

Små gleder har stor verdi

En studie om hva som gir glede for NAV-veileder på arbeidsplassen og sammenhenger med verdiarbeid

Kristin Varhaugvik

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 22047

15. mai 2023

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til oppgaven.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å se på arbeidet i NAV fra en positiv innfallsvinkel. Jeg har ønsket å finne mer ut av hva som gir glede i arbeidet og se på eventuelle sammenhenger med verdiarbeid. Problemstillingen er: *Hva skaper glede på arbeidsplassen for NAV-veiledere, og har det sammenheng med verdiarbeid?*

Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse med semistrukturerte intervjuer av sju NAV-veiledere på ulike NAV-kontor i Oslo. Undersøkelsen er gjennomført fra medarbeiders perspektiv med en forventning om at det vil ha relevans for ledelse. Datamaterialet er analysert ved hjelp av systematisk tekstkondensering (Malterud, 2017). Funnene har blitt drøftet opp mot verdiarbeid (Aadland og Askeland, 2017; Busch, 2014; Aadland, 2004), motivasjonsteori (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019), high-quality connections (Stephens et al. 2012; Dutton og Heaphy, 2003) og positiv psykologi (Seligman, 2009; Hauger et al., 2008).

Analysen viser at glede i arbeidet hos NAV-veileder har sammenheng med verdier og verdiarbeid. De sentrale funnene for glede og verdier er inndelt i fire tema; meningsfullt arbeid, brukerorientering, leders betydning og kollegaers betydning.

Det som skaper glede på arbeidsplassen for NAV-veilederne er meningsfullt arbeid knyttet til kontakt med brukere og det å kunne gjøre en forskjell, liten eller stor. Utfordring og variasjon i arbeidet blir sett på som mulighet for vekst og utvikling, samtidig som det også kommer frem krevende faktorer ved veilederrollen. Det viser seg at verdiarbeidet ikke er et strukturert arbeid i NAV-kontorene. Det eksisterer imidlertid en uformell refleksjonspraksis som samsvarer med verditeori om verdier i praksis, hvor forståelsen av verdier kommer ut fra handlinger. Brukerorientering er både en individuell arbeidsverdi og en felles verdi i arbeidet på NAV-kontorene. Leder og kollegaer har stor betydning for både glede og verdiarbeid, men på forskjellige måter.

Nøkkelord: NAV, glede, verdier, motivasjon

## Abstract

The purpose of this master's thesis has been to look at work in NAV from a positive angle. I wanted to find out more about what brings job engagement through working at NAV, and to see if there is any connection with values work. The thesis statement is: *What creates job engagement for a NAV counselor, and is this related to values work?*

I have conducted a qualitative survey with semi-structured interviews of seven NAV counselors at various NAV-offices in Oslo. The survey is conducted from an employee perspective, with an expectation that it also will have relevance for management. The data material has been analyzed using systematic text condensation (Malterud, 2017). The findings have been discussed in light of values work (Aadland og Askeland, 2017; Busch, 2014; Aadland, 2004), theory of motivation (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019), high-quality connections (Stephens et al. 2012; Dutton og Heaphy, 2003) and positive psychology (Seligman, 2009; Hauger et al., 2008).

The analysis show that the job engagement for NAV counselors is related to values and values work. The central findings for job engagement and values are divided into four themes such as meaningful work, user orientation, the importance of managers and the importance of colleagues.

What creates job engagement for NAV counselors is meaningful work related to contact with clients, and being able to make a difference for them, small or large. Being challenged and variety in work is seen as an opportunity for growth and development, meanwhile there are also demanding factors in the role of a counselor. It turns out that the values work is not a structured practice in the NAV-offices. However, a reflection practice exists, which corresponds to value theory about values *in practice*, where the understanding of values emerges from actions. User-centric work is both an individual work value and a shared value at the NAV-offices. Leaders and colleagues are of great importance for both job engagement and values work, but in different ways.

Keywords: NAV, job engagement, values, motivation

## Forord

Etter fire år på som masterstudent på deltid, kjenner jeg på en takknemlighet for lærerike studieår og en lettelse over å være ved veis ende av masteroppgaven. Det har vært både krevende og givende å kombinere fulltidsjobb som leder med studiet.

Takk til min arbeidsplass under mesteparten av studietiden, NAV Sagene, som ga meg denne muligheten. Og takk til ny arbeidsgiver, Arbeids- og velferdsdirektoratet, for rom til å fullføre masteroppgaven i innspurten. Jeg lover at jeg har mye å gi tilbake.

Takk til både gruppeveileder, Thomas, og gruppedeltakere i veiledningsgruppen siste studieår. Her opplevde jeg fra første stund en trygg og lærende atmosfære, hvor vi hjalp hverandre fremover i forskningsprosessene. Vi følte oss heldige som hadde Thomas som gruppeveileder. Takk også til LOVE-prosjektet for inspirasjon til problemstilling.

Takk til alle dyktige forelesere ved VID. Takk til mine tidligere gruppeveiledere, Einar og Beate, som jeg lærte mye av. Og ikke minst takk til VID for strukturert opplegg og oppfølging hele dette siste året med masteroppgaven.

En ekstra til individuell veileder, Eleni, for stor fleksibilitet og for engasjement i mitt forskningsprosjekt. Du heiet på meg helt frem til målstreken!

Jeg må også få takke de sju informantene i undersøkelsen som delte av sine erfaringer og tanker. Det var spennende å høre deres refleksjoner rundt glede og verdiarbeid som NAV-veiledere. Dere ga meg gullet til masteroppgaven.

Til slutt vil jeg takke dere der hjemme, Snorre og Sigurd. Jeg gleder meg til å være mer sammen med dere fremover.

Oslo, 01.05.23

Kristin Varhaugvik

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	PROBLEMTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
1.2	BAKGRUNN FOR Å UNDERSØKE GLEDE OG VERDIER I NAV	2
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	4
<b>2</b>	<b>TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING</b>	<b>5</b>
2.1	LITTERATURSØK OG FORSKNINGSTATUS	5
2.2	VERDIER FOR PRAKSIS OG VERDIER I PRAKSIS	10
2.2.1	Hva er verdier	10
2.2.2	Verdier for praksis	12
2.2.3	Verdier i praksis	12
2.3	MOTIVASJONSTEORI	13
2.3.1	Motivasjonsteori som forklaring på relasjon mellom verdier og handling	14
2.3.2	Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som verdier	15
2.3.3	Kobling mellom verdier og handling	17
2.4	HIGH-QUALITY CONNECTIONS	20
2.4.1	Kognitive mekanismer i HQCs	22
2.4.2	Emosjonelle mekanismer i HQCs	22
2.4.3	Atferdsmessige mekanismer i HQCs	23
<b>3</b>	<b>FORSKNINGSMETODE</b>	<b>25</b>
3.1	METODE FOR DATAINNSAMLING	25
3.2	VALG AV INFORMANTER	26
3.3	INTERVJUGUIDE OG INTERVJU	27
3.4	TRANSKRIPSJON	27
3.5	ANALYSE	28
3.5.1	Helhetsinntrykk	28
3.5.2	Meningsbærende enheter	29
3.5.3	Kondensering	30
3.5.4	Syntese	31
3.6	METODEREFLEKSJON	32
3.6.1	Reliabilitet og validitet	32
3.6.2	Forskningsetiske refleksjoner	33
3.6.3	Forforståelse og om å forske i egen organisasjon	35
<b>4</b>	<b>RESULTATER</b>	<b>37</b>
4.1	GLEDE OG VERDIER I MENINGSFULLT ARBEID	38
4.1.1	Kontakt med brukere gir glede	38
4.1.2	Variasjon og utfordring i arbeidet	39
4.1.3	Meningsfullt arbeid – å gjøre en forskjell	40
4.1.4	Meningsfullt arbeid – glede og mestring	41
4.2	GLEDE OG VERDIER I BRUKERORIENTERING	42
4.2.1	Verdier i menneskemøter	42
4.2.2	Ta utgangspunkt i «der bruker er»	43

4.3	LEDERS BETYDNING FOR GLEDE OG VERDIER .....	44
4.3.1	Leders væremåte smitter .....	44
4.3.2	Leder har tillitt til ansatte.....	45
4.3.3	Leders tilgjengelighet .....	46
4.4	KOLLEGAERS BETYDNING FOR GLEDE OG VERDIER.....	47
4.4.1	Faglig og sosial tilhørighet.....	47
4.4.2	Sammen er vi løsningsdyktige.....	48
4.5	OVERSIKT RESULTATER .....	49
<b>5</b>	<b>DRØFTING .....</b>	<b>50</b>
5.1	GLEDE OG VERDIARBEID .....	50
5.2	MOTIVASJON OG VERDIER FOR HANDLING I PRAKSIS .....	53
5.2.1	Autonomi og kompetanse.....	53
5.2.2	Indre motivasjon og prososial motivasjon .....	56
5.2.3	Sosial tilhørighet.....	57
5.3	RELASJONERS BETYDNING FOR GLEDE OG VERDIER .....	58
5.3.1	Relasjon til brukere .....	59
5.3.2	Relasjon til leder og kollegaer .....	60
5.3.3	Relasjon til kollegaer .....	62
<b>6</b>	<b>KONKLUSJON.....</b>	<b>64</b>
6.1	HVA LEGGER NAV-VEILEDER I GLEDE I ARBEIDET?.....	64
6.2	ER DET SAMMENHENG MELLOM NAV-VEILEDERS GLEDE I ARBEID OG VERDIER?.....	65
6.3	HVA BETYR LEDER OG KOLLEGAER FOR GLEDE PÅ ARBEIDSPLASSEN?.....	66
6.4	AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER.....	66
6.4.1	Muligheter for videre forskning .....	67
	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>68</b>
	<b>VEDLEGG.....</b>	<b>70</b>

# 1 Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven er min egen nysgjerrighet. Etter å ha jobbet lenge i NAV selv, har jeg ofte tenkt på at det kan være mye oppmerksomhet rundt det vanskelige med arbeidet i NAV. Det er mange utfordringer i arbeidet, og utad får NAV en del negativ oppmerksomhet rundt feil som er begått, eller hvor vanskelig det er å møte NAV som bruker. Jeg har imidlertid mye godt å si om å jobbe i NAV og har mange positive erfaringer fra brukermøter. Jeg har vært leder i en god del år, og har vært heldig å se den innsatsen som legges i å gjøre møtene med NAV gode og hensiktsmessige for brukerne. Arbeidet er krevende, men det er også mye bra. Kanskje har det som er positiv med arbeidet fått for lite oppmerksomhet?

Forskningsprosjektet omhandler glede på arbeidsplassen fra medarbeiders perspektiv, og hvorvidt dette har sammenheng med verdiarbeid. Konteksten er innenfor NAV i Oslo med utgangspunkt i en krevende arbeidshverdag for NAV-veiledere. Som leder for NAV-ansatte kan det være nyttig å ha kunnskap om hva som gir glede, for å kanskje kunne forsterke de delene av arbeidet. Å se om det har sammenheng med verdiarbeid er en naturlig innfallsvinkel innenfor masterutdanningen.

Tema for prosjektet er inspirert av VID sitt LOVE- prosjekt, som dreier seg om hvilken rolle verdier og emosjoner spiller for utvikling av organisasjon og ledelse. LOVE står for Ledelse, Organisasjon, Verdier og Emosjoner. Forskningsprosjektet ønsker å forstå mer av forholdet mellom emosjoner og verdier.

I innledende kapittel vil problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert, før det kommer en utdypning og avgrensning av masteroppgaven.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for prosjektet var interessen for å undersøke arbeidet i NAV fra en mer positiv innfallsvinkel. For å finne svar på dette er problemstillingen for oppgaven:

Hva gir glede på arbeidsplassen for NAV-veiledere, og har det sammenheng med verdiarbeid?



Som hjelp til å finne svar på problemstillingen stilles følgende forskningsspørsmål:

- Hva legger NAV-veiledere i glede i arbeidet?
- Er det sammenheng mellom NAV-veileders glede i arbeidet og verdier?
- Hva betyr leder og kollegaer for glede på arbeidsplassen?

Undersøkelsen er fra et medarbeiderperspektiv, og det er den enkeltansattes opplevelse og erfaring med glede i jobbsammenheng som etterspørres. Dette har en relevans for ledelse, da det som gir glede i arbeidet for veileder kan være noe leder bør søke å forsterke. Leders betydning for glede etterspørres i et av forskningsspørsmålene. Verdiarbeid er avgrenset til verditeori om verdier *for* praksis og verdier *i* praksis, og det er perspektivet med verdier *i* praksis som tillegges mest vekt. Samtidig vil det være naturlig å se på hvorvidt de gjeldende verdiene for både NAV og Oslo kommune samsvarer med det som undersøkelsen ser etter.

Jeg har valgt å bruke begrepet glede i arbeidet og ikke arbeidsglede. Det kan kanskje gi noe mer utdypende svar enn ved å etterspørre arbeidsglede. Det er imidlertid glede i kontekst av arbeidsplassen som undersøkes.

Det har vært en avveining på om de skal være spørsmål om hvordan glede henger sammen med verdiarbeid, eller om det skal være åpent hvorvidt glede har sammenheng med verdiarbeid. Det falt på det siste, da det ikke var forutsagt at det har en sammenheng.

## **1.2 Bakgrunn for å undersøke glede og verdier i NAV**

NAV ble etablert i 2006 og er en sammenslåing av sosialtjenesten fra kommunal styringslinje, og Trygdekontoret og Aetat (arbeidskontoret) fra statlig styringslinje. Det var et mål om en mer samordnet organisasjon gjennom å samle trygdepolitikken, arbeidsmarkedspolitikken og sosialpolitikken i lokale NAV-kontorer i alle kommunene som en samordnet organisasjon. Det skulle gi brukere en felles dør inn med tro på å nå målsettingen om flere i arbeid og færre på trygd i større grad (Hansen et al. 2013). Brukerne skulle få bedre hjelp til å komme i arbeid og gis mer myndighet gjennom brukermedvirkning. Samfunnsoppdraget til NAV er å bidra til sosial og økonomisk trygghet, og fremme overgang til arbeid og aktivitet (NAV, 2023).

En viktig ressurs på et lokalkontor i NAV er NAV-veilederen, og jobben dreier seg i stor grad om å veilede brukere. En veileder i NAV må kunne å tilpasse seg ulike situasjoner og møter, kartlegge de individuelle behovene til brukere og samtidig ha oversikt i et enormt landskap av informasjon som er relevant i jobbutførelsen. Sistnevnte omhandler blant annet lovverk, kunnskap om henvisningsrutiner til tiltak, behandling og ikke minst kjennskap til hvor denne informasjonen finnes. Det er høyt tempo, mange henvendelser og ulike behov, samtidig som bruker skal møtes på en god og hensiktsmessig måte. Dette er ofte kombinert med at bruker skal være sikret en ytelse, eksempelvis etter lov om sosiale tjenester i NAV.

På NAV sine nettsider står følgende om noen arbeidsoppgaver i NAV:

- Motivere og veilede brukeren i selvbetjeningstjenester på nav.no.
- Avklare, veilede og følge opp ulike brukere. Veiledning kan foregå både individuelt og i grupper: Gi bistand til jobbsøk og hjelp med utfylling av CV og søknader. Følge opp sykefravær. Vurdere brukers behov og arbeidsevne. Legge planer sammen med brukere. Iverksette tiltak eller virkemidler.
- Gi økonomisk rådgivning og utbetaling av økonomisk sosialhjelp m.m. Være i kontakt med arbeidsgivere og samarbeidspartnere.
- Koordinere komplekse saker og samarbeide med andre offentlige etater og private aktører.

Veilederne jobber med oppfølging og veiledning av brukere – både av enkeltmennesker og arbeidsgivere. Vi trenger medmennesker som har empati og forståelse for situasjonen til brukerne våre, og som er positive og løsningsdyktige. (NAV, 2019)

I denne undersøkelsen er det intervjuet veiledere fra NAV i Oslo som jobber med brukere som har ulike hindringer for å nå målet om arbeid. Dette kan være brukere som har tyngre utfordringer knyttet til helse, avhengighet, lite eller avbrutt skolegang, lav tilknytning til arbeidslivet og sosiale utfordringer. Dette beskrives som til dels krevende arbeid med tanke på arbeidsmengde, at det oppstår uforutsette situasjoner og ad-hoc henvendelser som veileder må håndtere. Det kan i tillegg være brukere med utfordrende atferd på grunn av

alvorlige psykiske helseplager eller avhengighet, eller at bruker har dårlige erfaringer med NAV fra tidligere. Dette er jeg kjenner til fra egen arbeidserfaring fra NAV.

Jeg har erfaring med veiledere som har gått inn i jobben med iver og entusiasme, men at det har tatt kort tid før sykefravær på grunn av slitasje og etter hvert jobbskifte. De har uttalt at jobben opplevdes som overveldende. NAV kan være et omfattende system å forholde seg til for en nyansatt, og det tette arbeidet med brukere kan være krevende. Samtidig er det flere som har jobbet med dette i en årrekke, som fortsatt trives og finner glede i arbeidet. Jeg ønsker å se nærmere på glede i denne konteksten fra veileders ståsted. Hva er det som gir glede i arbeidet, og kan dette være en relevant faktor for at en veileder blir værende i denne krevende jobben? Og kan dette kan ha sammenheng med verdiarbeid, enten verdier for praksis eller verdier i praksis?

NAV har kjerneverdiene tydelig, til stede og løsningsdyktig, og Oslo kommune har kjerneverdier brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt (BRER). Det er interessant om, og eventuelt hvordan disse verdiene virker inn på det daglige arbeidet for en NAV-veileder. Undersøkelsen vil ikke være avgrenset til en organisasjons kjerneverdier, ettersom det er verdier i praksis som er hovedfokuset. Ytterligere presisering av dette finnes i teorikapittelet.

### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven har seks kapitler. I det innledende kapittelet har jeg presentert problemstilling med forskningsspørsmål og hvorfor jeg mener dette temaet er interessant og relevant. I andre kapittel redegjør jeg for forskningsstatus og relevant teori. Tredje kapittel handler om metodiske tilnærminger, analyseprosessen og metoderefleksjon. I fjerde kapittel presenteres resultatene som har kommet frem gjennom analyseprosessen. I femte kapittel er det drøfting av funn fra undersøkelsen i lys av relevant teori. I siste og sjette kapittel oppsummerer jeg undersøkelsen med en konklusjon og noen betraktninger.

## 2 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres både tidligere forskning og kunnskapsstatus, samt aktuell teori for tema i oppgaven.

Det er ikke en egen teoridel om glede eller arbeidsglede, da det vurderes å være inkorporert i utvalget av de andre teoriene. Det er imidlertid naturlig å gjøre noen avklaringer rundt begrepet arbeidsglede. Arbeidsglede viser seg å være et samlebegrep med en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold, ifølge AFI sin rapport om arbeidsglede (2013). Det kommer frem i rapporten at det er lite konkret forskning til begrepet arbeidsglede, som da omtales som et begrep uten fast innhold. Det er imidlertid funnet sammenheng med det engelske begrepet job engagement. Jeg har valgt å ikke gå videre inn på begrepet jobbengasjement, ut fra at vinklingen i oppgaven er det NAV-veileder selv angir at gir glede i arbeidet.

Utvalgt teori innenfor verdiarbeid er det som omhandler verdier for praksis og verdier i praksis. Uavhengig av om det er en sammenheng mellom glede i arbeidet og verdiarbeid, er verdier på arbeidsplassen relevant. Motivasjonsteori har sammenheng med både verdier og glede med det som knyttes til indre motivasjon (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016). Innenfor positiv psykologi befinner High-quality connections seg, som omhandler møter mellom mennesker og hva det betyr for de involverte (Stephens et al. 2012; Dutton og Heaphy, 2003). Relevansen her er at jobben som NAV-veileder i stor grad handler om det relasjonelle internt på arbeidsplassen, i samarbeid med andre og i kontakt med brukere.

### 2.1 Litteratursøk og forskningsstatus

Jeg vil her avklare kunnskapsstatus relatert til problemstillingen.

Jeg har gjort litteratursøk blant annet i VIDopen, Google scholar og Idunn med ulike nøkkelord knyttet til glede og verdiarbeid både på norsk og engelsk. Jeg har søkt etter forskning knyttet til tema glede i konteksten av NAV, uten at jeg har klart å finne det. Det kan dermed se ut som denne undersøkelsen kan bidra med en ny innfallsvinkel. For øvrig har snøballeffekten gitt kjennskap til relevant forskning og teori.

Konteksten for oppgaven er NAV og arbeid ved lokalkontor i NAV i Oslo. Undersøkelsen tar ikke utgangspunkt i organisasjonen som helhet, men skal undersøke glede og eventuell sammenheng med verdier fra medarbeiders ståsted. Funn fra undersøkelsen kan likevel vise seg å være nyttig for organisasjonen. Et av forskningsspørsmålene omhandler leder og kollegaers betydning for glede på arbeidsplassen. Dermed kan ledelseslitteratur og forskning også være relevant grunnlag. Verdibevisst ledelse handler om å bevisstgjøre handlinger gjennom refleksjon over organisasjonen hverdagspraksis og begrunne hvordan beslutninger tas (Aadland og Askeland, 2017). Bevisstgjøring gjennom refleksjoner omhandler intensjoner, praksismønstre, handlinger, mulige verdifortolkninger og hvilke verdier som støtter beslutning for å nevne noe. Verdibevisst ledelse tar utgangspunkt i verdier som motivasjonskraft og handlingsenergi (Aadland (2004). Det skiller seg fra andre prinsipper for ledelse ved å ta i bruk verdier som kjernefokus for ledelse.

Som vist til innledningsvis, var det VID sitt forskningsprosjekt LOVE (ledelse, organisasjon, verdier og emosjoner) som ga inspirasjon til problemsstillingen. LOVE-prosjektet omhandler hvilken rolle verdier og emosjoner spiller for utvikling av organisasjon og ledelse. Det har vært en økt interesse for å identifisere og forstå verdiarbeid, men det mangler kunnskap om forholdet mellom verdiarbeid og emosjoner, ifølge informasjonskrivet til LOVE-prosjektet (vedlegg 1). Verdiarbeid forstås som pågående utøvelser av verdier i organisasjoner (Askeland, et al., 2020). Verdiarbeid kan kategoriseres under institusjonelt arbeid omtalt som verdsettende («valourizing») med ulike bidrag som henholdsvis verdiarbeid og analyser av hvordan verdier manifesterer og utvikler seg i organisasjoner, eller som belyser hvordan ledere sammen med andre medvirker til verdidanning i organisasjoner (Aadland og Askeland, 2017). Fra å se på verdiarbeid ut fra kognitiv og kulturelle perspektiv, har det utviklet seg til å se verdiarbeid i organisasjoners prosesser og hverdagshandlinger i praksis (Askeland et al., 2020).

Selznick var en av de som først var opptatt av at ledere har som en av sine viktigste funksjoner å prege organisasjoner med verdier (Aadland og Askeland, 2017). «Den viktigste betydningen av «å institusjonalisere» er kanskje å *innføre verdier* som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller» (Selznick, 1957/1997, s. 26).

Glede i arbeidskontekst eller arbeidsglede som begrep kan knyttes til positiv psykologi. Positiv psykologi er angitt som en paraplybetegnelse på forsknings- og fagmiljøer innen psykologi som det som er godt i livet (Hauger et al., 2008). Antakelsen er at det er like mye positive fenomener i menneskers liv som negative fenomener, og som dermed er mulig å forske på. Videre at å ha det godt i livet er noe mer enn å unngå eller løse problemer. Positiv psykologi benekter ikke at det eksisterer problemer hos mennesker, men mener at det som er godt i livet er like sant. Seligman, en amerikansk psykolog, var den som først introduserte begrepet. Han fokuserte på forebygging og å aktivere folks styrker. Seligman (2009) jobbet sammen med en gruppe i et prosjekt hvor de fant frem til seks dyder som samlet rommer ideen om god karakter. Disse dydene ble inndelt i 24 signaturstyrker som viser veien til dydene. Signaturstyrkene er angitt som positive kjennetegn, personlighetstrekk og atferdsuttrykk som preger mennesker gjennom hele livet. Styrker er, ifølge Seligman (2009), trekk som er verdifulle i seg selv og de er gjennomgripende. Talenter og styrker har mange likhetstrekk, men en forskjell som presenteres er at styrker er moralske egenskaper som kan utvikles, mens talenter er ikke-moralske og kan i mindre grad utvikles. En styrke kan utvikles og bygges opp selv på et skrøpelig grunnlag og er viljestyrt.

Hauger et al. (2008) oppsummerer at forskning innen positiv psykolog fokuserer på tre områder spesielt. Det er positive subjektive opplevelser, herunder begrepet well-being knyttet til livstilfredshet, individuelle styrker inkludert personlighetstrekk og talenter og positive institusjoner og organisasjoner. Et av de mest solide funnen innen positiv psykologi er at de som orienterer seg mot å bety noe for andre er mer lykkelige enn de som er opptatt av å seg selv. Lykke settes også i sammenheng med å være et resultat av arbeid for å nå viktige mål, eller som resultat av engasjement for det man driver på med. Dette kan se ut til å kunne relateres til prososial atferd, som det står mer om i 2.3.1.

Appreciative Inquiry (AI) er en gren av fag- og forskningsmiljøet innenfor positiv psykologi og presenteres «Organisasjoner som begeistrer» av Hauger et al. (2008). AI er undersøkelser av sosiale systemer og hva som gjør at disse fungerer på sitt beste, som en tilnæringsmåte til endringer i organisasjoner. Det handler blant annet om å lære av der en organisasjon fungerer på sitt beste. Her er glede omtalt som den følelsen som er nærmest knyttet til

spesifikke handlinger, og glede ser ut til å stimulere det mer spontane og uplanlagte av handlinger.

«Talentfulle, håpefulle og optimistiske medarbeidere presenterer bedre enn andre. Samtidig er det slik at de organisatoriske betingelsene vil avgjøre om menneskene får hentet fram det beste i seg selv» (Hauger et al., 2008, s. 70). Dette er tema innenfor positiv psykologi og for Positiv Organizational Scholarship (POS), som er et forskningsfelt som er opptatt av hva som gjør at organisasjoner er spesielt dyktige eller oppnår spesielt gode resultater. Det som skaper suksess i organisasjoner, er da større enn det som handler om å skape økonomisk velstand. Organisatorisk virtuositet og oppadgående spiraler er begreper innenfor dette feltet i forskning rundt positive endringer i virksomheter. Videre at dersom organisasjoner skal utvikle sammenhenger og situasjoner for å få frem det beste i sine ansatte, er det viktig å forstå kraften i relasjoner som har høy kvalitet. Høykvalitetsrelasjoner er også tilhørende innenfor positiv psykologi, og high-quality connections (HQCs) er en av de teoriene som er lagt til grunn for undersøkelsen.

Glede i arbeidssammenheng kan også kobles til indre motivasjon. Innenfor motivasjon er det mye som er forsket på og det er kontinuerlig interesse for dette feltet. «Motivasjonsteori ser på de underliggende mekanismene og har som formål å forklare *hvorfor* noe skjer, til forskjell fra *hvordan* eller på *hvilken måte*» (Løvaas, 2017, s. 221). Hertzberg et al. utga boken «Motivation work» i 1959 og har utarbeidet to-faktorteorien med motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som forsterker henholdsvis trivsel og mistriivsel. Tilfredshet og mistriivsel viste seg relatert til mer enn ytre faktorer. Hertzberg var tidlig ute med et bidrag til hvordan man tenker om indre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Jobbkarakteristika-modellen til Hackman og Oldman er en videreutvikling fra Hertzberg og en relevant motivasjonsmodell. Deci og Ryan er to amerikanske forskere som har utviklet selvbestemmelsesteorien, som også er en videreutvikling av innfallsvinkelen til Hertzberg. Selvbestemmelsesteorien ble etablert på 1980-tallet, og har senere blitt anvendt i empiriske studier i arbeidslivet. De har skrevet flere bøker og artikler, som for eksempel “The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior” og “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, begge fra 2000. De har oppmerksomhet på indre motivasjon og hva som

påvirker denne. Kuvaas og Dysvik skriver om kilder til og konsekvenser av indre motivasjon i boken «Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser» (2016). Data som har blitt samlet inn fra ledere og ansatte i norske virksomheter som bekrefter sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Videre skriver de om prososial motivasjon og sosiale relasjoner. Innenfor motivasjon bør også Maslows behovspyramide nevnes, med en hierarkisk inndeling av menneskers behov.

Når det gjelder masteroppgaver, er det noen som har arbeidsglede som tema. «Hvor sårbar er arbeidsgleden?» av Mea (2016) er et kvalitativt prosjekt om lederes opplevelser på sykehjem, hva som påvirker arbeidsglede og hvordan det kan være til hjelp ved endringer. Her fremkommer det at arbeidsglede henger tett sammen med trivsel og relasjonelle forhold. Arbeidsgleden blir utfordret når det meningsfulle i jobben ikke har rom og de relasjonelle forholdene settes på prøve av driftseierskifte. Riggengholt (2018) har utført en kvalitativ studie av hvordan ledere oppgir at de jobber med arbeidsglede i utøvelse av lederskap. Her fremkommer det at lederne opplever at arbeidsglede kan bidra til å øke resultater på arbeidsplassen, men at det ikke er særlig grad av bevissthet rundt temaet. Lederne er opptatt av at medarbeiderne skal trives. Faktorer som tillit, trygghet, engasjement og at arbeidet må gi mening, er noen av faktorene som knyttes til arbeidsglede. Jeg har ikke klart å finne en oppgave som omhandler eksplisitt både arbeidsglede og verdier. Det finnes også en del masteroppgaver med motivasjon som tematikk som kan være relevant, men som jeg velger å ikke gå videre inn på innenfor rammen av denne oppgaven.

Håvik (2022) har skrevet en masteroppgave med tittel «Verdiarbeid i NAV. En kvalitativ studie av verdiarbeid på et NAV-kontor». Her er det NAV-veiledere ved et NAV-kontor som har blitt intervjuet. Det i analysen identifisert fem bruksverdier – hjelpsom, tydelig, løsningsdyktig, tilgjengelig og til stede som faktisk samsvarer med NAV sine verdier tydelig, til stede og løsningsdyktig. Konklusjonen er at veilederne har et ubevisst forhold til verdibegrepet, men at verdier virker å være motiverende og påvirker veiledernes handlinger, valg og prioriteringer. Konklusjonen viser også til at veilederne ønsker at ledelsen er mer aktiv i verdiarbeid på kontoret.

AFI-rapport 6/2013 av Brøgger og Salomon har tittelen “Å jobbe med arbeidsglede - hva kan virksomheter få ut av det?”. Rapporten sier at begrepet arbeidsglede eller jobbenngasjement



stammer fra en nyskapende kobling mellom klassiske studier på arbeidsmiljø og positiv psykologi. Det vises til Khanh (1990) som brukte begrepet første gang og Bakker et al. (2011) på forskning innenfor jobbengasjement. Arbeidsglede angis som et samlebegrep for en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold. Sammendraget fra rapporten viser til at det er sterke forskningsbaserte antakelser om at høyt jobbengasjement gir økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær. Konklusjonen er at det er rimelig å anta at det vil være fornuftig for virksomheter å satse på høy grad arbeidsglede blant medarbeidere. Min undersøkelse etterspør ikke hva virksomheten får ut av NAV-veileders glede, men hva som gir glede i arbeidet for NAV-veileder.

Det finnes også litteratur om møter med NAV fra brukers ståsted, som for eksempel «NAV – med brukeren i sentrum?» av Hansen et al. fra 2013. Videre finnes det en rekke forskningsrapporter knyttet til NAV sine ulike arbeidsområder og virkemidler, herunder brukerarbeidet. Dette er for omfattende å gå videre inn på i denne oppgaven.

## **2.2 Verdier for praksis og verdier i praksis**

Verdiarbeid er et begrep som kan favne stort, og mye av litteraturen er knyttet til ledelse. I problemstillingen inngår begrepet verdiarbeid, og jeg vil her presentere hvilket teoretisk grunnlag som inngår i undersøkelsen.

### **2.2.1 Hva er verdier**

Aadland og Askeland (2017) presenterer to grunnforståelser av verdier som ofte omtales som distinksjonen mellom fakta og idealer. Den første tilknyttes et positivistisk vitenskapssyn, hvor verdier anses som objektivt eksisterende fenomener i sosialt liv som kan identifiseres og utforskes. Den kan kalles et objektivistisk verdisyn. Den andre grunnforståelsen er inspirert av et hermeneutisk fortolkende og sosialkonstruksjonistisk vitenskapssyn, som ser på verdier som noe som konstrueres og tillegges en mening i det sosiale rommet. Verdier er i denne sammenhengen språklige konstruksjoner som blir tillagt betydning. I denne forståelsen er verdier *i praksis* tillagt mest betydning.

I forståelsen av verdier som språklige konstruksjoner som uttrykker tillagt betydning (Aadland og Askeland 2017, s. 27) vil verdier ikke la seg studere direkte. I denne forståelsen utvikles verdier gjennom dialog og fortolkning med interesse for meningsdanningsprosessen. Denne forståelsen er dermed kritisk til det objektivistiske verdisynet.

Når det gjelder definisjon av verdier, velger jeg å ta med denne som viser en bred forståelse av verdier.

Verdier er både

- a) Rasjonelle og reflekterte mål og idealer som uttrykker ønskverdige tilstander, og
- b) Prerasjonelle og intuitive prioriteringsmål som kan fortolkes ut fra handlingsmønstre.
- c) Verdier er intensjonale uttrykk for moralske overbevisninger. Både uttalte (åpne) og tause (skjulte) verdier etableres og opprettholdes i et dialektisk samspill mellom individ og sosialt fellesskap. (Aadland og Askeland 2017, s. 36)

Verdier *for* praksis og verdier *i* praksis presenteres av Aadland og Askeland (2017) innenfor forståelsen av verdibevist ledelse. I denne undersøkelsen er det medarbeiders perspektiv som er utgangspunktet. Verdiarbeid i en organisasjon og verdibevist ledelse berører uansett medarbeider, og teorien anses som relevant knyttet til undersøkelsen om hva som gir glede i arbeidet i NAV-kontekst og om det har sammenheng med verdiarbeid. Leders rolle og betydning inn i dette er et av forskningsspørsmålene, så ledelse er integrert i så måte.

For denne undersøkelsen legges følgende forståelse av verdier til grunn:

“Verdiar er ønskverdige kvalitetar ved handlingar eller føremål” (Aadland, 2004, s. 151).

Busch (2014) presenterer tre sentrale dimensjoner av verdier, basert på Kluckhohn fra 1951. Verdier har en kognitiv, emosjonell og motivasjonell dimensjon. Den kognitive dimensjonen handler om at verdien kan formidles til andre, at det kan språksettes. Emosjonell dimensjon handler om at verdier har en emosjonell/følelsesmessig side, som for eksempel kan bety at dersom noe er i konflikt med viktige verdier kan det skape reaksjoner følelsesmessig. Motivasjonell dimensjon angir at verdier påvirker våre handlinger. «Verdiene danner grunnlag for valg mellom tilgjengelige metoder, midler og mål» (Busch, 2014, s. 20). Den siste omtales som en sentral dimensjon i verdibegrepet.

### **2.2.2 Verdier *for* praksis**

Aadland og Askeland (2017, s. 43) skriver om verdier for praksis som organisasjons- og ledelsesindealer, hvor praksis forsøker å konkretisere idealene i handling. Altså at verdiene kommer før handling med et rasjonelt og normativt utgangspunkt. Et eksempel er om verdien respekt i en organisasjon som jobber med kundebehandling, hvorpå det skal lede til de rette handlingsvalgene for å utøve respekt i kontakt med kunder. Verdiforståelsen skal dermed implementere god praksis, og vil være gjenstand for regelmessige evaluering av hvorvidt praksis i organisasjonen etterlever idealene.

Svakheten med denne forståelsen av verdistyring er imidlertid at den ikke i tilstrekkelig grad tar hensyn til kompleksiteten i all samhandling. Selv om alle hyller de vektlagte verdiene som gode og inspirerende, er det et gjennomgående fenomen at det er svært vanskelig å få det til å fungere som reelle handlingsdrivere. (Aadland og Askeland, 2017, s. 43)

Aadland og Askeland (2017) uttrykker skepsis til å anvende begrepet «implementering av verdier» i ledelse, som er et begrep som avslører at det er en formålsrasjonell forståelse av verdistyring. De uttrykker at en trolig ikke blir mer verdibevisst av å gå på et respektkurs. Samtidig er det en styrke i operasjonalisering av ideelle verdier i organisasjoner, som kan få med seg folk og få anerkjennelse. Organisasjonsverdiene kan representere noe som ligger nært mellommenneskelige idealer. Samtidig tar det ikke hensyn til hva som faktisk utspiller seg i samhandling, og at det er mye som spiller inn i begrunnelsen av handling ut over den uttalte idealverdien.

### **2.2.3 Verdier *i* praksis**

En innfallsvinkel til verdiforståelse beskrives, av Aadland og Askeland (2017, s. 44), som å begynne bakfra i enkelthandlinger. Ut fra handling kan det utledes hvilke verdier som anses som mest dekkende for handlingens budskap. Dette er verdier *i* praksis. Verdiene forstås som fortolkningsbegreper og meningsdanning av en handling. Eksempelvis er respekt et åpent begrep, eller en åpen verdi, frem til begrepet eller verdien bli brukt til å karakterisere en handling eller en situasjon som er gitt. «Verdier fungerer derfor både *for* praksis og *i*

praksis. De to variantene starter i hver sin ende av intensjon/praksis-samspeillet» (Aadland og Askeland, 2017, s. 44).

Verdier *i* praksis tar altså utgangspunkt i faktiske handlinger og praksissituasjoner.

Meningsinnholdet kommer ut av refleksjon knyttet til de faktiske handlingene og situasjonene. «Poenget er at vi trenger praksissituasjoner «på nært hold» for å kunne være presise i verdibeskrivelsen i vår egen organisasjon» (Aadland og Askeland, 2017, s. 45).

Forfatterne gir et eksempel hvor en aktør mener å ha vist respekt med formål om å være respektfull, men hvor den som fortolker det tillegger en annen betydning. De omtaler videre at å reflektere felles over ulikhet i verdifortolkning kan være en mulighet for ny erkjennelse, forbedring og innovativ praksis. Videre angis bevisstgjøring av verdier *i* praksis som vesentlig for verdibevisst ledelse. «Dette verdisynet medfører at forhåndserklærte organisasjonsverdier (verdier-for-praksis) får liten eller ingen betydning for organisasjonens faktiske praksisutøvelse, mens refleksjoner over verdier-i-praksis kan føre til selverkjennelse og gunstige korrigeringer» (Aadland og Askeland, 2017, s. 46).

Jeg vil også ta med det Aadland og Askeland (2017, s. 16) innenfor verdibevisst ledelse definerer som aktiv lederinnsats i avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjoner, siden det kan ha stor innvirkning på de ansatte der hvor dette praktiseres. Det første er å utforme organisatorisk formål gjennom prosesser som er verdibevisstgjørende. Det andre er mobilisering av god organisasjonskultur, som innebærer oppmerksomhet mot ønskelige verdier og uttrykk i praksis i tillegg til systematisk refleksjon knyttet til handlinger. Den tredje er kritisk refleksjon over praksis for å avgrense beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier. «Ledere bidrar gjennom verdifokusering og etisk refleksjon til å “ramme inn” verdimeslige standarder for organisasjonens og medlemmenes atferd, samt å trekke grensen for hvilke typer atferd som er akseptable i organisasjonen» (Aadland og Askeland, 2017, s. 47).

## **2.3 Motivasteori**

I dette delkapittelet presenteres motivasteori, i hovedsak er sett ut fra Løvaas (2017) med utspring i selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Løvaas skriver i Aadland og Askeland (2017) et kapittel om hvorvidt motivasteori kan bidra til å forklare

sammenheng mellom verdier og handling i arbeidslivet. Hun undersøker det ut fra problemstillingen om hva som fremmer indre motivasjon på arbeidsplassen.

### 2.3.1 Motivasjonsteori som forklaring på relasjon mellom verdier og handling

«Motivasjon kommer fra det latinske ordet movere (bevege) som gir beveggrunner for en handling. Motivasjon har dermed å gjøre med drivkrefter som skaper handling» (Løvaas, 2017, s. 223). Motivasjon blir videre forklart av forfatteren som at den kan variere både mengde og som ulike typer motivasjon. Det skilles mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er for eksempel lønn eller kort reisevei til jobb, mens indre motivasjon handler om at selve motivasjonen ligger i arbeidsoppgavene. Jacobsen og Thorsvik (2019) sier at ved ytre motivasjon er det interessante hva man selv kan få for å gjøre noe, mens ved indre motivasjon er man mest opptatt av hvordan selv få det bedre gjennom egenutvikling og interessante oppgaver.

Ytre motivasjon				Indre motivasjon
Ekstern regulering	Introjisert regulering	Identifisert regulering	Integrert regulering	Indre regulering
Ytre press	Indre press	Meningsfull aktivitet	I samsvar med egne verdier	Interessant aktivitet som gir glede i seg selv
Kontrollert motivasjon		Autonom motivasjon		

**Figur 1** Ulike typer av motivasjon og regulering av atferd basert på Deci og Ryan (2000), hentet fra Løvaas (2017, s. 224)

Forklaringer til figur 1 gjengitt fra Løvaas (2017): Ytre motivasjon er delt i kontrollert motivasjon og autonom motivasjon. Ekstern regulering er fullstendig ytre kontrollert, og innebærer at noe gjøres for å få belønning eller unngå straff. Introjisert regulering kommer av indre press som noe en bør gjøre, men som kanskje ikke er ønsket av en selv. Identifisert regulering handler om at vedkommende har identifisert seg med aktiviteten. Aktiviteten blir ansett som meningsfull og viktig, men ikke så interessant i seg selv. Eksempler på dette kan være å gi blod og å bruke sykkelhjelm. I det siste nivået av ytre motivasjon befinner integrert regulering seg, hvor handlingen stemmer overens med egne verdier. Likevel er ikke

aktiviteten i seg selv opplevd som så interessant og dermed ikke plassert innenfor indre motivasjon. Til sist er det indre motivasjon med en indre regulering, hvor aktiviteten i seg selv oppleves som interessant og gir glede.

Løvaas (2017, s. 225) presenterer en bredere definisjon av indre motivasjon: «at aktiviteten oppleves som interessant, er i samsvar med egne verdier og/eller meningsfull». Denne inkorporerer det som i figur 1 innenfor autonom motivasjon; identifisert regulering, integrert regulering og indre regulering. Her blir det lagt til grunn at autonom motivasjon er indre motivasjon.

Prososial motivasjon handler om å et ønske om å hjelpe andre. I arbeidssammenheng kan det dreie seg om å være behjelpelig overfor ledere, kollegaer eller brukere (Løvaas, 2017).

Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til offentlig tjenestemotivasjon som en betegnelse på altruisme som motivator for ansatte i offentlig sektor. Den betegner at de som ønsker å jobbe i det offentlige i stor grad motiveres av å kunne hjelpe mennesker, eksempelvis innenfor sosiale tjenester. Et skille mellom indre motivasjon og prososial motivasjon vises i dette sitatet:

Mens hovedkilden til indre motivasjon er selve jobben og egenskaper ved den, stammer prososial motivasjon fra relasjoner til andre mennesker eller institusjoner. Prososial motivasjon refererer til et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger. (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 75)

Løvaas (2017) stiller spørsmål til hvorvidt prososial motivasjon og indre motivasjon er størrelser som konkurrerer med hverandre, eller om de komplementerende? Konklusjonen er at det er mulig å være motivert av begge samtidig; at et ønske om å hjelpe kan være fordi en bryr seg, føler det er riktig og fordi en har glede av det selv.

### **2.3.2 Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som verdier**

Løvaas (2017) legger selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan til grunn i sitt forsøk på å finne svar på hva som fremmer indre motivasjon, som vist til tidligere. Overordnet forsøker teorien å besvare hva som fremmer vekst og utvikling. Teorien tar utgangspunkt i autonomi,

kompetanse og sosial tilhørighet, som omtales som tre universelle psykologiske behov. Mennesket ses på som en aktiv organisme som trenger næring fra disse for vekst og utvikling.

Autonomi på en arbeidsplass handler om å kunne påvirke selv hvordan arbeidsoppgaver skal løses, mulighet for innspill og påvirkning og at en ikke blir detaljstyrt (Løvaas, 2017). Videre at indre motivasjon fordrer at en handling er selvbestemt. I selvbestemmelsesteorien er ikke begrepet sett i sammenheng med individualisme og uavhengighet, men i retning av å være avhengig av andre på en autonom måte. Behov for autonomi omtales som noe universelt, men at det også har bed empirisk støtte at autonomi fremmer. Løvaas (2017) viser til at autonomi også er sentralt i jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldman. Denne viser også til egenskaper ved jobben i seg selv på påvirker medarbeidernes motivasjon.

Kompetanse er en annen faktor som fremmer indre motivasjon, som omhandler å oppleve mestring av sine oppgaver (Løvaas, 2017). Ved opplevd mestring kan oppgavene kjennes som spennende, med forutsetning om at mennesker blir tilfredse av å lære. Sosial tilhørighet er den tredje av de universelle psykologiske behovene som fremmer vekst og utvikling. Sosial tilhørighet har to aspekter, henholdsvis kontakt med andre og at bånd eller relasjoner skapes. Det omtales som et grunnleggende menneskelig behov, som kommer midt i motivasjonshierarkiet på Maslows behovspyramide. Løvaas (2017) nevner også high-quality connections, eller høykvalitetstilknytning, som skiller mellom kontakt som bygger opp og kontakt som bryter ned.

Sosial tilhørighet har relevans for arbeidslivssettingen da gode relasjoner her kan skape trygghet og gi grobunn for kreativitet, skriver Løvaas (2017). Videre at sosial tilhørighet på en arbeidsplass kan være å bli anerkjent, bli lyttet til og være en del av et kollegafellesskap som vil hverandre vel.

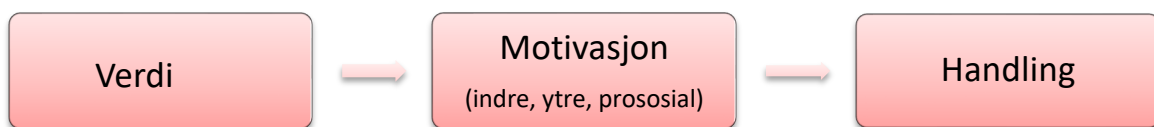
Selvbestemmelsesteorien peker på betydningen av sosial tilhørighet for indre motivasjon, og at det er grunn til å anta at indre motivasjon i størst grad vil være til stede i sammenhenger der en kjenner på trygge relasjoner, opplevelse av tilhørighet og det å være en del av en gruppe eller enhet. (Løvaas, 2017, s. 231)

Løvaas (2017) viser til at det er noe begrenset forskning på betydning av relasjoner og sosiale aspekter i arbeidslivet, hvor det er foretatt flest undersøkelser med kvantitative metoder.

Det angis som interessant å se nærmere på om sammenhengen kan forklares og forstås ytterligere ved å velge en kvalitativ tilnærming. En kritikk til selvbestemmelsesteorien er at selv om autonomi er betraktet som et universelt behov, er det også er individuelle forskjeller i behovet for autonomi som er mindre empirisk utforsket. I tillegg stilles spørsmål til om det kan være flere psykologiske behov enn autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som er relevante, eksempelvis trygghet.

### 2.3.3 Kobling mellom verdier og handling

Verdier i artikkelen til Løvaas (2017) er avgrenset til å omhandle mål og ønsker, altså vektlegges ikke verdier i form av hva som er rett og galt. Videre omtales autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet både som behov og verdier. I sammenheng med arbeidslivet omtales de som jobbverdier, og at de er «stabile mål som fremmer *indre motivasjon*, som igjen kan påvirke *handling* og gi positive konsekvenser for organisasjonen» (Løvaas, 2017, s. 234).



**Figur 2** Kobling mellom verdi og handling (Løvaas, 2017, s. 234)

Verdier deles inn i individuelle, organisatoriske og profesjonelle verdier. Innenfor individuelle verdier befinner også arbeidsverdier seg. «*Arbeidsverdier* eller *jobbverdier* defineres her som individuelle verdier i en arbeidssammenheng» (Løvaas, 2017, s. 235). Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er da eksempler på arbeidsverdier som er individuelle og som fremmer motivasjon. Samtidig er disse psykologiske behov som omtales som motivasjonsfaktorer. Sammenhengen mellom verdi og handling kan forstås ved at verdiene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet påvirker motivasjonen, og at motivasjonskraften skaper handling, slik figuren 2 viser.

Innenfor organisatoriske verdier viser Løvaas (2017) til at samsvar mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier kan gi motivasjon for handling. Profesjonelle verdier



kommer i tillegg til individuelle og organisatoriske verdier. Profesjonsverdier kan være sentral for arbeidsmotivasjon, eksempelvis for sykepleier med tydelige altruistiske profesjonsverdier. Løvaas (2017) viser til en undersøkelse fra 2007 av Vasteenkiste og kolleger, hvor det fremkom at de med ytre arbeidsverdiorientering har mindre jobbtilfredshet og høyere potensiell turnover enn de med indre arbeidsverdiorientering. Videre at dette har sammenheng med i hvilken grad det er tilfredsstillende av de tre behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Tilfredsstillende av disse behovene assosieres med positive «job outcomes», og at de medarbeiderne med indre arbeidsverdiorientering verdsetter vekst og utvikling i arbeidet i større grad. De opplever autonomi gjennom å ta initiativ og oppleve valgmuligheter. De opplever kompetanse gjennom å søke mot passende utfordrende arbeidsoppgaver. De ansatte opplever tilhørighet gjennom å relatere seg til kollegaer empatisk og autentisk og er behjelpelige.

En forklaring på hvordan verdier mobiliserer til innsats, kan være at ulike typer verdiorienteringer påvirker i hvilken grad behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet blir dekket. Dette påvirker i sin tur motivasjonen, som igjen kan anses som drivkraften bak handlingen. Tilfredsstillende av behov kan dermed ses på som en mediator mellom verdiorientering og handling. (Løvaas, 2017, s. 237)

I konklusjonen viser Løvaas (2017) til at autonomi, kompetanse og tilhørighet bidrar til å fremme indre motivasjon hos medarbeiderne, som igjen gir positive effekter for organisasjonen. Autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er både arbeidsverdier og psykologiske behov. Det gis eksempler på av hva en leder kan gjøre for å legge til rette for at disse styrkes på arbeidsplassen for medarbeiderne. Å gi støtte til autonomi kan innebære å gi muligheter for å gjøre egne valg, oppfordre til å ta initiativ og lytte til perspektivene til medarbeider. Kompetanse og opplevelse av mestring kan forekomme dersom medarbeider får arbeidsoppgaver som er passelig utfordrende og det gis tilbakemelding på arbeidet. Innenfor sosial tilhørighet nevnes leders relasjonelle ferdigheter når det gjelder tilbakemeldinger, tilrettelegging for utøvelse av blant annet.

Kuvaas og Dysvik (2016) har gjort undersøkelser som viser funn på sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. De viser også til funn på at indre motivasjon er positivt relatert til det ekstrarolleatferd, affektiv

organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Det vil si å hjelpe andre ut over det som er de formelle kravene i jobben, følelsemessig identifisering og involvering i organisasjonen og at det påvirker intensjonen om å slutte eller bli i jobben. De viser også til en positiv sammenheng mellom ytre motivasjon og turnoverintensjon, altså at intensjonen om å bytte jobb er tydeligere til stede. Det nevnes også positive sammenhenger for de med høy indre motivasjon mellom trenings- og utviklingsmuligheter og ekstrarolleatferd og at de deler kunnskap. For å forklare hva som skaper indre motivasjon, vises det blant annet til jobbkarakteristikamodellen til Hackman og Oldham, om kjennetegn ved jobben som har sammenheng med motivasjon. Det poengteres at jobbautonomi står i en særstilling i å forklare indre motivasjon, samt produktive holdninger til jobb og organisasjon. Herunder blir selvbestemmelsesteori også nevnt av Kuvaas og Dysvik (2016), med grunnleggende behov for selvbestemmelse, kompetanseopplevelse og tilhørighet. Autonomi angis som sentral for individuell effektivitet og psykologisk velvære, i tillegg til relevant for tillit, å stole på andre og bli stolt på. «Når ledelsen stoler på sine medarbeidere og medarbeiderne opplever tillit, tar de med andre ord mer ansvar for å nå organisasjonens mål, noe som igjen fører til høyere kundetilfredshet og større omsetning» (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 74).

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 246 - 247) skriver om Hackman og Oldham og tre «kritiske psykologiske tilstander» som må være til stede hos ansatte for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidet. Dette er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, følelsen av å ha personlig ansvar for resultater i arbeidet og kunnskap om resultater av det man gjør. Ved slik psykologisk tilstand vil resultatene være høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse ved vekstbehov, høy jobbtildfredshet og høy ytelse. Innfallsvinkelen til Hackman og Oldham er hvordan jobber bør utformes for å legge til rette for at ansatte skal kunne anvende sine ferdigheter. Ikke alle forhold i teorien har fått like sterk støtte etter empirisk testing, men grunntanken om at trekk ved organisering medfører høy grad av indre motivasjon får bred støtte.

Motivasjonsteori er ansett som relevant til problemstillingen ut fra en antakelse om at glede på arbeidsplassen kan ha sammenheng med indre motivasjon. I artikkelen til Løvaas (2007) er ikke kontekst i særlig grad berørt, og undersøkelsen i NAV-kontekst kan være et bidrag til dette.

## 2.4 High-quality connections

High-quality connections (heretter HQCs) har opprinnelse fra positiv psykologi. Teorien setter søkelys på det direkte møtet mellom to personer, og hva dette møtet betyr for de involverte. Konteksten er på en arbeidsplass. Relevansen for undersøkelsen er i hvorvidt HQCs bidrar til å skape glede på arbeidsplassen for NAV-veiledere. HQCs anses å ha relevans som teoretisk grunnlag i undersøkelsen ut fra det relasjonelle aspektet i NAV-veileders rolle og arbeid.

HQCs er definert som korttids interaksjoner mellom to personer hvor partene opplever det som positivt rent subjektivt (Stephens et al., 2012, s. 385). Det beskrives videre av som en subjektiv opplevelse av vitalitet, anerkjennelse og gjensidighet som ikke nødvendigvis er knyttet til en varig eller pågående relasjon. Det er den ene episoden eller hendelsen med kontakt det i hovedsak omhandler. Det kan være et enkeltstående møte mellom personer, eller noe som inngår i en mer langvarig relasjon. Ordet dyadisk er brukt i formuleringene knyttet til HQCs, som betegner at en relasjon mellom to mennesker som eksklusivt og fortrolig. Kontaktpunktene i en relasjon kan være livgivende eller nedbrytende (Hauger et al. 2008).

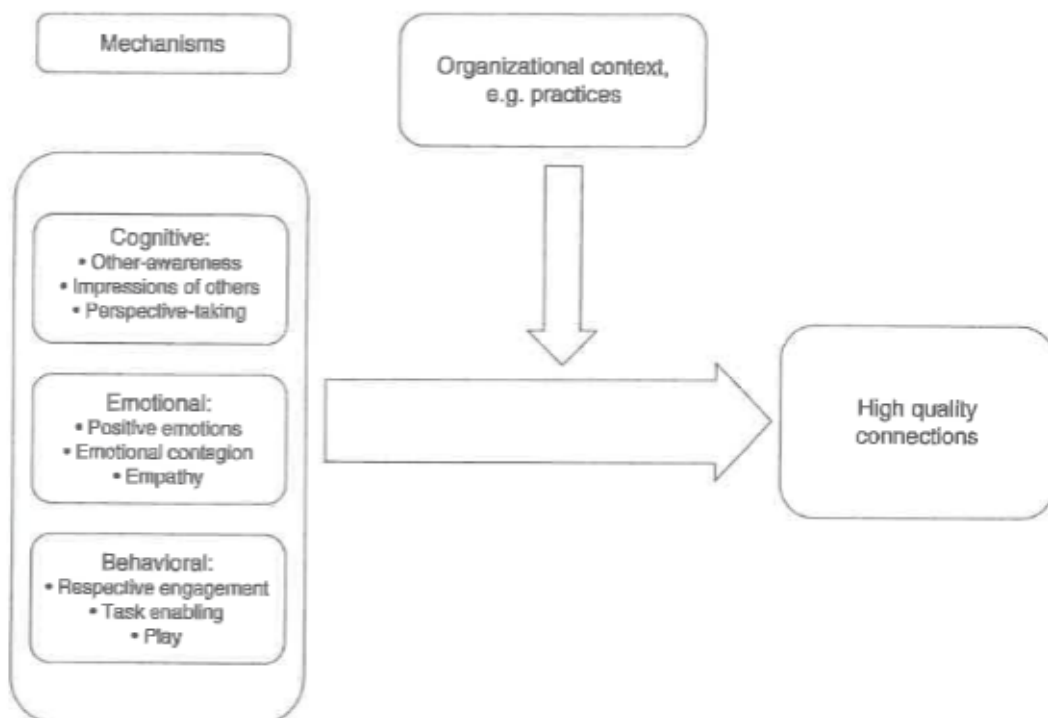
Stephens et al. (2012, s. 385) viser til at det som kjennetegner det positive ved HQCs er at det føles godt for de involverte, hva kontakten faktisk gjør og det gunstige resultatet som kommer ut av det. Artikkelen gir et eksempel på hvordan du føler deg sett av en kollega etter et tungt møte på jobben, fordi kollegaen møter deg med bekymring for hvordan det gikk med deg i det tøffe møtet. Følelsen en HQC kan være at du blir oppmuntret og føler deg lettet. Eller at en HQC fungerer ved at du er mer klartenkt og opptre mer kompetent etter en samtale med en kollega i forkant av et møte.

Dutton og Heaphy (2003) viser til særlig tre kjennetegn ved en HQC:

- 1) evnen til å tåle større variasjon av følelser og kraftfulle følelser,
- 2) evnen til å tåle påkjenninger for deretter å hente seg raskt inn i etterkant og
- 3) en åpenhet for nye ideer og evne til kreativitet.

I artikkelen til Stephens et al. (2012, s. 386) gjengis fire antakelser som grunnlag for å si at dette området er verdt større teoretisk oppmerksomhet. Først at mennesker beskrives som grunnleggende sosiale med behov for tilhørighet, og dermed er disse interaksjonene betydningsfulle i arbeidslivet. Deretter at interaksjonene er dynamiske og endres ut fra individets ulike følelser, tanker og handlinger i kontakt med en annen. Videre at det i arbeidslivet er sosiale prosesser og interaksjoner som omtales som nøkkelementer for å forstå gjennomføring av arbeidet. Den fjerde antakelsen er at kontakt har varierende kvalitet.

Stephens et. al (2012) har identifisert tre mekanismer som bygger og styrker HQCs. Det er kognitive, emosjonelle og atferdsmessige mekanismer. Disse mekanismene sine muligheter for å danne HQCs blir påvirket av arbeidsplassens kontekst og praksis. Figuren under er hentet fra artikkelen til Stephens et. al (2012, s. 388) og viser modellen av mekanismene for å bygge HQCs. Med kontekst har Stephens et. al (2012) avgrenset det til selve praksisen på arbeidsplassen.



**Figur 3** Conceptual model of the mechanisms for building high-quality connections.

### **2.4.1 Kognitive mekanismer i HQCs**

Det kognitive omhandler bevisstheten på andre, inntrykk av andre og å ta perspektiv (Stephens et al. 2012). Å være bevisst på andres tilstedeværelse og atferd, og samtidig anerkjenne vedkommende som vesentlig i miljøet, er viktig for etablering av kontakt. Det innebærer å være oppmerksom på hva andre gjør, som også er viktig kontekst for ens egne handlinger. Videre er inntrykket av andre med på å forme hvordan kontakt utvikler seg. Å oppfatte noen som varme og aksepterende kan virke tiltrekkende og øke sannsynlighet for å velge hverandre for kontakt og styrke kontakt. Stephens et. al (2012, s. 389) gir eksempel på nyansatte som vil vurdere sine nye kollegaer ut fra hvem som sannsynligvis er mest åpen for kontakt. Dette er avgjørende for endelig initiativ fra den nyansatte for å spørre om informasjon og hjelp. Dømmekraften til den nyansatte kan bidra til å velge noen å ha kontakt med som sannsynligvis blir positiv, og som kan være inngang til en HQC. Et annet eksempel er dersom noen trenger støtte og omsorg, så kan vedkommende søke dette fra en person som oppfattes som aksepterende og støttende. Å ta perspektiv er den tredje delen av kognitive mekanismer i HQCs. Det handler om å se og forestille seg hvordan det ser ut fra den andre personens ståsted. Du ser for deg mentalt hvordan det er å være den andre. Å ta andres perspektiv blir sett i sammenheng med empati, og at det former hvordan en selv opptrer for å ivareta den du skal møte.

### **2.4.2 Emosjonelle mekanismer i HQCs**

De emosjonelle mekanismene i HQCs omhandler positive emosjoner, emosjonell smitte og empati (Stephens et. al, 2012). Disse tre områdene gir teoretiske betraktninger til hvordan emosjoner mellom personer bygger og styrker kontakt. I artikkelen blir takknemlighet vist til som en positiv emosjon med betydning for å bygge HQCs (Stephens et. al 2012, s. 390). Å være takknemlig styrker oppmerksomheten mot positive kvaliteter til den du opplever takknemlighet overfor. Videre at takknemlighet kan styrke opplevelsen av større tilknytning for begge personene i dyaden både på kort og lengre sikt.

Emosjonell smitte beskrives som mellommenneskelig påvirkning av emosjoner, både uforvarende og eksplisitt. Autentiske emosjoner kan påvirke kvaliteten av kontakt og tilknytning positivt. Stephens et. al (2012, s. 390) viser til studier gjort innenfor kundeservice.

Den ansatte og kunden har ulike posisjoner i relasjonen, men emosjoner beveger seg mellom dem og kan virke positivt smittende.

Empati er sett på som grunnleggende for menneskelig kontakt. Stephens et. al (2012, s. 390) gjengir at å oppleve empati gir varme, medfølelse og omtanke for andre som igjen motiverer altruistisk og prososial atferd. Altruisme, som er det motsatte av egoisme, og prososial atferd nevnes som markører for HQCs. Det vises også til at empati kan brukes som en ferdighet for å legge til rette for kvalitet i kontakt med andre, eksempelvis på steder med omsorgsarbeid hvor ansatte er trent til å vise empati overfor kunder eller klienter. Bruk av empati kan bidra til å bygge og styrke HQCs. Dette kan relateres til eksempelvis NAV, hvor det ligger en forventning at veiledere skal møte brukere med forståelse og empati. Oppsummert så har emosjoner en sterk påvirkning på hvordan mennesker i en arbeidskontekst kobler seg til, eller etablerer kontakt med andre.

### **2.4.3 Atferdsmessige mekanismer i HQCs**

Stephens et. al (2012) angir atferd som noe som kan observeres i kommunikasjon mellom mennesker, som et relevant middel for å bygge HQCs. Atferdsmessige mekanismer presenteres i tre underområder; respektfullt engasjement, bidrag til eller aktivering av oppgaveløsning og lek.

Å være til stede og engasjert i andre omtales som en måte å vise respekt på som oppmuntrer til videre kontakt (Stephens et al., 2012). Digital kontakt har ikke samme effekt og kan påvirke kontakt negativt. Bekreftelse, respekt og varme kommunisert gjennom handling, kan gi grunnlag for meningsfull kontakt og interaksjon. Et eksempel gjengitt i artikkelen, er renholdspersonalet ved et sykehus som opplevde at pasientene var respektfulle når de snakket til dem. Denne interaksjonen ga renholdspersonalet en opplevelse av mening og tilfredshet.

Mellommenneskelige handlinger for å hjelpe noen til å fullføre, eller gjøre en oppgave er den andre formen for atferdsmekanisme innenfor HQCs. Det å være generøs og hjelpe noen kan oppmuntre til gjensidighet. Å motta hjelp på en måte som oppleves som rettfærdig, verdig og respektfull kan gi økt forpliktelse i relasjoner til andre.

Den tredje formen under atferdsmessige mekanismer i HQCs er lek. Stephens et. al (2012) viser til at lek gir muligheter for variasjon i interaksjoner og kan være en pause fra det hverdagslige med andre sett av regler. Lek gir mulighet for en annen type tilstedeværelse i øyeblikket som igjen kan gi følelsen av frihet og glede. Disse positive følelsene kan åpne for kontakt med andre som ellers ikke ville oppstått.

Det vi gjør og hvordan vi gjør det i interaksjon med andre på jobb er viktige med tanke på muligheter for kontakt med andre. Disse mekanismene oppstår i arbeidssammenheng, og denne konteksten påvirker også mekanismene og mulighetene for HQCs.

## 3 Forskningsmetode

I dette kapittelet presenteres metode for undersøkelsen, analyse av data og metoderefleksjon.

Valg av metode baseres på formålet med studien, problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen gir flere muligheter for valg av metode. Undersøkelsen har som hensikt å se hva som gir glede på arbeidsplassen og samtidig se om det har sammenheng med verdiarbeid. Det hadde vært mulig å gjøre en kvantitativ studie med et større utvalg av informanter med mulighet for å tallfeste og generalisere funn. Det ville imidlertid ikke gitt samme dybdekunnskap som ønsket. Kvalitative metoder benyttes gjerne når målet er å få en forståelse av sosiale fenomen, meninger eller opplevelser som ikke så lett kan måles med tall (Thagaard, 2018). Jeg har derfor valgt en kvalitativ tilnærming.

### 3.1 Metode for datainnsamling

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på ulike måter. Jeg hadde opprinnelig planlagt å kombinere individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju. Fokusgruppeintervju kan bidra til mer utfyllende beskrivelser på grunn av dynamikken mellom flere deltakere i et intervju. Samtidig kan deltakere i et intervju påvirke hverandre. Fokusgruppeintervju lot seg ikke gjøre. Det var enklere for informantene å sette av halvannen time individuelt. Observasjoner ble ikke vurdert som aktuelt siden det er for krevende tidsmessig. En kombinasjon av metoder kunne ha vært en fordel for å belyse problemstillingen, men ville trolig blitt for krevende tidsmessig og med tanke på omfang av oppgaven.

Jeg har gjort en empirisk studie i form av kvalitative intervjuer. Intervju er den mest anvendte metoden for innsamling av data innen kvalitativ forskning (Thagaard, 2018). Intervju gir større mulighet for at informanter kan komme med informasjon og erfaringer enn hva et strukturert spørreskjema gir. Ønsket har vært å få fyldige beskrivelser gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer. Et semistrukturert intervju gir muligheter for å stille oppfølgings spørsmål for fordypping og avklaringer underveis i intervjuet. Johannessen et al. (2016) viser til at en overordnet intervjuguide er utgangspunktet, men at spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere. Spørsmålene i en intervjuguide skal være åpne.



## 3.2 Valg av informanter

En viktig del av forskningsprosessen er å velge ut hvem som skal være med i undersøkelsen. Johannessen et al. (2016) viser til at kvantitative undersøkelser er opptatt av tilfeldige utvalg, mens kvalitative studier ikke er det. Behovet i denne undersøkelsen var fylldige beskrivelser fra relevante medarbeidere i NAV som jobber tett med brukere.

I utgangspunktet planlagt å intervju sosionomer som jobber i NAV, men gikk bort fra dette siden NAV-kontorene er tverrfaglig sammensatt. Jeg vurderte å sette noen utvalgsriterier for å rekruttere erfarne NAV-veiledere, med en idé om at informanter med lengre arbeidserfaring kunne gi fylldige beskrivelser. Jo mer informasjonsstyrke hos informant, jo færre deltakere trengs ifølge Malterud (2013). Jeg gikk imidlertid bort fra det for å ikke avgrense prosjektet. Ansatte med kortere erfaring kan ha like nyttig informasjon for prosjektet, som en med lang erfaring.

Utvalget i undersøkelsen er ansatte som jobber i NAV i Oslo som jobber tett med brukere som trenger tett oppfølging og veiledning for å kunne nå målet om arbeid eller aktivitet. Jeg forsøkte først å rekruttere informanter som jobber med brukere som står lengre fra arbeidslivet på grunn av avhengighet og/eller psykisk uhelse. Det måtte jeg gå bort fra underveis for å få gjennomført intervjuene tidlig nok i forskningsprosessen. Jeg rekrutterte aktuelle informanter i all hovedsak gjennom henvendelser til enhetsledere.

Rekrutteringsprosessen tok noe tid mer enn forventet.

«En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser» (Thaagard, 2018, s. 59). Dette setter noen begrensninger for utvalgets størrelse. Resultatet ble sju intervjuer med informanter fra fem ulike NAV-kontor i Oslo. På dette tidspunktet merket jeg at det ble noen gjentakelser i intervjuene. Thagaard (2018) sier noe om «metningspunkt» på utvalgets størrelse, hvor utvalgets størrelse anses som stort nok til å gi en forståelse av det som blir studert. De sju informantene har ulik fartstid i NAV og forskjellig utdanning med et flertall av sosionomer. Informantene har forskjellige stillingstitler, og jeg har valgt å bruke veileder som et samlebegrep. Et fellestrekk er at alle informantene jobber med brukere som er vurdert å

trengte noe bistand fra NAV for å komme i arbeid og aktivitet. Det er informanter fra fem ulike kontorer, noe jeg ser på som en styrke.

### 3.3 Intervjuguide og intervju

Intervjuguiden (vedlegg 2) ble utarbeidet for å best mulig gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Skissen ble gjennomgått i gruppeveiledning og individuell veiledning for justeringer. Intervjuguiden ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata. Ved å gjennomføre et pilotintervju fikk jeg nyttige tilbakemeldinger på spørsmålene og formen på intervjuet. Dette bidro nok til bedre gjennomføring av selve intervjuene.

Intervjuene ble gjennomført enten på informantens arbeidssted eller mitt. Spørsmålene ble ikke sendt ut i forkant. Erfaringen fra pilotintervjuet var at det virket forstyrrende på samtalen. Informantene fikk en oppgave på forhånd med å tenke på en situasjon hvor de har opplevd glede i arbeidet. Jeg anså det som en fordel om informantene kunne forberede seg på dette. Jeg startet med en gjennomgang av informasjonsskrivet og forklarte om opptak av lyd, lagring av materialet og tidsperspektivet på forskningsprosjektet. Jeg var påpasselig med å understreke frivilligheten i deltakelsen.

Til forskjell fra kvantitative data, bør det i kvalitative data være den samme som samler inn dataene som analyserer og tolker disse siden dataanalysen blant annet vil henge sammen med teorier og for forståelse (Johannessen et al., 2016). Jeg har gjennomført alle ledd i forskningsprosessen selv.

### 3.4 Transkripsjon

«For å kunne gjøre intervjusamtalene bedre egnet for analyse, transkriberes intervjuene fra muntlig til skriftlig form slik at det er lettere å få en strukturert oversikt over materialet» (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg transkriberte intervjuene selv, og valgte å skrive ned samtalene nærliggende ord for ord. Jeg noterte også «eh» og «hm» der jeg mente det hadde betydning for innholdet, i tillegg til latter, tydelig sukking eller en lang pause. Siden jeg ikke har transkribert tidligere, var det viktig for meg å gjengi innholdet fra intervjuene så nøyaktig som mulig. Det er imidlertid kjent at det ikke vil være mulig å gjengi tekstlig det som faktisk

skjedde i intervjuene, men at transkripsjonene forsøker å best mulig ivareta det opprinnelige materialet. Formålet med å skrive ned intervjuene er å fange opp en samtale som formmessig best formidler det som deltakeren meddeler (Malterud, 2017, s. 78). En av ulempene med å skrive ned ordrett kan være at det som gir mening muntlig ikke nødvendigvis vil gjøre det samme skriftlig. Malterud (2017) viser til at det som regel er rett å redigere teksten med forsiktighet som kalles «slightly modified verbatim mode». Dette har jeg forholdt meg til under transkriberingen.

En av fordelene med å transkribere selv, var at jeg ble påminnet samtalene med informantene, både innholdsmessig og de ulike stemningene i intervjuene. Jeg fikk også endret inntrykk av noen av samtalene. For eksempel at intervjuet ga rikere informasjon enn det jeg først antok. Malterud (2017, s. 80) viser til at å transkribere selv har flere fordeler, blant annet å møte teksten på nytt som åpne for andre ettertanker og slutninger enn fra opptaket.

## **3.5 Analyse**

«Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må tolkes» (Johannessen et al., 2016, s. 159). Analyse og fortolkning kan lett gli over i hverandre, men noe av forskjellen er at analyse deler opp noe, mens å tolke er å sette noe inn i en større sammenheng. Etter transkripsjonen foreligger det et omfattende skriftlig materiale som det kan være vanskelig å få oversikt over. Dermed er det videre i en forskningsprosess nødvendig å redusere mengden data for å kunne gjennomføre analyse og fortolkning.

Jeg har valgt å bruke systematisk tekstkondensering som metode for tematisk tverrgående analyse av kvalitative data, basert på Malterud (2017) sin formidling av metoden. Systematikken var et godt utgangspunkt for meg som relativt uerfaren forsker. Analysemetoden består av fire trinn som blir nærmere presentert i 3.5.1 - 3.5.4.

### **3.5.1 Helhetsinntrykk**

Første trinn i analysen innebærer å få en helhetlig oversikt over materialet. Dette gjøres ved å lese gjennom teksten fra transkriberingen gjentatte ganger uten å påbegynne ytterligere

systematisering. Poenget er å ha en fri gjennomlesing for å få et helhetlig inntrykk og bli kjent med materialet før neste steg i analysen. Malterud (2017, s. 99) poengterer at her må en aktivt sette forforståelse og teoretisk rammeverk til side, mens problemstillingen ikke må glemmes. Dette som en forutsetning for å være åpen for inntrykk fra materialet.

Over 70 sider med transkripsjon fra prosjektet ble lest på hjemmekontoret, t-banen og i sofaen. Etter seks gjennomlesinger fra fugleperspektiv, hvor jeg hadde gjort noen notater underveis, satt jeg igjen med fem foreløpige temaer som jeg mente kom frem av teksten i lys av problemstillingen. Disse ble kategorisert og fikk foreløpige navn:

- meningsfullt arbeid/gjøre en forskjell
- brukerorientering
- leders betydning
- kollegaers betydning
- fokus på utfordringer/for lite feiring

To av de foreløpige temaene, leder og kollegaers betydning, kom direkte fra intervjumalen, mens de andre kom ut av transkripsjonenes helhetsinntrykk. Det var interessant å se tema som var sammenfallende på tvers av intervjuene, men som ikke hadde direkte utspring fra spørsmålene i intervjumalen. Dette representerer en videreutvikling. Malterud (2017, s. 100) viser til dette som et godt tegn på kreativ og iterativ analyse. Det anses som fordelaktig med en balanse mellom nye inntrykk og ideer versus å gjenkjenne tema fra intervjumalen.

### **3.5.2 Meningsbærende enheter**

Med utgangspunkt i de fem foreløpige temaene, ble andre analysetrinn påbegynt. Her er poenget å gå fra foreløpige temaer til koder og sortering, hvor materialet blir gjennomgått linje for linje for å identifisere meningsbærende enheter som også blir systematisert, eller kodet (Malterud, 2017). Det er en leting etter det i teksten som sier noe om teamene fra første trinn. I denne prosessen er det også tekst som skal sorteres bort, som ikke anses som relevant.

Jeg valgte fem farger og markerte tekst som ble kopiert over i en tabell som var systematisert etter de foreløpige temaene, eller nå kodegruppene. Dette var et tidkrevende

trinn i prosessen med gjentatt kvalitetssikring av sorteringen og kodingen. Det gjorde også at jeg ble kjent med materialet på en annen måte. Jeg så underveis at kodegruppene fremsto som tydeligere. Gjennom videre arbeid i denne fasen, viste det seg at tema om fokus på utfordringer/for lite feiring hadde et tynnere grunnlag enn først antatt. Det ble dermed valgt bort. De fire andre kodegruppene ble beholdt da de fremsto som solide. Det kom ikke frem noen andre opplagte inndelinger, sammenslåinger eller andre grunnlag for nye kodegrupper.

Jeg gjorde samtidig en undergruppering av kodene. Malterud (2017) foretrekker å avvente dette til neste trinn i analysen. I min prosess falt det naturlig å sortere kodene ytterligere i denne grundige gjennomgangen av materialet. Jeg forsøkte å ha en reflektert og kritisk innfallsvinkel til valgene jeg tok, noe som kan være utfordrende med tanke på ønsket om å komme i mål med analysen. Malterud (2017, s. 104) skriver at det å erkjenne at det foreligger en taus logikk som følges ved etablering av kodegruppene gjør det lettere. Jeg førte prosjektlogg underveis som har vært nyttig for å redegjøre for valgene og refleksjonene rundt arbeidet i etterkant.

### **3.5.3 Kondensering**

I tredje delen av analysen skal det sorterte materialet abstraheres (Malterud, 2017). I overgangen fra forrige trinn i prosessen var materialet sortert ytterligere i undergrupper. Jeg hadde på dette tidspunktet et rikt materiale, spesielt i kodegruppene *meningsfullt arbeid* og *brukerorientering*. Kodegruppene leders og kollegaers betydning for glede hadde mindre data, men fremsto som verdifulle uavhengig av dette.

Med materialet sortert i subgrupper, blir subgruppen ansett som analyseenheten (Malterud, 2017). Et spesielt grep i systematisk tekstkondensering er å lage kondensat, som er kunstige sitater. Dette medførte en ny gjennomgang for å se om de meningsbærende enhetene skulle være med videre i prosessen. Her ble materialet kraftig redusert, blant annet ved å ta bort tekstdeler som sa mye av det samme. Noe ble også flyttet fra en kodegruppe til en annen. Prosjektloggen minner meg på at dette trinnet var utfordrende, da jeg måtte ta bort sitater som jeg likte godt. Dette med «kill your darlings» ga mening og var samtidig frustrerende.

De kunstige sitatene skal ha med innhold fra alle de meningsbærende enheter i subgruppen og være tekstnært i jeg-form, som en sum av informantenes stemmer (Malterud, 2017, s. 107). Med dette ble det empiriske materialet igjen gjennomgått systematisk med blick på relevans for problemstillingen. Samtidig valgte jeg ut det sitatet i hver subgruppe som best understreket innholdet i kondensatet.

**Tabell 1** Eksempel på kondensat fra analyse

Meningsbærende enheter	Beskrivende koder	Kondensat
(6) Det at jeg bruker så mange ulike sider av meg selv. (...) Det er jo ingen dag som er lik, ingen møter som går helt som planlagt. Så det å være godt forberedt, men også vite at det er noe uforutsett som dukker opp på møtene, gjør jo at det blir en sånn dynamisk og spennende jobb og gir meg variasjon. (...) Så selv om det er en vanskelig jobb som krever veldig mye av meg, så ... Jeg har jo arbeidsglede hver dag. Det er jeg veldig takknemlig for.	Krevende jobb/ variasjon i jobben	Jeg liker at jeg får brukt så mange ulike sider av meg selv og at ingen dager er like. Det er en variert og spennende jobb. Og selv om det er også er en vanskelig jobb som krever mye av meg, så har jeg jo
(3) Men ja, glede og entusiasme, er jo på en måte når du brenner litt for det du gjør, når du kjenner at du er engasjert i brukerne dine og i arbeidsoppgavene. Og så føler jeg at det handler mye om at man alltid har noe nytt å lære. Føler man seg utlært så kan det fort bli kjedelig, og at man ikke lenger føler at man utvikler seg i det man vil, ja.	Glede og entusiasme oppsummert- engasjert i brukerne og variasjon i jobben	arbeidsglede hver dag. Det er jeg takknemlig for. Glede og entusiasme er å være engasjert i brukerne og arbeidsoppgavene. Jeg lærer alltid noe nytt og utvikler meg.

### 3.5.4 Syntese

I fjerde trinn av analysen settes bitene sammen igjen i det Malterud (2017) omtaler som å rekontekstualisere, hvor funnene sammenfattes i fortolkende synteser. Det lages en analytisk tekst basert på kondensatene for hver subgruppe i de ulike kodegruppene. Disse analytiske tekstene illustreres med utvalgte sitater som kan konkretisere hovedfunn. Videre lages det overskrifter som skal si noe om hva som er funnet. For å validere funnen

gjennomgås de opprinnelige utskriftene på nytt. Denne delen av prosessen var også tidkrevende, samtidig som det ga en bekreftelse på at funnene hadde et solid grunnlag gjennom kvalitetssikring og kontinuerlig oppmerksomhet mot å være tro mot materialet. Samtidig kunne jeg som forsker nå ta litt større plass igjen.

Resultatet ble fire temaer med henholdsvis to til fire undertema hver. Jeg fikk bekreftet på nytt at det rikeste materialet tilhører de to første teamene *meningsfullt arbeid* og *brukerorientering*. Disse springer ut av det som omhandler glede og verdier i intervjuguiden. *Leders betydning* og *kollegaers betydning* har et tynnere grunnlag i materialet, men fremstår med tydelig relevans for tematikken.

## 3.6 Metoderefleksjon

Her vil jeg si noe om reliabilitet og validitet, forskningsetiske refleksjoner, om forforståelse og refleksjoner rundt å forske i egen organisasjon.

### 3.6.1 Reliabilitet og validitet

“Når vi legger vekt på den betydning tolkning har for utvikling av kvalitative data, problematiserer vi også spørsmålet om hvordan vi kan vurdere kvaliteten av forskningen. Vurdering av forskningens kvalitet baserer seg på begrepene *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering*” (Thagaard 2018, s. 19). Innholdet i begrepene er annerledes i kvalitativ forskning enn i kvantitativ forskning, angir Thagaard (2018), men at de likevel er viktige begreper for å sikre kvaliteten på også kvalitativ forskning.

Reliabilitet omhandler konsistens og pålitelighet i datamateriale og forskingsresultat, og videre hvorvidt en annen forsker ville fått samme resultat ved bruk av lik metode og utvalg (Kvaale og Brinkmann, 2009). Thagaard (2018) viser til at det er forskerens selv som må argumentere for studiens reliabilitet gjennom å være åpen og ærlig om metoder og fremgangsmåter som har ført til svarene. Innenfor kvalitativ forskning er det stor sannsynlighet for at en annen forsker ville fått et annet utfall.

Det vises til beskrivelsene av hvordan intervjuene er gjennomført og om analyseprosessen av data fra denne undersøkelsen. Jeg har vært opptatt av å være transparent på valg som har

blitt tatt underveis og begrunnelser for disse, for å styrke reliabiliteten. Imidlertid hevder Malterud at enhver forsker kan påvirke forskningsprosessen (2017). Dette kan for eksempel være hvordan jeg som forsker påvirker intervjuene med min forforståelse, erfaringer og interesse for temaet. Min intervjueteknikk er nok ikke den samme som andre. Dermed er forskers påvirkning en klar faktor for å si at en annen forsker ikke ville fått samme utfall. Imidlertid gir en intervjuguide tydelige føringer for hva samtalen skal handle om, så resultatet ville heller ikke blitt helt ulikt.

Validitet knyttes til resultatene av forskningen og hvordan data tolkes. Validitet omhandler gyldigheten av tolkningene som forskeren kommer frem til (Thaagard, 2018, s. 189). Å argumentere for gyldighetene av tolkningene gjøres ved å fremlegge det teoretiske utgangspunktet for prosjektet og beslutningene som har blitt foretatt underveis i datafortolkningen. Refleksjoner rundt dette bidrar til transparens. Det skiller mellom intern og ekstern validitet, hvor intern validitet omhandler hvorvidt det i studiet er lagt til rette for å studere det som er sagt at skal studeres. Ekstern validitet omhandler overførbarhet til andre kontekster eller lignende sammenhenger (Malterud, 2013).

Analysen er gjennomført ved hjelp av systematisk tekstkondensering, en trinnvis og systematisk tilnærming som er beskrevet over. Det er også gjengitt ulike avveininger og valg som er foretatt i prosessen. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært i bakhodet underveis, men ikke vært førende i analyse- og fortolkningsarbeidet.

Utvalgets størrelse er på sju informanter fra ulike NAV-kontor, så det i seg selv tilsier at studien er lite generaliserbar. Imidlertid er det ikke et nødvendigvis et mål at en studie skal være generaliserbar til andre forhold og sammenhenger da det er avhengig av kontekst, ifølge Kvale og Brinkmann (2015). Jeg håper likevel at undersøkelsen har funn som er av interesse.

### **3.6.2 Forskningsetiske refleksjoner**

Her vil det bli beskrevet etiske refleksjoner som ligger til grunn for studien og tiltak for å sikre etisk forsvarlighet. Johannessen et al. (2016) skriver at etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger anses som riktige eller gale. Det er lagt til grunn forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komité for



samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2021), hvor menneskeverdet skal ivaretas gjennom respekt, beskyttelse og rettferdighet.

Ivaretagelse av informanter står høyt i forskningsprosjektet, og behandling av personopplysninger er godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (vedlegg 4).

Informantene har deltatt i prosjektet etter informert samtykke (vedlegg 3), men det har ikke vært mulig å gi all informasjon på forhånd. Eksempelvis er det vanskelig å gjøre rede for analysen også omfatter tolkninger av toneleie, pauser og kroppsspråk i tillegg til ordene som blir sagt. Thagaard (2018) viser til at å gi for detaljert informasjon kan påvirke deltakernes atferd.

Et annet poeng er at det i kvalitative studier kan forekomme endringer av opplegget i prosjektet underveis. For eksempel hadde jeg opprinnelig med engasjement sammen med glede i problemstillingen. Dette kommer frem i informasjon om prosjektet og i intervjuguide. Problemstillingen ble bearbeidet etter analyse- og resultatprosessen, hvor engasjement ble valgt bort.

Konfidensialitet er et grunnprinsipp for en etisk forsvarlig forskningspraksis. Dette er knyttet både til at deltakere anonymiseres i presentasjon av resultatene, og til at identifiserbare opplysninger om enkeltpersoner oppbevares forsvarlig (Thagaard, 2018, s. 24). I resultatkapittelet er deltakerne anonymiserte og sitater er henvist til som informant 1 – 7. Det er ikke gjengitt informasjon relatert til alder, kjønn eller NAV-kontor. Ut fra dette vurderer jeg at det ikke er detaljer som kan identifisere informantene. Samtykkeskjemaene er innelåst og lydopptak er gjort på en sikker måte gjennom Nettskjema-diktafon. Transkriberingen anonymisert. Både lydopptak og transkripsjonene er sikkert oppbevart med passordbeskyttelse og blir slettet når masteroppgaven er ferdig.

Forskningsprosjektet berører enkeltpersoner, som er ansatte i NAV, samt relasjoner de har til andre både innad i organisasjonen og utenfor. Intervjuguiden spør spesifikt om dette, og informantene har snakket om tredjepersoner som påvirker de faktorene som undersøkes – glede og eventuell sammenheng med verdiarbeid. Forsker har med det et ansvar for å reflektere over mulige konsekvenser deltakelse i forskningsprosjekt har for deltakerne (Kvale og Brinkmann, 2015). Informantene har delt velvillig fra sitt arbeid, både det som gleder og

ting som er vanskelig. For å ivareta integriteten til informantene har jeg vært opptatt av respektfull håndtering av bidragene.

Et annet grunnleggende perspektiv er å være tro mot datamaterialet. «Ethiske retningslinjer for forskningsvirksomhet krever at vi utviser redelighet og nøyaktighet i hvordan i presenterer forskningsresultatene» (Thagaard, 2018, s. 20). Det er jeg som forsker som har intervjuet, transkribert og analysert. Jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til min påvirkning av materialet underveis. Prosjektloggen har vært til god hjelp for å gjengi vurderinger fra prosessen, og analyse er beskrevet med transparens, som vist til tidligere. Jeg har også vært opptatt av kontinuerlig henvisning til kilder og god henvisningsskikk etter gjeldende retningslinjer.

### **3.6.3 Forforståelse og om å forske i egen organisasjon**

Krogh (2014) viser til Gadamer om at ingen forståelse kan starte fra scratch. I dette ligger det at forutgående forståelse påvirker nåværende forståelse. Malterud (2017) sammenligner forforståelsen med en ryggsekk som tas med inn i forskningsprosjektet og påvirker hele forskningsprosessen. Ryggsekken inneholder erfaringer, hypoteser, faglig perspektiv og teoretisk referanseramme.

Jeg har jobbet i sosialtjenesten fra 2005 og i NAV siden 2009, og jeg har vært leder siden 2008. Jeg har et engasjement og interesse for arbeidet i NAV, med kjennskap til hvor krevende og samtidig givende det kan være for de som jobber tett med brukere. Dermed synes jeg det var interessant å se nærmere på hva som gir glede på arbeidsplassen for NAV-veiledere, og hvorvidt det har sammenheng med verdier. Å ha interesse for tema er en god drivkraft i en forskningsprosess. Jeg opplevde det som forfriskende å bruke begrepet glede i undersøkelsen. Dette engasjementet har vært gull verdt gjennom undersøkelsens opp- og nedturer. Malterud (2017) viser til at forforståelse kan være en viktig side av motivasjonen for forskningens tema, og at forforståelser kan være legitime motiver som er nyttige for forskningsprosessen. Dette mener jeg at mitt prosjekt innehar.

Ryggsekk-sammenligningen (Malterud 2017) sier videre at bagasjen i beste fall nærer og styrker prosjektet, men at den i verste fall blir en tung bølge. En vanlig felle med forforståelse kan være at den overdøver budskapet fra det empiriske materialet. Min forforståelse har

vært preget av en genuin interesse for å undersøke en positiv del av arbeidet i NAV, ut fra egen erfaring om at det ofte er det som er vanskelig og utfordrende som får mest oppmerksomhet. Jeg hadde forhåpninger om at veilederne finner glede i arbeidet knyttet til møter med brukerne, men var forberedt på at det kunne være fleksitid eller kursdager som ga mest glede. Det var kun åpne spørsmål i spørreskjemaet. Jeg undersøkte også om hva med jobben som ikke ga glede.

Jeg var forberedt på at spørsmål om verdier kunne bli vanskelige, men opplevde ikke at informantene tenkte det samme. Det var heller jeg som påpekte dette med å si at verdier kan være vanskelig. Dette skjedde i pilotintervjuet og i to av intervjuene. Her var det min egen forforståelse som kom til overflaten, og det var flaut å høre det på lydopptak. Jeg klarte heldigvis og stoppe meg selv, beklage og gjenta spørsmålet.

Jeg har vært opptatt av å ikke ha forbindelser til informantene. NAV har 15 lokalkontor i Oslo knyttet til hver bydel. Hver bydel er som en liten kommune i seg selv. Poenget med å si noe om dette, er at NAV-kontorene er ulikt organisert og at NAV i Oslo er stort med mange ansatte. Jeg jobbet selv ved et lokalkontor i Oslo mesteparten av prosjektperioden, men jeg har ikke intervjuet noen fra eget kontor. Dette var ikke aktuelt med tanke på nærheten til deltakerne.

Oppsummert kan det være både fordeler og ulemper med å forske i egen organisasjon, og det er viktig å være bevisst og reflektere rundt dette. En av fordelene er interesse og engasjement for tema. En ulempe kan være at det er vanskelig å oppdage egen påvirkning av materialet med eksempelvis egne forforståelser. For å kunne balansere dette godt i forskningsprosessen, har jeg fått god hjelp av prosjektlogg og kontinuerlige refleksjoner om hvordan jeg har kommet frem til gitt resultat. Samtidig kan kjennskapen til NAV være med på å berike oppgaven så lenge jeg er bevisst på når jeg benytter meg av egen erfaring og at det fremkommer tydelig av teksten.

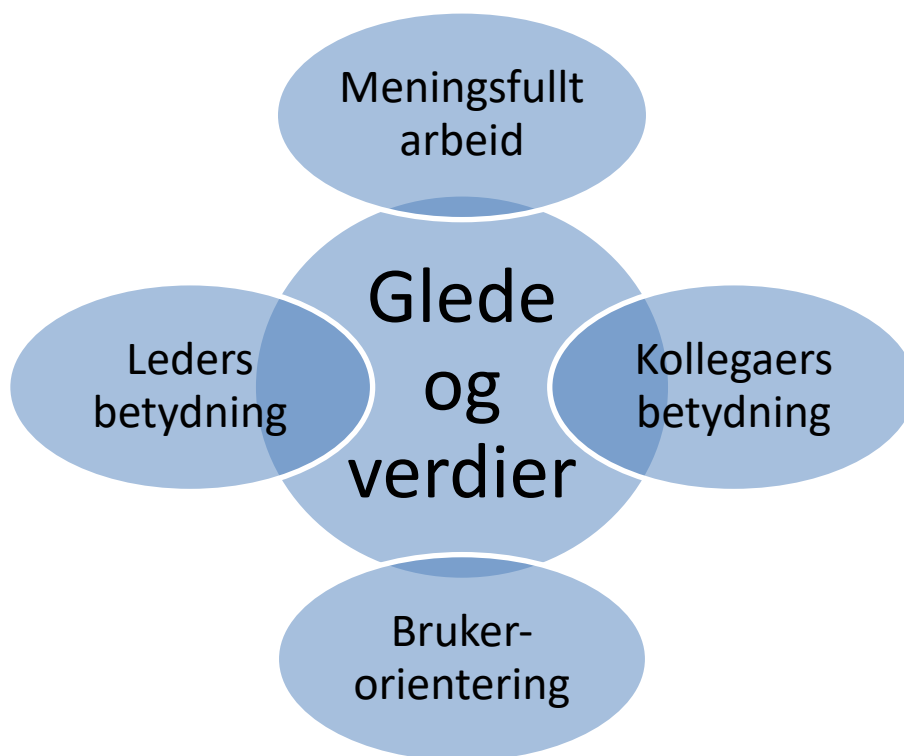
## 4 Resultater

I dette kapittelet presenteres datamaterialet og funnene som har kommet frem i undersøkelsen ut fra analysen av materialet. Problemstillingen har vært i bakhodet mens jeg foretok analysen, men ikke førende.

Fra materialet kommer det frem en tydelig sammenheng mellom glede og verdier i arbeidet hos NAV-veileder. Resultatet etter analyse ble fire tema som har fått følgende overskrifter:

1. Glede og verdier i meningsfullt arbeid
2. Glede og verdier i brukerorientering
3. Leders betydning for glede og verdier
4. Kollegaers betydning for glede og verdier

Disse fire temaene er igjen inndelt i underkategorier. Tema med underkategorier blir nærmere presentert. Kapittelet blir avsluttet med en tabell som gir oversikt over alle funnene med tema og underkategorier.



**Modell 1** Oversikt over hovedfunn fra undersøkelsen om hva som gir glede i arbeidet for NAV-veiledere og sammenheng med verdier.

## 4.1 Glede og verdier i meningsfullt arbeid

Alle informantene var inne på at arbeidet i NAV oppleves meningsfullt. Meningsfullt arbeid knyttes både til det som gir glede på arbeidsplassen og til arbeidsverdier. Det forstås som at arbeidet gir mening i en større sammenheng og oppfattes som verdifullt. Dette temaet var fylldigst beskrevet i intervjuene og utpekte seg tydelig i analysen. Det er fire underkategorier.

### 4.1.1 Kontakt med brukere gir glede

Informantene snakket om gleden ved å få kontakt og relasjon med brukere i arbeidet. En av de som ble intervjuet sa følgende:

Hvis jeg skal gjette så tror jeg de aller helst så vil de møte en person og ikke et system. Og det gir meg masse glede når jeg får kontakt da. Det er ikke alle som ønsker den relasjonen til sin veileder i NAV, så det er jo ikke alle jeg får kontakt med. Men der jeg får ordentlig kontakt så gir det meg masse. For da vet jeg også at jeg bidrar med masse gjennom jobben min da. (Informant 6)

For å oppnå kontakt lønner det seg å være lyttende, ta tiden til hjelp og være empatisk og respektfull. Kontakt og relasjon med bruker ble omtalt som en inngang til å kunne bidra til hjelp. Gjennom beskrivelser av gleden av å få kontakt og skape relasjoner ble flere verdier trukket frem, som for eksempel å ha respekt, vise empati, være redelig og ta bruker på alvor. Flere av svarene ga beskrivelser av brukermøtene som en vesentlig drivkraft i arbeidet. Det kommer frem at veilederne legger mye innsats i å gjøre seg tilgjengelig for å etablere en relasjon med bruker, som et viktig verktøy for å oppnå målet om at bruker skal klare seg uten hjelp fra NAV på kort eller lengre sikt. Dette sitatet eksemplifiserer dette:

Det er veldig viktig for meg å vise at jeg er genuin da. At jeg ser dem og at jeg gjør så godt jeg kan, og at jeg forstår frustrasjon og prøver å være blid. Eller liksom at de skal føle seg sett og forstått og at de er trygge på meg. Det er veldig viktig med relasjon da. Det er noe jeg jobber veldig sterkt med. (Informant 3)

På samme tid vises det forståelse for at det ikke nødvendigvis er lett for bruker å være i kontakt med NAV, og at det igjen virker inn på hvordan veileder tilnærmer seg bruker.

Gjennom intervjuene fremstår informantene som stødige i veilederarbeidet, samtidig som de vet at de ikke kan lykkes i alle møter eller relasjoner. De forteller hvordan de reflekterer rundt hvordan de selv kan ha påvirket situasjonen i møtet med bruker. De reflekterer også rundt hva som kunne vært gjort annerledes, eller hva som fungerte godt.

Fra materialet kommer det også flere beskrivelser av utfordrende relasjoner med brukere i arbeidet, men at det å lykkes i kontakten med bruker den ene gangen har stor effekt for opplevelsen av glede i arbeidet. Det ble beskrevet sider ved jobben som er svært krevende. Delvis omhandler det å ha for mange brukere i porteføljene til å kunne gi tilstrekkelig oppfølging, men også enkeltbrukere med atferdsproblematikk. Å føle seg trygg i arbeidet er en forutsetning for å håndtere disse situasjonene. Det ble da vist til å viktigheten av å kunne samarbeide med andre, og få veiledning og støtte både fra kollegaer og ledere. Å være sammen om mengdeproblematikk og spesielt utfordrende brukersaker ble fremhevet som betydningsfullt.

#### **4.1.2 Variasjon og utfordring i arbeidet**

Informantene snakket om arbeidet i NAV som både variert og krevende. Variasjon og utfordring gjør arbeidet spennende og gir grunnlag for utvikling og vekst. Samtidig er det en jobb som krever mye av veileder. Veilederne møter mennesker i vanskelige livssituasjoner hvor veileder er en viktig del av verktøyet i arbeidet. En av informantene uttalte at man ikke starter i NAV på grunn av verken penger eller fordi det er en enkel jobb. Likevel oppleves arbeidsglede daglig. Å kjenne på engasjement for brukerne og arbeidsoppgavene i kombinasjon med stadig læring og utvikling, kom frem som en viktig og positiv del av jobben. Jobben blir ikke kjedelig. Dette sitatet representerer innhold som kom frem i flere av intervjuene:

Det er jo ingen dag som er lik, ingen møter som går helt som planlagt. Så det å være godt forberedt, men også vite at det er noe uforutsett som dukker opp på møtene, gjør jo at det blir en sånn dynamisk og spennende jobb og gir meg variasjon. Så selv om det er en vanskelig jobb som krever veldig mye av meg, så ... Jeg har jo arbeidsglede hver dag. Det er jeg veldig takknemlig for. (Informant 6)

Flertallet av informantene snakket om utfordringen med å ha for mange brukere som skal følges opp. For stort antall brukere gjør at veileder ikke kan gi tilstrekkelig oppfølging til alle til enhver tid. Det må gjøres prioriteringer. Flere av informantene hadde daglige brukermøter og mye kontakt i på telefon og digitalt. Noen måtte begrense noe av kontakten for å kunne holde tritt med saksbehandlingen. Dette ble omtalt som uheldig for bruker, men nødvendig for å klare jobben. Jeg fant også eksempel på at det var tidsbesparende å ha mest telefonkontakt med brukerne, og at det i hovedsak var akutte henvendelser som ble håndtert med fysiske møter. Det var et samstemt ønske fra informantene om å kunne ha mer tid til oppfølgingsarbeidet.

Det kom også historier om at arbeidet kan være så krevende at noen veiledere opplever slitasje og at det er vanskelig å koble ut på fritiden. Det å møte mennesker som har det svært vanskelig i livene sine gjør inntrykk, og arbeidsmengden kan kjennes overveldende. I denne sammenhengen ble kollegaene og støtte fra leder nevnt som betydningsfullt. Det som ble beskrevet som utfordrende i jobben, ble imidlertid veid opp mot gleden av å oppleve godt kontakt med brukere og å kunne gjøre en forskjell.

I intervjuene ble det snakket en del om det som er den krevende delen av arbeidet, men at det som gir glede og har sammenheng med verdier veier opp for det som er krevende delen.

### **4.1.3 Meningsfullt arbeid – å gjøre en forskjell**

Det var gjentakende fra flere informanter at jobben oppleves som givende ved å se at arbeidet gjør en forskjell for bruker. «Det er jo å se at den jobben jeg gjør har, eller kan ha en positiv effekt da for brukerne, det er det som driver meg» (Informant 2). Det var flere eksempler på at veilederne opplevde glede ved å se små, men positive endringer hos bruker.

Å gjøre en forskjell, endringsarbeid, ble illustrert gjennom historier fra informantene. En fortalte om den store gleden over at en bruker selv klarte å sortere egen post etter langvarig oppfølging for å øve på dette. En annen fortalte en historie om en relasjon til bruker over noen år, hvor brukeren selv håndterte store endringer i livet på egenhånd i større grad, med veileder tilgjengelig ved behov. Dette var en endring fra ukentlige møter, til sporadisk kontakt på telefon ved behov. Her mente veileder suksessfaktoren var vissheten om at

bruker kunne ta kontakt ved behov. En tredje historie var om en bruker som mistet boligen og ble boende ute en periode. Veileder forsøkte å motivere bruker til å ta imot hjelp da han sporadisk var innom NAV-kontoret. Etter en tid benyttet han seg av oppfølgingstilbud og hadde en positiv prosess over flere år med rusbehandling som fungerte. Veileder hadde her vært en stabil faktor for å sikre at samarbeidspartene stilte opp når bruker var klar for å ta imot hjelp. For bruker resulterte prosessen i ny bolig og jobb.

En av informantene sa det på følgende måte om en prosess hvor en bruker endelig klarte noe på egenhånd:

Og det er jo en kjempeliten ting, men jeg husker at jeg og kollegaen min var så glad og fornøyd når vi gikk ut derfra etterpå da. For det er det systematiske arbeidet vi har gjort, altså vi har fått resultater da selv om det er en veldig liten ting. (Informant 2)

Det ble poengtert at ikke alt i brukerarbeidet kan telles eller måles, og at det var viktig for veileder at leder også er opptatt av dette. I NAV er det mye som kan rapporteres tallmessig, men informantene snakket også om at en positiv utvikling også kan være å bidra til økt livskvalitet og ikke nødvendigvis jobb.

#### **4.1.4 Meningsfullt arbeid – glede og mestring**

Gjennom intervjuene var det tydelig at jobben i NAV oppleves meningsfull, og at det var viktig for veilederne. Glede og mestring ble knyttet til begrepet meningsfullt, og at arbeidet som gjøres har en verdi for noen andre. En av informantene sa at stillingen hennes oppleves som viktig, og at om den ble borte så ville det ha påvirket mange brukere negativt. Et eksempel på at jobben er meningsfull, gis i dette sitatet:

For min del er jeg veldig orientert rundt at jeg må føle at jeg har en mening. At jeg syns det er meningsfullt det jeg jobber med, og at jeg er ment for å jobbe med det. Jeg kunne ikke jobbet med hva som helst og med hvem som helst. Og jobb er en stor del av dagen. Så da å ikke ha det godt på jobb, da ville det bli lange dager. (Informant 5)

Sitatet gir et inntrykk av en mer overordnet opplevelse av mening, hvor jobben ses på som positiv kraft i livet. Det sier noe om at veileder ser sin egen plass og verdi tydelig i arbeidet,



og det knyttes til at det er viktig ut fra at jobben har en stor plass i livet. Samtidig kan det knyttes til en generell tilfredshet av å ha en jobb som oppleves som overordnet meningsfull, at det kan gi en slags trøst når jobben oppleves som tidvis vanskelig.

## **4.2 Glede og verdier i brukerorientering**

Brukerorientering ble fremhevet som et viktig prinsipp og kom frem som en grunnleggende verdi i arbeidet hos alle informantene. Verdien av brukerorientering er en viktig driver i eget arbeid, og denne verdien eller prinsippet ble oppfattet som førende fra ledelsen. Det var «bruker i sentrum» flertallet av informantene nevnte på spørsmål hvilke verdier de oppfattet som styrende på arbeidsplassen. Et av sitatene beskriver brukermedvirkning som gjennomgående i arbeidet: «Brukermedvirkning er jo alt vi gjør, og mitt team baserer oss på hva brukeren vil selv. Det er høyst frivillig å ta imot tjenester fra oss. (...) Respekt opplever jeg også at vi har overfor brukere» (Informant 1).

Ingen av informantene kunne gjengi kjerneverdiene til NAV eller Oslo kommune, men kunne gjenkjenne de da jeg ramset de opp. Brukerorientering kommer frem som en tydelig arbeidsverdi hos veilederne og som et gjennomgående prinsipp på deres arbeidsplasser. Dette viser samtidig en sammenheng med verdi *for* praksis, i henhold til Oslo kommune sine kjerneverdier, og at en større grad av brukermedvirkning var et av målene med sammenslåingen til NAV, tilbake i 2006.

### **4.2.1 Verdier i menneskemøter**

NAV-veilederne møter mennesker i vanskelige livssituasjoner, og informantene snakket om viktigheten å møte brukere med empati og respekt for å kunne bygge relasjon. En av informantene snakket om å menneskeliggjøre systemet, i den forståelsen av at NAV er et system som krever dokumentasjon og har prosedyrer samtidig som det må kombineres med medmenneskelighet. De som ble intervjuet jobber med sårbare grupper, hvor det ble vist forståelse for at enkelte brukere kan ha hatt dårlige erfaringer med NAV fra tidligere og trenger tid for å bli kjent med veileder.

Det ble fremhevet som viktig å være tilgjengelig og fleksibel som veileder, samtidig som veileder må være tydelig i kommunikasjonen og sørge for at hjelpen som gis skal bidra til selvhjelp for bruker. Alle informantene snakket om verdien av å møte mennesker på en god måte. Verdiord som profesjonell, verdig og menneskeverd ble brukt i denne sammenhengen.

Et ufravikelig menneskeverd, det er en verdi. Det her med at, det høres jo banalt ut, men at alle mennesker har samme krav på å bli behandlet ordentlig og bli vist godhet uavhengig av hva de har gjort, uavhengig av hvordan de fungerer. (Informant 4)

Flere av informantene snakket om likeverd som verdi, at mennesker er like mye verdt og har rett på å bli behandlet på en god og respektfull måte uavhengig av bakgrunn. Ut fra dette ønsker veilederne å møte brukere på en ikke-dømmende måte. At bruker skal ses på som ekspert på eget liv og situasjon, er et felles utgangspunkt for veilederne.

#### **4.2.2 Ta utgangspunkt i «der bruker er»**

Det bruker selv anser som viktig blir forsøkt å ta som utgangspunkt for å tilby hjelp, innenfor de rammene som NAV har. Flere informanter snakket om at de var opptatt av å lytte til bruker og etablere forståelse for brukers perspektiv og situasjon. Viktigheten av at veileder har tillit fra leder til å ta vurderinger og avgjørelser i brukerarbeidet ble framhevet, for å faktisk kunne tilpasse oppfølgingen til dette formålet. Dette ble sett i sammenheng med å ha tillit til at bruker er den som vet mest om seg selv og sin situasjon. Bruker blir anerkjent som ekspert på seg selv og eget liv, og veiledere anser dette som inngangsport for å kunne oppnå tillit hos vedkommende. En av informantene ga eksempel på å prøve ut det bruker ønsket, selv om veileder kanskje ikke hadde helt troen på det. Likevel var det viktig å gjøre forsøket, for det kunne jo faktisk hende det gikk bra!

Ja, at vi ansatte får tillit av lederne til å gjøre vurderinger. Og at vi også skal gi tillit til de vi følger opp. Hvis det er sånn at vi kanskje ikke helt har troen på at noe kommer til å gå: Okey, så gir vi det en sjans. Vi prøver. I verste fall så går det bra. Vi prøver.  
(Informant 4)

Råd og veiledning til bruker kommer frem som sentralt i arbeidet for de som ble intervjuet. Det var også flere historier om brukere som tar valg som veileder oppfatter som uheldig,

men hvor veileder ikke kan gjøre mer ut over å gi veiledning og informasjon. Tilbud om hjelp fra NAV er innen organisasjonens gitte rammer. Bruker er autonom og står fritt til å ta egne valg, men veileder har et ansvar for å informere om mulige utfall av valg som tas. Et eksempel som ble gitt var brukere som takker nei til tilbud om bolig, hvor konsekvensen er å ikke ha tak over hodet. NAV-veilederne beskriver disse situasjonene som svært utfordrende å stå i, men at de ser det som nødvendig å sette grenser. Av veilederne blir grensesetting satt i sammenheng med å vise respekt overfor bruker.

Det å vite at du som veileder har gitt nødvendig og riktig informasjon fremstår som betryggende når veilederne snakker om avgrensning av sitt arbeid og hva de kan bidra med overfor brukere. På samme tid er veileder tilgjengelig dersom bruker likevel ønsker å benytte seg av hjelpen som tilbys. Det å ta utgangspunkt i «der bruker» er innebærer også at bruker er ansvarlig for seg selv og sine valg.

## **4.3 Leders betydning for glede og verdier**

Ett av spørsmålene i intervjuet omhandlet hvilken betydning leder har for glede på arbeidsplassen som er gjengitt i tre funn.

### **4.3.1 Leders væremåte smitter**

Flere informanter fremhevet nærmeste leders påvirkning og sentrale rolle når det gjelder glede på arbeidsplassen. Samtlige mente at leder har betydning for nettopp dette, både i positiv og negativ forstand. Det ble påpekt at dersom leder ikke viser eller har glede knyttet til arbeidet, kan det heller ikke forventes av de ansatte. Av noen ble leder omtalt som et forbilde, eksempelvis på hvordan leder kommuniserer med andre, samt i omtale av brukere. «Jeg merker at avdelingsleder har veldig stor påvirkning på gruppa. Så hvis du har gode holdninger og innstilling, spesielt som leder, så smitter det veldig» (Informant 1).

Leder ble også omtalt som en nøkkelperson for å dele gode grep og eksempler på godt arbeid, i en travel hverdag hvor det ofte kan være mest fokus på utfordringer. Videre at leder har et ansvar for å legge til rette for mulighet for faglig utvikling og sosialt samhold i avdelingen. Det kom også historier om både gode relasjoner til ledere og historier der ledere

hadde noen egenskaper som veileder ikke var fornøyd med, men hvor veileder gjorde det beste ut av situasjonen likevel. Det ble også gitt eksempler på at leder kunne være negativ eller vise lite initiativ, hvor det kollegiale samholdet og faglig samarbeidet kunne veie opp for noe av det som leder manglet.

Det fremgikk ikke at lederne hadde et strukturert verdiarbeid i sin utøvelse av ledelse. Det kom flere utsagn som at det kanskje hadde vært fint å snakke mer sammen om verdier i arbeidet, eller at refleksjonene som ble gjort uformelt med kollegaer med fordel kunne blitt strukturert i en møtekontekst med nytte for flere. Inntrykket er at de fleste av veilederne opplever et fellesskap, også med lederen, når det gjelder verdier knyttet til brukerarbeidet, men at det ikke var er som eksplisitt blir snakket om.

#### **4.3.2 Leder har tillitt til ansatte**

Tillit fra leder ble fremhevet som en vesentlig faktor som påvirker trivsel og glede hos veileder. De ansatte får tillit til å gjøre egne vurderinger og ta beslutninger, siden det er den ansatte som er nærmest bruker og kjenner deres situasjon best. Videre at det er rom for å prøve og feile, hvor det å gjøre feil ses på som en anledning til læring. Å ha tillit til å gjøre egne vurderinger i saker ble snakket om som viktig for trivsel. Samtidig ble det påpekt som betydningsfullt at leder er tilgjengelig for råd og hjelp, når og hvis det trengs. Sitatet under eksemplifiserer nettopp dette:

Jeg føler at min avdelingsleder har tillit til at jeg kan ta egne avgjørelser og vurderinger. Det handler jo litt om at jeg kjenner jo mine brukere best. Men jeg liker jo også veldig godt å kunne drøfte og diskutere hvis jeg er usikker på ting også da. Og det føler jeg det er godt med rom for å gjøre her. (Informant 3)

Å ha tillit fra leder gir en opplevelse av autonomi hos veileder og gir god grobunn for egen faglig utvikling. Å ha eierskap og ansvar i sakene som veileder, fremstilles som vesentlig for å fungere i jobben og for å fremstå som tillitsvekkende overfor brukerne. Å selv forstå og kunne begrunne en avgjørelse, eksempelvis et avslag, ble gitt som et eksempel. Det kan bli vanskelig å fremstå med autentisitet dersom veileder ikke tror på det som formidles. Detaljstyring ville ikke gitt gode resultater i brukerarbeidet ble det sagt i intervjuene.

Det fremkom også individuelle forskjeller og behov, hvor grad av selvstendighet er ulik hos NAV-veilederne av ulike årsaker. Det ble da vist til at dialog og oppfølging fra leder er viktigst for de som opplever noen utfordringer og har behov for tettere kontakt med leder.

### **4.3.3 Leders tilgjengelighet**

Samtidig som veilederne ønsker autonomi, ble det påpekt betydningen av at leder er tilgjengelighet ved behov. Det å ha tillit fra leder vektet mot å vite at det finnes støtte og veiledning når det trengs. Dette ble fremhevet som spesielt betydningsfullt i utfordrende saker eller situasjoner, hvor støtte og veiledning fra kollega ikke var tilstrekkelig. Videre at leder er lydhør overfor ansatte og tar de på ansatte på alvor, gjennom tilgjengelighet rent fysisk med tilstedeværelse og det å være åpen for tilbakemeldinger.

Det er viktig for meg å ha en leder jeg trives med, så jeg vil si at nærmeste leder særlig da har stor betydning. Man er jo avhengig av leder på mange måter når man jobber et sted, både fordi det er mange avgjørelser en leder kan ta, og det er leder som får beskjeder fra lenger opp som må formidle beskjeder til de man er leder for. Også er jo leder en man kan støtte seg på i vanskelige saker, som man kan drøfte med. (Informant 2)

Informantene uttrykte forståelse for at leder også har en travel og krevende arbeidshverdag, i tillegg til at en leder ikke nødvendigvis kan løse alle vanskelige situasjoner. Poenget for veilederne er å vite at leder tar de ansatte på alvor og sørger for veiledning og støtte når det er behov. Videre at leder er den som kan løfte problemstillinger opp videre i organisasjonen når det trengtes. I tillegg er leder var den viktigste informasjonskilden fra ledergruppen og for de generelle føringene på arbeidsplassen.

Behovet for grad av autonomi fremstår som ulikt fra veileder til veileder. Dermed har veilederne også ulike behov i relasjon til nærmeste leder. For de som hadde historier om en mindre tett relasjon til leder, var det andre ressurspersoner som kunne gi den nødvendige støtten ved behov.

## 4.4 Kollegaers betydning for glede og verdier

Fra materialet fremstår kollegaer som betydningsfulle for glede på arbeidsplassen både faglig, sosialt og som en faktor for trygghet og samarbeid.

### 4.4.1 Faglig og sosial tilhørighet

Gjennom intervjuene ble det sagt at kollegaer har like stor betydning som leder i arbeidshverdagen generelt og for glede spesielt. Å være en del av et godt arbeidsmiljø, både faglig og sosialt, er nødvendig for å stå i den meningsfulle og samtidig krevende jobben i NAV. Kollegaer er tilgjengelige for å drøfte, veilede og støtte, og kanskje til og med trøste. Det var flere av informantene som sa at humor og latter var verdifullt. Kollegaene ble fremhevet som betydningsfulle for trygghet og trivsel på arbeidsplassen.

Jeg tror ikke jeg hadde klart å jobbe her uten det arbeidsmiljøet. Faktisk. Man trenger jo hverandre. Altså, hvis man skal stå i alt alene hele tiden så blir jo det, hva skal man si? Tungt over tid da. Man må jo kunne le av ting, selv om ting er kjempetrist eller alvorlig, så må man klare å ha litt humor. (Informant 7)

En av informantene uttalte at det var kritisk å ta vare på hverandre, at dette opplevdes som en viktig verdi på arbeidsplassen. For denne informanten var betydningen av å ivareta hverandre som kollegaer ukjent fra tidligere arbeidsforhold. En annen snakket om at de delte verdien av å være imøtekommende, både i forhold til hverandre og overfor brukere, og at dette gir tillit overfor hverandre. Sitatene fra informantene uttrykker i hvor stor grad arbeidsmiljøet påvirker den ansatte.

Jeg er nok litt preget av at jeg har kommet inn i et veldig godt arbeidsmiljø, så det preger mye av dagen at jeg har det så fint på jobb. Er veldig trygg, og det gir meg motivasjon til å være i jobben egentlig. For det er tungt og utfordrende noen dager, og jeg kjenner at jeg ikke får til ting. Men da, det går alltid fint for jeg vet jeg blir tatt vare på. (Informant 5)

Kollegaer har en stor betydning, men samtidig også et stort ansvar, slik sitatet her gjengir:

«Det har jo også veldig stor betydning. Jeg tenker alle har et ansvar, alle er nødt til å gå i seg selv litt for hvordan du påvirker andre. Så man kan godt ha en bevisstgjøring rundt sånne ting. Hvor mye positivt du sier i forhold til hvor mye negativt du sier. Det er jo veldig mye lettere å klage enn å på en måte si at noe var bra.» (Informant 1)

#### **4.4.2 Sammen er vi løsningsdyktige**

I et intervju ble det sagt at det ga glede å se andres engasjement og involvering, og det var flere som snakket om et felles ansvar i oppfølgingsarbeidet av brukeren, og for å kunne være løsningsdyktige i jobben. «Det gir meg veldig glede når andre er engasjerte. Ja, nå jeg ser at andre involverer seg i hverandre så gir det meg på en måte glede da. (Informant 1)»

For de som jobbet mer teambasert, ble det vist til å muligheten for å benytte hverandres kompetanse for å gi bruker den tilpassede veiledningen. Vissheten om å kunne samarbeid ga en trygghet på å sammen kunne finne løsninger og ha et felles ansvar for å veilede brukerne.

Ut fra funnene gir det motivasjon å høre eksempler på godt arbeid fra andre, og å kunne dele gode erfaringer med hverandre. Noen av informantene poengterte at et foregår mye godt arbeid, men det blir kanskje ikke snakket nok om. En annen sa at de burde bli rausere og flinkere til å si når noe har gått bra, og fremheve det gode arbeidet de faktisk gjør. Det var imidlertid flere som påpekte at det var travle dager og liten tid til å stoppe opp og feire. Samtidig ble det satt pris på når noe faktisk ble delt eller feiret. Det var flere stemmer på at det kunne vært bra med mer anerkjennelse og ros i arbeidshverdagen, men at det er lettere å snakke om det som er utfordrende og vanskelig, i stedet for det som en faktisk får til.

«Så det har ofte vært noen som har fortalt et eller annet som de har opplevd som det har vært veldig hyggelig å høre om. Da blir jo andre også motiverte og liksom nysgjerrig på det da. Hvordan man har fått til ting, og man kan dele ulike erfaringer. Det syns jeg har vært veldig fint.» (Informant 7).

## 4.5 Oversikt resultater

Som en oppsummering og for en samlet oversikt over funn fra undersøkelsen, er det laget en tabell med overordnet tema og undertema.

**Tabell 2** Hovedfunn i undersøkelse om glede og verdier hos NAV-veileder

<b>Tema - glede og verdier</b>	<b>Undertema</b>
<b>Meningsfullt arbeid</b>	Kontakt med brukere gir glede
	Variasjon og utfordring i arbeidet
	Å gjøre en forskjell
	Glede og mestring
<b>Brukerorientering</b>	Verdier i menneskemøter
	Ta utgangspunkt i «der bruker er»
<b>Leders betydning</b>	Leders væremåte smitter
	Leder har tillit til ansatte
	Leders tilgjengelighet
<b>Kollegaers betydning</b>	Faglig og sosial tilhørighet
	Sammen er vi løsningsdyktige



## 5 Drøfting

I dette kapittelet drøftes funnene fra undersøkelsen belyst av tidligere forskning og utvalgt teori. Drøftingen er i tre delkapittel om henholdsvis glede og verdiarbeid, glede motivasjon og verdier for handling i praksis og relasjoner. Funnene vil bli drøftet sett opp mot teoriene om verdier *for* og *i* praksis (Aadland og Askeland, 2017; Busch, 2014), motivasjonsteori (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016, Jacobsen og Thorsvik, 2019) og high-quality connections (Stephens et al., 2014; Dutton og Heaphy, 2003) i tillegg til positiv psykologi (Seligman, 2009; Hauger et al. 2008).

### 5.1 Glede og verdiarbeid

Undersøkelsen har vist en sammenheng mellom NAV-veileders glede i arbeid og verdiarbeid. Brukerorientering fremstår som en betydningsfull verdi, både individuelt og i det faglige miljøet i NAV-kontorene. På den ene siden er brukerorientering en verdi *for* praksis i NAV i kraft av å være en av organisasjonens uttalte mål med NAV-organiseringen. På den andre siden er det ingen funn som antyder at NAV-veilederne er utsatt for implementering av verdier, som Aadland og Askeland (2017) mener er en uhensiktsmessig fremgangsmåte i ledelse. Verdier *for* praksis kan ligge nært mellommenneskelige idealer, ifølge Aadland og Askeland (2017), men dette verdiperspektivet tar imidlertid ikke hensyn til det som utspiller seg i samhandling, eller for utøvelsen og betydningen av verdier *i* praksis.

Verdiarbeidet som NAV-veileder beskriver er en refleksjonspraksis og et bevisst forhold til hva som er ønskelige verdier *i* praksis. Verdiarbeidet som NAV-veileder beskriver, er ut fra perspektivet om verdier *i* praksis. Det som styrker dette funnet, er NAV-veilederne sine beskrivelser av hvordan de kontinuerlig reflekterer over sine handlinger *i* praksis. Dette samsvarer med hvordan verditeori beskriver innfallsvinkelen til verdiforståelse med å begynne bakfra i enkelthandlinger (Aadland og Askeland, 2017). Med utgangspunkt i en definisjon av verdier som ønskelige kvaliteter ved handlinger (Aadland, 2004), er det nettopp det veilederne ønsker å oppnå – å vise brukerorientering gjennom handling.

NAV-veileder sin intensjon bak en handling kan være brukerorientert. Det er imidlertid bare bruker som kan si noe om hvordan dette oppleves. Dette samsvarer med at verdier er noe

som tillegges mening i det sosiale rommet (Aadland og Askeland, 2017) og at verdier ikke lar seg studere direkte. Ut fra funnene er NAV-veilederne opptatt av reaksjonene og tilbakemeldingene fra brukere, og veilederne reflekterer kontinuerlig over sin egen rolle i relasjonen og i arbeidet. Ifølge Aadland og Askeland (2017) kan refleksjoner over verdier i praksis føre til selverkjennelse og gunstige korrigeringer. Undersøkelsen viser at NAV-veilederne utøver selvrefleksjoner relatert til brukermøter, gjerne sammen med kollegaer og ledere. NAV-veileder forsøker å tilpasse seg det som anses å være det beste for bruker, også med bakgrunn i dialog med bruker. Et hinder i dette arbeidet kan imidlertid være arbeidsmengden som minsker tiden til refleksjon.

Det som svekker påstanden om at verdiarbeid ved NAV-kontorene er ut fra perspektivet om verdier i praksis, er at verdiarbeidet på ikke ser ut til å være systematisert eller initiert fra ledelsen. Det var et overraskende funn at det ikke kom noen beskrivelser av systematisk arbeid med verdier NAV-kontorene gjennom undersøkelsen. Det ble fortalt om enhetsledere som snakket om verdier i enkelte sammenhenger, men ikke et spesifikt arbeid med verdier ut over den selvstendige refleksjonspraksisen som veilederne beskriver. På spørsmål om hva som er styrende verdier på arbeidsplassen, måtte de fleste informantene ha betenkingstid i intervjuene. Manglende system for verdiarbeid gjør at det ikke blir en strukturert måte å dele erfaringer på. Det kan også forekomme at praksis utvikler seg i en uønsket retning. Det å ha kritisk refleksjon over praksis i organisasjonen kan avgrense beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier (Aadland og Askeland, 2017). Hvordan klarer veilederne å vite hva som er ikke-ønskede verdier dersom det ikke er arenaer for å reflektere over praksis sammen?

Aktiv lederinnsats innen verdibevist ledelse har noen forutsetninger (Aadland og Askeland, 2017): At organisatoriske formål utformes gjennom verdibevistgjørende prosesser, og at det skal være oppmerksomhet mot ønskelige verdier og praksisuttrykk gjennom refleksjon over handlinger. Det skal også være kritisk refleksjon over praksis for å unngå uttrykk av ikke-ønskede verdier. Dette samsvarer ikke med beskrivelser fra hverdagen til veilederne i undersøkelsen. Samtidig er det relevant å stille spørsmål til hvorvidt verdibevist arbeid eller verdibevist ledelse må være systematisk. Det kan også være innarbeidet, slik at refleksjonen over handlinger og oppmerksomhet mot ønskelige verdier og praksisuttrykk inngår som en

naturlig del i arbeidshverdagen. Denne arbeidsmåten mangler imidlertid tilrettelegging for felles utvikling og læring. Det ble uttrykt ønske om mer systematisk arbeid med refleksjon over praksis og verdier i praksis fra NAV-veilederne. Dette funnet samsvarer med det Håvik (2022) skriver i sin masteroppgave om veiledernes ønske om et mer aktivt verdiarbeid på NAV-kontoret fra ledelsen.

Å være brukerorientert og samtidig representere et system kan være en utfordrende balansegang for NAV-veilederne. De institusjonelle kravene og rammene kan havne i konflikt med å være brukerorientert. Et eksempel fra en informant var å måtte stoppe en ytelse fordi bruker hadde avbrutt en behandling. Veileder hadde en alternativ plan for oppfølging og motivasjonsarbeid, men det var ikke mulig å beholde ytelsen på det grunnlaget. Dermed oppstår det et dilemma for veileder mellom å ivareta brukers behov og å følge NAV sitt regelverk. For veileder kan det i slike situasjoner oppleves som at verdiene står på spill, at verdien om brukerorientering blir utfordret. At rammene i arbeidet motvirker brukerorienteringen, kan påvirke motivasjonen hos veileder negativt, og NAV-veileder kan oppleve en skvis mellom brukers beste og lojalitet mot regelverket. Dette er eksempler på situasjoner i jobben som ikke gir glede, og hvor den emosjonelle dimensjonen av verdier kan bli påvirket. Dette kan ses i sammenheng med det Busch (2014) viser til med at verdier har en emosjonell side. For eksempel ved at noe er i konflikt med viktige verdier som kan gi følelsesmessige reaksjoner.

Et annet relevant spørsmål når det gjelder brukerorientering er hvorvidt en veileder er bevisst sin egen påvirkningskraft overfor brukerne. Intensjonen kan være å bidra til det beste for bruker, men likevel ikke gi ønsket effekt. En risiko er at bruker takker ja til et tiltak fra NAV uten å være motivert. På en annen side kan en iherdig veileder som ikke gir seg med gjentatte tilbud om henvisning til rusbehandling, være den som gjør at bruker opplever seg ivaretatt og får motivasjon til å ville gjøre endringer. Dette bekrefter viktigheten av refleksjon over praksis frem som sentralt i verdiarbeidet, som samsvarer med det Aadland og Askeland (2017) presenterer. Refleksjon hjelper veiledere å forstå sine handlinger i praksis og bidrar til videre utvikling og vekst i arbeidet. Dette vil igjen kunne gi bedre brukermøter og tilpasset oppfølging.

Det var også eksempler på ikke-ønskede verdier i funn fra undersøkelsen. Det ene omhandlet skyving av oppgaver mellom avdelinger, hvor leder var med å forsterke det NAV-veileder oppfattet som en uønsket praksis. Skyvingen ble ansett som uheldig først og fremst overfor bruker, men også med hvordan det påvirket teamet når også leder bidrar til å opprettholde en uønsket verdi i praksis. I dette eksempelet virker for øvrig ikke brukerorientering å være like til stede i praksisen.

Å være reflekterende over egen praksis kan gi gevinster både for veilederen selv, for organisasjonen og ikke minst for bruker. Gevinsten med refleksjoner over praksis er muligheter for en kontinuerlig bedring av praksis (Aadland og Askeland, 2017). Dette viser at verdiarbeidet på NAV-kontorene i Oslo samsvarer med et utgangspunkt i teoriperspektivet verdier i praksis. Det er flere eksempler som er gitt som bekrefter denne sammenhengen. At verdiarbeidet i NAV-kontorene ikke er systematisert eller forankret formelt i organisasjonen, ut fra det veilederne beskriver, svekker sammenhengen med deler av teori om verdiarbeid. Ut fra dette kan det antas at NAV-kontorene går glipp av noen positive effekter som muligheter for ny erkjennelse, forbedring og innovativ praksis, ut fra det Aadland og Askeland (2017) angir.

## **5.2 Motivasjon og verdier for handling i praksis**

### **5.2.1 Autonomi og kompetanse**

NAV-veilederne beskriver glede knyttet til å ha handlingsrom i arbeidet. De hadde tydelige stemmer på viktigheten med tillit fra leder for å kunne jobbe selvstendig og ta egne avgjørelser i arbeidshverdagen. Tilliten baser seg på at veileder er den som kjenner bruker best, og dermed er best egnet til å ta avgjørelser. Veilederne beskriver høy grad av frihet og ansvar, og er opptatt av at leder er tilgjengelig ved behov. Tillit fra leder er et viktig funn i undersøkelsen som kan relateres til autonom motivasjon og dermed indre motivasjon. Dette funnet er i samsvar med motivasjonsteori (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016; Jacobsen og Thorsvik, 2019). Autonomi er både en verdi og et psykologisk behov i motivasjonsteori (Løvaas, 2017).

Ønsket om egenutvikling og læring kom tydelig frem gjennom intervjuene. NAV-veilederne forteller om kontinuerlig læring og ønske om å utvikle seg i jobben. Dette kan ses i sammenheng med at kompetanse i motivasjonsteori som handler om å oppleve mestring av sine oppgaver (Løvaas 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016). Noen veiledere opplever i stor grad mestring. Andre er nye i jobben og opplever den som hektisk og uoversiktlig, noe som påvirker opplevelsen av kompetanse. En tredje variant er enkelte som forsøker å endre arbeidsmønster for å kunne øke sin opplevelse av kompetanse. I alle tre tilfeller blir arbeidet som NAV-veileder likevel beskrevet som spennende og givende. Veilederne som opplever stor grad av mestring, beskriver også stor grad av selvstendighet i arbeidet. De som ikke opplever mestring like tydelig er mer avhengige av å støtte seg til andre på arbeidsplassen. Ut fra dette kan det se ut som undersøkelsen viser at graden av kompetanse påvirker indre motivasjon. Veilederne som tidvis erfarte mindre mestring, og dermed lavere kompetanse, var også de som fortalte om variert indre motivasjon. De som hadde beskrivelser av mestring og opplevd kompetanse, fremsto mer stabilt trygge i arbeidet. Sistnevnte virket dermed å ha mer stabil indre motivasjon. Dette samsvarer med motivasjonsteori som er presentert i teoridelen, herunder Hackman og Oldham sine psykologiske tilstander med å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, følelsen av å ha personlig ansvar for resultater i arbeidet og kunnskap om resultater av det man gjør (Jacobsen og Thorsvik (2019).

I behovet for autonomi ligger også leders ansvar for å vurdere hvorvidt den ansatte er klar for selvbestemmelse og selvstendig arbeid. Leder må kunne fange opp de individuelle behovene NAV-veileder, og sørge for støtte og trygghet ved usikkerhet.

En av kritikkene til selvbestemmelsesteorien er at individuelle forskjeller i behovet for autonomi er noe mindre empirisk utforsket (Løvaas 2017). Funn fra undersøkelsen viser ulikheter i behovet for autonomi blant NAV-veilederne, og dette kan settes i sammenheng med kompetanse og mestring. Å ha passelig utfordrende arbeidsoppgaver, angis som utgangspunkt for opplevelse av kompetanse og mestring (Løvaas 2017), i tillegg til at det gis tilbakemelding på arbeidet som gjøres. For de med noe lavere opplevd kompetanse, er støtte fra leder og kollegaer viktig. Disse veilederne er i større grad avhengig av løpende tilgang til veiledning og bistand i saker, for å kunne styrke kompetanse. Dette påvirket hvorvidt veileder klarte å utøve arbeidet selvstendig. Ved økt mestring og kompetanse vil en

konsekvens være mer selvstendig i arbeidet. Det kan ut fra dette se ut som behovet for autonomi er individuelt.

Det er også interessant å se kompetanse i motivasjonsteori opp mot positiv psykologi og Seligman (2009) sin forståelse av styrker. Styrker beskrives av Seligman som noe som kan utvikles og bygges opp, og som er viljestyrt. Det å aktivere folks styrker kan dermed se ut til å ha likhetstrekk med å øke kompetanse og mestring fra motivasjonsteori. Styrker kan bygges opp selv fra et skrøpelig grunnlag og omhandler vekst og utvikling, slik kompetanse gjør. Det som svekker sammenligningen er imidlertid at Seligman sin forståelse ikke er kontekstavgrenset, men går på personlighetstrekk og mennesket i større sammenheng enn på arbeidsplassen.

Det er flere verdier knyttet til glede hos NAV-veileder som henger sammen med motivasjon. Motivasjon har å gjøre med drivkrefter som skaper handling, og glede og verdier hos NAV-veileder gir motivasjon som skaper handling. Dette samsvarer med Løvaas (2017) sin beskrivelse av kobling mellom verdier og handling.

Det er også beskrevet forhold som kan redusere motivasjon og glede i arbeidet. Dette handler for eksempel om arbeidsmengde og antall brukere som skal følges opp. NAV-veilederne kan kjenne på utilstrekkelighet og manglende resultater i arbeidet. Her spiller kompetanse også en rolle, for å kunne mestre prioritering av arbeidsoppgaver. Å søke hjelp hos andre er en gjennomgående strategi hos veilederne. Å kunne stå i uforutsigbarhet fremstår som en relevant egenskap i jobben som NAV-veileder, ut fra de beskrivelsene som er gitt. Denne uforutsigbarheten kan ses i sammenheng med å like variasjon og utfordring i jobben. Å bli utfordret og måtte bryne seg på oppgaver, herunder utfordrende brukere, kan også bidra til en opplevelse av utvikling og vekst. Det å oppleve engasjement for både brukerne og arbeidsoppgavene anses som en god drivkraft. Det fremkommer ikke at ytre motivasjon bidrar til glede for NAV-veilederne. En av informantene sa eksplisitt at de som jobber i NAV ikke gjør det for pengene eller fordi jobben er enkel, men det oppleves likevel arbeidsglede daglig.

Opplevelse av kompetanse og mestring handler også om å få tilbakemelding på arbeidet som gjøres, ifølge Løvaas (2017). Positive tilbakemeldinger fra brukere kan styrke opplevelsen av

mestring og ha betydning for indre motivasjon. Dette blir beskrevet som betydningsfullt for NAV-veilederne. Det behøver ikke være mer enn at bruker takker for hjelpen som gjør det til en positiv erfaring for veileder. Som vist til i resultatdelen kan det være små ting som gir glede i arbeidet. Disse små gledene gir opplevelse av mestring for veilederne og påvirker motivasjonen.

Undersøkelsen i dette forskningsprosjektet er i NAV-kontekst. Løvaas (2017) viser til at kontekst er i liten grad berørt i motivasjonsteorien. Det som kan se ut til å være kontekst-spesifikt for NAV er dette som peker på at behov for autonomi er individuelt.

### **5.2.2 Indre motivasjon og prososial motivasjon**

Samstemthet mellom individuelle verdier og organisasjonens verdier i praksis ser også ut til å påvirke motivasjonen til NAV-veilederne. Denne samstemtheten gir en opplevelse av et fellesskap og knytter seg til det som er meningsfylt arbeid, som igjen har betydning for indre motivasjon.

Kuvaas og Dysvik (2016) omtaler prososial motivasjon som et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre, eller opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger. Det fremgår samtidig at høy grad av indre motivasjon kan påvirke prososial motivasjon til å ha mer positiv effekt. Jacobsen og Thorsvik (2019) viser til begrepet offentlig tjenestemotivasjon, hvor altruisme er motivator for offentlig ansatte. Det vil si at offentlig ansatte i stor grad motiveres av å kunne hjelpe andre mennesker. Dette ønsket om å hjelpe andre er fremtredende i undersøkelsen. NAV-veilederne fremstår som prososialt motiverte. Løvaas (2017) spør seg om hvorvidt prososial motivasjon og indre motivasjon er størrelser som konkurrerer med hverandre, eller om de komplementerende. Hun konkluderer med at det er mulig å være motivert av begge samtidig; at et ønske om å hjelpe kan være fordi en bryr seg, føler det er riktig og fordi en har glede av det selv. Dette viser også undersøkelsen. NAV-veilederne opplever en generell glede ved å kunne hjelpe andre mennesker. Det forstås ikke som en forpliktelse, kun et overordnet ønske om å gjøre en innsats for andre, i dette tilfellet NAV sine brukere. Det å være et medmenneske og hjelper for mennesker i vanskelige livssituasjoner, er motiverende for veilederne og henger sammen med deres

individuelle verdier. Det fremstår som uselvisk, og det veileder får tilbake er opplevelsen av mening med arbeidet og påfyll på indre motivasjon.

At NAV-veiledere opplever det som meningsfullt arbeid å hjelpe andre styrker sammenhengen med teori om prososial motivasjon. Funn gir også støtte til det Løvaas (2017) har konkludert om at det er mulig å være både indre motivert og prososialt motivert samtidig.

Positiv psykologi støtter også opp om dette med å orientere seg mot å bety noe for andre (Hauger et al., 2008). Et av de mest solide funn på det feltet er at de som orienterer seg mot å bety mer for andre er mer lykkelige enn de som er opptatt av seg selv. Det er imidlertid ikke grunnlag for å si at NAV-veilederne er mer lykkelige enn andre ut fra denne undersøkelsen, noe som svekker sammenkoblingen.

### **5.2.3 Sosial tilhørighet**

Når det gjelder sosial tilhørighet trekker NAV-veilederne frem at leder har ansvar for å legge til rette for arenaer for kontakt med andre. Dette kan være at avdelingsmøter avholdes fast, at det er arenaer for faglig drøftinger og at leder også bidrar til andre sammenkomster. Kontakt med andre fremstår som betydningsfullt både for det faglige og det sosiale for veilederne. Ledelse og organisering påvirker veileders mulighet til kontakt med andre og opplevelsen av å være en del av en gruppe, ut fra det veilederne beskriver. Dette er innenfor det mer formelle og strukturelle som omhandler sosial kontakt. Veilederne anser det som et eget ansvar for å være delaktig i de ulike foraene og bidra positivt til andres opplevelse av tilhørighet.

Undersøkelsen viser at kollegaer har stor betydning for glede på arbeidsplassen for de fleste av NAV-veilederne. For noen veiledere i den grad at de ikke ville ha klart den tøffe jobben uten det kollegiale fellesskapet. «Fellesskap skaper en spesiell type bånd og handler om hvordan man knyttes sammen gjennom en følelse av tilhørighet» (Løvaas, 2017, s. 230). Sosial tilhørighet i NAV-kontekst ser ut til å henge sammen med å trygghet. Det å kunne få støtte og hjelp fra kollegaer ved behov er viktig i en uforutsigbar og krevende arbeidshverdag. Betydning av trygghet ble også sett i sammenheng med å være



ivareta hverandre, og å kunne fange opp når en kollega har det vanskelig. Å ivareta hverandre fremstår som en felles verdi. Trygghet ble sett i direkte sammenheng med motivasjon i arbeidet. En annen kritikk til selvbestemmelsesteorien er spørsmålet om det kunne være flere psykologiske behov enn autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som er relevante, eksempelvis trygghet (Løvaas, 2017). Dette virker å være relevant ut fra funnene i denne undersøkelsen, at trygghet kan være en verdi knyttet til indre motivasjon.

Beskrivelsene av kollegaers betydning for NAV-veilederne viser en sterk avhengighet av kollegaer. Kan dette kontinuerlige behovet for drøfting og samarbeid virke forsinkende i arbeidshverdagen? I så fall kan en konsekvens være at arbeidsoppgaver blir liggende lenger enn nødvendig, som igjen kan påvirke bruker. Avhengigheten av kollegaer gir dermed en ineffektivitet. Et annet spørsmål er om dette også påvirker utvikling av egen autonomi, hvis en veileder ikke utfordrer seg på selvstendighet i tilstrekkelig grad? Godt samarbeid med kollegaer er fint, men det er også et poeng med selvstendighet i arbeidet, både for å ferdigstille arbeidsoppgaver og når det gjelder egen utvikling og vekst. Disse beskrivelsene fra undersøkelsen av tett kontakt med kollegaer kommer tydeligst frem hos de som også opplever noe usikkerhet i arbeidet. Det er imidlertid et poeng at veiledere har ulik kompetanse, og at samarbeid også handler om deling av kompetanse. Denne gjensidigheten i å benytte seg av hverandres kompetanse beskrives som avgjørende for å finne gode løsninger i brukerarbeidet. Det å lære av andres gode grep i brukerarbeidet gir energi og påfyll, ble fremhevet fra noen av NAV-veilederne. Dette samsvarer med verdiene kompetanse og sosial tilhørighet i motivasjonsteori (Løvaas, 2017).

### **5.3 Relasjoners betydning for glede og verdier**

Kjennetegn ved HQCs er at det oppleves godt for de involverte, hva kontakten faktisk gjør og at det kommer gunstig resultat ut av det (Stephens et al. 2012). Dette blir i drøftingen relatert til NAV-veileders relasjoner til henholdsvis brukere, leder og kollegaer.

### 5.3.1 Relasjon til brukere

Fra funn i undersøkelsen kan high-quality connections (HQCs) relateres til interaksjonen mellom veileder og bruker, selv om teorien i hovedsak retter seg mot mekanismer på arbeidsplassen for øvrig. Der hvor veileder opplever kontakt med bruker som betydningsfull, gis det beskrivelser av subjektive erfaringer med opplevelse av vitalitet og positiv energi som HQCs kan gi.

Meningsfullt arbeid for NAV-veiledere er knyttet til kontakt med brukere og det å gjøre en forskjell. Å gjøre en forskjell kan relateres til de atferdsmessige mekanismene i HQCs med bidrag til oppgaveløsning og respektfull atferd. Rollen til en NAV-veileder er å hjelpe brukere i vanskelige situasjoner. Å være respektfull er nevnt av informantene som en fremtredende verdi i brukerarbeidet, i tillegg til at flere snakket om verdighet i denne sammenhengen. Å engasjere seg i andre er en måte i vise respekt på som kan oppmuntre til videre interaksjon, ifølge Khanh som det er henvist til i Stephens et al. (2012, s. 391). Gjennom å være til stede og tilgjengelig forsøker veileder å utvise bekreftelse på respekt og verdi overfor bruker. Dette kan bidra til at interaksjonen mellom veileder og bruker anses som meningsfull.

De kognitive mekanismene i HQCs omhandler bevissthet på andre, inntrykk av andre og å ta perspektiv (Stephens et al., 2012). Informantene forteller at de i høy grad er bevisste på brukeren, og at dette påvirker hvordan en som veileder opptrer. Inntrykket av bruker påvirker veileders atferd og tilnærming. Å ta perspektiv kan settes i sammenheng med å være brukerorientert, som er vist til som gjennomgående hos NAV-veileder.

Takknemlighet er spesielt relevant for å bygge HQCs, ifølge Stephens et al. (2012). Dersom en bruker uttrykker takknemlighet overfor veileder, kan det underbygge en opplevelse av en HQC mellom disse.

Empati tilhører den emosjonelle mekanismen i HQCs, og vises til som grunnleggende for menneskelig kontakt av Stephens et al. (2012). Informantene snakket om empati som en grunnleggende verdi i brukerarbeidet. NAV kan anses som en omsorgsorganisasjon med veiledere som tilbyr tjenester, hvor det er en del av jobben å gi bruker en opplevelse av empati som kan gi grunnlag for HQCs. Prososial motivasjon og altruisme nevnes også av

Stephens et al. (2012, s. 390) som en markør for relasjoner med høyere kvalitet. Dette forsterker påstanden om at NAV-ansatte er prososialt motiverte.

Undersøkelsen har imidlertid kun veileders beskrivelse av betydningsfull kontakt, noe som kan anses som en svakhet når det gjelder å knytte teorien om HQCs til funnene. Relasjonen mellom veileder og bruker er ikke likeverdig, selv om veileder ønsker å uttrykke likeverd og ikke være maktutøvende. Det ligger implisitt makt i rollen som veileder og representant for et system. Å være NAV-veileder innebærer å være den profesjonelle aktøren i relasjonen og ekspert på systemet, mens bruker er ekspert på seg selv.

De fleste brukere vil ikke oppleve å ha et reelt valg når det gjelder kontakt med NAV. Brukere er som oftest mennesker i sårbare livssituasjoner. Samtidig kan det antas at de fleste som henvender seg til NAV foretrekker å møte en veileder som er empatisk, respektfull og som ønsker å hjelpe. NAV-veileders genuine ønske om å hjelpe kan bidra til at bruker opplever å bli møtt på en god måte. Videre kan et godt møte mellom veileder bruker gi gunstig resultater, slik HQCs viser til som et av de positive kjennetegnene med denne type kontakt. Eksempelvis kan en bruker se for seg at det er vanskelig å møte NAV, men når veilederen gir uttrykk for et genuint ønske om å hjelpe så kan det gi positive effekter for bruker. Dette samsvarer godt med den delen av HQCs-teori som angår utfallet av kontakt. Imidlertid er det som kjennetegner en HQC vanskelig å se som relevant for bruker som et utgangspunkt i møte med NAV. Bruker kan ikke velge seg hvem å ha kontakt med i NAV, og dermed er noe av forutsetningen for HQCs ikke til stede. Det ser ut til å være fra NAV-veileders ståsted at opplevelsen av HQCs har mest relevans.

### **5.3.2 Relasjon til leder og kollegaer**

Undersøkelsen viser at NAV-veilederne har ulike behov i relasjoner til sine ledere. Dette er i drøftingen foreløpig knyttet til motivasjonsteori og verdiene autonomi og kompetanse. Individuelle behov i relasjon med leder kan også relateres til high-quality connections (HQCs)

Leders evne til å være åpen for HQCs kan ses i sammenheng med både ivaretagelse og utvikling av ansatte. NAV-veiledere sier at de er opptatt av at leder evner å lytte og vise forståelse. Veilederne trenger ikke nødvendigvis hyppig kontakt med leder, men kontakten

må være av god kvalitet når det er kontakt. Tilgjengelighet til leder henger også sammen med det å være forutsigbar som igjen påvirker relasjonen til leder. Det å være til stede og engasjert i andre anses som respektfullt engasjement som tilhører innenfor den atferdsmessige mekanismen i HQCs (Stephens et al. 2012). Dette samsvarer med funn fra undersøkelsen om hvordan leder kan bidra til glede i arbeidet. Det at leder stiller opp når det er behov og tar veilederne på alvor har positiv innvirkning på hvordan veileder har det på jobb.

Å ta perspektiv tilhører innenfor de kognitive mekanismene i HQCs (Stephens et al. 2012). Denne mekanismen kan være betydningsfullt i relasjonen mellom NAV-veileder og leder. En leder som evner å se hvordan det kan se ut fra veileders ståsted kan gi en opplevelse av ivaretagelse for veileder. Å ta perspektiv gir en inngang til tilpassing av arbeidsoppgaver, som igjen kan bidra til vekst og utvikling for NAV-veileder. Dette virker svært relevant når det kommer til de som har behov for veiledning og støtte fra leder, i sin prosess mot større grad av autonomi i arbeidet. Dersom det oppstår HQCs i prosessene kan det antas å bidra positivt i veileders utvikling, ut fra hvordan effekten av HQCs beskrives som en opplevelse av vitalitet, anerkjennelse og gjensidighet (Stephens et al. 2012).

Det er også eksempler på veiledere i undersøkelsen som ikke har en så god relasjon til leder. Grunnlaget for en relasjon med høy kvalitet virker å være dårligere der hvor veileder opplever å ha ulike verdier og holdninger enn leder. Dette ser imidlertid ikke ut til å påvirke den indre motivasjonen til veileder i nevneverdig grad. Leders betydning nedskaleres, og den ansatte finner andre måter å opprettholde indre motivasjon uavhengig av leder. Det kom beskrivelser av måter å fremholde sitt engasjement i brukerarbeidet gjennom kontakt med kollegaer og andre ledere. Leders mangler blir erstattet gjennom relasjon og kontakt med kollegaene i teamet. Det leder ikke kunne innfri på var beklagelig, men det var andre relasjoner av høy kvalitet som ga glede og trivsel for veilederen. Dette var et interessant funn, og ser ut til å gjelde veiledere som fremstår med høy grad av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet. Det vil si at de opplever å ha tillit fra leder, er trygge og selvstendige i sitt faglige arbeid, men at leder har noen mangler som de aktuelle veilederne finner måter å kompensere for gjennom kontakt med andre. Trivsel og motivasjon i arbeidet veier tyngre enn det mangler i relasjon til leder gjør. Dette funnet kan relateres til HQCs ut fra hvordan

relasjoner med høy kvalitet til andre kan dekke opp for det som NAV-veileder mangler fra sin leder. HQCs kan bidra til å forme tilhørighet til arbeidsplassen gjennom at det gir en trygghet.

### **5.3.3 Relasjon til kollegaer**

De ulike mekanismene i HQCs kan ses i sammenheng med flere av eksemplene som veilederne har gitt på samhandling og kontakt med sine kollegaer.

Å være løsningsdyktige sammen kan knyttes til atferdsmessige mekanismer i HQCs, med respektfullt engasjement og bidrag til oppgaveløsning. Det kommer frem fra undersøkelsen at NAV-veilederne bidrar til å løse hverandres oppgaver og at de er engasjerte i hverandre sitt arbeid.

Det å være generøs overfor hverandre oppmuntret til gjensidighet, slik HQCs beskriver det. Å stille opp for hverandre er fremhevet som elementært i arbeidshverdagen for NAV-veilederne, med henvisning til det som er tøft og utfordrende med jobben. Det viser seg at de ansatte opptrer empatisk både overfor brukere og overfor hverandre. Dette er også beskrevet i 5.2.3 om sosial tilhørighet.

Det å være takknemlig overfor å tilhøre et godt sosialt og faglig miljø, kan ses på som en positiv emosjon innen de emosjonelle mekanismene i HQCs. Emosjoner mellom personer bygger og styrker kontakt, slik Stephens et al. (2012) beskriver det. Positive relasjoner og opplevelser av HQCs kan gi grunnlag for en opplevelse av tilknytning til arbeidsplassen. Kollegaers betydning for glede og verdier, ser ut til å være i relasjoner med en mer stabil tilknytning enn det som omhandler øyeblikk av kontakt med høy kvalitet i HQCs. Det å være en del av et trygt, støttende og faglig sterkt arbeidsmiljø, ble trukket frem.

Det er varierende i hvilken grad av tetthet NAV-veilederne beskriver kontakt med sine kollegaer. De som fremstår som mest selvstendige i sitt arbeid, liker å vite at de har kollegaer å støtte seg til ved behov. De som opplever noe usikkerhet knyttet til motivasjon for arbeidet eller nye arbeidsoppgaver, fremstår som mer avhengige av tett kontakt med sine kollegaer. For de sistnevnte kan HQCs med kollegaer muligens være av større betydning enn

for de førstnevnte. Det ble i større grad gjentatt poenget med kollegaers viktighet for trivsel hos de sistnevnte.

Dette med lek, som tilhører den atferdsmessige mekanismen i HQCs, kan gi en annen åpenhet for kontakt. Noen fortalte at de trente sammen med kollegaer, som et eksempel på dette.

En av veilederne reflekterte rundt hvorvidt nyansatte blir påvirket til å kopiere atferd med å være hyggelig og imøtekommende, siden det var gjengs måte å omgås på kontoret. Det å være en del av et slikt arbeidsmiljø ble forbundet med glede, som igjen virket positivt inn på motivasjonen. Det å kunne omgås kollegaer sosialt uten å snakke om jobb, ble fremhevet som viktig for enkelte av veilederne. Andre hadde ikke et like sterkt behov for det, men var mest opptatt av det faglige fellesskapet.

Det som svekker sammenhengen med HQCs innenfor kollegaers betydning er at det fra undersøkelsen er beskrevet effekter av potensielle HQCs, fremfor beskrivelsen av øyeblikk av kontakt. Dette med øyeblikk av kontakt er tydeligst beskrevet i arbeidet med brukerne. Likevel er det flere funn som peker mot at det i NAV-kontekst hadde vært interessant å se på betydning av kontakt med kollegaer knyttet til utøvelse av arbeidet. Det som utpeker seg, er hvordan kollegaer i NAV ser ut til å i stor grad stille opp for hverandre og at det bidrar til hverandres vekst og utvikling. Ut fra dette er det relevant å stille spørsmål til hvordan NAV kan nyttiggjøre seg denne uformelle kompetansen som skjer i samhandling og dialog mellom veilederne? Hvordan kan det løftes eller systematiseres slik at det også kan gi muligheter for vekst og utvikling for organisasjonens ansatte og dermed også til nytte for brukerne? Dette vil også kunne gi muligheter for innovasjon i organisasjonen.

Et siste poeng, som støtter sammenkoblingen mellom empiri fra undersøkelsen og HQCs, er at det veileder beskriver i kontakt med sine kollegaer kan bekrefte at de som søker kontakt med hverandre opplever kontakt av høy kvalitet.

## 6 Konklusjon

Utgangspunktet for oppgave var å gjennomføre en studie med en positiv innfallsvinkel til arbeidet i NAV med problemstillingen: *Hva gir glede på arbeidsplassen for NAV-veileder, og har det sammenheng med verdiarbeid?*

Som hjelp til å svare på problemstillingen har oppgaven tre forskningsspørsmål:

1. Hva legger NAV-veilederne i glede i arbeidet?
2. Er det sammenheng mellom NAV-veileders glede i arbeid og verdier?
3. Hva betyr leder og kollegaer for glede på arbeidsplassen?

Jeg har gjennomført en kvalitativ undersøkelse med intervju av sju NAV-veiledere for å finne svar på problemstillingen. Hovedfunn er vist i en modell hvor glede og verdier har sammenheng med meningsfullt arbeid, brukerorientering, leders betydning og kollegaers betydning. Det er identifisert ulike underkategorier i hovedfunnene. Funnene fra undersøkelsen er drøftet i lys av verditeori (Aadland og Askeland 2017; Aadland, 2004; Busch 2014), motivasjonsteori (Løvaas, 2017; Kuvaas og Dysvik, 2016), High-quality connections (Stephens et al., 2012; Dutton og Heapy, 2003) og positiv psykologi (Seligman, 2009; Hauger et al., 2008).

For å konkludere oppgaven vi jeg gi svar på de tre forskningsspørsmålene, og deretter komme med avsluttende betraktninger med muligheter for videre forskning

### 6.1 Hva legger NAV-veileder i glede i arbeidet?

Undersøkelsen viser at glede i arbeidet for NAV-veilederne i stor grad omhandler kontakt med brukere og arbeidet med brukere. Glede relateres til at arbeidet oppleves som overordnet meningsfullt med å kunne hjelpe andre og å gjøre en forskjell. Glede knyttes også til at arbeidet er variert og utfordrende med muligheter for utvikling og vekst. Det har kommet frem at NAV-veilederne både har indre motivasjon og prososial motivasjon, og undersøkelsen bekrefter at veileder kan være motivert av begge samtidig, slik Løvaas (2017) har konkludert.

Det er vist i drøftingen at HQCs kan relateres til veileders opplevelse av kontakt med bruker. En svakhet her er at relasjonen ikke er likeverdig som utgangspunkt.

## **6.2 Er det sammenheng mellom NAV-veileders glede i arbeid og verdier?**

Undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom glede i arbeidet og verdier hos NAV-veileder. Brukerorientering utpeker seg både som en individuell arbeidsverdi og en felles verdi på NAV-kontorene.

Verdiarbeidet viser seg gjennom en refleksjonspraksis hos veilederne, med et ønske om å bidra til størst mulig grad av brukerorientering og samtidig til veileders egen vekst og utvikling. Det er et overraskende funn at verdiarbeidet ikke ser ut til å ha noen systematikk på NAV-kontorene, og at NAV-veilederne ikke er kjent med kjerneverdiene i NAV eller Oslo kommune. NAV-veilederne sier at de ønsker seg arenaer for deling og læring som kan gi vekst og utvikling for flere i organisasjonen. Dette samsvarer med funn hos Håvik (2022) om NAV-veilederes ønsker om at ledelsen er mer aktiv i verdiarbeid på kontoret.

Refleksjonspraksisen til NAV-veilederne samsvarer med verditeori om verdier i praksis. Det blir imidlertid stilt spørsmål til hvordan veilederne klarer å vite hva som er ikke-ønskede verdier dersom det ikke er arenaer for å reflektere over praksis sammen.

Funn fra undersøkelsen bekrefter motivasjonsteorien sine antakelser om at tilfredsstillende av autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet har sammenheng med opplevd motivasjon i arbeidet. Det viser seg at det er individuelle forskjeller hos NAV-veilederne når det gjelder behov for autonomi. Motivasjonsteori har ikke tilstrekkelig forskning på individuelle forskjeller i behovet for autonomi, ifølge Løvaas (2017). Dermed kan kanskje denne undersøkelsen være et bidrag til utvidet forståelse på området. I tillegg kan trygghet være en faktor av betydning innenfor motivasjon ut fra det NAV-veilederne uttrykker.



### **6.3 Hva betyr leder og kollegaer for glede på arbeidsplassen?**

Leder har betydning for oppfølging av de behovene veileder har, og gjennom å fremstå som et forbilde for å kunne opprettholde motivasjon og glede i arbeidet. Å ha tillit fra leder er et tydelige funn på leders betydning for glede på arbeidsplassen. Dette er relatert til autonomi og kompetanse fra motivasjonsteori. NAV-veilederne har ulike behov for grad av autonomi som kan ses i sammenheng med opplevd kompetanse. Disse individuelle forskjellene resulterer i ulike behov for hva som trengs fra en leder. Det vises også til leders ansvar for å sørge for muligheter for sammenkomster og faglige samlinger for å bidra til opplevelse av tilhørighet.

Kollegaene er en klar kilde til glede for NAV-veilederne både faglig og sosialt. Kollegaene har betydning både for trivsel og trygghet på jobben. Å ivareta hverandre fremstår som en felles verdi på arbeidsplassen. Drøftingen viser at sosial tilhørighet i motivasjonsteori er tydeligst relatert til kollegafellesskapet. Relasjoner til kollegaene er av høy kvalitet og kan dermed relateres til HQCs-teorien. Jeg har stilt spørsmål til om det kan bli for stor avhengighet av kollegaer som kan gi konsekvens av ineffektivitet i arbeidet og lavere grad av autonomi. Et interessant funn i undersøkelsen er at kollegaer kan kompensere for mangler i relasjon til leder.

### **6.4 Avsluttende betraktninger**

Undersøkelsen viser at veiledere i NAV-kontorene i Oslo arbeider ut fra et perspektiv med verdier i praksis med utgangspunkt i faktiske handlinger og praksissituasjoner. NAV-kontorene kan imidlertid se ut til å gå glipp av muligheter for felles utvikling og læring på dette feltet siden arbeidet ikke har systematikk. NAV-veilederne ønsker seg denne type arenaer.

Undersøkelsen bekrefter motivasjonsteori når det gjelder at autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet har sammenheng med indre motivasjon i arbeidet. Det viser seg imidlertid at er individuelle behov for autonomi hos NAV-veilederne, som gir støtte til at dette er et felt i som kan trenge ytterligere forskning.

At NAV-veileder opplever glede i kontakt både med bruker og kollegaer som bekrefter at teori om high-quality connections har relevans også i NAV-sammenheng.

Ved å spørre om glede i arbeidet, gir det ikke nødvendigvis et helhetlig bilde av en NAV-veileders situasjon. Det har heller ikke vært intensjonen med studiet. Det kunne ha vært relevant å knytte glede og verdier hos NAV-veileder opp mot hva arbeidsgiver får igjen for arbeidsgleden. Samtidig foreligger det allerede mye forskning som tilsier at glade og motiverte ansatte er verdifullt for en organisasjon.

Undersøkelsen har sju informanter og funnene herfra lar seg ikke nødvendigvis generalisere og overføre til andre arbeidssteder. Jeg anser imidlertid at undersøkelsen har relevans og kan være av interesse for videre utvikling av arbeidet i NAV når det gjelder arbeidsglede og verdiarbeid. Det bemerkes også at NAV-kontorene i Oslo ikke nødvendigvis representerer landet for øvrig, siden det i Oslo er store lokalkontor.

#### **6.4.1 Muligheter for videre forskning**

I arbeidet med denne undersøkelsen har det dukket opp flere interessante tema som kunne vært forsket på. Det som utpeker seg er å undersøke hvorvidt trygghet kan anses som en verdi og psykologisk faktor i NAV-sammenheng i tillegg til autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som grunnlag for indre motivasjon.

Det andre er HCQ i relasjon mellom veileder og bruker. Undersøkelsen viser at det fra veileders perspektiv oppleves HQCs i møter med brukere. Det som kan forskes mer på er hva gode relasjoner betyr for kvaliteten på arbeidet og for brukerne, og hva maktforholdet betyr i en organisasjon som NAV.

Det kunne også vært interessant med forskning på verdien av glede i en organisasjon som NAV, som mange forbinder med utfordringer og mennesker som har problemer.

# Litteraturliste

- Brøgger, B. og Salomon, R. (2013). *Å jobbe med arbeids glede – hva kan virksomheter få ut av det? En kunnskapsstatus*. Arbeidsforskningsinstituttet AFI-rapport 6/2013.
- Busch, T. (2014) *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Fagbokforlaget.
- Dutton, J. Og Heapy, E.D. (2003). The Power of High-Quality Connections. I Cameron, K.S., Dutton, J.E. og Quinn R.E. (Red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 264 – 278). Berret-Koehler.
- Hansen, H.-T., Lundberg, K.G. og Syltevik, L.J. (Red) (2013). *Nav – med brukeren i sentrum*. Universitetsforlaget.
- Hauger, B., Højland, T.G. og Kongsbak, H. (2008). *Organisasjoner som begeistrer. Appreciative Inquiry*. Kommuneforlaget.
- Herzberg, F., Mausner, B. Og Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Håvik, S. S. (2022). Verdiarbeid i NAV. En kvalitativ studie av verdier arbeid på et NAV-kontor. [Masteroppgave, VID vitenskapelige høyskole]. VID:Open.  
<https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/bitstream/handle/11250/3043359/Haavik-MA-VID-2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt forlag
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.). Gyldendal Norske Forlag AS
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Kuvaas, B. Og Dysvik, S. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Fagbokforlaget

- Løvaas, B.J. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen?* I Aadland, E. og Askeland, H. (red.), *Verdibevisst ledelse* (s. 221 – 244). Cappelen Damm Akademisk
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* (3. utg.). Universitetsforlaget.
- NAV (01.12.2019). *Arbeidsområder i NAV*. [https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/arbeidsomrader-i-nav\\_kap](https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/arbeidsomrader-i-nav_kap)
- NAV (28.04.2023). *Hva er NAV?* <https://www.nav.no/hva-er-nav>
- NESH (16.12.2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Seligman, M. (2009). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Universitetsforlaget.
- Selznick, P. (1957/1997). *Lederskap*. Tano Aschehoug.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Stephens, P., Heaphy, E., Dutton, J.E. (2012). *High-quality connections*, in K.S. Cameron & G. M. Speitzer, *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*. London: Oxford University Press
- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Samlaget
- Aadland, E. og Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm Akademisk.

# Vedlegg 1

Informasjonsskriv om forskningsprosjekt ledelse, organisasjon, verdier og emosjoner  
(LOVE-prosjektet)

## Hvilken rolle spiller verdier og emosjoner for utvikling av organisasjon og ledelse (LOVE-prosjektet)



### Informasjonsskriv om forskningsprosjekt ledelse, organisasjon, verdier og emosjoner (LOVE-prosjektet)

Du som får dette informasjonsskrivet inviteres til å skrive en master-oppgave i verdibasert ledelse med utgangspunkt i temaene verdier og emosjoner, ledelse og/eller organisasjon (LOVE-prosjektet). Vi ønsker å forstå mer av forholdet mellom emosjoner og verdier, hvordan emosjoner eller følelser påvirker verdier og verdier påvirker følelser og emosjoner. Dette gjør vi ved å forske på verdier og emosjoner i ulike prosjekt hvor de opptrer i et samspill, enten det er i en organisasjon eller i en ledelses sammenheng.

Vi skiller mellom affekt, emosjoner og følelser. Affekt er våre umiddelbare emosjonelle reaksjoner på noe. Affekter kan være fysiologiske reaksjoner som begeistring, opphisselse og adrenalin-kikk. Emosjoner er finere sammensatte sannsreaksjoner, og kan gjerne være mer omfattende reaksjon på en bestemt følelse. Det kan være sinne, tristhet, frykt, skam, glede og kjærlighet. Følelser har bakgrunn i både affekter og emosjoner og er gjerne det som kan iakttas og vekkes. Vi kan for eksempel oppleve en følelse av mistenksomhet etter å ha opplevd en situasjon av frykt, eller entusiasme etter å ha opplevd glede.

Emosjoner betyr å «bevege» (latin: movere, eller eng. move). Emosjoner er gjerne impulsen som får organismen til å bevege seg, og blir slik sett del av vårt organisatoriske liv. Det vi opplever kan føre til en emosjonell reaksjon. Den emosjonelle reaksjonen kan ha sammenheng med at noen av våre verdier er krenket. Verdier er det som betyr noe for oss. Når det tråkkes på eller ødelegges av andre skaper det følelsesmessige reaksjoner. Verdiene vi har påvirker våre emosjonelle reaksjoner. Men kan det også være den andre veien? At emosjoner kan påvirke våre verdier? At emosjonene påvirker verdiene kan synes som vanskeligere å forstå da verdier blir sett på som relativt stabile.

Verdibevist ledelse blir sett på som å bevisstgjøre handlinger gjennom å reflektere over intensjoner, praksismønstre, handlingskonsekvenser og verdifortolkninger, og gjennom å redegjøre for hvordan man tar beslutninger (Askeland & Aadland, 2017). I det siste har det vært en interesse for å identifisere og forstå verdiarbeid. Verdiarbeid blir sett på som pågående utøvelse av verdier i organisasjoner ofte gjenkjent av distinkte verdi praksiser (Askeland, Espedal, Løvaas, & Sirris, 2020; Gehman, Trevino, & Garud, 2013), men vi vet lite om forholdet mellom verdiarbeid og emosjoner. Det er likevel antatt at det er en sammenheng mellom emosjoner, følelser og verdiarbeid i organisasjoner. Forskere beskriver blant annet verdier som "følelsesladede oppfatninger av det ønskelige" (Kraatz, Flores, & Chandler, 2020). Følelser er viktig i forhold til å utvikle sosiale prosesser, nærmert som et lim som binder folk sammen (Zietsma, Toubiana, Voronov, & Roberts, 2019).

I dette forskningsprosjektet vil vi koble sammen teorier som Positive Organizational Scholarship (POS), som har som hovedmål å forske på hva som er livgivende og hva som er inspirerende i organisasjoner (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). Vi vil også bruke institusjonell teori og ledelse som et utgangspunkt (Selznick, 1997) samt verdibasert ledelse (Askeland et al., 2020; Aadland & Askeland, 2017) og verdiarbeid (Askeland et al., 2020)

I forskningsprosjektet går vi relativt bredt ut for å se hva vi kan si om emosjoner og verdier. Du står derfor fritt til å velge case eller fenomen og organisasjon du ønsker å forske på, samt forsknings spørsmål. Det eneste vi spør om i første omgang er at det skal handle om emosjoner og verdier i en ledelse og organisasjons-sammenheng. Fortrinnsvis ønsker vi kvalitative studier, og du

## Hvilken rolle spiller verdier og emosjoner for utvikling av organisasjon og ledelse (LOVE-prosjektet)



kan selv velge metode for data-innsamling og analyse. Du kan gjerne være kreativ i valg av data-innsamling, feks ved bruk av Facebook innlegg, foto, video eller dagbøker eller livshistoriefortellinger (life story interviews). **Du som ønsker å være med på dette prosjektet blir bedt om å levere en prosjektbeskrivelse i MAVERD 434 hvor du skriver at du ønsker å være med i LOVE-prosjektet og hva du ønsker å skrive om.**

Her er noen eksempler på tema du kan velge:

- Verdier og robusthet (resiliense). Hvordan påvirker verdier arbeid robusthet for eksempel i en organisasjon i en vanskelig situasjon (stress), f.eks i en post-covid tid eller en organisasjon som driver hjelpearbeid?
- Verdier og omsorg (compassion). Hva er forholdet mellom omsorg og verdier – hvordan organiseres det for omsorg på arbeidsplasser særlig når man blir utfordret på effektivitet og målrettethet?
- Sammenhengen mellom verdier arbeid og glede på jobb. Hva skaper glede og entusiasme på arbeidsplassen – og hvordan henger dette sammen med verdier arbeid?
- Skam og verdier arbeid, om hvordan avvising og unngåelse påvirker ledelse og arbeid. Hvilke verdier blir utfordret ved opplevelse av skam? Hva er forhold mellom skam og verdighet?
- Kjedsomhet på arbeidsplassen – hvordan påvirker det arbeidet? Kan det være sammenheng mellom å kjede seg på jobb og mangel på verdier arbeid – eller kan det være positivt?
- Forholdet mellom skam og avsky, og omsorg på arbeidsplassen. Hvordan henger skam og omsorg sammen? Kan opplevelse av omsorg oppheve skam-følelse, og hva gjør man i så tilfelle?
- Kjærlighet som et mindset på jobb og i ledelse. Hva betyr kjærlighet f.eks i omsorgsyrker eller i politiet?
- High quality connections og utvikling av arbeidsmiljø. High quality connections er positive opplevelser av høy kvalitet med andre. Hvordan arter det seg på din arbeidsplass og hvordan kan det utvikle arbeidsmiljø?
- Mindfulness og verdier arbeid på arbeidsplassen. Hvordan kan oppmerksomt nærvær knyttes til verdi praksiser på jobb?
- Hengivenhet og verdier arbeid – hvordan henger det sammen? På noen arbeidsplasser er man hengiven og dedikert. Hva skaper denne følelsen? Hva er mekanismene?
- Følelse av «å late som» (unngå vanskelige emosjoner) og verdi arbeid. Noen arbeider for å unngå vanskelige situasjoner ved å late som de ikke hørte eller så. Hva gjør dette på arbeidsplasser – kan det være en positiv egenskap, f.eks i ledelse?
- Håp og verdier arbeid - hva er håpsdrivere i arbeidet – eller hvordan organisere for håp? Hvordan kan ledere være håps-drivere, f.eks i krise-situasjoner- (krig eller covid)

Om du ønsker mer informasjon om prosjektet kan du ta kontakt med prosjektleder Gry Espedal. Du kan gjerne sende meg en mail for å drøfte problemstilling og hva du kunne tenke deg å studere. Når du skal skrive master-oppgave blir du en del av en egen studie gruppe som møtes en time hver studiesamling (fire ganger i løpet av året). Vi vil på møtene presentere ulike teoretiske innfallsvinkler og bli kjent med hverandres prosjekt på tvers. Vi vil også jobbe for at du som student får veileder som er relevant for prosjektet.

## Hvilken rolle spiller verdier og emosjoner for utvikling av organisasjon og ledelse (LOVE-prosjektet)



Forskere på VID vil få tilgang til datamateriale etter at student har skrevet ferdig master-oppgaven.

Gry Espedal

Gry.espedal@vid.no

Førsteamanuensis, VID

### Referanser

- Askeland, H., Espedal, G., Løvaas, B. J., & Sirris, S. (2020). Understanding values work in organisations and leadership. In H. Askeland, G. Espedal, B. J. Løvaas, & S. Sirris (Eds.), *Understanding values work. Institutional perspectives in organizations and leadership* (pp. 1-12). Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Askeland, H., & Aadland, E. (2017). Hva er verdier og hva tjener de til? [What is values and how do they serve?]. In H. Askeland & E. Aadland (Eds.), *Verdibevisst ledelse* (pp. 26-46). Oslo, Norway: Cappelen Damm.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship. Foundation of a new discipline* (pp. 2-27).
- Gehman, J., Trevino, L. K., & Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Kraatz, M. S., Flores, R., & Chandler, D. (2020). The value of values for institutional analysis. *Academy of Management Annals*, *In press*, 1-91.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Zietsma, C., Toubiana, M., Voronov, M., & Roberts, A. (2019). *Emotions in organization theory*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). *Verdibevisst ledelse [Valueconscious leadership]*. Oslo, Norway: Cappelen Damm.



# Vedlegg 2

Intervjuguide

## Intervjuguide dybdeintervju/fokusgruppeintervju

### Innledning

- Kort om tema og problemstilling
- Signering av samtykkeerklæring
- Noen spørsmål?

### Intervju

1. Hva slags utdanningsbakgrunn har du/dere og når var du/dere ferdig utdannet?
2. Hvor lenge har du/dere jobbet i NAV og med hvilke oppgaver?
3. Hvorfor startet du/dere i NAV?
4. Hva liker du/dere med jobben og hvorfor liker du/dere det?
5. Beskriv en god arbeidsdag for deg/dere.
6. Husker du situasjoner på jobb hvor du/dere har tenkt at dette gir meg glede?
7. Fortell om en hendelse eller en dag på jobben hvor du/dere opplevde glede og entusiasme. Hva gjorde deg/dere glad og entusiastisk?
8. Hva betyr ordet glede for deg/dere i jobbsammenheng?
9. Hvilke verdier er viktige for deg/dere i din praksis?
10. Hvilke verdier opplever du/dere er styrende på din arbeidsplass?
11. Identifiserer du/dere deg med Oslo kommunes kjerneverdier BRER (brukerorientering, redelighet, engasjement og respekt)?
  - a. Hvorfor og hvorfor ikke?
  - b. Hva betyr de for din/deres praksis og skaper det motivasjon og engasjement?
12. Hvordan vurderer du/dere ditt eget prestasjonsnivå på jobb?
13. Hvilken betydning har leder for glede og engasjement på arbeidsplassen?
14. Hvilken betydning har kollegaer for glede og engasjement på arbeidsplassen?

### Eventuelt

Er det noe mer du/dere vil tilføye?

# Vedlegg 3

Informasjon og samtykkeskjema

## **Informasjon og samtykkeskjema**

Det er et informasjon og samtykkeskjema til deg om et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva det er som skaper glede og entusiasme i arbeidet og hvordan det henger sammen med verdiarbeid. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Målet er å finne ut hva som gir glede og entusiasme på arbeidsplassen, innenfor konteksten av sosialt arbeid i NAV, og hvordan dette henger sammen med verdiarbeidet. Undersøkelsen skal gjøres fra et medarbeiderperspektiv.

Informasjonen som innhentes skal brukes i min masteroppgave levert ved VID vitenskapelig høgskole.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Prosjektet er veiledet gjennom VID vitenskapelig høgskole ved høgskolelektor Eleni Maria Stene.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Spørsmål om å delta går til deg som har jobber med sosialt arbeid innenfor NAV, eller som har erfaring fra det. Du jobber eller har jobbet direkte med brukere som sosialkonsulent eller i en lignende rolle.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju på inntil 90 minutter eller et fokusgruppeintervju på inntil to timer. Spørsmålene er knyttet til studiens tema - glede og entusiasme på arbeidsplass og sammenheng med verdiarbeid. Intervjuet vil bli registrert i form av lydopptak og notater fra intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. 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.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene som fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger (telefonnummer, e-post og navn) lagres på en passordbeskyttet datamaskin. Alle personer eller andre navngitte faktorer anonymiseres. Lydopptak lagres på kodebeskyttet mobil og passordbeskyttet datamaskin. Kun student og veileder har tilgang på dette.

### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2023. Alle personopplysninger og opptak vil bli slettet etter prosjektets slutt.

## Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID har Personverntjenester (NSD - Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Student Kristin Varhaugvik på e-post [kvarhaugvik@gmail.com](mailto:kvarhaugvik@gmail.com), eller veileder ved VID Eleni Maria Stene, [eleni.stene@vid.no](mailto:eleni.stene@vid.no)
- Personvernombud VID: Nancy Yue Liu, [nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no](mailto:nancy.yue.liu@diakonhjemmet.no)

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

- Personverntjenester på e-post ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på tlf.: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Eleni Maria Stene  
Veileder

Kristin Varhaugvik  
Student

---

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "Hva skaper glede og entusiasme på arbeidsplassen - og hvordan henger dette sammen med verdarbeidet", og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i intervju og til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet avsluttes våren 2023.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 4

Norsk senter for forskningsdata (NSD) vurdering av behandling av personopplysninger

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**

174462

**Vurderingstype**

Standard

**Dato**

17.11.2022

**Prosjekttittel**

Glede og entusiasme på arbeidsplassen og sammenheng med verdiarbeid

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelige høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag Oslo

**Prosjektansvarlig**

Eleni Maria Stene

**Student**

Kristin Varhaugvik

**Prosjektperiode**

01.11.2022 - 15.05.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.05.2023.

[Meldeskjema](#) **Kommentar**

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**VIKTIG INFORMASJON TIL DEG**

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**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**

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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 oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Lene Chr. M. Brandt

Lykke til med prosjektet!