren som absolutt alle informantene fremhever, og det er derfor en oppfatning av at oppdraget og verdiene til organisasjonen er noe alle informantene kan forventes å identifisere seg med.

Flere av informantene fremhever det å hjelpe mennesker tilbake til arbeidslivet som en av de viktigste jobbene man kan ha, hvordan det å nettopp skape muligheter for noen, og gjennom dette sikre at flest mulig unngår utenforskap og heller får anledning til å komme seg tilbake til arbeidslivet, er noe som skaper motivasjon. Men også det å hjelpe mennesker til en verdig avslutning om det ikke lenger lar seg gjøre å stå i arbeid er noe som trekkes frem av en av våre informanter.

«Kjerneoppgaven, jobben og jobben min hadde ikke eksistert om vi ikke hadde brukere i NAV, så motivasjonen er jobben med å skape bedre muligheter for brukerne og at de skal komme inn i aktive, gode løp slik at de får gode liv. Jeg synes det er aller artigst selvsagt når vi får folk tilbake i jobb, for det har så mye å si for enkeltmennesket, men også det å få avklart folk som skal inn i utføre når det er den rette ytelsen, for det å få en avklaring handler om verdighet»

Selv om samfunnsoppdraget i stor grad omhandler å fremme overgang til arbeid og aktivitet, er det tydelig at verdighet for den enkelte settes høyt også ved frafall fra arbeidslivet, der det andre elementet av oppdraget, å sikre sosial og økonomisk trygghet, kommer inn.

En av informantene trekker frem det at NAV er en organisasjon som veldig mange har en mening om, og det vi tolker som en opplevelse av at alle ikke nødvendigvis snakker like høyt om at de

har NAV som arbeidsgiver som følge av dette. Informanten beskriver at akkurat dette trigger noe i vedkommende, noe vi tolker som en viss stolthet av jobbtilhørigheten til nettopp NAV, der det kan tenkes at nettopp det å motbevise enkeltes negative oppfatning av organisasjonen også kan være noe som skaper motivasjon. Om stolthet og tilhørighet faktisk er det som ligger til grunn, vil vi argumentere for at det i så måte vil være noe som signaliserer at det kan være indre motivasjon som er driveren for informanten, jamfør Ryan og Decis (2000) definisjon av indre motivasjon. Samtidig vil det også kunne relateres til at vedkommende innehar en affektiv organisasjonstilhørighet til sin arbeidsgiver.

«Jeg liker jo å se folk rett i øynene og si hva jeg jobber med, og jeg tenker at det er en fin ting»

En av informantene trekker i tillegg til verdien for enkeltmennesket også frem et samfunnsøkonomisk perspektiv ved at NAV lykkes med sitt oppdrag.

«Og det mener jeg altså veldig sterkt, vi forvalter altså så mange penger i NAV, som er våre skattepenger, og det er klart at jo flere folk vi gjør i stand til å gå tilbake som arbeidstakere og skatteyttere, jo bedre er samfunnet»

Dette sitatet kan argumenteres for å være i henhold til prososiale verdier, samt til «Public Sector Motivation», som kan defineres som en generell, altruistisk motivasjon for å tjene samfunnsmessige interesser (Jacobsen, 2019).

4.4.1.2. Organisatoriske faktorer

At rammene og det organisatoriske rundt jobben er på plass er en faktor som flere av informantene angir som en viktig for egen motivasjon. Her trekkes det overordnede strukturelle rammeverket rundt arbeidet frem som viktig – at regelverk og rammeverk er meningsfullt, og troen på systemet i sin helhet. En av informantene gjør denne refleksjonen vedrørende det norske velferdssystemet:

«Jeg har ikke noe problem med å si at det er verdens beste system. Nå er det jo ikke mange som

har det systemet da, for så vidt, så det er jo, sånn som er såpass inngripende som det vi har, men man skal skjønne at det er verdens beste da, og så skal man tørre å stå litt og ha litt troen på det.»

En annen informant sier følgende:

«Og så er det jo noe med disse rammene som vi er under, og vi er jo inne i et rammeverk som er satt for (avdeling). Vi er i et rammeverk, ja, hvis vi bryter det ned på regelverk og som det å - hva er det vi skal ivareta, så lenge det henger på greip, så kjenner jeg jo at det er greit å ha motivasjon.»

Her argumenteres det for viktigheten av at rammene for arbeidet som skal gjøres oppleves meningsfullt som en forutsetning for å opprettholde motivasjonen for arbeidet. Opplevelsen av mening er, sammen med opplevelsen av ansvar og kunnskap, et av delelementene som ifølge jobbkarakteristikamodellen argumenteres for som fremmende for indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). Tilsvarende er mening også et av fire delelementer av såkalt «psykologisk empowerment», som også har utgangspunkt i indre motivasjon, der mening referer til at individets verdier og formålet med arbeidet samsvarer med hverandre (Spreitzer, 1995 i Kuvaas & Dysvik, 2016).

Også det at alt fungerer godt i det daglige trekkes frem som viktig – her vises det til at man får til mer når det organisatoriske er på plass.

«Jeg liker og fungerer best i en godværsmodell, der ting er i orden, og da kan man hente ut mye»

Også mer praktiske organisatoriske faktorer som møteledelse, struktur i møtene og at det sikres at agenda og tematikk overholdes fremmes som viktig for motivasjonen i det daglige. I tillegg sier en av våre informanter også noe om vurderingen av de faktiske møtene som gjennomføres, og hvordan det å være bevisst på hvilke møter man velger å delta på er et forbedringspunkt.

En av informantene løfter ellers frem måleindikatorer i form av NAVs månedlige målekort som

en motivasjonsfaktor. Hen argumenterer for at det å ha målinger kan bidra til å ha noe å strekke seg etter og som samtidig muliggjør at man ser resultatene av jobben som gjøres, der blant annet utbetalinger av kommunale ytelser anvendes som eksempel. Samtidig stilles det spørsmål ved om det er de riktige elementene som inngår i dagens målekort, og hvorfor det ikke er tall på utbetalinger også for de statlige ytelsene. Det som slår oss som spennende ved akkurat dette er begrunnelsen for tanken – vi tolker ikke nødvendigvis resonnementet som et direkte resultat av at det er ønske om flere målinger for å skape et enda mer kontrollert eller prestasjonsbasert miljø ved NAV-kontorene, det kan like gjerne tolkes i retning av et ønske om å se den faktiske verdien av jobben som gjøres. Ikke bare målt i endringene man kan gjøre i et enkeltmenneskes liv, men også hva det er mulig å få til rent samfunnsøkonomisk om man lykkes med oppdraget NAV er gitt.

«(...) Det er jo en del ting som er viktige som vi som har målekort på, og vi gjør det ganske bra vi ved (kontor), og vi har ganske bra målekort og det jobbes jo veldig godt, og vi har gode resultater sammenlignet med resten av landet og i det hele tatt, men jeg tror at det kunne ha vært en ekstra motivasjon i forhold til hva vi kunne ha spart storsamfunnet for da»

Sett opp mot litteraturen kan man på en side tolke utsagnet i retning av en ytre motivert orientering; at drivkraften er knyttet til de oppnådde resultatene på målekortet og ønsket om at eget kontor oppnår gode resultater som følge av arbeidsinnsatsen som gjøres. Det vil også være mulig å se resonnementet i henhold til prososiale verdier og «Public Sector Motivation», at det er motivasjonen for å tjene samfunnsmessige interesser (Jacobsen, 2019) som ligger bak ønsket om målinger på andre områder enn det som per i dag foreligger i målekortet for NAV-kontorene. Om man tar utgangspunkt i Ryan og Decis (2000) påstand om at ytre motivasjon innehar stor variasjon i grad av autonomi, der eksempelvis autonom motivasjon vil innebære at verdien av handlingene som gjøres samsvarer med en persons verdier og mål, vil drivkraften bak kunne være ytre motivert, men fortsatt i stor grad kunne samsvare med eksempelvis et prososialt verdigrunnlag. Resonnementet til vår informant kan i tillegg settes i sammenheng med mestring, der det jamfør Manger og Wormnes (2015) argumenteres for at konkrete mål og målsetninger vil være viktig for mestringsfølelsen, der måloppnåelse vil understøtte opplevelsen av fremdrift, en opplevelse av at innsatsen nytter, noe som i neste ledd vil gi økt energi og økte forventninger om

å kunne lykkes. Her kan det muligens også argumenteres for at NAVs overordnede oppdrag ikke blir konkret nok til at man faktisk ser hva som skapes av resultater og mestring, og at det således ville kunne vært motivasjonsfremmende å faktisk få tallfestet hva som skapes gjennom godt og målrettet arbeid i et NAV-kontor, ikke kun sitte med en anelse eller opplevelse av hva kontoret og organisasjonen utretter.

4.4.1.3. Tilhørighet og det å bli sett

Tilhørighet fremheves som en viktig motivasjonsfaktor for flere av informantene – både i form av tilhørighet til eget kontor og egen ledergruppe, men også det å bli sett av egen leder og ledelsen på fylkesnivå og å kjenne på at man er en del av organisasjonen i sin helhet beskrives som viktig.

«For meg så, så er det å få lov til å være med, å kjenne at du er en del av det da, og da tenker jeg spesielt kanskje, for meg, å få være med og føle at du er en del av ledergruppen, at du er en del av NAV Trøndelag, at vi er en del, det er en stor motivasjonsfaktor (...) en interessant opplevelse å se på hvordan du får dialog med de forskjellige personene som sitter mer sentralt i NAV Trøndelag da. Det er noen der som er veldig sånn som jeg forventer at en leder skal være, de skal se deg»

Som det allerede er redegjort for i teorien vil det å ha indre motiverte medarbeidere kunne settes i sammenheng med en rekke positive arbeidsrelaterte utfall, og tilhørighet er et av tre grunnleggende menneskelige behov som vil kunne resultere i indre motivasjon om det blir tilfredsstilt (Ryan & Deci, 2000; Olafsen, 2018; Kuvaas & Dysvik, 2020). Opplevelsen av tilhørighet som den aktuelle informanten beskriver vil derfor være fremmende for nettopp indre motivasjon. I tillegg til det å bli sett, løftes også det å være en bidragsyter som en viktig motivasjonsfaktor for flere av informantene – det å være en del av årsaken til at NAV, fra veiledernivå og opp til organisasjonsnivå, lykkes med sine mål.

En av informantene differensierer i forbindelse med dette mellom kortsiktige og langsiktige motivasjonsfaktorer, hvordan det å være tilgjengelig for sine ansatte i hverdagen, det å kjenne på at man utgjør en forskjell i hverdagen, er noe som motiverer på kort sikt, men at det er målene for

hva kontoret sammen skal skape både av gode løsninger, samhandling med andre kontorer, fagutvikling og innovasjon som er med på å sikre langsiktig motivasjon.

«(...) og synes at vi har en organisasjon som har et viktig arbeidsoppdrag og vet at det er, jeg kan være med på å påvirke hvordan vi løser det, her på (kontor), også i Trøndelag. Jeg ser at jeg er en del av noe som leverer i Trøndelag og det synes jeg er spennende.»

I tillegg til å bidra til at egen avdeling og eget kontor lykkes, løftes også det å være delaktig i at NAV lykkes i så stor grad som mulig med sine mål i fylket som en motivasjonsfaktor.

Dette vil være i henhold til Banduras (1997) påstand om at en leders opplevde påvirkningskraft på organisasjonen vil øke lederens opplevde mestringsevne, hvilket igjen vil kunne medføre at vedkommende mestrer ledelsen av organisasjonen bedre. I neste ledd vil også mestring kunne ses som en forutsetning for indre motivasjon.

4.4.1.4. Skape utvikling, se potensiale og bygge lag

Gjennom intervjuprosessen sitter vi med en opplevelse av at det er en unison oppfatning blant våre informanter om at det å fasilitere utvikling, både for egen del, på medarbeidernivå og på kontornivå er viktig for dem, og ikke minst det å bidra til at organisasjonen på overordnet nivå leverer på sine mål og fortsetter å utvikle seg i riktig retning. Alle informantene våre er innom elementer av det å skape utvikling, både i medarbeidergruppen og egenutvikling i lederrollen, det å se potensiale i sine medarbeidere og det å bygge et godt og velfungerende lag, slik at man evner å nå målene sine sammen.

Når det kommer til utvikling angir en av informantene at egenutvikling i lederrollen er noe av det som bidrar til å opprettholde motivasjonen for jobben.

«det er den overordnende motivasjonen til å holde på med det her, den handler jo om å utvikle meg selv selvfølgelig som leder»

Særlig indre motivasjon settes i sammenheng med utvikling, da det er den enkeltes indre

interesser som skaper engasjementet og drivkraften som skal til for å understøtte både kognitiv, sosial og fysisk utvikling (Ryan & Deci, 2000). Det ovenstående sitatet sier noe om engasjementet for egenutvikling, noe vi setter i sammenheng med selvledelse og autonomi, og ikke minst kompetanseopplevelse, som i neste omgang vil være grunnlag for indre motivasjon – at det å stå godt i selve lederrollen er et mål i seg selv.

En av informantene fremhever at det å sikre at det hele tiden er en utvikling og at ting ikke stopper opp er viktig for egen motivasjon, samt det å se at man lykkes med arbeidet som gjøres på avdelingen – for vedkommende presiseres det at det er dette som er det viktigste for at motivasjonen for jobben skal opprettholdes. Jamfør nedenstående sitat sies det her også noe om at det å lykkes med å skape tilbud som gjør en forskjell for andre er en del av dette; da er vi tilbake til det som kan defineres som prososiale motivasjonsfaktorer. Om vi i tillegg ser på sitatet fra et mestringsperspektiv vil nettopp måloppnåelse og progresjon være noe som gir den enkelte et bilde på at hen mestrer og skaper resultater, hvilket i neste omgang igjen vil ha positiv innvirkning på motivasjon og yteevne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

«og ikke minst å se på at du har troen på at det funker og at du får bekreftet at det man har jobbet tungt med det får man til, så det er en sånn motivasjonsting (...) Jeg lever ikke av skryt fra nærmeste leder eller andre, men jeg lever veldig av å få til ting da, det å kjenne på hva man klarer å skape internt på jobb og med (brukergruppe) man har ansvar for.»

Flere av informantene angir det å bygge et sterkt lag, som både trives sammen og som evner å strekke seg mot målene som settes, som en viktig motivasjonsfaktor for lederrollen.

«Og så er det selvfølgelig det å få til en god gruppe, både i forhold til at folk har det bra på jobb. Og at de har det bra i det henseende at de er motiverte «mine» også da, til å nå sine mål. Så det er kanskje de to tingene der, at jeg har en gruppe der vi får til å gå sammen som motiverer meg også, og som når resultater. Så ja, den blandinga der er kanskje det som gir meg mest motivasjon i hverdagen»

I tillegg til å ha en avdeling som yter godt, løfter to av informantene viktigheten av å understøtte

selvstendighet hos sine medarbeidere, at avdelingen er velfungerende og leverer uten å være avhengige av at lederen tar alle avgjørelser. Dette fremmes samtidig som et premiss for å sikre tid til å utøve andre sider ved lederrollen.

«Det å stole på folk og utvikle dem og tenke på at du ikke trenger å se alt som går ut og at du ikke trenger å vite alt som foregår i sakene, det frigjør tid til akkurat de andre tingene som vi snakker om her da.»

Så i tillegg til at vi ut fra sitatene kan lese elementer som kan tilsi at informantene selv drives av indre motivasjonsfaktorer når det gjelder utvikling i lederrollen og det å skape utvikling og klare å få til gode løsninger, å lykkes og i så måte få bekreftet egen kompetanse, synes de parallelt å være opptatt av å skape et arbeidsmiljø som fremmer indre motivasjon for sine ansatte. Her finner vi flere elementer som jamfør Ryan og Decis selvbestemmelsesteori (2000) kan fremme indre motivasjon: å sikre at de ansatte har det bra på jobb – å skape tilhørighet, sikre at de ansatte blir sett og får bekreftet at den kompetansen de besitter blir verdsatt – sikre kompetanseopplevelse, å ha tillit til medarbeiderne og sikre selvstendighet – å øke følelsen av autonomi. Denne oppfatningen styrkes ytterligere gjennom fokuset en av informantene våre fremmer i form av å se potensialet i folk; ikke bare hos de som har behov for noen av NAVs tjenester, men også hos medarbeiderne. Det å være sammen med mennesker en selv har ansatt og støttet mens de har utviklet seg i jobben og så kunne se at de lykkes i arbeidslivet beskrives som en stor motivasjonsfaktor.

«Jeg har bygd på å finne personer med bakgrunn i potensiale, og det tenker jeg er en oppskrift som jeg fortsatt følger.»

4.4.2. De viktigste hindringene for motivasjon

Ved spørsmål om de viktigste hindringene for å kjenne på motivasjon i arbeidshverdagen beskriver informantene utfordringer innenfor følgende fire hovedområder: Kommunikasjon, begrensninger i tillit fra egen leder og opplevd handlingsrom, urimelighet relatert til rammer og økonomi, samt totalbelastningen av mellomlederrollen, her eksemplifisert gjennom

kombinasjonen av å sitte med personalansvar og samtidig være involvert i de tyngste sakene sammen med sine ansatte. Flere av informantene løfter i tillegg sammenhengen mellom mestring og motivasjon, og hvordan enkelte av de samme faktorene som oppleves som hindringer for mestringsopplevelse også kan være overlappende med de faktorene som være til hinder for opplevelse av motivasjon i arbeidshverdagen.

4.4.2.1. Kommunikasjon

Gjennom utforskningen av hva mellomlederne opplever som de viktigste hindringene for å kjenne på motivasjon i arbeidshverdagen kan et av hovedpunktene her relateres opp mot kommunikasjon og evnen til å lande en beslutning – både innad i ledergruppen og opp mot egen leder.

En av våre informanter løfter kommunikasjonsutfordringer med egen leder og parallelt utfordringer med å sikre informasjonsflyten i ledergruppen som hovedutfordringen når det kommer til begrensende faktorer for motivasjon – her vises det til eksempler på hvordan mangelfull samhandling og informasjon fra egen leder resulterer i at informanten blir satt i en posisjon der hen opplever å ikke være tilstrekkelig forberedt til at det lar seg gjøre å håndtere situasjonen så godt som vedkommende ønsker. Om vi ser på dette fra et mestringsperspektiv vil det å bli satt i en posisjon der man ikke mestrer og håndterer situasjonen som forventet kunne bidra til at en av de fire kildene som skaper positive forventninger om mestring kunne virke negativt inn, og således medføre redusert mestringsforventning for den det gjelder på sikt (Bandura, 1997). Det at vedkommende settes i en situasjon der det ikke lar seg gjøre å stille forberedt vil utover innvirkning på forventet mestringsevne også kunne påvirke opplevelsen av egen kompetanse – et av de essensielle behovene som må være tilfredsstilt for at indre motivasjon ikke skal hemmes (Ryan & Deci, 2000; Olafsen, 2018; Kuvaas & Dysvik, 2020), samt opplevelsen av flyt – den «perfekte matchen» mellom rammene og kompetansen den ansatte besitter og oppgavekravene vedkommende blir stilt ovenfor (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

«og så når jeg havner inne i ting som jeg burde vært forberedt på, men som andre ikke har informert meg om - det er ikke motiverende. Når jeg ikke får for eksempel nok informasjon eller nok samhandling med min leder eller med kollegiet spesielt da, eller mest oppover. (...) når det

kunne ha vært planlagt og det ikke er det, og man havner inn i situasjoner som man på en måte må ta litt på strak arm, og så unødvendig, det er litt umotiverende»

Flere av informantene beskriver i tillegg at en begrensende faktor for opplevd motivasjon er når diskusjonene som føres mangler retning og oppleves «håpløse» i form av å kunne lande en løsning, og når de samme temaene løftes gjentatte ganger innad i ledergruppen uten at det faktisk blir tatt en beslutning. Dette ses i relasjon til begrensninger på motivasjonen, men også på unødig ressursbruk.

«det kan jo være hvis det tar for lang tid å bestemme ting og å sette i gang, og at jeg synes at brukes for lang tid på beslutninger, for eksempel i ledergruppa (...) Det har vært en positiv utvikling, så vi har kommet et bedre stykke på vei, men det har jeg kjent på mange ganger at - herregud, skal vi sitte og diskutere dette igjen på et ledermøte»

4.4.2.2. Begrensninger i tillit fra egen leder og opplevd handlingsrom

To av informantene fremhever tillit fra egen leder som avgjørende for egen motivasjon.

Den ene av informantene beskriver følgende:

«(...) motivasjon henger jo sammen med mestring, det henger sammen med tillit og så henger det jo noe sammen med kapasitet. Og da, så lenge du er innenfor disse områdene her så er det jo alt på stell, men hvis det er noe her som begynner å vaie litt, for å si det slik, hvis kapasiteten min blir annerledes eller hvis opplevelsen av tillit blir annerledes, så ville jeg tenke at også motivasjonen min vil påvirkes.»

Her knyttes mestring, tillit og kapasitet opp mot motivasjon, og det vises til en forventning om at hens motivasjon ville blitt påvirket i negativ retning om opplevelsen av tillit hadde endret seg.

Den andre informanten som angir begrensninger i tillit som en hindring for opplevelsen av motivasjon i arbeidshverdagen viser til at hen allerede har kjent på den negative effekten det kan ha når egen leder ikke praktiserer tillitsbasert ledelse, men i større grad utøver kontroll – det vises

til hvordan dette både påvirker humøret og hvordan det påvirker motivasjonen i negativ retning. Informanten beskriver det som følgende:

*«Og når folk ikke er løsningsorientert, eller også alt det som handler mer om det stikk motsatte av tillitsbasert ledelse., mer type kontroll. Da blir en så '**sur, og det kan ta fra meg motivasjonen (...) Jeg har heldigvis også noen kolleger i ledergruppen som tenker litt det samme, og det betyr at vi kan bruke hverandre og det er kjempeviktig, men jeg har blitt så gammel nå at jeg har skjønt at det er ikke alt man greier å endre på heller, man kan ikke endre hvordan folk er.. Jeg kan ikke bruke så mye energi på det.»*

Her beskriver informanten hvordan ledelse preget av kontroll har en markant negativ innvirkning på hans motivasjon. Nettopp opplevelsen av autonomi, der tillit er en viktig del, er et avgjørende element når det gjelder indre motivasjon, og jamfør Jungert et.al. (2013) er nettopp autonom motivasjon i direkte tilknytning til jobb relatert til en rekke av de organisatoriske og individuelle utfallene man som arbeidsgiver ønsker å sikre. Om konteksten som arbeidsmiljøet utgjør blir preget av kontroll og manglende tillit vil dette virke hemmende for indre motivasjon, mens motsatsen med blant annet økt opplevd autonomistøtte og lederstøtte vil kunne virke positivt på forholdet mellom indre og prososial motivasjon, samt på læring og effektiviteten til vedkommende (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ledelse basert på økt kontroll vil i tillegg kunne innvirke på informantens opplevelse av eget handlingsrom; både vedkommende sin opplevelse av organisatorisk frihet og jobbfrihet vil kunne bli redusert som følge (Jacobsen, 2019).

Det argumenteres imidlertid samtidig for hvordan enkelte av lederkollegaene spiller på hverandre for å minimere de negative konsekvensene av en lederstil som av den aktuelle informanten oppleves som negativ. Som beskrevet av Jungert et.al (2013) er det ikke bare autonomistøtte fra leder som er signifikant positivt relatert til motivasjon og mestringstro – også horisontal autonomistøtte i form av støtte fra kollegaer vil ha positiv effekt, relatert til mestringstro i enda større grad enn ved autonomistøtte fra leder. Det at teamet, her i form av ledergruppen, støtter hverandre, vil dermed kunne motvirke noe av den negative effekten den beskrevne manglende tilliten fra leder vil kunne ha på arbeidstakernes motivasjon.

Informanten sier også noe om hvordan vedkommende har tatt et aktivt valg om å ikke fokusere på de egenskapene ved andre som hen oppfatter som negative – en annen av informantene beskriver en tilsvarende strategi der fokuset på å opprettholde egen motivasjon gjør at vedkommende samtidig må velge hvor hen velger å plassere eget fokus. Det synes derfor å foreligge flere aktive strategier for å sikre at egen opplevelse av motivasjon opprettholdes i så stor grad som mulig.

«Hvis man ikke tenker på sin egen motivasjon, og sin egen, hva som gir deg noe så blir det tungt. Og så må jeg jo fokusere på det (...) så er det ikke alt som er like enkelt, og det er jo mange ting som irriterer meg og som gjør meg søvnløs, og så må man jobbe litt med det da, og så må man tenke at man har mange ting her som man vet virker og så må man jo bruke det i disse situasjonene her da, når ting ikke er like enkelt.»

En av informantene angir i tillegg eventuelle begrensninger i eget handlingsrom som en demotiverende faktor – der det å ikke få tilliten til å løse oppgavene som man selv vurderer mest hensiktsmessig, og at det blir satt begrensninger for hvordan jobben skal gjennomføres. Sett opp mot Jacobsens (2019) beskrivelse av handlingsrom tolkes dette i hovedsak som begrensninger på vedkommendes handlingsrom i form av organisatorisk frihet, altså i hvor stor grad en leders handlinger må avklares med andre, og vedkommendes jobbfrihet, i hvor stor grad lederen selv kan bestemme oppgaver og oppgaveutførelse. Det synes ikke å være tenkt like mye i retning av beslutningsmyndighet, altså den enkeltes frihet til å allokere økonomiske ressurser uten å konferere med overordnet leder.

«I min posisjon da, som mellomleder, hvis det blir satt for mye bånd på (...) hvis vi kommer dit at du blir satt i et mønster som du må følge, når du ikke får det handlingsrommet»

4.4.2.3. Urimelighet relatert til rammene for jobben og økonomi

To av informantene argumenterer for at rammene for å utøve jobben som mellomleder i NAV må være på plass for at det skal la seg gjøre å kjenne på motivasjon i arbeidshverdagen. At det foreligger et rammeverk som gir mening er uttalt som en forutsetning for motivasjon, og det

argumenteres både for at opplevd motstand eller urimelighet i forhold til hva som burde foreligge for at den enkelte skal ha rammene som behøves for å utøve jobben påvirker motivasjonen i negativ retning. Dette samsvarer i stor grad med jobbkarakteristikamodellen, som trekker nære paralleller til opprettholdelse av indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Her trekkes også det økonomiske perspektivet inn, der blant annet de økonomiske rammene for den enkelte avdelingen kan påvirkes av hvordan det enkelte kontor velger å disponere sitt budsjett, hvilket i neste ledd kan påvirke opplevd mulighet av å skape utvikling og progresjon. Manger og Wormnes (2015) viser til hvordan dette både kan medføre manglende energi i arbeidet for den det gjelder, som igjen vil kunne skape manglende mestringsopplevelse og ikke minst en høy grad av frustrasjon om vedkommende det gjelder ellers har en generelt høy mestringsforventning og begrensningene som påføres i stor grad er av strukturell art.

En av informantene beskriver konsekvensene av dette slik:

«Så, den motivasjonsbiten er helt klart, den får seg noen slagsider rundt opplevde ting som man tenker bremses det som jeg prøver å få til.»

4.4.2.4. Kombinasjonen av personalansvar og samtidig involvering i de tyngste brukersakene

Den totale belastningen som ligger til mellomlederrollen er et annet element som løftes av en av våre informanter når vi snakker om faktorer som kan være til hinder for opplevelsen av motivasjon i arbeidshverdagen, og også i denne forbindelsen trekker informanten en parallell mellom mestring og motivasjon. Eksemplene informanten trekker frem omhandler kombinasjonen av å stå i personaloppfølging i perioder der det blant annet kan foreligge konflikter og utfordringer hvor man ikke har evnet å lande en løsning, parallelt med involvering i krevende oppfølgingsløp for enkelte av brukerne.

Dette beskrives slik av informanten:

«Det blir jo litt sånn, nesten det samme som det vi snakket om rundt mestring (...) så er det i form av konflikter og ting igjen som vi ikke får landet over tid, det er klart det går utover motivasjonen det også. Det kan jo gjøre at det blir en litt sånn motivasjonsbrist (...) og så kan det jo være at, ikke sant, vi har jo krevende jobber av og til. Spesielt det å stå i for eksempel veldig mange vanskelige brukersaker. Der at sakene vi er inne i er ofte «versting-sakene» og hvis det er perioder med veldig mye av det så er det klart at det ikke er noe som gir deg energi, det er noe som kan tappe deg litt både for motivasjon og man har jo en sånn type rolle som vi har... Men at der at man til tider, ja, at man, ja, kanskje hadde vært godt og hatt en jobb der man ikke jobber så tett på både i forhold til personalansvar og tunge brukere»

Informanten beskriver flere utfordrende elementer i mellomlederrollen som i kombinasjon kan virke negativt inn på opplevd motivasjon i arbeidshverdagen. Et av elementene er utfordringene som ligger i å være personalleder i perioder preget av konflikter og manglende beslutninger. Som Bandura (1997) beskriver, vil manglende beslutninger kunne påvirke leders opplevelse av påvirkning i negativ retning, med muligheter for redusert subjektiv mestringsevne som følger. I følge Kuvaas og Dysvik (2016) har subjektiv mestringsevne paralleller til behovet for å kjenne seg kompetent, et av behovene som ligger til grunn for indre motivasjon. Også flyt-teori vil kunne være aktuelt å se i relasjon til denne problemstillingen – som Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til, vil det å møte oppgavekrav som er for store sett i forhold til rammene og den interne kompetansen den ansatte har vil kunne medføre blant annet økt engstelse for å miste kontrollen. Totalbelastningen og bredden av utfordringer en mellomleder skal håndtere bør derfor ikke bli større enn at det fortsatt foreligger en opplevelse av mestring; det at lederne blir koblet på de tyngste brukersakene kan derfor tolkes i retning av å være en merbelastning om det blir for mange av dem og kombinasjonen med andre utfordringer totalt sett blir stor. Om man tenker at disse utfordringene totalt sett påvirker lederens opplevelse av å ha kontroll, vil dette sett i sammenheng med Spreitzers (1995) definisjon av «psykologisk empowerment» kunne påvirke nivået av indre motivasjon i negativ retning.

Vi har tidligere argumentert for at prososial motivasjon synes å være til stede hos alle våre

informanter. Jamfør Kuvaas og Dysvik (2020) er det grunn til å tro at indre motivasjon vil styrke effekten av prososial motivasjon, eller så vil et visst nivå av indre motivasjon være en betingelse for at prososial motivasjon faktisk skal medføre fordelaktige resultater. Om den totale belastningen innenfor stillingen medfører lav indre motivasjon i kombinasjon med prososial motivasjon vil dette i følge Kuvaas og Dysvik (2020) kunne medføre lav opplevelse av autonomi – oppgavene gjennomføres fordi det oppleves som det riktige å gjøre, men uten det samme nivået av involvering og engasjement.

Om man derimot klarer å balansere de totale utfordringene og parallelt sikre at miljø som kan fremme mestring og indre motivasjon kan det imidlertid argumenteres for at nettopp denne nærheten til de som skal motta NAVs tjenester er fordelaktig. Jamfør Grant og Berry (2011) vil nettopp kombinasjonen av indre motivasjon i kombinasjon med prososial motivasjon og evnen til å se perspektivet fra de som skal motta tilbudet til organisasjonen være noe som kan assosieres med høy grad av kreativitet, og således hensiktsmessig om utvikling og nyskaping er et mål i organisasjonen.

4.4.3. Hvor ofte kjenner mellomlederne på motivasjon, og hva kan svarene si oss om hvordan de definerer motivasjon?

Vi hadde et ønske om å finne ut frekvensen av opplevelsen av motivasjon for våre informanter, og stilte derfor spørsmål om de kjente ofte på motivasjon i løpet av arbeidshverdagen. Fem av informantene våre angav da at de kjente på motivasjon på daglig basis, selv om en av dem beskriver at opplevelsen av motivasjon kan gå litt i bølger, mens en av informantene kjente på motivasjon noe sjeldnere.

Som redegjort for innledningsvis i kapittelet valgte vi å ikke definere begrepet motivasjon i forkant av at vi stilte spørsmål, og ønsket heller å la informantene svare ut fra sin egen oppfatning av hva de legger i motivasjon. Informantene har noe ulik inngang til hvordan de følger opp og begrunner svarene sine.

En av informantene, som uttalte at hen kjente på motivasjon hver dag, beskrev følgende når hen

ble bedt om å utdype hva som lå i motivasjonsfølelsen:

«Ja, for det første er det jo følelsen av at du er med på og står i noe som er bra, og som du for så vidt identifiserer deg med og har troen på»

Noe av det som kjennetegner indre motivasjon i jobbsammenheng er blant annet høyere affektiv organisasjonstilhørighet, hvilket ovenstående vil kunne tolkes i retning av. Her trekkes det paralleller mellom motivasjon og det at man kan identifisere seg med verdiene til arbeidsplassen, det gjøres en jobb som oppleves meningsfull og som man har tro på, hvilket også er elementer som trekker i retning av at vedkommendes opplevelse av motivasjon sannsynligvis trekker i retning av indre motivasjon

To av informantene kobler det å kjenne på motivasjon opp mot det å glede seg til å gå på jobb eller å være glad i arbeidsplassen sin:

«Ja, jeg gleder meg til å gå på jobb stort sett hver eneste dag»

*«Ja, det vil jeg nå si. Jeg er motivert hver dag jeg *latter*. Jeg er utrolig glad i jobben min, og synes jo at vi har en fantastisk arbeidsplass som gjør at jeg har veldig arbeidslyst og motivasjon.»*

En av informantene viser til at opplevelsen av motivasjon varierer, men at vedkommende likevel kjenner på motivasjon på daglig basis:

«Det går jo litt i bølger, selvfølgelig, i forhold til hverdagen, men jeg vil si at jeg stort sett er motivert. Jeg har vært litt inne på de ulike tingene rundt det, men jeg føler motivasjon sikkert hver dag på ulike måter sånn sett... Mmm...»

Den siste av informantene som beskriver at hen kjenner på motivasjon daglig sier noe om at dette er noe som har preget vedkommende i alle arbeidsforholdene hen har stått i, og der dette kan forklares både med bakgrunn i det å utgjøre en forskjell på arbeidsplassen og det at det gir

vedkommende noe av verdi:

«Ja, og selvsagt må jeg si (...), men jeg har alltid vært motivert for jobbene jeg har vært i også, fordi det gir meg noe, det gir meg noe å være i, det gir meg noe å være med på å utgjøre en forskjell, så det kjenner jeg på»

Den av informantene våre som angav noe sjeldnere opplevelse av motivasjon beskrev det som følgende:

*«*latter* Ja, nei, jeg tror ikke jeg kan si udelt ja på det, at sånn "yes", jeg er alltid motivert, men det er litt sånn vane også, man er på jobb, det er jo det man skal gjøre, så jeg tenker ikke på det hver dag at «Gud, nå er jeg motivert for den jobben», det må jeg innrømme *latter*. Men det er de små blinkene, når man har fått til noe og mestret noe og ser at ok, eller har hatt en god brukersamtale og de takker for hjelpen og er takknemlige, og du ser at du gjør en forskjell, det er jo motiverende.»*

Her settes motivasjon i stor grad i sammenheng med opplevelsen av mestring, samt det å kunne utgjøre en forskjell, hvilket i stor grad kan relateres til prososial motivasjon.

4.4.4. Oppsummering motivasjon

Gjennomgått teori innenfor motivasjon viser hvordan det å skape et arbeidsmiljø fremmende for indre motivasjon vil kunne gi en rekke gevinster, både for den enkelte arbeidstakeren, men også for organisasjonen som helhet. Indre motivasjon vurderes som et resultat av de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, og om disse er tilfredsstilt vil det ha en direkte sammenheng med både ytelse og arbeidsrelatert helse. Prososial motivasjon, som er relatert til ønsket om å gjøre en forskjell for andre, kan settes i nær sammenheng med indre motivasjon, da indre motivasjon vil styrke effekten av prososial motivasjon, eventuelt være en betingelse for at prososial motivasjon faktisk skal medføre fordelaktige resultater.

Med bakgrunn i at vi valgte å ikke predefinere begrepet motivasjon i begynnelsen av intervjuene, og vi heller ikke spurte informantene eksplisitt om hva de legger i begrepet motivasjon, vil svarene blant annet på hvor ofte informantene kjenner på motivasjon i arbeidshverdagen være tuftet på ulike forståelser av hva de legger i nettopp dette begrepet. Når vi ser svarene de har gitt på spørsmålene om positive motivasjonsfaktorer og hva som kan hindre opplevelsen av motivasjon i arbeidshverdagen ser vi imidlertid at faktorene de fremmer i stor grad er gjenkjennbar fra aktuell litteratur på området; når storparten av informantene angir å kjenne på motivasjon på daglig basis kan det være at resultatene ville blitt akkurat de samme om vi hadde definert begrepet i forkant av spørsmålene, men svarene på spørsmål om hyppigheten av opplevelsen av motivasjon sier imidlertid ingenting om hvilken type motivasjon som ligger bak.

Vi har funnet fire overordnede faktorer som fremmer motivasjon hos våre informanter. Den første faktoren er NAVs samfunnsoppdrag og opplevelsen av å utgjøre en forskjell, som ble fremhevet av absolutt alle informantene. Gjennom informantenes svar på spørsmålene om opplever vi det som gjennomgående at informantenes verdigrunnlag er sammenfallende med det samfunnsoppdraget som organisasjonen skal arbeide mot, og at visjonen som ligger til grunn for NAV er noe informantene identifiserer seg med. Dette er faktorer som tilsier at det foreligger en affektiv organisasjonsforpliktelse hos informantene våre, hvilket ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) er sterkt positivt relatert til ekstrarolleatferd, og negativt relatert til turnover, turnoverintensjon og stress. Høyere affektiv organisasjonsforpliktelse er i tillegg en av de forventede resultatene av høy grad av indre motivasjon. Det at informantene i stor grad identifiserer seg med samfunnsoppdraget til NAV, at det å utgjøre en forskjell for andre er noe som er viktig for den enkelte, er i tillegg noe som kan tyde på et altruistisk verdigrunnlag, og at graden av prososial motivasjon er fremtredende hos informantene. Ut fra aktuell teori er det også noe som gir mening med tanke på typen organisasjon de er ansatt hos.

Den andre faktoren går på organisatoriske forhold, herunder at regelverk og rammer er meningsfulle – opplevelsen av mening er et av delelementene som kan relateres som fremmede for indre motivasjon, og denne faktoren underbygges av en av de opplevde hindringene for opplevelse av motivasjon i hverdagen, som er urimelighet i økonomi og rammebetingelser.

Den tredje faktoren er tilhørighet og det å bli sett; dette er et av de tre grunnleggende behovene som vil kunne resultere i indre motivasjon om de blir tilfredsstilt, og er også en motivasjonsfaktor som blir fremhevet av de fleste informantene. Dette kan ses i sammenheng med de angitte hindringene for motivasjon - manglende kommunikasjon, og begrensninger i tillit og handlingsrom. Sistnevnte sier samtidig noe om behovet for autonomi, også dette en viktig forutsetning for opprettholdelse og utvikling av indre motivasjon.

Den siste faktoren går på det å fasilitere utvikling, det å se potensiale og lagbygging. Innenfor dette kunne vi både finne elementer som kan settes i sammenheng med indre motivasjon og mestring for egen del, men også at informantene er opptatt av å skape et arbeidsmiljø som fremmer indre motivasjon også for sine ansatte.

Autonomi er et av de viktigste behovene å tilfredsstille for å fremme indre motivasjon hos en arbeidstaker, høy grad av autonomi vil i seg selv kunne relateres til både økt arbeidstilfredshet, mer kreativitet, lavere turnover og mindre grad av emosjonell utmattelse, samt økt motstandskraft ved vanskeligheter, økt læreevne, bedre evner til oppgaveløsning og økt mestringsevne (Jungert et.al., 2013), samt en forutsetning for individuell effektivitet, produktive holdninger, psykologisk velvære i tillegg til at det er relevant for tillit, som igjen vil kunne settes i sammenheng med bedre arbeidsprestasjoner, økt ekstrarolleatferd og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse. Dekningen av behovet for autonomi synes i tillegg å være en betingelse for at kompetanseopplevelse skal kunne relateres til indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). Med bakgrunn i viktighet av at behovet for autonomi blir tilfredsstilt for en rekke organisatoriske og individuelle utfall har vi derfor hatt et blick på autonomistøtte i analysen av informantenes uttalelser. Her finner vi tegn på at dette er tilstedeværende gjennom informantenes utsagn om eksempelvis opplevd tillit til å løse jobben, at man blir gitt handlingsrom og opplever å ha en forståelsesfull leder, samtidig som det også beskrives som mangelfullt der overordnet leder fremfor tillit velger å lede basert på kontroll. Der det beskrives en kontekst med redusert vertikal autonomistøtte finner vi at horisontal autonomistøtte er tilstedeværende, noe som dermed kan bidra til å ivareta opplevelsen av autonomi og mestringstro.

Analysen vi har gjort av informantenes uttalelser om både positive og negative

motivasjonsfaktorer indikerer stor grad av prososial motivasjon hos våre informanter, samtidig som det også er en rekke faktorer som både indikerer indre motivasjon samt faktorer som vil kunne virke fremmede for understøttelse eller utvikling av indre motivasjon i arbeidsmiljøet. Vi fant få faktorer som indikerer at informantene er ytre motivert, men det forelå imidlertid flere faktorer i arbeidsmiljøet til enkelte som kan virke hemmende for utviklingen og opprettholdelsen av indre motivasjon.

Med tanke på at det er en tydelig sammenheng mellom indre motivasjon og positive individuelle og organisatoriske utfall og en tilsvarende negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og de samme utfallene, parallelt med at et visst nivå av indre motivasjon er en betingelse for at prososial motivasjon skal medføre fordelaktige resultater, bør det være et mål å understøtte de positive motivasjonsfaktorene som mellomlederne har oppgitt og især å fremme de faktorene som kan understøtte utvikling og opprettholdelse av indre motivasjon. Når det gjelder de opplevde hindringene for motivasjon vil det ikke være alle det nødvendigvis lar seg gjøre å eliminere, men det bør likevel tilstrebes å forsøke å redusere disse til et så lavt nivå som mulig.

Positive motivasjonsfaktorer	Opplevde hindringer for motivasjon
Samfunnsoppdraget, det å utgjøre en forskjell	Mangelfull kommunikasjon
Organisatoriske faktorer	Begrenset tillit og handlingsrom
Tilhørighet og det å bli sett	Totalbelastningen av mellomlederrollen
Utviklingsarbeid, se potensiale, lagbygging	Urimelighet i økonomi og rammebetingelser

Figur 11 Oversikt positive motivasjonsfaktorer og opplevde hindringer

4.5. Opplevd støtte, herunder også lederstøtte

Når vi skulle forske på mellomlederens mestrings- og motivasjonsfaktorer, var det i sammenheng med dette også interessant for oss å se på hvilken støtte våre informanter opplevde fra ulike nivåer. I teorien gjennomgått rundt opplevd støtte ser man at ulike typer av opplevd støtte er viktig, blant annet for indre motivasjon og arbeidstilfredshet, og dette både generelt for

medarbeidere i arbeidslivet, men også for mellomledere i en rolle der man selv skal utøve ledelse i det at mellomledere som opplever støtte selv utøver bedre ledelse. Denne teorien drøftes opp mot den empirien vi fant i mer detalj nedenfor. Informantene våre oppgir når de blir spurt om i hvilken grad de opplever støtte fra leder og ledergruppe, hvor de henter støtte fra, og i hvilken grad de opplever at deres leder er opptatt av deres mestring og motivasjon, at de henter og får støtte fra ulike nivåer, være seg kolleger, egen leder, og ledergruppen eller deler av ledergruppen, og dette gjennomgås videre under.

4.5.1. Kollegial støtte- viktig og tilstedeværende

Informantene oppgir å støtte seg til kolleger i avdelingen sin og å hente støtte derfra. Flere viser til at det i generelt eller situasjoner er mer viktig å oppleve støtte og bekreftelse på støtte fra avdelingen sin og kollegene sine der, enn det er fra de andre nivåene. Dette være seg i form av at man har ulike fagområder eller erfaringsutvekslinger å støtte seg på i arbeidsoppgave som skal utføres eller i form av de tilbakemeldingene man får av kollegene sine.

En av informantene beskriver det slik:

«Det er noe med å hvordan man står i de forskjellige situasjonene som leder også, og da kan det hende at det er viktigere for meg å få anerkjennelse, liksom få bekreftelsen, fra avdelingen min enn det har betydning å få det fra ledergruppen.»

Informantene oppgir som nevnt under sin egen ledertilnærming at gjensidig tillit er viktig, og dette gjenspeiles også i det som oppgis rundt opplevd støtte og tilbakemeldinger, det er viktig for informantene å ha støtten fra kollegene og de som mellomledere i stor grad opplever å få den støtten de ønsker seg fra kollegene. I empiri og drøfting rundt mestring så man at informantene beskrev positive tilbakemeldinger som inngår i muntlig overbevisning som en av mestringsfaktorene trukket frem, og at det å føle seg som en del av et fellesskap var viktig. Dette kan sees i sammenheng med sosial støtte og det at en person opplever å bli sett og satt pris på, som vil være en type støtte som oppleves. Det å oppleve sosial støtte og tilhørighet vil med bakgrunn i teori være viktig for å tilfredsstille grunnleggende behov mennesker har, reduserer negativt stress og skaper motstandsdyktighet mot det negative stresset som oppstår, fremmer god

psykisk og fysisk helse og arbeidstilfredshet. Den kollegiale støtten vil med bakgrunn i Kaufmann og Kaufmann (2015) kunne være av både oppgavestøtte, praktisk støtte og det som fremheves i sitatet følelsesmessig støtte. Det at man opplever slik kollegial støtte vil videre kunne påvirke oppfattelsen av rettferdighet i organisasjonen ved at man opplever at kollegene opptrer rettferdig og støttende, noe som vil kunne føre til at man får en mer affektiv organisasjonsforpliktelse. Affektiv organisasjonsforpliktelse er gunstig med tanke på at man da kan en sterkere emosjonell tilknytning fra mellomlederne til organisasjonen NAV, man kan få positive utslag på ekstrarolleatferd, arbeidsprestasjoner og at sannsynligheten for at mellomlederne forblir i NAV, også av riktige årsaker, stiger. Det at informantene oppgir å hente støtte fra kollegene i avdelingen kan kanskje også indikere at det eksisterer en gjensidig relasjon mellom mellomlederne og kollegene i avdelingen, og at dette kan sees i sammenheng med også med kollegenes opplevde lederstøtte fra mellomlederen, noe som videre også vil kunne påvirke kollegenes opplevde organisasjonsstøtte. I og med at mellomlederrollen som rolle kan tenkes å inneha risiko for høyere nivåer av negativt stress, vil slik sosial støtte og den økningen av motstandsdyktighet mot slik stress som kommer av støtte potensielt være tilsvarende grad viktig, og at det som informantene beskriver som kollegial støtte og anerkjennelse fra kollegene vil med bakgrunn i teori sånn som Kaufmann og Kaufmann (2015) kunne ha betydning for i hvilken grad mellomlederne får fysiske konsekvenser av det negative stresset, sånn som reduksjon av sannsynlighet for utbrenthet og depresjon.

4.5.2. Støtte fra leder - viktig at det er nok, samtidig som man beholder frihet

Noen av informantene oppgir at de kunne ønske seg i ulik grad mer støtte og oppfølging fra sin nærmeste leder, og at leder her både kunne ha vist mer uttalt oppmerksomhet og engasjement rundt mellomledernes situasjon i arbeidshverdagen deres. En nevner helt konkret den situasjonen som har vært under covid-epidemien og at hen gjerne skulle hatt en tettere dialog på individuelt nivå. Samtidig nevner også disse informantene at de opplever at de nødvendigvis ikke trenger å at lederen aktivt uttrykker støtte «hele tiden» eller «hver dag», og at de har et inntrykk av lederen sin er fornøyd med jobben de som mellomledere gjør.

Den ene informanten beskriver det slik:

«Jeg kunne nok ønsket meg mer feedback fra lederen min, for å både, egentlig både på godt og vondt. Hen kunne godt ha sagt mer om hva jeg burde forbedre meg på, for det hadde også være en støtte»... «Så litt generelt mer tilbakemelding kunne jeg jo ønske meg. Men altså jeg vet jo nok til å vite at hen er fornøyd med meg og synes gjør en god jobb så det er jo ikke sånn at jeg trenger det å høre det hver dag.»

Her ser man at enkelte av informantene oppgir manglende engasjement, oppmerksomhet og tilbakemeldinger som et bilde på manglende støtte eller for lave nivåer av opplevd støtte. Dette vil være i henhold til det teorien til Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver rundt følelsesmessig støtte i det at lederen utviser omsorg og interesse, i dette tilfellet mangel på dette. Det som nevnes helt konkret rundt covid og mangel på dialog i en ekstraordinær situasjon kan tyde på at informanten kan ha opplevd også mangel på informasjonsstøtte og/eller oppgave-støtte i en krisesituasjon og manglende råd og hjelp dersom det har vært et behov. Dersom mellomleder ikke opplever å ha støtte, eller støtte i stor nok grad fra lederen sin og potensielt da lavere organisatorisk støtte, vil dette med bakgrunn i teorien gjennomgått kunne føre til at mellomlederen har dårligere motstandsdyktighet mot negativt stress som måtte komme av rollen, det kan føre til at mellomleder får en lavere affektiv organisasjonsforpliktende og en mer kalkulerende organisasjonsforpliktelse, der mellomleder føler mindre behov for å gjengjeldelse. Dette innebærer at man risikerer at tilknytningen mellomlederen har til NAV baserer seg mer på hva vedkommende taper på å forlate organisasjonen fremfor å være stolt og å ha en emosjonell tilknytning til NAV og oppdraget, og videre at man risikerer lavere motivasjon og arbeidsprestasjoner sammen med høyere nivåer av negativt stress hos mellomlederne som opplever lavere støtte. I teorien beskrives støttende ledelse av Kuvaas og Dysvik (2016) som den nærmeste leders evne til å stimulere blant annet ferdighetsutvikling og kompetanseopplevelse, og sett opp mot kan det som uttales av disse informantene sees i lys av en tilsynelatende lavere grad av støttende ledelse. Dette vil videre kunne føre til en lavere indre motivasjon og at relasjonen mellom mellomleder og leder blir mer forhandlingsorientert og transaksjonell som også vil føre til en lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, med tidligere beskrevne konsekvenser. I teorien gjennomgått pekes det også mot at støttede mellomledere selv blir bedre ledere, slik at manglende opplevd støtte ikke bare vil få konsekvenser for mellomlederen personlig og individuelt, men kan også få konsekvenser for den ledelsen som utøves av mellomlederen og hvordan medarbeiderne

rundt opplever sånn som organisatorisk støtte. Det som da er potensielle uheldige konsekvenser av manglende lederstøtte og opplevd organisasjonsstøtte for mellomleder vil dermed dryppe videre nedover i organisasjonen og dermed skape konsekvenser langt utover den konkrete leder-mellomleder-relasjonen.

Flere av informantene oppgir at de opplever tilfredsstillende støtte fra sin nærmeste leder, og beskriver på ulike vis det med å oppleve at lederen utviser støtte gjennom å tildele frihet og handlingsrom, og at de får en oppfølging som av den enkelte mellomleder oppfattes som passe for seg og sitt behov. Noen nevner også konkret dette med konkrete tilbakemeldinger lederen kommer med på noe man trenger å justere i jobben sin, og at dette oppleves som støttende. Videre nevner flere at det er viktig at lederen ikke er for pågående og at man ikke har behov for en leder som er «på skulderen» til enhver tid, så lenge at man vet at lederen er der når man har behov for det og/eller trenger mer uttalt støtte.

Som en av informantene beskriver det:

«Nå er det jo kanskje ikke min (leder) heller den sånn som er sånn nærmest på å klappe meg på skulderen og sier veldig bra jobba, men det er jo sånn som jeg sier at jeg er ikke så opptatt av det så lenge jeg er føler at det er en slags anerkjennelse i forhold til at vi faktisk leverer, og det føler jeg jo.»... «men når du trenger det og at det er noe, så vet du at hen stiller opp da, og det er jo det som er avgjørende for meg. Så hvis vi står i noe veldig vanskelig og der vi virkelig trenger (navn leder) så er hen der og det er det som er viktigst for meg i forhold til den lederrollen jeg har.»

Her ser vi at det informantene oppgir som opplever tilfredsstillende støtte fra sin leder kan stemme opp mot det som beskrives i teori rundt muntlig overbevisning i det å få anerkjennelse og støtte i form av oppgavestøtte i det at leder her gir muntlig tilbakemeldinger og det at informantene oppgir å forvente ut fra relasjonen med leder hjelp og bistand dersom det er noe, eksempelvis ved problemer. Her må også opplevd støtte sees i sammenheng med det som er gjennomgått tidligere rundt opplevd frihet og handlingsrom, og at informantene her kan tolke det at lederen ikke «henger over skulderen», som et tillitstegn og anerkjennelse av at mellomlederen er kompetent ut fra psykologisk myndiggjøring som er viktig for indre motivasjon. Videre vil slik

støtte kunne føre til at mellomlederne på et individuelt nivå får oppleve organisatorisk støtte gjennom at leders engasjement i mellomleders ve og vel blir et bilde på hvordan NAV som organisasjon bryr seg om mellomleders bidrag til organisasjonen. Basert på teorien om gjengjeldelse vil dette kunne føre til at mellomleder ved slik støtte opplever en forpliktelse til å gjengjelde støtten og får en sterkere lojalitet til NAV og økt engasjement og styrket arbeidsutførelse i arbeidet sitt. Dersom leder og mellomleder gjennom den støtten som oppleves også klarer å skape og ha en sosial relasjon, vil dette videre skape ytterligere indirekte effekt på arbeidsprestasjon gjennom indre motivasjon og tilfredsstillelse av behov slik som for tilhørighet og å føle seg kompetent. Sett opp mot teori om at mellomledere med opplevd lederstøtte selv blir bedre ledere gjennom utøvd lederstøtte, vil den støtten mellomlederne her beskriver være av betydning også overfor mellomledernes kolleger i avdelingen og deres opplevde organisasjonsstøtte og hvordan det som er beskrevet som positive effekter av støtten, sånn som økt engasjement og lojalitet «trickle-down», renner videre nedover i organisasjonen. På bakgrunn av de positive effektene slik som økt arbeidsengasjement, bedre måloppnåelse og suksess i oppdrag, ikke bare for mellomlederen selv, men også for avdelingen til mellomlederen som en del av organisasjonen som helhet, vil det være viktig at mellomlederne opplever støtte fra sine ledere. Støtten som leder utøver overfor mellomleder bør tilpasses slik som vi ser flere av informantene beskriver, både etter hvilken type støtte den enkelte mellomleder trenger, men også balansert opp mot friheten og tilliten mellomleder opplever å få fra sin leder slik at den friheten og handlingsrommet som mellomlederne trenger bevares.

4.5.3. Ledergruppen- viktig med felleskap

Ledergruppen, sammensatt av mellomlederne i de ulike avdelingene og deres nærmeste leder, beskrives av informantene som viktig. Dette på bakgrunn av faktorer som at ledergruppen oppfattes som viktig for å bli enige om prioritering og fordele ressurser og å hjelpe hverandre, og at ledergruppa gjør at man som mellomleder har et felleskap der man kan diskutere og drøfte på et fellesnivå, og har et felleskap og tilhørighet blant andre ledere. Flere nevner det med å ha følt på ensomhet som leder dersom man ikke hadde hatt en ledergruppe, deler eller hele av den, å støtte seg til og stått sammen med. Det at ledergruppen er samkjørte og omforente fremheves også som viktig ut fra de felles målene man har og retningen avdelingene skal oppnå enhetlig.

Ledergruppen vil også være en kanal enkelte nevner som viktig for å formidle informasjon som kommer ovenfra og forankre dette nedover i organisasjonen.

En av informantene beskriver viktigheten av ledergruppen slik:

«I forhold til en hverdag som er såpass både travel og tung og vi har såpass mye felles utfordringer i ledergruppen, så det hadde vært umulig uten sånn sett. Og så er det jo deler av ledergruppen som du støtter deg veldig til og som er mye nærmere enn andre igjen. Sånn er de de tettete vi har på kontoret i hverdagen, både i forhold til spøk og lunsj og i forhold til ulike ting. Så klart at på det nivået så er det kjempeviktig den støtten du har. I en organisasjon som vi har så er det viktig at den ledergruppen fungerer ganske bra i forhold til alle de felles målene vi har.»

En annen av informantene beskriver viktigheten av felleskapet slik:

«Jeg trives ikke med å stå alene, så det å være en del av noe som jeg sa nettopp nå i stad, det å høre hverandre sine spørsmål, det å høre hverandre sine tenkninger, det betyr mye for meg. Det skaper refleksjon, skaper nye perspektiver på dine egne perspektiv. Så ja, det er noe som betyr mye for meg. Det at vi har en arbeidshverdag hvor det her har vesentlig innhold, at vi har ei ledergruppe som bruker hverandre og som er hverandre sine sponsorer eller supportere.»

Vi ser i det informantene har beskrevet selv om mellomlederrollen at rollen innehar en del utfordringer koblet opp mot det ansvaret som rollen innehar, og her sier teorien at sosial støtte vil være viktig for å ivareta, i dette tilfellet mellomleders, fysiske helse og å redusere fysiologiske reaksjoner på stresset som kommer av rollen. Sosial støtte kan komme både fra kolleger i avdelingen eller leder som tidligere gjennomgått, men også fra ledergruppen. Vi ser ut fra informantene at ledergruppen utøver ulike typer støtte sett ut fra Kaufmann og Kaufmann (2015) sine definisjoner, både følelsesmessig-, oppgave- og informasjonsstøtte. Den støtten som oppleves fra ledergruppen kan tenkes å være aktuell også som et bilde på organisatorisk støtte. I tilfelle vil støtte fra ledergruppen påvirke i hvilken grad mellomlederne opplever organisatorisk støtte og tilhørende affektiv organisasjonsforpliktelse, med tilhørende positive effekter også tidligere diskutert, slik som engasjement, arbeidsprestasjon og lojalitet til organisasjonen.

4.5.4. Ulikheter i ledergruppen- kilde til berikelse, men også konflikt

Informantene beskriver ledergruppene og betydningen av disse hos de ulike kontorene som sammensatte av mennesker med ulike personligheter og ulike måter å tenke på. Informantene fremhever at slike ulikheter kan være en styrke for ledergruppen, i at man da får ulike perspektiver og en bredere fagsammensetning og at ulikhetene oppleves overkommelig, men flere av informantene fremhever disse ulikhetene som grunnlag for frustrasjon og misnøye i arbeidshverdagen.

Som en av informantene sier:

«Det handler kanskje om å forstå hverandre enda bedre og hvor vi kommer, fra hvem vi er og vi er som sagt veldig forskjellige, så det er en fordel når vi klarer å få utnyttet hverandres styrker, også er det en ulempe når vi krasjer på at vi ikke forstår hverandre. Og jeg har opplevd begge deler altså.»

Dette da med tanke på prosesser, struktur i møter, og møteledelse som gjør at informantene beskriver følelse av bortkastet tid og manglende progresjon ei at ting tar lengre eller for lang tid. Enkelte beskriver også at man ikke føler den tryggheten som trengs i kollegiet i ledergruppa til at man ønsker å være helt åpen i kommunikasjonen innad i ledergruppen.

«Mens her er vi (x-antall) ledere som skal møtes på et ledermøte en gang i uka og lande en del ting da, det er jo en sånn prosess som jeg personlig synes kan være litt utfordrende innimellom og at det tar litt tid med avgjørelser og sånn.»

En annen informant har gjort seg disse tankene om hvilken betydning ledergruppen har:

«Jeg synes ledergruppen, det er viktig å være en del av og føle at du er inkludert og har innflytelse i en ledergruppe når du er der. Er du i en ledergruppe som du ikke føler du er en del av, da blir du fort alene. Da blir du fort alene, tenker jeg, da maser du litt alene, da er det ingen som bryr seg, og hvis du da samtidig får bare overlagt det du skal gjøre, uten å ha noen innflytelse, det blir tungt.»

I tillegg beskriver noen av informantene ulikheter i ledergruppen innen personalledelse og at gruppe medlemmene har ulik ledelsesfilosofi fra det informanten selv har og at dette blir i ulik grad kilde til konflikt. En informant beskriver at tillitsbasert ledelse er så viktig for hen at det at vedkommende oppfatter andre mellomledere i ledergruppen å tenke veldig annerledes rundt ledelsesfilosofi også påvirker hens utøvelse av sitt lederskap, og at vedkommende hadde blitt en bedre leder dersom ledergruppen var mer samkjørte.

En av informantene beskriver at man i ledergruppen opplever at man ikke klarer å samarbeide om fordeling av ressursene og at man i ledergruppen ikke klarer å ha den tilliten som trengs for at ressursdelingen i gruppen skal oppleves konstruktiv. Vedkommende informant har derfor erfart å ikke få gjengjeldt sin innstilling om å dele på eventuelt tilgjengelige ressurser, og beskriver å grue seg til budsjettkutt man forventer å komme og at vedkommende heller tenker å være mer tilbakeholden med å tilby egne ressurser.

Her ser man at informanter beskriver fravær av både sosial støtte og følelsesmessig støtte og tilhørighet gjennom konflikt på bakgrunn av ulikheter og ressurskonkurranse. Videre vil ressurskonkurranse og det som beskrives om kommunikasjon og ulik ledelsesfilosofi kunne gå inn under både oppgaves- informasjons- og praktisk støtte, i dette tilfellet fravær eller hindringer for slik støtte. I tillegg kan det synes som om prosesser i ledergruppen som oppleves å hindre progresjon og fremdrift også vil kunne være relevant for det som er diskutert rundt mangel på mestring i form av fremdriftshindringer. Dersom manglende støtte fra ledergruppen utgjør en betydelig del av mellomleders totale bilde av oppfattet støtte vil slik manglende støtte av ulik art kunne påvirke i hvilken grad mellomleder opplever å få grunnleggende behov tilfredsstilt med tanke på tilhørighet, omtanke og engasjement og dermed videre at organisasjonen NAV utøver støtte. Dette vil med bakgrunn i teori kunne føre til at mellomleder får sånn som lavere motstandsdyktighet mot stress, mindre ekstrarolleatferd og en mer kalkulerende organisasjonsforpliktelse som kan innebære lavere emosjonell tilknytning til NAV og lavere engasjement for arbeidet. Dette vil videre påvirke turn-overbildet, og hva som blir årsaken til at man velger å bli eller skifte jobb. Vi ser videre en informant konkret gi et bilde på å kalkulere hvordan egne ressurser fordeles og oppfatte at ressurser fordeles ulikt, noe som vil være i tråd med teori fra sosial bytteteori og kalkulerende organisasjonsforpliktelse og lavere grad av

affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette kan også medføre at mellomleder får en mer transaksjonell relasjon med leder og andre mellomledere i gruppen, slik at man får en mer forhandlingsorientert tilnærming som det som beskrives her, der informantens interesser i transaksjonen mellom seg selv og andre i gruppa får fokuset.

Her kan man muligens også se ledergruppen i en særskilt rolle, der denne er sammensatt utelukkende av individer som er ledere med personalansvar for de under seg, og i lys av det som er gjennomgått rundt at støttede mellomledere selv blir bedre ledere, vil en ledergruppe ha et stort potensial for støttepåvirkning også i negativ forstand. Dersom en eller flere mellomledere opplever manglende organisatorisk støtte ut fra de opplevelsene de har fra ledergruppen som igjen fører til lavere eller manglende affektiv organisasjonstilknytning, vil dette også påvirke et potensielt stort antall medarbeider avhengig av ledergruppen størrelse, hvilke av mellomlederne og leder som lar seg påvirke av konkurranse og samarbeidsklima og tilhørende støtte i gruppen, og hvordan dette videre påvirker utøvd lederstøtte nedover i organisasjonen. Noe som videre vil kunne påvirke opplevd organisasjonsstøtte for medarbeidere under ledergruppen og ledergruppen vil dermed skape indirekte effekt på arbeidsprestasjoner og resultater både på tvers hos mellomlederne og deres behov for støtte, men også vertikalt nedover i organisasjonen. Det vil derfor kunne være av betydning på ulike nivåer å legge til rette for et best mulig samarbeid innad i ledergruppen, slik at prosesser som involverer ledergruppen oppleves så lite hindrende som mulig med tanke på fremgang og effektivitet, at samarbeid tydelig er til felles nytte og at ressursdeling oppfattes rettferdig og gjensidig. Dette slik at ledergruppen og det potensiale den har for støtte av ulik art kan oppnås for flest mulig av medlemmene i gruppen.

4.5.5. Oppsummering opplevd støtte

Ut fra det informantene beskriver, så henter de som mellomledere støtte fra de ulike nivåene varierende ut fra som kreves ut fra situasjonen man står i når man ønsker støtte, i tillegg til at hvilken trygghet og respons man oppfatter å få fra de ulike nivåene spiller inn. Flere av informantene beskriver hvordan de tilpasser sammensetningen av mennesker de støtter seg til som tilpasset etter det de har behov for. Enten ved at man velger medarbeidere i avdelingen, eller at man gjør et utvalg av kolleger innad i ledergruppen. Rundt støtte fra sin egen leder beskriver

informantene muligheten for å oppsøke lederen sin for å få konkret tilbakemelding og uttalt støtte dersom mellomlederen føler på behovet for direkte støtte fra lederen sin, samtidig som at enkelte oppgir å kunne ønske seg mer oppfølging. Ledergruppen beskrives som en viktig støtte, der noen opplever ulikheter, men at det går greit, mens andre opplever ulikhetene som en faktor som gjør at støtten fra ledergruppen ikke fungerer eller oppleves som støttende i tilfredsstillende grad.

Det å oppleve støtte er viktig for mellomledere. Både fordi de individuelt innehar en rolle som innebærer belastninger og stress det vil være gunstig å redusere negative effekter av, slik at mellomlederne opplever å være engasjert og motivert i arbeidet sitt. Men også slik at de selv kan utøve støtte til medarbeidere under seg, og bidra både direkte og indirekte til at NAV som organisasjon lykkes med oppdraget sitt. Det vil derfor kunne være viktig på bakgrunn av det informantene beskriver opp mot teori gjennomgått at den støtten som utøves av ledere overfor mellomledere at denne er tilpasset de behovene mellomlederne har, både av type og omfang, og at slik støtte balanseres mot frihet og handlingsrom som mellomlederen har behov for.

Ledergruppen og denne som opplevd støtte vil ut fra informantene være av betydning, både som opplevd støtte fra de andre medlemmene og organisatorisk fra NAV. Det kan derfor være hensiktsmessig dersom arbeidet til ledergruppene og klimaet innad i gruppen legges opp slik at det tilrettelegges for effektivitet, at ressurser og informasjon kan deles uten konkurranse og at ulikheter og dialog påvirkes slik at man reduserer uproduktive konflikter.

5. Oppsummering og konklusjon

Utgangspunktet vårt for denne oppgaven har vært mestrings- og motivasjonsfaktorene for en mellomleder i NAV, og vi har konkret sett nærmere på hva som oppleves å være de viktigste mestrings- og motivasjonsfaktorene for mellomledere i NAV Trøndelag. Vi har i sammenheng med dette også sett på opplevd støtte og opplevelse av støtte fra leder og ledergruppe, samt hvordan våre informanter opplever selve mellomlederrollen.

Belyste utfordringer ved mellomlederrollen synes i stor grad å være samsvarende med gjeldende teori bortsett fra et funn; i motsetning til hva generell litteratur sier opplever våre informanter å ha stor grad av handlingsrom – tilsvarende en annen kvalitativ studie gjennomført på et utvalg fra samme organisasjon. Foruten dette ser vi at opplevelsen av mellomlederrollens utfordringer i stor grad stemmer overens med gjeldende teori, både i form av utfordringene med å være bindeledd mellom nivåene, balansere relasjons- og ledelsesoppgaver opp mot drift, det å være endringsaktør i prosesser som blir iverksatt på toppledernivå, samt kompleksiteten i jobben som kan kreve strenge prioriteringer. Når det gjelder positive sider ved mellomlederrollen kan disse i stor grad relateres til de samme positive faktorene som fremmer både mestring og motivasjon.

Teorien vi har gjennomgått viser at det å oppleve mestring og å forvente å mestre oppgaver er viktig og har mange positive konsekvenser, både på individ- og organisasjonsnivå. Ikke bare vil mestring sørge for en økt indre motivasjon, men det vil også påvirke i hvilken grad man har en mestringsforventning og hvordan man dermed faktisk mestrer oppgaver og utfordringer man møter videre, noe som igjen øker mestringsforventningen, og man får en «god sirkel». Dersom man ser på mellomlederrollen spesifikt, vil mestring og økt mestringsforventning øke kvaliteten på ledelsen som utøves og skape mer motstandsdyktighet hos mellomlederen for belastninger som følger med rollen. I dataene vi har samlet inn fra mellomlederne i NAV Trøndelag har vi funnet tre overordnede positive faktorer for mestring. Den første faktorer i det at mellomlederne opplever tillit, frihet og handlingsrom og dermed opplever selvbestemmelse og annerkjennelse som kompetente til oppgaven de er satt til. Dette underbygges også av det som fremstår som en av de negative overordnede faktorene- som dreier seg om treghet og begrensninger i omgivelsene, og manglende progresjon som følge av dette. Det å lykkes med mål og oppgaver og det å skape resultater er en annen av de tre overordnede mestringsfaktorene, og dette vil både

kunne sees i sammenheng med innvirkningen på mestringsforventning, men også sammen med den prososiale, indre motivasjonen i det å lykkes med oppdraget for NAV. Også her vil den negative mestringsfaktoren i manglende kapasitet, samt det å bli begrenset i progresjon, underbygge det å lykkes i å nå mål og å skape resultater som en viktig positiv mestringsfaktor. Her ser man at det å lykkes med samfunnsoppdraget og det å hjelpe folk som er så viktig for informantene våre vil kunne påvirkes dersom rammene mellomlederne arbeider under hindrer eller tilrettelegger for dette. Den tredje av de overordnede faktorene for mestring vil ut fra dataene vi har samlet inn fra informantene være det som går på det å føle seg som en del av et fellesskap, der god stemning og positive tilbakemeldinger nevnes av flere av informantene, og motsetningen og negativ faktorer er det å oppleve manglende kommunikasjon og negative tilbakemeldinger. Dette vil også kunne betraktes i lys av opplevd støtte, der flere av informantene våre viser til viktigheten av opplevd støtte fra kollegene sine, leder og ledergruppen og det å være en del av fellesskapet på arbeidsplassen. Noe som også av teori støttes å være viktig, blant annet med tanke på den affektive organisasjonsforpliktelsen opplevd støtte skaper, samt motstandsdyktighet mot stressorer for mellomlederen. Med bakgrunn i teorien gjennomgått, vil støttede ledere selv utøve bedre leder- og organisatorisk støtte, og man får en «trickle-down» effekt i organisasjonen. Opplevd støtte er derfor viktig, ikke bare for den enkelte mellomlederen, men også for organisasjonen NAV som helhet. Når informantene våre beskrev opplevd støtte fra sin nærmeste leder, var det flere som beskrev det å ha en leder som var der når man trengte det, eller ba om konkret støtte, men at man foretrakk en leder som ga frihet og ikke «hang over skulderen». Enkelte av informantene kunne tenke seg en tettere oppfølging fra sin leder. I og med at man ser at frihet og handlingsrom er så viktig for informantene, vil det være behov for å balansere støtte opp mot frihet og handlingsrom ut fra de individuelle behov som relasjonen og mellomleder som person trenger. Ut fra empirien vi innhentet fra informantene viser det seg at ledergruppen både kan være en viktig støtte for mellomlederne, men at det også er et fora som av noen av informantene kan oppleves som ukonstruktivt og at ulikheter og konkurranse om ressurser kan skape opplevelse av manglende støtte. Dette indikerer at det er hensiktsmessig å legge til rette for samarbeid og effektivitet innad i ledergruppene, og at ressurser og informasjon kan deles uten hensyn til konkurranse.

Gjennomgått teori innenfor motivasjon viser hvordan det å skape et arbeidsmiljø fremmende for

indre motivasjon vil kunne gi en rekke gevinster, både for den enkelte arbeidstakeren, men også for organisasjonen som helhet. Indre motivasjon vurderes som et resultat av de tre grunnleggende behovene for autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet, og om disse er tilfredsstillt vil det ha en direkte sammenheng med både ytelse og arbeidsrelatert helse. Prososial motivasjon, som er relatert til ønsket om å gjøre en forskjell for andre, kan settes i nær sammenheng med indre motivasjon, da indre motivasjon vil styrke effekten av prososial motivasjon, eventuelt være en betingelse for at prososial motivasjon faktisk skal medføre fordelaktige resultater.

Vi har funnet fire overordnede faktorer som fremmer motivasjon hos våre informanter. Den første faktoren er NAVs samfunnsoppdrag og opplevelsen av å utgjøre en forskjell, som ble fremhevet av absolutt alle informantene. Dette er en faktor som kan knyttes til prososial motivasjon samt affektiv organisasjonsforpliktelse, hvilket er et av de forventede resultatene av indre motivasjon. Den andre faktoren går på organisatoriske forhold, herunder at regelverk og rammer er meningsfulle – opplevelsen av mening er et av de elementene som kan relateres som fremmende for indre motivasjon, og denne faktoren underbygges av en av de opplevde hindringene for opplevelse av motivasjon i hverdagen, som er urimelighet i økonomi og rammebetingelser. Den tredje faktoren er tilhørighet og det å bli sett; dette er et av tre grunnleggende behovene som vil kunne resultere i indre motivasjon om det blir tilfredsstillt, og er også en motivasjonsfaktor som blir fremhevet av de fleste informantene. Dette kan ses i sammenheng med de angitte hindringene for motivasjon - manglende kommunikasjon, og begrensninger i tillit og handlingsrom. Sistnevnte sier samtidig noe om behovet for autonomi, også dette en viktig forutsetning for opprettholdelse og utvikling av indre motivasjon. Den siste faktoren går på det å fasilitere utvikling, det å se potensiale og lagbygging. Innenfor dette kunne vi både finne elementer som kan settes i sammenheng med indre motivasjon og mestring for egen del, men også at informantene er opptatt av å skape et arbeidsmiljø som fremmer indre motivasjon også for sine ansatte. Analysen vi har gjort av informantenes uttalelser om både positive og negative motivasjonsfaktorer indikerer stor grad av prososial motivasjon hos våre informanter, samtidig som det også er en rekke faktorer som både indikerer indre motivasjon samt vil virke fremmende for indre motivasjon i arbeidsmiljøet. Vi fant få faktorer som indikerer at informantene er ytre motivert, men det forelå imidlertid flere faktorer i arbeidsmiljøet til enkelte som kan virke hemmende for utviklingen og opprettholdelsen av indre motivasjon. Med

tanke på at det er en tydelig sammenheng mellom indre motivasjon og positive individuelle og organisatoriske utfall, og en tilsvarende negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og de samme utfallene, parallelt med at et visst nivå av indre motivasjon er en betingelse for at prososial motivasjon skal medføre fordelaktige resultater, bør det være et mål å understøtte de positive motivasjonsfaktorene som mellomlederne har oppgitt, især å fremme de faktorene som kan understøtte utvikling og opprettholdelse av indre motivasjon. Når det gjelder de opplevde hindringene for motivasjon vil det ikke være alle det nødvendigvis lar seg gjøre å eliminere, men det bør likevel tilstrebes å forsøke å redusere disse til et så lavt nivå som mulig.

5.1.Sluttord/videre forskning

I innledningen vår refererte vi til et intervju fra 2016 som ble gjort av daværende NAV-direktør Sigrun Vågeng, der hun beskriver hvordan man for å utøve god ledelse må være kompetent, ha handlingsrom, og at man må kjenne samfunnsoppdraget NAV har, for å være gode ledere i organisasjonen. Vi har i vårt forskningsprosjekt fått et lite innblikk i hvordan mellomlederne vi har intervjuet forholder seg til samfunnsoppdraget og hvilken motivasjonsfaktor dette er for dem i sin arbeidshverdag, og vi har sett at handlingsrom er viktig. Intervjuene våre ble gjennomført på et tidspunkt der man enda ikke hadde full oversikt over hvilke budsjettkutt som ville komme og konsekvensene av disse som ble gjeldende. Selv om budsjetttrammer ble nevnt av flere våre informanter, kan man tenke seg at dette kunne utgjort en større rolle dersom intervjuene hadde blitt gjennomført på et senere tidspunkt – dette med tanke på at midlene som ble tilført under Covid-pandemien ble stanset, parallelt med at budsjetttrammen til arbeids- og tjenestelinjen ble redusert. Det kunne derfor vært interessant å sett om man fikk mer fokus på økonomiske rammer og påvirkninger fra disse dersom man gjentok tilsvarende undersøkelser, og da sett på hvordan mellomlederne opplevde handlingsrommet sitt, og hvordan økonomiske rammer også påvirket motivasjon og grad av mestring.

Videre kunne det med bakgrunn i funnene rundt ledergruppen og betydningen av dette kollegiet av mellomledere og enhetsleder, vært interessant å sett nærmere på ledergrupper generelt i NAV, og hva som kjennetegner strukturer rundt ledergrupper og hvilken grad av samhörighet og konkurranse eller deling av ressurser som følger av dette. Da kunne man også sett nærmere på eksempelvis sammenheng mellom medarbeidere ansatt under mellomlederne, og deres opplevde organisasjonsstøtte og lederstøtte i sammenheng med mellomlederens opplevde støtte fra ledergruppen. Med tanke på at ressursfordeling allerede har blitt trukket frem av enkelte informanter som en kilde til konkurranse i ledergruppen, hadde det vært spennende å få innsikt i om en ytterligere presset budsjettsituasjon har innvirkning på samhandlingen.

6. Litteratur

- Alfasoft. (2022). *NVivo*. <https://www.alfasoft.com/no/produkter/statistikk-og-analyse/nvivo.html>
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2021). *Meld. St. 32 (2020–2021)*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-32-20202021/id2856870/?ch=1>
- Arbeids - og sosialdepartementet. (2005). *St.prp. nr. 46 (2004-2005)*.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-46-2004-2005-/id210402/?ch=1>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Bjørka, H.-C. (2016, 2016-05-10). *NAV-direktør Sigrun Vågeng vil ha ledere som våger - Program for bedre styring og ledelse i staten*.
<https://nettsteder.regjeringen.no/bedrestyringogledelse/bedre-ledelse/nav-direktor-sigrun-vageng-vil-ha-ledere-som-vager/>
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed. utg.). Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1992). *Optimal experience : psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S. & Covington, M. V. (2005). *Handbook of competence and motivation*. Guilford Press.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Fagbokforl.
- Gjørseter, Å. & Kyvik, Ø. (2018). Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5, 21-30. <https://old.magma.no/rollen-som-forstelinjeleder-og-endringsaktor-en-uriaspost>
- Grant, A., Berry, J., Gino, F., Henifin, T., Myers, C., Brien, M. & Whelan, M. (2011). The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Gunnarsdottir, H. M. (2016). Autonomy and Emotion Management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 6, 87-108.
- Iversen, O. & Rimol, R. (2015, 20.-23. mai). *The importance of supervisor support for managerial performance*. 17th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Fagbokforl.

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Jex, S. M. & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *J. Organiz. Behav*, 13(5), 509-517. <https://doi.org/10.1002/job.4030130506>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houfort, N. & Schattke, K. (2013). Distinguishing Source of Autonomy Support in Relation to Workers' Motivation and Self-Efficacy. *J Soc Psychol*, 153(6), 651-666. <https://doi.org/10.1080/00224545.2013.806292>
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B. & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied psychology*, 67(1), 3-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kleveland, T. & Loeng, J. (2020). Endringsledelse i en byråkratisk organisasjon - Opplevd lederrolle og handlingsrom. I. NTNU.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg.). Fagbokforl.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik. utg.). Fagbokforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Manger, T. & Wormnes, B. (2015). *Motivasjon og mestring : utvikling av egne og andres ressurser* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2014). The Concept of Flow. I (s. 239-263). Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16
- NAV. (2021). *NAVs omverdenanalyse 2021*. Arbeids- og velferdsdirektoratet. https://www.nav.no/_/attachment/download/5a53e3ae-2546-43b2-872c-ef41e39548a4:4233dae1dc5214e1864d6600566b1d1f37bb0375/NAVs%20omverdensanalyse%202021.pdf
- NAV. (2022a, 28.04.2022). *Kva er NAV?* <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav>

- NAV. (2022b). *NAV Årsrapport 2021*. Arbeids- og velferdsdirektoratet.
<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/a%CC%8Arssrapport>
- Norsk senter for forskningsdata, N. (2021). *Personverntjenester*.
<https://www.nsd.no/personverntjenester>
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 54-61.
<https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68> (Positive Psychology)
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *J Appl Psychol*, 96(5), 981-1003. <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Shanock, L. R. & Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *J Appl Psychol*, 91(3), 689-695. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.2307/256865>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Universitetet i Oslo, U. (2022). *Nettskjema diktafon-app*. <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/hjelp/diktafon.html>
- Woznyj, H. M., Dunn, A. M., Shanock, L. R., Heggstad, E. D., Ordóñez, Z. & Uhrich, B. (2016). How Far Can Support Go? Supported Supervisors' Performance and Subordinate Dedication. *Journal of business and psychology*, 32(6), 627-639.
<https://doi.org/10.1007/s10869-016-9472-7>
- Wright Jacobsen, M. (2018). Slik følger NAV nordmenn gjennom livet. *MEMU, Mennesker og muligheter*. <https://memu.no/artikler/slik-folger-nav-nordmenn-gjennom-livet/>

Bruk av eget, tidligere arbeid i oppgaven:

Haugan, S. *Anvendt metode: Prosjektskisse*. Emnekode: ME303E. Kandidatnr.: 9 Dato: 31.08.2021

Kjellmark, T., M. *Anvendt metode: Innlevering 3*. Emnekode: ME303E-1. Dato: 22.03.2019

7. Vedlegg

7.1. Vedlegg 1- Godkjenning fra NSD



Vurdering

Referansenummer

122576

Prosjektittel

Mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bjørn Olsen, bjorn.olsen@nord.no, tlf: 75517214

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Silje Haugan, silje_haugan@hotmail.com, tlf: 90507429

Prosjektperiode

13.12.2021 - 25.05.2022

Vurdering (1)

18.11.2021 - Vurdert

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 18.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2022.

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 viderebehandles 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

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.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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).

Nettskjema-diktafon, Microsoft Teams og OneDrive er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

7.2. Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet «Mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV»?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to MBA- studenter, Master of Business Administration, som i vår masteroppgave ønsker å se nærmere på faktorer for mestring og motivasjon hos mellomledere i NAV, og da geografisk avgrenset til Trøndelag. Vi håper derfor at akkurat du som mellomleder i NAV Trøndelag har lyst til å delta i form av å svare på noen spørsmål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Nord universitet, Handelshøgskolen, som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har et ønske om å intervju et lite utvalg (mellom 6-8 personer) mellomledere fra NAV kontor av ulike størrelser lokalisert i Trøndelag. Aktuelle informanter for studien er mellomledere med personalansvar, og som er del av en ledergruppe.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å gjennomføre undersøkelsen ønsker vi å intervju deg, fortrinnsvis over Microsoft Teams, der vi gjør opptak av samtalen vår gjennom Nettskjema-diktafon-appen (Universitetet i Oslo). Intervjuet vil ikke vare mer enn 60 minutter.

I dette intervjuet vil vi stille noen åpne spørsmål rundt din opplevelse av faktorer for mestring og motivasjon i din stilling som mellomleder.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du velger selv om du ønsker å delta eller ikke, og det er kun du som kan samtykke til deltakelse.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet, og det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg om du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg fra studien.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut mer om mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare oss to studentene, Silje Haugan og Marit T. Kjellmark som har tilgang til informasjonen i form av lydopptak.

Vi kommer til å sikre at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg, og all informasjon vil bli lagret på et sikkert område. Så snart vi har transkribert intervjuene vil alle opptak fra selve intervjusituasjonen bli slettet, og vi sikrer at informasjonen som fremkommer under intervjuet blir anonymisert i masteroppgaven. Det vil bli anvendt et alias i selve oppgaven, eksempelvis «intervjuobjekt A». Opplysninger som vil publiseres er at våre informanter alle er mellomledere ansatt i NAV, avgrenset til Trøndelag.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når masteroppgaven er godkjent, noe som etter planen er i slutten av mai 2022. Da vil vi sikre at all informasjon om deg samt opptak fra intervjuet er slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler informasjon om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet, Handelshøgskolen, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent Silje Haugan silje.haugan@nav.no

Masterstudent Marit T. Kjellmark marit.kjellmark@midgardvind.no

Veileder Trond Stiklestad trond.stiklestad@ntnu.no

Studieprogramansvarlig Nord universitet: Bjørn Olsen bjorn.olsen@nord.no

Personvernombud Nord universitet: Toril Irene Kringen personvernombud@nord.no Telefon: 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Silje Haugan
Masterstudent

Marit T. Kjellmark
Masterstudent

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Mestrings- og motivasjonsfaktorer for mellomledere i NAV» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signatur av prosjektdeltaker, dato)

7.3.Vedlegg 3- Intervjuguide

Introduksjonsspørsmål:

Hvor lenge har du jobbet i NAV?

Hvordan var din vei inn i rollen som leder i NAV? (Hvorfor valgte du NAV som arbeidsgiver/søke stillingen som mellomleder i NAV? (hvorfor har du blitt, for de som har jobbet der lenge?)

Kan du si litt om din fagbakgrunn og hvilken arbeidserfaring du har med deg?

Hvilket ansvarsområde har du i din stilling? Noe om konkrete arbeidsoppgaver?

Mellomlederrollen:

Hva oppfatter du som ditt oppdrag i stillingen som mellomleder? (Hvis du vil si litt mer om rollen din, Hva opplever du/vil du si er din rolle som mellomleder?)

Hva opplever du er de største utfordringene ved mellomlederrollen?

Og hva er de mest positive sidene?

Mestring:

Hva vil du legge i begrepet mestring dersom man tenker mestring i arbeidshverdagen/Hva skaper mestringsopplevelse for deg?

Når opplever du mestring? (Kjenner du ofte på mestringsopplevelse i arbeidshverdagen?)

Hva er de viktigste hindringene som står i veien for at du på daglig basis skal kjenne på mestring i arbeidshverdagen?

Motivasjon:

Hva er de viktigste motivasjonsfaktorene i din arbeidshverdag?

Hva opplever du som motiverende i din arbeidshverdag?

Er det noe ved det å ha/Hvordan skaper NAV som arbeidsplass motivasjon hos deg? /Hva opplever du som motiverende med å jobbe for akkurat NAV/det å ha NAV som arbeidsgiver?

Kjenner du ofte på motivasjon i arbeidshverdagen? (I hvilken grad vil du si at du føler du deg motivert?) Kjenner du at du får jobbet med det som skaper mening for deg i arbeidshverdagen?

Hva er de viktigste hindringene som ~~kan~~ står i veien for motivasjonsfølelse i arbeidshverdagen din?

Mellomledelse:

I hvilken grad opplever du at din leder er opptatt av din motivasjon og mestringsopplevelse?

Opplever du støtte fra din leder? Hvordan vil du beskrive støtten fra din leder? Ledergruppa?

Hvordan vil du beskrive din ledertilnærming – hva er viktigst for deg som leder?

Har du frihet/mulighetsrom/I hvilken grad vil du si at du har frihet til å tenke og handle uavhengig av andre?

(Vil du si litt om hvordan du oppfatter beslutningsprosesser?)

Hvordan bruker du/opplever du ledergruppa? Hvilken betydning har ledergruppa for din mestring og motivasjon?

Avslutning:

Ut fra det vi har snakket om, hva vil du si at er viktigst/Er det noe du vil trekke frem som viktigst i dine øyne?

Hvordan har det vært å delta på intervjuet med teams som kanal?

Takk så mye for at du stilte opp, og er det greit at vi tar kontakt dersom vi finner ut at vi har noen tilleggsspørsmål?