



**UiT** Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi - Handelshøgskolen

## **Ivaretakelse av de som ivaretar andre**

Rikke Hjelmsø og Kristin Markussen

Masteroppgave i ledelse. BED-3906. Juni 2023

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.1.1 Jobbspesialisten.....	3
1.2 Problemstilling og studiens formål.....	3
2 Teoretisk rammeverk.....	4
2.1 Emosjonelt arbeid .....	4
2.1.1 Emosjonsteori.....	5
2.2 Psykososialt arbeidsmiljø .....	7
2.3 Krav- kontroll- støtte- modellen.....	9
2.3.1 Krav .....	9
2.3.2 Kontroll .....	10
2.3.3 Sosial støtte .....	10
2.3.4 Modellens antakelser.....	12
2.3.5 Kritikk av modellen.....	14
3 Metode.....	15
3.1 Forskningsdesign .....	15
3.2 Datainnsamlingsmetode.....	15
3.3 Fremgangsmåte.....	16
3.3.1 Utvalg .....	16
3.3.2 Intervju .....	18
3.3.3 Intervjuguide .....	19
3.4 Analyse .....	20
3.5 Etske betraktninger .....	22

3.6	Undersøkelsens kvalitet.....	23
3.6.1	Reliabilitet.....	23
3.6.2	Validitet.....	24
4	Presentasjon av funn.....	26
4.1	Emosjonelt arbeid.....	26
4.1.1	Følelsesmessige utfordringer.....	26
4.1.2	Det relasjonelle aspektet.....	29
4.2	Psykososialt arbeidsmiljø.....	30
4.2.1	Selvivaretakelse.....	31
4.2.2	Kollegastøtte.....	32
4.2.3	Lederrollen.....	33
4.3	Tiltak på arbeidsplassen.....	34
5	Diskusjon.....	38
5.1	Individuell ivaretagelse.....	38
5.1.1	Å skjerme seg selv.....	38
5.1.2	Fokus på fremgang.....	41
5.2	Kollegastøtte.....	42
5.3	Ivaretagelse på ledelsesnivå.....	44
5.3.1	Organiserte tiltak.....	45
5.3.2	Lederrollen.....	47
6	Konklusjon.....	51
	Referanseliste.....	53
	Vedlegg.....	58
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv leder.....	58
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv ansatte.....	62
	Vedlegg 3 Intervjuguide leder.....	66

Vedlegg 4 Intervjuguide ansatte.....	68
--------------------------------------	----

## Figurliste

Figur 1 Sysselsettingstrender i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2022) .....	1
Figur 2 Krav, kontroll, støttemodellen (Karasek & Theorell, 1990, s. 70) .....	14

## Forord

Et krevende og lærerikt kapittel er over. Med mange opp- og nedturer har veien vært humpete, og mestringen desto større. Å gjennomføre masterstudie ved siden av fulltids jobb og livet generelt, har krevd sine prioriteringer. Nå er vi klare til å ta fatt på veien videre med ny innsikt i ryggsekken.

Vi vil først og fremst takke veilederen vår, Tor Schjelde, for uvurderlig støtte, veiledning og oppmuntring gjennom hele prosessen. Tor har sett muligheter der vi har sett begrensninger.

Vi vil også takke respondentene som stilte opp og delte sine erfaringer med oss. Uten deres bidrag og samarbeid ville dette studiet ikke vært mulig. Deres velvilje til erfaringsdeling, settes enorm pris på. Lykke til videre i den viktige jobben dere gjør.

Videre vil vi takke våre samboere og barn for deres tålmodighet gjennom hele mastergradsprogrammet. Dere har vært en viktig støtte og motivasjon gjennom arbeidet.

Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for det gode samarbeidet gjennom hele prosessen. Det har vært en glede å samarbeide med en så dyktig og engasjert medforfatter. Sammen har vi klart å overvinne utfordringer og holde hverandre motiverte gjennom de harde periodene. Vi er stolte av å presentere studien som et resultat av vår felles innsats. Med denne håper vi å kunne bidra til økt kunnskap og bevissthet rundt ivaretagelse av jobbspesialister som utfører emosjonelt arbeid.

## Sammendrag

I rollen som jobbspesialist engasjerer en seg i andre mennesker, skaper relasjoner og gir støtte til de som opplever vanskelige livssituasjoner. Målet er å få dem ut i arbeid, men ofte må andre grunnleggende behov håndteres i samspill mellom brukeren og jobbspesialisten. Slikt emosjonelt arbeid krever ifølge blant annet Per Isdal, oppmerksomhet. Dagens samfunn bærer i stor grad preg av tjenesteytende yrker, hvor nettopp relasjoner mellom tjenesteyter og tjenestemottaker står sentralt. Samfunnsutviklingen har vist at ivaretagelse av ansatte, må ta hensyn til mer enn fysiske forhold. Det er avgjørende å ivareta ansatte for å opprettholde produktivitet og sikre kvalitet i arbeidet. Denne studien søker derfor svar på hvordan jobbspesialister som bruker seg selv som arbeidsverktøy, ivaretas.

For å besvare studiens problemstilling ble det gjennomført kvalitative individuelle intervjuer med fem jobbspesialister og en leder. Den teoretiske rammen for oppgaven er primært basert på emosjonsteori utviklet av Arlie Hochschild og Erving Goffman. Videre har vi benyttet Arbeidsmiljøloven som en overordnet ramme, og Karasek og Theorell sin krav-kontroll-støtte-modell. Disse teoriene ble anvendt for å utforske jobbspesialistenes arbeidshverdag og hvordan deres behov for ivaretagelse blir møtt, samt for å analysere og drøfte det empiriske datamaterialet.

Funnene tyder på at jobbspesialistene ikke bevisst benytter emosjonshåndtering som ivaretagelsesstrategi. Likevel ivaretar det både dem og brukerne. En kultur preget av åpenhet blant jobbspesialistene, hvor det er rom for deling, ventilering og veiledning, viser seg å spille en viktig rolle for å forebygge belastninger og stress knyttet til emosjonelt arbeid. Studiens funn indikerer at ivaretagelsen av jobbspesialister krever et helhetlig perspektiv som omfatter individuelle, kollegiale og ledelsesorienterte tiltak. Dette understreker viktigheten av et trygt psykososialt arbeidsmiljø, hvor støtte fra kollegaer og en tilgjengelig og engasjert ledelse bidrar til å sikre trivsel og ivaretagelse i yrker som innebærer emosjonelt arbeid.

Nøkkelord: Jobbspesialist, NAV, emosjonelt arbeid, ivaretagelse, støtte, psykososialt arbeidsmiljø

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Statistikk fra Statistisk sentralbyrå viser at det har vært store endringer i det norske næringslivet helt fra 1900-tallet og frem til i dag. I 1990 bestod tertiærnæringen (tjenester) av 30% av landets sysselsatte. I dag er næringen på toppen med hele 78% sysselsatte. Innenfor tertiærnæringen har helse- og omsorgssektoren betydelig høyest vekst, men offentlig forvaltning utgjør også en stor del (Statistisk sentralbyrå, 2022). Med et næringsliv i endring, er det naturlig at nye behov og ny kunnskap vokser frem.

Årstall	Primær (jordbruk)	Sekundær (industri)	Tertiær (tjenester)	Totalt antall
1900	450 000 (47,17%)	226 000 (23,69%)	288 000 (30,19%)	964 000 (100%)
1950	432 000 (28,76%)	457 000 (30,43%)	613 000 (40,81%)	1 502 000 (100%)
2020	65 000 (2,32%)	558 000 (19,92%)	2 178 000 (77,76%)	2 801 000 (100%)

Figur 1 Sysselsettingstrender i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2022)

Den nyeste sykefraværstatistikken fra 4. kvartal 2022 viser at helse- og sosialtjenestene har 10,3% egenmeldt og legemeldt sykefravær. Til sammenligning har nummer to på lista, forretningsmessig tjenesteyting, 7,6% (Statistisk sentralbyrå, 2023). Tendensen har vist seg over flere år. I 2020 beskrev Haavik og Toven at ansatte i helse- og sosialsektoren hadde et sykefravær som var 38% høyere enn andre bransjer. Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019), rapporterte 19 av den totale arbeidskraften i 2019 at de opplevde høye emosjonelle krav i sin arbeidshverdag. Statistikken viser at vernepleiere og sosialarbeidere dominerer øverst, etterfulgt av leger, psykologer, pleie- og omsorgsarbeidere og sykepleiere. Det oppgis i disse yrkene alt fra 49-60% opplever emosjonelle krav. Det ble tidligere tatt for gitt at fagpersoner i hjelpeyrker skulle tåle det følelsesmessige presset som oppleves i møte med mennesker i vanskelige livssituasjoner. Haavik og Toven etterlyser diskusjon og anerkjennelse av arbeidsbelastningene ved hjelpeyrkene. Det er ofte en glidende overgang fra alminnelige etterreaksjoner på faresignaler, til belastningstilstander. De vanligste belastningstilstandene knyttet til mentalt høyrisikoarbeid, er stress og utbrenthet (Maslach, 1976, referert i Høgsted, 2023, s.104).

Stress forbindes gjerne med noe negativt, men i små mengder kan det bidra til hurtige reaksjoner og handlinger dersom det foreligger tydelige instruksjoner og muligheter for restitusjon i etterkant. Langvarig stress er et tegn på at indre og ytre krav overstiger ansattes ressurser (Høgsted, 2023, s. 49). På sikt kan langvarig arbeidsrelatert stress føre til utbrenthet som er karakterisert som et kronisk følelsesmessig responsmønster (Matthiesen, 2021). Hvor utsatt en ansatt er for stress og hvordan vedkommende håndterer det, avhenger av flere forhold, slik som erfaringer, kompetanse og personlighet (Høgsted, 2023). Isdal (2017, s. 233) hevder at de store gevinstene vil komme når oppmerksomheten rettes fra stressmestring hos den enkelte til en felles erkjennelse av at organisasjonen må endres for å sikre at de ansatte utsettes for mindre stress og belastning.

Likevel betegnes ofte jobben i helse- og sosialbransjen som givende. Totalt sett viser Levekårsundersøkelsen fra 2019 at 89% av denne bransjens ansatte er tilfredse med jobben. Ansatte rapporterer om høy grad av tilhørighet til virksomheten de jobber i (79%), samt at de ofte eller alltid er motiverte og engasjerte i jobben (88%). Organisatoriske forhold er også representert blant de høye prosentandelene. 60% jobber i virksomheter som har bedriftshelsetjeneste, 86% har fagforening eller tillitsvalgte på arbeidsplassen og 88% har verneombud. Videre viser statistikken at 83% av bransjens ansatte opplever at respekt og anerkjennelse står i stil med innats og prestasjoner. Negative faktorer som å bli utsatt for konflikter, trusler, vold og krenkelser er rapportert gjennom lave tall, alle under 13% (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Ifølge Isdal er hjelpeønsket selve drivkraften for de som jobber i hjelpeyrkene. Han mener at den tilfredsheten som følger yrkesvalget går hånd i hånd med høy belastning og sykdomsrisiko (Isdal, 2017, s. 16). Når vi på den ene siden ser et betydelig nivå av sykefravær, og på den andre siden oppdager positive psykososiale statistikker, innser vi at bransjen er sammensatt og preget av ulike faktorer som påvirker arbeidsmiljøet og de ansattes velvære. Å bruke seg selv som verktøy i jobben er vanlig i mange yrker, og ivaretagelse av ansatte står dermed sentralt. Dette er spesielt relevant for yrkesgrupper som jobber med å bistå mennesker i sårbare situasjoner, som for eksempel jobbspesialister hos NAV. Derfor vil vi rette fokus mot nettopp denne yrkesgruppen.



### 1.1.1 Jobbspesialisten

Frem til 2016 kjøpte NAV de fleste arbeidsrettede tiltakene hos eksterne leverandører (Schönfelder et al., 2020). Mens leverandørene jobbet arbeidsrettet, brukte NAV mye tid på administrasjon. For å formidle flere til jobb, samt opparbeide rett kompetanse innad hos NAV, var det ønskelig å gjøre en snuoperasjon. Som et resultat av dette ansatte NAV jobbspesialister. Spjelkavik (2019) beskriver jobbspesialistens viktigste funksjoner:

- «tett individuell oppfølging
- jobbmatch
- proaktiv dialog med arbeidsgivere
- jobbutvikling, jobbfastholdelse og karriereutvikling
- kunnskap om og tilgang til annen tilgjengelig støtte i støttesystemet
- aktiv involvering av relevante deler av støtteapparatet»

I jobbspesialistenes stillingsutlysninger var det fokus på blant annet kommunikasjon, relasjonsbygging og motivasjonsarbeid, evne til beslutningstaking og å være løsningsorientert. Dette viser noen av arbeidsgivers forventninger til utøvelsen av rollen.

## 1.2 Problemstilling og studiens formål

I et HR-perspektiv er ansatte organisasjonenes viktigste ressurser. Når vi ser på både kostnadene og næringsutviklingen, er det selvsagt at ivaretagelse av dem har samfunnsøkonomisk verdi. Organisasjonene gis generelle, men ikke spesifikke føringer for ivaretagelse gjennom arbeidsmiljøloven. Det blir dermed opp til den enkelte organisasjon hvordan lovverket settes ut i praksis. Med bakgrunn i betydningen av å ivareta ansatte, samt kompleksiteten knyttet til arbeidet med å håndtere menneskers livssituasjoner, ønsket vi å undersøke hvordan hjelpere som bruker seg selv i arbeidet, blir ivaretatt.

Med studien ønsker vi først og fremst å sette temaet på dagsordenen. Vi håper at det kan bidra til økt kunnskap om ivaretagelse av målgruppen, og dermed økt forståelse av temaets relevans. Dette gjennom å besvare problemstillingen:

*Hvordan ivaretas jobbspesialister som står i emosjonelt arbeid?*

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres relevant teori og forskning som skal bidra til å belyse problemstillingen. For å skape en forståelse av ivaretagelse, vurderer vi det som nødvendig å vite mer om hva det emosjonelle arbeidet innebærer. I dette står emosjoner og emosjonshåndtering sentralt, som også kan anses som individnivået av ivaretagelse. Vi velger derfor å bygge forståelsen på de to store emosjonsforskerne Goffman og Hochschild sine teorier, samtidig som vi tar høyde for kritikken de har stått overfor. Det andre nivået av ivaretagelse dreier seg om kolleganivået. Vi vil derfor gjennomgå det psykososiale arbeidsmiljøet sett fra både juridisk perspektiv, arbeidstakerperspektiv og arbeidsgiverperspektiv. Sentralt i teorien står Karasek og Theorell sin krav-kontroll-støttemodell. Gjennom belastningshypotesen og bufferhypotesen søker modellen å forklare hvordan de tre faktorene spiller inn på opplevelsen av belastningene i det emosjonelle arbeidet. Hensikten med å benytte modellen er å favne hvordan ivaretagelse kan gjøres ut fra et kollega- og ledelsesnivå, der sistnevnte utgjør det tredje nivået av ivaretagelse. Avslutningsvis velger vi også å presentere Isdal sin teori om leirbål. Leirbålet gir ei konkret anbefaling om hvordan støtteordninger kan struktureres ved emosjonelt arbeid.

### 2.1 Emosjonelt arbeid

Å jobbe med mennesker innebærer å bli personlig involvert i de man møter. Faglig kompetanse alene er ikke nok, en må også ta i bruk personlige egenskaper ved seg selv i jobben (Agervold, 2008, s. 61). I sosiale yrker, vil ansattes måte å møte brukere på, kunne påvirke hvordan tjenestene blir utført, forstått og mottatt (Fellesorganisasjonen, 2015, s. 8). «We cannot walk through water without getting wet. We cannot do this work without being affected by it» (Remen, 2006, referert i Isdal 2017, s. 54). Sitatet er en erkjennelse av at hjelperrollen kan være belastende, og at det er vanskelig å skille seg fullstendig fra den følelsesmessige påkjenningen som følger med å hjelpe andre. Som hjelper utsettes man ifølge Isdal (2017, s. 68-69) for både direkte og indirekte belastninger. Direkte belastninger refererer til de belastningene man blir direkte utsatt for, som vold og aggressiv adferd. Indirekte belastninger refererer til belastningene man utsettes for gjennom å utøve hjelp og omsorg, som for eksempel å ta innover seg andres lidelser og skjebner (Isdal, 2017, s. 64, 69). I jobbspesialistenes stillingsutlysning er det tydelig at et viktig verktøy i arbeidshverdagen, er en selv.

Hochschild mente at det å regulere egne og andres følelser, var nødvendig i enkelte yrker for å møte forventningene fra omgivelsene (Moesby-Jensen & Nielsen, 2015, s. 694). I lys av dette blir det sentralt å se nærmere på emosjoner.

### **2.1.1 Emosjonsteori**

Emosjoner kan betraktes som en ressurs som påvirker organisasjonens resultater, på samme måte som kunnskap, teknologi og fysisk arbeid (Glasø, 2021, s. 234). Ifølge Hochschild (1979) har emosjoner en bestemt markedsverdi og kan betraktes som en vare. Å uttrykke bestemte emosjoner i arbeidet kan påvirke andres emosjoner i ønsket retning og bidra til å oppnå organisasjonens mål (Einarsen & Skogstad, 2020, s.234) Emosjoner kan også påvirke ansattes evne til å håndtere emosjonelle krav i arbeidet. Emosjonelle krav refererer til de følelsesmessige forventningene som stilles til arbeidstakeren i interaksjoner med andre. Kravene kan omfatte justeringer eller undertrykkelse av egne følelser eller håndtering av andres emosjoner (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019).

Samfunnsforskeren Erving Goffman søkte i 1954 å forklare samhandlingen mellom mennesker. Goffman tok utgangspunkt i teaterverdenen og sammenlignet mennesker som uttrykker følelser, med skuespillere. Han mente at begge rollene har som formål å få andre til å tro på ens opptredener ut fra sosiale kontekster, uavhengig av om de er sannferdige eller ikke. På scenen (frontstage) mente Goffman at taleren spiller ei forestilling for publikum (Goffman, 1990, s. 28). Han beskrev at fasader ble uttrykket gjennom flere faktorer, som personlige manerer og ytre miljø. Taleren kan fremheve og undertrykke trekk, etter som hva som prefereres. Goffman mente at det kunne være ulike grunner til at en ønsker å uttrykke noe annet enn det oppriktige. Han foreslo at det kunne gjøres for egen vinning eller for at taleren oppriktig mener at dette er til det beste for publikummet. Det kan eksempelvis være for å få motparten til å føle seg vel eller for å beskytte vedkommende. Bak kulissene (backstage) mente Goffman at taleren kunne «ta av seg maska». Tiden bak scenen brukes til å samle krefter og klargjøre neste forestilling (Goffman, 1990, s. 209). Teorien ble en inspirasjon for Arlie R. Hochschild, som videreutviklet ideen om frontstage og backstage gjennom overflateskuespill og dybdeskuespill. Hochschild mente at Goffman sitt grunnsyn på menneskelig samhandling bar for mye preg av kynisme og at han ikke tok hensyn til det emosjonelle aspektet. Hun savnet en beskrivelse av hvordan menneskene forsøker å styre følelsene sine etter påvirkning fra omgivelsene, ikke bare uttrykkene (Hochschild, 2003, s. 6).

Hochschild har gjennomført en studie som undersøkte emosjonsregulering blant kabinpersonell og inkassatorer i møte med passasjerer og kunder, da disse kunne anses som ytterpunkter i hvordan emosjoner uttrykkes (Hochschild, 1979, s. 570). Ifølge Hochschild (1979, s. 561) refererer begrepet emosjonelt arbeid til en form for innsats der ansatte aktivt regulerer, uttrykker eller undertrykker følelser for å tilpasse seg kravene og forventningene til omgivelsene. Hochschild skiller tradisjonelt mellom to prosesser når emosjonelt arbeid utøves: overflateskuespill og dybdeskuespill. Prosessene skal gi et bilde av hvordan ansatte kontrollerer følelsene sine for å imøtekomme kravene til arbeidsplassen. Overflateskuespill innebærer å fremkalle et ønsket situasjonelt følelsesmessig uttrykk, dette til tross for at følelsen ikke er til stede. I prosessen undertrykker man egne ekte følelser til fordel for følelser som arbeidsrollen krever. Fremstilling av uttrykk som er uforenlige med egne følelser kan forårsake stress på grunn av den indre spenningen og den psykiske påkjenningen som oppstår ved å undertrykke ens virkelige følelser. Dybdeskuespill derimot, benytter kognitive teknikker for å forestille seg en tilstand som skaper en ønsket følelse, og uttrykket oppleves derfor autentisk (Hochschild, 1979, s. 558). Utøvelse av overflateskuespill kan føre til en avstand mellom ens egne følelser og seg selv, siden man gjør en innsats for å fremstille følelser som ikke er ekte (Hochschild, 2003, s. 33). Imidlertid viser andre studier at dybdeskuespill kan redusere belastningene og stresset sammenlignet med overflateskuespill, da det ikke krever at man fremstiller følelser man ikke har (Zapf & Holz, 2006, s. 23).

Til tross for at Hochschild forsket på andre yrkesgrupper, viser statistikken fra innlendinga at temaet i stor grad også er relevant for sosialarbeidere. Mye av det emosjonelle arbeidet i helse- og sosialsektoren består av direkte kontakt med brukere og pasienter. Håndtering av egne og andres følelser er ofte sentralt, og yrkesrollen krever at ansatte er åpne, hyggelige og imøtekommende, uavhengig av humør og dagsform. I uklare og utfordrende situasjoner der standardiserte tilnærminger ikke strekker til, er tjenesteyteren spesielt utsatt for belastninger. Når emosjonelt arbeid benyttes som en viktig del av metodikken for å tilnærme seg mottaker, blir ofte belastningen spesielt tydelig. Når en over lengre tid opplever motstridende følelser rundt ekte, sanne følelser og det som følelsesreglene forventer i jobbsammenheng, kan dette føre til emosjonelle belastninger (Hochschild, 2003, s. 90). Indregard et al. (2017, s. 83) fant at arbeidstakere som stadig opplever emosjonell dissonans, har økt risiko for legemeldt sykefravær. Dissonans-perspektivet innenfor emosjonelt arbeid kan relateres til Hochschilds (1979, s. 553) overflateskuespill, og kan ses på som en responsfokusert form for følelsesregulering som krever betydelig mental innsats.

Flere studier viser at emosjonelt arbeid er en flerdimensjonal konstruksjon med ikke bare negative konsekvenser, men også positive, slik som arbeidsglede (Zapf & Holz, 2006, s. 1). Bolton kritiserte Hochschild for å ha for mye fokus på de negative sidene av emosjonelt arbeid og etterlyser de positive aspektene ved å gjøre en forskjell for andre mennesker, som følelsen av glede, tilfredshet og belønninger som kan oppnås gjennom arbeidet. Bolton mener videre at Hochschild skaper et endimensjonalt syn på emosjonelt arbeid, og undervurderer individers kontroll og autonomi når det gjelder deres følelser på arbeidsplassen. Dette gjennom at Hochschild overvurderer graden av ledereierskap og kontroll over ansattes følelser (Bolton, 2005, s. 48-49).

## **2.2 Psykososialt arbeidsmiljø**

«Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet» (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2020). I Norge står arbeidsmiljøet sterkt og er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Utformingen av loven tilsier at den lar seg tilpasse samfunnsmessige endringer. Arbeidsmiljøloven har flere formål, men §1-1 a) tolker vi som en paraplybeskrivelse, og benyttes derfor for å belyse temaet:

å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1, bokstav a).

Et godt arbeidsmiljø kan gi individuelle og samfunnsmessige fordeler, mens et dårlig arbeidsmiljø kan føre til helseplager og uteblivelser fra arbeidslivet. Arbeidsmiljøet kan deles i tre grupper: psykososialt og organisatorisk, kjemisk og biologisk, samt fysisk og mekanisk (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2020). I en tid hvor arbeidslivet går i retning av tjenesteytelse, har det psykososiale arbeidsmiljøets aktualitet vokst. Vi skal derfor se nærmere på hvordan dette kan påvirke ivaretagelsen av ansatte.

I arbeidsmiljøloven §4-3 finner vi at ansatte skal beskyttes, ikke bare mot vold og trusler, men også mot uheldige belastninger som følge av kontakt med andre (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-3). Arbeidsgiver har omsorgsplikt gjennom å sikre at arbeidsmiljøet er forsvarlig. Dette inkluderer å gjøre nødvendige tiltak for å hindre fysiske og psykiske helseskader, samt tilby tilrettelegging og oppfølging for å sikre at ansatte ikke blir syke av jobben (Isdal, 2017, s. 35-37). Arbeidsgiver er dog ikke ansvarlig alene.

Ansattes medvirkningsplikt er nedfelt i arbeidsmiljøloven, men ifølge Isdal (2017, s. 38-39) bør ansvaret romme mer enn hva loven innebærer. Høgsted (2023) løfter frem gruppens uskrevne kollegiale og medmenneskelige ansvar. Hun legger maktbegrepet til grunn der hun forklarer at gruppa har innflytelse på hverandres trivsel og dermed makt, noe hun mener at gir dem et etisk ansvar overfor hverandre.

Det er vanskelig å finne en klar definisjon av psykososialt arbeidsmiljø, men Skogstad og Harris (2021, s. 17) har tydeliggjort begrepets innhold gjennom å knytte det til tre sentrale faktorer. Ytre påvirkninger innebærer forhold som dreier seg om omgivelsene og arbeidsbetingelsene, så som organisasjonsklima, andres atferd på jobb og arbeidsorganisering. Indre mentale prosesser favner kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som påvirker dens fortolkning av arbeidsbetingelsene. Kategorien beskriver dermed hvordan ytre påvirkninger blir oppfattet, vurdert og reagert på av den enkelte ansatte. Den tredje faktoren Skogstad og Harris beskriver, dreier seg om konsekvensene av samspillet mellom ytre påvirkninger og indre prosesser. Dette kan være relatert til individnivået som for eksempel trivsel og velvære, eller organisasjonsnivået som for eksempel sykefravær og effektivitet.

På individnivå kan psykososialt arbeidsmiljø innebære risikofaktorer som kan påvirke psykologiske prosesser i en slik grad at de kan føre til sykdom (Standfeld & Candy, 2006, s. 443). I en krevende og belastende arbeidshverdag, er det derfor viktig å skape et godt og støttende kollegamiljø. Arbeidsgivere har ansvar for å legge til rette for at ansatte får mulighet, tid og rom til å utvikle dette. Dersom en kollega står i fare for å møte veggen, er det gjerne slik at den siste som forstår alvoret, er arbeidstakeren selv. Ansatte er derfor avhengige av et miljø der de ser hverandre og er der for hverandre. Kolleger kan på denne måten fungere som et sikkerhetsnett (Havvik & Toven, 2020, s. 74-75). Isdal (2017, s. 237) erfarer at ivaretagelsen av hverandre ofte svekkes og individfokus blir større når arbeidsmiljøet preges av belastninger. I slike tilfeller kan ansatte bli ytterligere sårbare i form av å utvikle kollektiv utbrenthet og utmattelse. Ved å erkjenne at fellesskapet svekkes, åpnes muligheten for å iverksette tiltak. Gjennom ivaretagelse vil organisasjonen potensielt kunne påvirke sykefraværstatistikken, effektivitet og redusere tap av kompetanse (Skogstad & Harris, 2021, s. 18). Dette viser psykososialt arbeidsmiljø sett fra et organisasjonsperspektiv.

De siste femti årene har det vært utarbeidet en rekke teorier som retter søkelyset mot det psykososiale arbeidsmiljøet. På 70-tallet bar teoriene preg av å være generelle og dermed vanskelige å måle. Teoriene fremla grunnleggende behov som allmenne, og stilte få spørsmål til andre faktorer. De sa heller ikke noe om hva som skulle til for å innfri behovene. Etter hvert tok teoriene mer hensyn til individuelle behov og satte såpass klare grenser at det ble mulig å forske på validiteten. Disse erfaringene har ledet forskning i retning av fokus på nærværsfaktorer, slik som krav-kontroll-støtte-modellen (Skogstad & Harris, 2021, s. 19-21).

## **2.3 Krav- kontroll- støtte- modellen**

Robert Karasek og Tores Theorell utviklet på 1990-tallet krav-kontroll-støtte-modellen. Denne er ei videreutvikling av den opprinnelige krav-kontroll-modellen, som ble lansert i 1979. Modellen sier noe om forholdet mellom arbeidet og psykososiale utfall, og kan tilpasses hver enkelt arbeidsplass for å analysere og forbedre arbeidsforholdene (Skogstad & Haris, 2021, s. 27). Den tar utgangspunkt i at jobbelastning og påfølgende sykdom, både fysisk og psykisk, er et resultat av kravene, kontrollen og støtten som foreligger i arbeidet (Crescenzo, 2016, s. 225). Dette samsvarer også med Bruusgaard og Claussen (2010, referert i Knardahl et al., 2016, s. 180-181) som kobler blant annet kontroll, arbeidsevne og jobbkrav sammen, og oppgir sykemelding som mulig konsekvens når disse ikke samsvarer. Funnene til Brusgaard og Claussen viser at samsvar mellom belastninger og ressurser har verdier på ulike nivåer. På individnivå kan dette bidra til jobbfastholdelse gjennom faktorer som trivsel, motivasjon og engasjement. Fra et samfunnsperspektiv, vil jobbfastholdelse være viktig både for velferdsstatens drift og for samfunnsøkonomien.

### **2.3.1 Krav**

Glazer og Liu (2017, referert i Skogstad & Harris, 2021 s. 29) deler jobbkrav inn i kvantitative og kvalitative krav. Kvantitative krav refererer til de objektive og målbare aspektene ved arbeidet, slik som tidspress og arbeidsmengde, og inkluderer stressorer som mental arbeidsbelastning, organisatoriske begrensninger knyttet til oppgavegjennomføring eller motstridende krav. Skogstad og Harris peker også andre enden av skalaen: ansatte som er understimulerte og overtallige i bedriften. Kvalitative krav inkluderer de subjektive og emosjonelle aspektene ved arbeidet, slik som kognitive krav hvor jobben oppleves for krevende, følelsesmessig belastende eller mangel på tilstrekkelig opplæring og støtte. Arbeid med høye kvalitative krav, hvor ansatte skal ta følelsesmessige beslutninger eller løse komplekse problemer, kan bidra til en positiv følelse og personlig utvikling.

Klassiske teorier om optimalt aktiveringsnivå antyder at jobbkrav på et moderat nivå vil ha en positiv innvirkning på individets psykologiske velvære, læring, motivasjon, ytelse og jobbtilfredshet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). På den andre siden vil jobbkrav som enten er for lave eller for høye, ha negativ påvirkning på personens fysiske og mentale helse. Det motsatte vil kunne være stressende. Eksempelvis i form av og ikke kunne bruke kompetansen sin (Skogstad & Harris, 2021, s. 23, 29).

### **2.3.2 Kontroll**

Vi finner begrepet igjen i ulike former: kontroll, autonomi og medbestemmelse. I alt dreier de seg om ansattes muligheter til å påvirke omgivelsene slik at de blir mer belønnede eller mindre truende (Ganster, 1989, referert i Einarsen & Skogstad, 2021, s. 32). Ganster beskrev at dette kunne gjøres gjennom å ha kontroll over de ulike sidene ved arbeidsmiljøet: kontroll over arbeidsområdet, kontroll på arbeidsutførelse, kontroll over arbeidstidsordninger, kontroll over det fysiske miljøet, kontroll over det sosiale miljøet eller gjennom innflytelse på beslutninger. Kontroll har flere fordeler. Ifølge krav-kontroll-støtte-modellen kan autonomi bidra til redusert stress og økt læring (Karasek & Theorell, 1990, s. 61). Thorsrud og Emery (1970, referert i Einarsen & Skogstad, 2021, s. 20), mente at det var nødvendig for å oppnå positiv arbeidsinnstilling. Dessverre er det subjektivt om den enkelte opplever kontroll, og dette er dermed noe som er vanskelig for arbeidsgiver å definere (Rotter, 1966, referert i Einarsen & Skogstad, 2021, s. 33).

### **2.3.3 Sosial støtte**

Karasek og Theorell (1990, s. 69) definerer sosial støtte på arbeidsplassen som enhver form for positiv sosial interaksjon, både fra kollegaer og ledelsen. De delte sosial støtte i to kategorier: sosioemosjonell støtte og instrumentell sosial støtte. De mente at førstnevnte kunne være en buffer mot psykiske belastninger gjennom samhold og tillit (Karasek & Theorell, 1990, s. 70). Høgsted (2023) peker på den spesielle evnen kollegaer har til å kjenne seg igjen i situasjoner som de andre står i, med bakgrunn i at de kan ha lignende erfaringer selv. Hun beskriver den potensielle speilingen av opplevelser som sterk, helende og dermed unik, sammenlignet med støtten eksterne kan tilby. Støtten kan altså bidra til å forebygge en mental slagside, men ikke uten risiko. Ut fra et perspektiv der sosial støtte anses å øke ansattes ressurser, beskrev Halbesleben og Wheeler (2015, s. 1633) at slike relasjoner kan føre medarbeiderne i en spiral hvor partene forventer gjenytelse av hjelpeatferd og dermed fortsetter å bruke hverandre.



Oppsummert har sosial støtte en positiv innvirkning på den som deler, men det er også viktig å vie lytteren plass. For fortelleren kan behovet for deling melde seg umiddelbart og for lytteren kan dette fort bli en uforberedt samtale. En uforberedt lytter har ikke nødvendigvis kapasitet til å motta og håndtere sterke historier og kan dermed også selv bli påvirket av samtalen (Høgsted, 2023). Videre beskrev Karasek og Theorell (1990, s. 70-71) den instrumentelle sosiale støtten som mer håndfast, eksempelvis bistand med ressurser. Karasek og Theorell antok at individet prøver å etablere relasjoner på arbeidsplassen med hensikt om å balansere krav og individuelle behov.

House (et al., 1988, s. 301-305) har utviklet sin egen teori om sosial støtte i arbeidssammenheng. Han forklarte at sosial støtte direkte kunne fremme helse og velvære ved å imøtekomme viktige menneskelige behov og direkte redusere nivået av arbeidsrelatert stress. House delte støtten opp i flere og mer detaljerte kategorier enn Karasek og Theorell. Han hevdet at støtten kunne synliggjøres gjennom fire hovedkategorier: emosjonell (psykososial støtte som empati og omsorg), instrumentell (praktisk assistanse og tid), informasjon (informasjonsflyt, råd og forslag) og evalueringsstøtte (tilbakemelding og bekreftelse). House pekte på emosjonell støtte som den viktigste, da han mente at denne i seg selv kunne ha en langsiktig helseeffekt. House argumenterer for betydningen av å fremme sosial støtte på arbeidsplassen, da enkeltpersoner kan ha forskjellige former for støtte utenfor jobben. Det er avgjørende å ha en balansert kombinasjon av støtte, og hvilken type støtte og fra hvem som trengs, kan variere avhengig av situasjonen.

Karasek og Theorells teorier om sosial støtte, sammen med House sin tilnærming til emosjonell støtte, leder oss til Isdals teori om leirbålet - en metafor for en situasjon der ansatte kan ventilere vanskelige følelser og frustrasjoner. Isdal (2017, s. 177) har en overbevisning om at hvis hjelpere skal bevare sitt engasjement, sin empati og hjelpekraft i et krevende arbeid, må det eksistere et sted der man kan dele sine reaksjoner, bli møtt og lyttet til. På denne måten har ansatte også mulighet til å bli bevisste på hva som påvirker dem. Leirbålet kan være spesielt relevant på arbeidsplasser der ansatte blir utsatt for andre menneskers smerte, slik som er tilfellet for jobbspesialistene, da sterke inntrykk kan ha en langvarig innvirkning på dem og føre til uønskede påvirkninger. Arbeidsplasser der det er begrenset mulighet til å uttrykke ekte følelser blant ansatte, har større risiko for å oppleve emosjonell utmattelse (Grandey et al., 2012, s. 8).

Isdal (2017, s. 185-188) hevder at det er to fundamentale behov som er avgjørende og som oppfylles gjennom en prosess rundt leirbålet: evnen til å uttrykke følelser og behov og å bli lyttet til og forstått. Dette reflekterer en velkjent setning i psykologien som sier at problemer oppstår i relasjoner og at de kun kan løses gjennom relasjoner. En arbeidsplass som gir rom for åpenhet og ekte følelser blant de ansatte, kan ha positive effekter både for de ansatte og for organisasjonen som helhet (Grandey et al., 2012, s.11).

Khalid et al. (2012) indikerer at ledelsesstøtte kan ha gunstige implikasjoner for ansattes motivasjon, trivsel, jobbprestasjon og stressnivå, mens fravær av ledelsesstøtte kan gi opphav til negative utfall som stress og utmattelse. Studien til Aagestad et al. (2014, s. 791-792) viser at 15% av sykemeldingene kan tilskrives psykososiale forhold på arbeidsplassen. Der eksponering av emosjonelle krav, rollekonflikter og lav grad av støttende ledelse ble trukket frem som risikofaktorer. Studien understreker viktigheten av være oppmerksom på og ta hensyn til de psykososiale forholdene på arbeidsplassen som kan påvirke ansattes helse og trivsel. Psykologisk forskning har vist at effektiv bruk av sosial støtte er en av de viktigste faktorene for å oppnå sosialt og mentalt velvære, samt å forebygge psykosomatiske sykdommer (Cohen et al., 2000, referert i Matthiesen, 2021, s. 341).

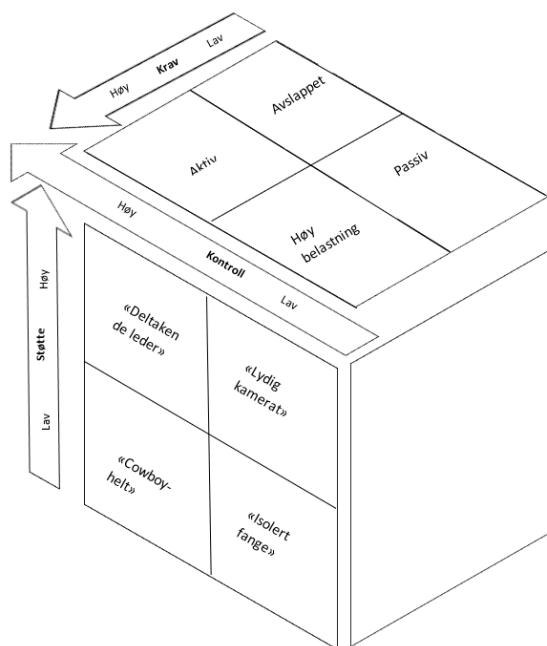
Til tross for at sosial støtte vanligvis betraktes som positivt for mottakeren, viser forskning at dette ikke alltid er tilfelle. I enkelte situasjoner kan sosial støtte ha en negativ innvirkning på jobbtilfredshet og helse. Dette kan være gjeldende i situasjoner der støtten overskrider individets behov og grenser for autonomi og kontroll. Sosial støtte kan også være uønsket eller irrelevant for individet, og oppleves som kontrollerende og stressende. Forskning har vist at høy grad av sosial støtte kan forverre stressreaksjoner i arbeidssituasjoner med høy grad av belastning, mens tilsvarende sosial støtte kan ha motsatt effekt i avdelinger med mindre belastning (Skogstad & Harris, 2021, s. 36). Dette antyder at sosial støtte er en kompleks faktor som kan ha forskjellige virkninger på en persons helse og velvære, avhengig av situasjonen og konteksten det oppstår i.

#### **2.3.4 Modellens antakelser**

Krav-kontroll-støtte-modellen består av to antakelser. Belastningshypotesen påstår at tunge jobbkrav i kombinasjon med lav kontroll og lav sosial støtte, gir høy jobbrelatert belastning. Eller at lave krav, høy kontroll og høy sosial støtte gir lav jobbrelatert belastning.

Bufferhypotesen påstår at kontroll og sosial støtte kan fungere som buffere mot høye jobbkraav. Denne type opplevd ressurs vil kunne gjøre det mulig for ansatte å i større grad motstå stressende forhold, oppnå ønskede mål eller skaffe seg andre ressurser. Dette inkluderer personlige egenskaper som følelse av mestring, selvtillit, optimisme og andre jobbrelevante ferdigheter (Crescenzo, 2016, s. 226). Glasø (2021, s. 242) uttaler at tap av ressurser eller trusler mot ivaretagelse av disse, vil kunne gi stressreaksjoner og utmattelse hos den enkelte. Han hevder at å motta støtte og hjelp fra andre bidrar til mer mestring gjennom at personen utvikler indre og ytre ressurser. Men støtte kan også bidra til det motsatte, at en føler seg mer utilstrekkelig. Ansatte som føler seg emosjonelt utmattet kan unndra seg støtte fra arbeidskollegaer, da de kan oppleves som en viktig kilde til belastningen de opplever. Ansatte kan være så slitne at de ikke evner å oppfatte at andre prøver å støtte dem (Matthiessen, 2021, s. 342).

Ut fra disse dimensjonene, utarbeidet Karasek og Theorell fire typer arbeidssituasjoner: lite belastende, passiv, aktiv og belastende. En lite belastende arbeidssituasjon har få utfordringer da den har lave krav og høy grad av kontroll og støtte. Dette gjør at arbeidssituasjonen har lavere risiko. En passiv arbeidssituasjon har lave krav, men også lav kontroll og lite sosial støtte. Dermed kan situasjonen oppleves som gjennomsnittlig belastende, men også demotiverende med liten mulighet for læring og utfordring. En aktiv arbeidssituasjon innebærer både høye krav, høy kontroll og høy sosial støtte. Til tross for at situasjonen kan være krevende, så legger den til rette for mestring. Situasjonen er derfor gjennomsnittlig belastende. En belastende arbeidssituasjon har gjerne høye krav og lav kontroll og sosial støtte. Denne situasjonen gir høyere risiko for helseutfordringer som for eksempel tretthet, angst, depresjon og fysisk sykdom (Standfeld & Candy, 2006, s. 443-444).



Figur 2 Krav, kontroll, støttemodellen (Karasek & Theorell, 1990, s. 70)

### 2.3.5 Kritikk av modellen

Arbeidssituasjonene og modellen er vel å merke ikke en etablert sannhet. Med fokus på individets ve og vel håpte Karasek og Theorell (1990) at man skulle kunne oppnå balanse mellom produktivitet og ansattes velbehag, i motsetning til for eksempel Taylorismen som hadde fullt fokus på produktivitet. For å vurdere arbeidsrelatert stress, utviklet de et måleverktøy for å avgjøre grad av belastning. Både modellen og verktøyet er anerkjent og har gjennomgått flere prøvelser gjennom årene. En av dem er Belstress-studien som, med flere, konkluderer med lignende funn som Karasek og Theorell sitt måleverktøy. Studien hadde dog noen inntrykk av at måleverktøyet ikke fullt ut forstod den kognitive arbeidsbelastningen, og det ble foreslått videre forskning for å vurdere verktøyet's gyldighet (Crescenzo, 2016, s. 234).

Selv om mange studier stiller seg bak krav-kontroll-støtte-modellen, er det gjort funn som peker på at modellen ikke hensyntar alle faktorer. Van der Doef og Maes (2010, s. 107-108) påpeker flere faktorer som kan påvirke ansattes håndtering av høy arbeidsbelastning. Videre understreker studien betydningen av personlige egenskaper som kan gjøre at noen ansatte fungerer bedre ved lav kontroll enn høy kontroll, og at høy kontroll ikke alltid er gunstig for alle ansatte.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de valgene som er gjort i forhold til den metodiske tilnærmingen, og begrunnelser for de metodiske valgene som ble tatt for å besvare studiens problemstilling. Hensikten med kapitlet er å presentere en prosess så gjennomiktig at leseren kan ta stilling til dens troverdighet. Vi vil derfor både belyse fordeler og problematisere utfordringer som vi har stått overfor, og hensyntatt i våre valg.

### 3.1 Forskningsdesign

Problemstillingen i studien er beskrivende med hensikt om å utdype forståelsen rundt et tema som vi i utgangspunktet hadde begrensede kunnskaper om. Vi ønsket en dypere forståelse og valgte derfor intensivt design. I intensive undersøkelsesdesign, der et fenomen innenfor en kontekst er det sentrale, vil casestudier være hensiktsmessig å benytte (Jacobsen, 2022, s. 100). Casestudie som forskningstilnærming gir muligheter for å fange det unike ved hver respondent og deres handlinger. På bakgrunn av dette vurderte vi at casestudie var best egnet for å belyse hvordan jobbspesialister blir ivaretatt.

Den interne gyldigheten vil ofte være stor ved intensivt design og casestudie, men valget av en bestemt kontekst fører til at generalisering kan bli utfordrende (Jacobsen, 2022, s. 101). Vi har valgt å avgrense oss til en enkelt case ettersom vi kun fokuserer på en spesifikk avdeling innenfor NAV, og ikke har som mål å teste hypoteser eller generalisere funn. Selv med få intervjuobjekter, kan intervjuene gi oss verdifulle funn og nyanser om ivaretagelse av ansatte (Jacobsen, 2022, s.101).

### 3.2 Datainnsamlingsmetode

Ifølge Jacobsen (2022, s. 99) skal valg av forskningsmetode baseres på studiens problemstilling. For å besvare problemstillingen, søker vi å forstå hvordan jobbspesialistene og lederen opplever at ivaretagelse knyttet til det emosjonelle aspektet utøves og ivaretas. Thagaard (2018, s. 11) vektlegger at kvalitativ metode er hensiktsmessig dersom en ønsker å få en dypere forståelse av ulike sosiale fenomener.

En av fordelene med kvalitativ metode er at den gir oss mulighet til å få frem respondentenes personlige opplevelser og forståelse av en situasjon ved at respondentene møter forskerne på sine egne vilkår. Men metoden kan også være en utfordring for oss siden respondentene selv rår over hvilken informasjon de velger å formidle.

Likevel er åpenhet, relevans og fleksibilitet andre fordeler som tilhører kvalitativ metode, og gjennom intervjuene fikk vi anledning til å danne en relasjon til respondentene (Jacobsen, 2022, s.142). Den kvalitative metoden tillot oss å gjøre endringer ved behov underveis i prosessen, noe som var til vår fordel da studien under datainnhenting tok en litt annen retning enn opprinnelig forutsett. I utgangspunktet ønsket vi å forske på hvordan ledere alene ivaretar sine ansatte. Etter bearbeidelse av litteraturen og gjennomføring av intervjuene, ble det tydelig for oss at ivaretagelse ikke kunne ses utelukkende fra kun et av nivåene. Funnene viste at respondentene var inntre alle tre nivåene og vi valgte derfor å flytte fokus fra lederivaretagelse til generell ivaretagelse.

### **3.3 Fremgangsmåte**

#### **3.3.1 Utvalg**

Utvalget har stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet da det vil kunne si noe om grad av tillit i det som kommer frem av informasjon (Jacobsen, 2022, s. 165). Vi gjorde utvalget basert på hvem vi antok hadde tilstrekkelige kvalifikasjoner for å bidra med dybdeinformasjonen som vi søkte. Dette kaller Thagaard (2018, s. 54) strategisk utvalg. Ressursmessig var tid og sted viktige faktorer. Vi ønsket å intervju ansikt-til-ansikt og anså det ikke som reelt å gjennomføre alle intervjuene på én dag. Disposisjonen vår siktet på å gjennomføre intervjuene i desember/januar, dette var derfor også et kriterium.

På et overordnet nivå ønsket vi kontakt med en veletablert organisasjon med innarbeidede rutiner og prosedyrer. Diskusjonen dreide seg om flere aktuelle organisasjoner. At beslutninga falt på NAV var en blanding av personlige interesser og generelt medietrykk som viser den samfunnsmessige relevansen av organisasjonen.

På individnivå landet vi tidlig på å undersøke de som daglig står i emosjonelt arbeid, fremfor de som står i akutte situasjoner. Dette basert på antakelser om at ivaretagelse er mer etablert hos sistnevnte, og at vi var nysgjerrige på ivaretagelsen hos resterende. Jacobsen (2022, s.177) skiller mellom respondenter som har direkte erfaringer og informanter som har indirekte erfaringer. Vi anså at direkte involverte parter ville inneha mer kjennskap til problemstillinga enn indirekte parter, slik som ektefeller eller fagforbund.

Populasjonen i utvalget var alle ansatte i NAV, men i realiteten var det nødvendig å gjøre begrensninger slik at innkommet datamateriale kunne la seg analyseres. Ordlyden i problemstillinga («Hvordan ivaretas [...]») refererer til en pågående ivaretagelse.

Vi fant perspektivet interessant fordi temaet stadig har fått økt oppmerksomhet, og vurderte derfor at ferske erfaringer ville gi et mer korrekt bilde, fremfor fortidens eller fremtidens. Dette gjorde at vi søkte respondenter som står i et aktivt arbeidsforhold hos NAV. Med et slikt begrenset utvalg, påpeker Thagaard (2018, s. 55) at dette ikke vil være representativt for populasjonen, altså resten av NAV.

Isdal (2017, s.79) beskriver hvordan ansatte som står i relasjoner til pasienter over tid, påvirkes av arbeidet. Vårt utvalg ble farget av dette og bidro til både ekskludering og inkludering. Vi ønsket at utvalget skulle representere ansatte som jobber med psykisk helse. Vi hadde kjennskap til at jo større brukergruppe, dess mindre oppfølging på hver enkelt bruker. Dermed ekskluderte vi veiledere. Samtidig rettet vi fokus mot de som har færre brukere med tettere kontaktpunkter: jobbspesialister.

I lys av å undersøke ivaretagelse med et åpent sinn, ønsket vi ikke å styre utvalget gjennom å sette visse krav til respondentene. Slik som ansiennitet eller selvopplevd belastningserfaringer. Nærmere utvalg av enhet baserte seg på det Thagaard (2018, s. 56) beskriver som tilgjengelighetsutvalg. Vi kontaktet leder og etterspurte relevante og tilgjengelige enheter, ut fra beskrivelsene overfor. Leder gjorde så en selvseleksjon. Strategien kan bidra til skjevhet i form av at utvalget ikke har noe imot å bli undersøkt og/ eller at de føler at de mestrer situasjonen så godt at dette blir fokus i tilbakemeldingene. Vi gjorde en lignende erfaring da første forespurte enhet takket nei fordi lederen nylig hadde trådt inn i rollen og dermed ikke opplevde å ha tilstrekkelig oversikt til å delta. Likevel vurderte vi selvseleksjon som en god strategi fordi vi selv hadde begrensede kunnskaper om NAV-kontorets organisering.

Vi intervjuet fem jobbspesialister og en leder. Avdelingen bestod av noen respondenter med sosialfaglig bakgrunn, både utdannelse og yrkeserfaring, og andre som hadde erfaring innen servicebransjen, samt utdannelse innen økonomi og administrasjon. I teorien heter det at antall respondenter er tilstrekkelig når informasjonen ikke lengre tilfører noe nytt (Thagaard, 2018, s. 59). Gjennom intervjuene fremkom det mange sammenfallende funn og vi opplevde på denne måten at vi oppnådde metning fra jobbspesialistene. Når vi reflekterer over dette i ettertid, kan ansienniteten deres ha spilt en rolle. I motsetning til andre avdelinger, hadde alle jobbspesialistene jobbet like lenge i teamet. Dette kan ha ført til at vi mistet forskjellene i erfaringer som kan oppnås gjennom å intervjuere respondenter med ulik ansiennitet.

Vi ønsket at temaet skulle belyses fra både ansatte og ledelsen, da begge parter er sentrale i teorier om ivaretagelse. I vårt utvalg hadde lederen en dobbeltrolle både som leder for NAV-kontoret og avdelingsleder. Dermed fikk vi representert både nærmeste leder og overordnet leder.

### **3.3.2 Intervju**

«Hvis du vil vite hvordan folk oppfatter verden og livet sitt, hvorfor ikke spørre dem?» (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 18). Ifølge Thagaard (2018, s. 89) er formålet med intervju å innhente detaljert og omfattende informasjon om enkeltmenneskers erfaringer, synspunkter og perspektiver rundt teamet som blir belyst. For mange er belastninger og ivaretagelse tabubelagt, og vi ønsket dermed å skape et åpent og trygt miljø for informasjonsutveksling. Fysisk tilstedeværelse ga oss mulighet til å observere kroppsspråk og ansiktsuttrykk, og gjennom nonverbal kommunikasjon kunne vi trygge respondentene gjennom å vise interesse. Ved fysiske intervjuer er det større sannsynlighet for å oppnå nærhet til respondentene gjennom å være innenfor de samme veggene (Thagaard, 2018, s. 99). På NAV sitt initiativ ble likevel et av intervjuene gjennomført på Teams da jobbspesialisten ikke var tilgjengelig på kontoret. Dette var mindre ressurskrevende enn de fysiske intervjuene, men til gjengjeld opplevde vi at det var vanskeligere å få naturlig flyt i samtalen.

Forskning viser at respondenter endrer atferd etter omgivelsene de befinner seg i (Silverman, 1993, referert i Jacobsen, 2022, s. 252). Intervjuene ble derfor foretatt på et møterom hos NAV. Vi ønsket å unngå en unaturlig kontekst for respondentene, samtidig som vi ville skape muligheter for åpne og dynamiske intervjuer (Jacobsen, 2022, s. 163). Risikofaktorer som manglende tid og fokus på intervjuet når det gjennomføres på arbeidsplassen, var ikke en utfordring i vår situasjon. Intervjuene var planlagte og lagt i respondentenes kalendre god tid i forveien.

En mulig svakhet ved å samle inn data gjennom intervju, er at respondentenes synspunkter og meninger kan ha blitt påvirket av faktorer som bakgrunner, erfaringer og posisjoner i organisasjonen. Videre kan mennesker naturligvis endre seg i en intervjusituasjon, der noen kan føle behovet for å pynte på sannheten (Jacobsen, 2022, s. 240). Selv med anonymisering fryktet vi at det kunne være en fallgrube at vi forventet at respondentene skulle snakke fritt om et tabubelagt tema der de potensielt kunne avsløre egen psykiske helse for oss. Dermed ble den trygge arenaen spesielt viktig.



Vi benyttet båndopptaker under intervjuene og dette ga oss ytterligere mulighet til å fokusere på informasjonsstrømmen. Ved å benytte båndopptaker var vi sikre på at vi dokumenterte hva respondentene faktisk sa, i stedet for å basere oss på egen hukommelse og notater. Slik nøyaktighet er en av fordelene med båndopptaker. Via båndopptakeren fanget vi opp inngående informasjon fra intervjuene, ikke bare ord for ord, men også tonefall, pauser, sukk, latter og lignende (Thagaard, 2018). Jacobsen (2022, s. 211) trekker frem opptakereffekt som en mulig ulempe ved å benytte båndopptaker. Vi anså det som en mulighet at respondentene ville kunne si noe annet enn hva de ellers ville sagt, men vi vurderte denne potensielle feilkilden som noe vi som forskere må regne med, og at fordelene ved opptak var større enn eventuelle ulemper.

Vi var to intervjuere til stede ved alle intervjuene. På forhånd definerte vi rollene gjennom hver våre ansvarsområder. Den ene hadde ansvar for selve intervjuguiden, mens den andre noterte og stilte oppfølgingsspørsmål. Hensikten var å skape bedre flyt i samtalene. Varigheten fra båndopptakeren ble startet til den ble stoppet var mellom 30 og 60 minutter. Før båndopptakeren startet presenterte vi oss, samt gjennomgikk informasjonspapirene, som også var sendt til respondentene på forhånd. Dette for å sikre at de var informerte og kjent med rettighetene som respondenter, deriblant frivillig deltakelse, muligheten til gjennomlesing av transkriberingen, samt muligheten til å trekke seg.

### **3.3.3 Intervjuguide**

Etter å ha arbeidet med det teoretiske rammeverket, begynte vi prosessen med å utvikle en intervjuguide. Vi har valgt en semistrukturert intervjuguide for å få frem nyanser og fortolkninger. Siden vi intervjuet både ansatte og leder, utarbeidet vi to ulike intervjuguides som vi mener omfavner de samme temaene, men fra ulike perspektiver. I disse definerte vi på forhånd noen overordnede spørsmål, men det var også rom for å følge opp og utdype temaer hvis det dukket opp underveis. En mer lukket intervjuform har en tendens til å redusere noen av metodens fordeler, slik som fleksibilitet og åpenhet (Thagaard, 2018, s. 90-92). For å sikre at respondentenes perspektiver kom frem i størst mulig grad uten vår innflytelse, stilte vi åpne spørsmål, oppfølgingsspørsmål når vi lurte på noe, samt oppsummerte underveis med vår forståelse av det som ble sagt. Spesielt under oppsummeringene var det noen av respondentene som korrigerer oss der vi hadde feil oppfattelse.

Intervjuguiden ble inndelt i tre deler og var utformet som ei trakt hvor vi startet bredt med å sikre bakgrunnsinformasjon, for så å peile oss inn på temaet ivaretagelse. Innledningsvis søkte vi å få generell informasjon om respondenten. Slike spørsmål kan være avvæpnende og vise at respondenten behersker situasjonen (Tjora, 2021, s. 159-160). Deretter omfavnet vi temaet belastninger, før vi gikk videre til ivaretagelse. Hensikten med temaet belastninger var å få et situasjonsbilde fra arbeidshverdagen. I etterkant reflekterte vi rundt at formuleringen kunne vært gjort rundere slik at større deler av arbeidshverdagen ble inkludert, uten at vi definerte fokus på belastninger.

Disse temaene utgjorde hoveddelen av intervjuet, og var det som krevde mest refleksjon. Vi ønsket at respondentene selv skulle beskrive hva de la i de sentrale begrepene fra intervjuguiden. Hensikten var å få et bilde av hvilken forståelse de hadde rundt sentrale temaer. Å la respondentene selv definere deres forståelse av enkelte begreper, istedenfor faste svaralternativer, bidrar til høy begrepsgyldighet. Utfordringene som kan oppstå er at informasjonen som kommer frem under intervjuene kan være så rik på detaljer og nyanser at det kan bli vanskelig for oss å tolke, og at vi dermed foretar ubevisst siling av informasjon (Jacobsen, 2022, s. 143). For å unngå dette hadde vi fokus på å være aktive lyttere og forholde oss kritisk under intervjuene, men også under analyseringen av funnene. Fire av respondentene svarte relativt kort med få utbroderinger. Da var det nødvendig å stille alle spørsmålene i intervjuguiden og vi opplevde god hjelp i denne. Tre av respondentene svarte mer utfyllende og dro intervjuene mer på egen hånd. Informasjonen var så detaljert at de besvarte flere av spørsmålene før de ble stilt. For å minimere vår involvering, valgte vi likevel å stille spørsmålene med en uttalt bevissthet rundt at de kan oppfattes som besvart, men at vi likevel ønsket å stille de for å unngå å definere svarene for respondenten.

Etter å ha gjennomført intervju om dette personlige og dels tabubelagte teamet, ønsket vi å avslutte på en måte som kunne lette stemninga. Vi sparte derfor spørsmålet om jobbspesialistens drivkraft for å jobbe hos NAV, til slutt. Tjora (2021, s. 160) betegner dette som avrundings spørsmål og fremmer blant annet muligheten det gir for å potensielt ta kontakt i ettertid, som viktig.

### **3.4 Analyse**

I denne studien ble samtlige intervjuer transkribert og deretter analysert. Transkriberingen ble gjort i løpet av noen få dager etter at intervjuene var gjennomført. Dette anså vi som en fordel ettersom intervjuene var friskt i minne.

Ifølge Tjora (2021, s. 185) er det ingen fasit for hvor detaljert transkriberingen bør være, men en god huskeregel er å gjøre det mer detaljert enn en selv tror er nødvendig. Tjora bemerker at respondenter som leter etter ord kan signalisere usikkerhet og at det er vanskelig å ordlegge seg. Med dette transkriberte vi både latter, sukk og pauser (sistnevnte gjennom «...»).

Valg av tematisk analyse er basert på den vitenskapsteoretiske rammen for vår studie. Analyse av data er en dynamisk prosess, hvor forskerne eksperimenterer med ulike ideer før konklusjoner kan trekkes. Tematisk analyse er en metode for å identifisere og analysere temaer i et datasett ved å kode og klassifisere dataene på en enhetlig måte og sammenligne på tvers av dataene. Formålet er å utvikle en dypere forståelse av hvert enkelt tema (Thagaard, 2018, s. 171).

I den første fasen påpeker Braun og Clarke (2006, s. 87) at det er viktig å opparbeide seg kjennskap til innholdet i dataene. Gjennom aktiv lesing oppnår forskeren å se betydninger og mønstre før selve kodingen. Dette gjorde vi gjentatte ganger ved å lytte til lydopptakene, samt selve transkriberingen. Ved å lytte og deretter lese dataene, fikk vi så god kjennskap til innholdet at vi etter hvert i prosessen kunne kjenne igjen utsagn og knytte disse til den enkelte respondent. Braun og Clarke anbefaler å merke ideer for koding i denne fasen. Vår erfaring var at vi lot oss farge av intervjuguiden. Hovedkategoriene ble derfor belastninger og ivaretagelse. Innenfor belastninger merket vi oss at ingen av jobbspesialistene opplevde at det emosjonelle arbeidet ga følger for dem. På samme tid ble det synlig at fokus var rettet mot kritiske hendelser. Innenfor ivaretagelse noterte vi at utsagnene knyttet til leders oppfølging var svært positive til tross for at de ikke hadde mye kontakt med h\*n. Det ble også tydelig at samholdet i kollegagrappa hadde stor betydning.

Neste fase dreier seg om å organisere dataene i meningsfulle grupper (Tuckett, 2005, referert i Braun & Clarke, 2006, s. 88). Ifølge Boyatzis (1998, referert i Braun & Clarke, 2006, s. 88) inneholder ikke fasen tolking av data. Ryddejobben baserte vi på at dataene, ikke teorien, skulle være styrende. Hensikten var at teorien ikke skulle påvirke fasen. For å opprette grupper brukte vi NVIVO som hjelpemiddel. Dette er et digitalt program som letter prosessen med kategorisering av data. Vi tok for oss et og et intervju, og utarbeidet kategorier etter funnene. I arbeidet hvor vi plukket ut setninger fra det som opprinnelig var en lengre samtale, oppdaget vi at sentrale elementer kunne forsvinne. For å sikre at betydningen fortsatt var med, valgte vi derfor å legge til sentrale ord i parentes i uttalelsene. For eksempel «Det kan være alt fra psykiske lidelser der de (brukerne) har en dårlig dag, [...]».

Tredje fase dreier seg om å tematisere funnene (Braun & Clarke, 2006, s. 89). I denne fasen gjorde vi to oppdagelser: vi hadde alt for mange kategorier, og noe av informasjonen var ikke relevant for å besvare problemstillinga. Ved bruk av tankekart slo vi sammen noen kategorier og forkastet irrelevant data, slik at vi satt igjen med overordnede temaer. Et eksempel er de opprinnelige kategoriene arbeidsdag, arbeidsrelaterte belastninger og motivasjon, som etter denne fasen utgjorde temaet opplevelse av arbeidet.

I fjerde fase beskriver Braun og Clarke (2006, s. 91) at det skal gjøres ei finjustering av temaene gjennom to nivåer. Først skal forskeren lese gjennom all data innenfor hvert enkelt tema, samt avgjøre om disse danner et mønster. Hvis innholdet ikke gjør det, så må en vurdere ny runde med rydding gjennom forkastelse, flytting, sammenslåing eller oppdeling. Fasen bidro til at vi slo sammen temaene arbeidsmiljø og kollegaivaretagelse som undertema under ivaretagelse.

Braun og Clarke (2006, s. 92) beskriver at den femte fasen dreier seg om å definere og navngi temaene gjennom å identifisere essensen i dem. Vi har benyttet Braun og Clarke sin strategi om å gå tilbake i analyseprosessen og organisere temaene etter innhold og beskrive hvorfor de var relevante. Innledningsvis har vi valgt å presentere funn om emosjonelt arbeid og dets innhold. Dette for å skape en forståelse av hva jobbspesialistene står i og dermed hvilke behov for ivaretagelse som foreligger. Gjennom funnene ble det tidlig synlig at ivaretagelse kommer til uttrykk gjennom tre nivåer: individ, kollega og leder. Dette er også nivåer som er relevante i det psykososiale arbeidsmiljøet, og vi har dermed valgt dette som overskrift. Avslutningsvis presenterer vi funn av ivaretagelse på et overordnet nivå. Disse dreier seg ikke spesifikt om lederen, men tiltak generelt på arbeidsplassen.

I den sjette fasen skal selve analyseprosessen redegjøres for, slik at den viser validitet og fremgangsmåte (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Det har vi valgt å gjøre i metodekapittelet.

### **3.5 Etske betraktninger**

Prosjektet ble meldt inn og godkjent av personvernombudet for forskning (NSD - Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). Som nevnt kan belastninger og ivaretagelse være følsomme og tabublagte temaer, og det stiller krav til vår evne til å vise empati, bevare profesjonaliteten og ta gode beslutninger underveis. Ifølge Kvale og Brinkmann (2018, s. 102) kan ikke etiske overveielser og beslutninger begrenses til en enkelt del av forskningsprosessen, men krever kontinuerlig vurdering av valgene underveis.

Jacobsen (2022, s. 54) beskriver forskningsetikken i kvalitative studier knyttet til informert samtykke, konfidensialitet og mulige konsekvenser for respondenten. På forhånd sendte vi ut et informasjonsskriv til alle respondentene, med informasjon om formålet med studien, hva vi skulle benytte dataene til og hvordan databehandlingen skulle foregå. Gjennom informasjonsskrivet har vi også fått skriftlig samtykke fra samtlige, og gjort dem oppmerksomme på at de kan velge å trekke seg gjennom hele prosessen.

Konfidensialitet og mulige konsekvenser for respondentene er knyttet til vurderingene som gjøres når det gjelder å delta (Jacobsen, 2022, s. 50). Siden vi valgte å benytte båndopptaker under intervjuene, presiserte vi at all informasjon ville bli behandlet konfidensielt og at disse ville bli slettet for å sikre respondentenes anonymitet. Risikoen for utleverende og/eller identifiserbare detaljer vil alltid være til stede. I den sammenheng også risikoen for at respondentene trekker sitt samtykke. Vi tilbød samtlige oversendelse av transkriberingen for muligheten til å gjennomgå hva som ble sagt. Dette takket tre av seks respondenter ja til. I analysen har vi valgt å utelate alle navn (både stedsnavn og personnavn), samt respondentenes kjønn. Vi har også fått innsyn i stillingsutlysningen som ble benyttet i ansettelsesprosessen, men da denne inneholder informasjon som kan gjøre enheten gjenkjennbar, har vi valgt å ikke legge denne ved som vedlegg.

### **3.6 Undersøkelsens kvalitet**

Jacobsen (2022, s.17) peker på at undersøkelser alltid skal minimere problemer knyttet til gyldighet og pålitelighet. Hensikten er at forskningen skal være troverdig i form av at fremgangsmåte og resultater kan vurderes, og dermed kvalitetssikres. Validitet beskriver forskningens gyldighet rettet mot resultatene og tolkningen av disse. Hva ligger til grunne for våre tolkninger? Hvilken tilknytning har vi til utvalget og kan tolkninger fra ulike studier bekrefte hverandre? Dette er spørsmål Thagaard (2018, s. 190) stiller. Grad av reliabilitet sier noe om forskningens pålitelighet. Dette kan vurderes gjennom å se på i hvilken grad undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen har påvirket resultatene.

Overførbarhet er også et utgangspunkt for å kvalitetssikre undersøkelsen (Jacobsen, 2022, s. 255). Som nevnt i 3.1 anser vi det ikke som relevant, og vil derfor ikke gå nærmere inn på det.

#### **3.6.1 Reliabilitet**

Reliabilitet viser til hvilke trekk i undersøkelsen som kan påvirke resultatet. Og kunne dokumentere hvordan data har blitt utviklet, står sentralt for å vise at prosessen har vært tillitsvekkende (Jacobsen, 2022, s. 250).

I det foregående har vi forsøkt å oppnå gjennomsiktighet gjennom detaljerte beskrivelser av metoden og refleksjoner rundt valgene vi har tatt. I 3.3.2 gjennomgikk vi i detalj selve intervjugjennomførelsen. Det kom frem at notater underveis kan være viktig for å fange nonverbal kommunikasjon. I våre intervjugjennomføringer hadde vi penn og papir tilgjengelig, men dette brukte vi til å notere spørsmål eller kommentarer som ikke skulle glemmes, fremfor gestikulering eller annen viktig ikke-uttalt kommunikasjon. Vi har et bevisst forhold til at dette kan ha bidratt til å svekke noen nyanser i intervjuene.

I et interaksjonistisk perspektiv er forholdet mellom forsker og utvalg et viktig moment for å vurdere undersøkelsens troverdighet (Holstein & Gubrium 2016, referert i Thagaard, 2018, s. 188). I en slik sammenheng er intervjueffekten en mulig feilkilde (Davis et al., 2010, referert i Jacobsen, 2022, s. 251). Denne dreier seg om den gjensidige påvirkningen forsker og respondent har på hverandre i lys av å utøve toveiskommunikasjon. Respondentene som vi møtte, fremstod som humoristiske og inkluderende. Det ble dermed naturlig å ha en noe uformell tone før intervjuene startet. I et forsøk på å bygge rask tillit til respondentene fulgte vi noen tips fra Jacobsen (2022, s. 171). Noe av dette har vi allerede referert til i 3.3.2, og i tillegg var vi lyttende i form av å ikke avbryte og hadde åpen kroppsholdning.

### **3.6.2 Validitet**

Hele den kvalitative metoden baserer seg på at forskeren tolker data. Hvordan dette gjøres er derfor viktig for å vurdere gyldigheten av undersøkelsen (Thagaard, 2018, s. 181).

Undersøkelsens utvalg er sentralt i vurderingen av gyldigheten (Jacobsen, 2022, s. 191). Da vi gjorde utvalget, reflekterte vi rundt hvordan respondentenes informasjonsdeling ville kunne være gjennomsiktig for de andre i teamet, og dermed kunne gjøre det utrygt å dele deres virkelighetsoppfatning. Ville jobbspesialistene tørre å utlevere lederen hvis det skulle være aktuelt? Ifølge Jacobsen (2022, s. 242) kan det være vanskelig å få ærlige svar om temaer som er tabubelagte eller som grenser mot lovbrudd. I en casestudie anså vi det som en uunngåelig risiko å intervjuer én leder, samt jobbspesialister med sine særegenheter. Risikoen er i tråd med Alvessons (2011, referert i Jacobsen, 2022, s. 240) bekymring rundt om respondentene gir fra seg den riktige informasjonen. Vi tok likevel noen grep for å redusere sjansen for usannheter. Dette gjennom å stille til fysiske intervjuer, samt å intervjuer de som hadde førstehåndsinfo. Under utvalget hadde vi også noen diskusjoner om respondentenes ansiennitet kunne ha betydning for deres kjennskap til temaet og derav informasjonsdeling.

Vi søkte svar i litteraturen om risikogrupper for utbrenthet, men forskningen spriket i begge retninger. Noen tilsa at lengre tid i emosjonelt arbeid, gir større risiko (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Andre mente det motsatte (Senreich, et al., 2020). Dette gjorde at vi valgte å ikke la ansiennitet avgjøre utvalget.

Vi hadde ingen tilknytning til enheten vi undersøkte hos NAV, men kjenner godt til organisasjonen som helhet gjennom å være aktuelle samarbeidspartnere i våre stillinger hos tiltaksleverandør og på syn- og mestringssenter. Vi inntok altså ikke organisasjonen med blanke ark, men med ei oppfatning av hvordan arbeidsdagen til utvalget omtrentlig så ut. På den ene siden var vi bevisst på dette da vi utformet intervjuguiden slik at vi skulle minimere sjansen for å miste relevant informasjon. På den andre siden bidro kjennskapet til at det ble lett å forstå forkortelser og andre faguttrykk som ble brukt i intervjuene. Vi var likevel nøye med å stille spørsmål der vi ikke forstod, samt søke bekreftelse der vi trodde vi forsto. Dette for å hindre at vi skulle tillegge dataene egne forståelser. Det at vi ikke hadde en nærmere relasjon til utvalget, kan ha skånet oss flere for feilkilder, men det kan også bety at vi har oversett nyanser i dataene som ikke stemte overens med allerede etablerte erfaringer av organisasjonen (Thagaard, 2018, s. 104-105).

Vi har sett funnene opp mot publisert forskning for å vise at disse representerer virkeligheten. For å sikre belysning av flere sider, har vi konsekvent søkt etter forskning som ikke bare bekrefter, men også avkrefter funnene. Vi har også hatt fokus på å bruke forskning fra ulike årstall, for å redusere muligheten for at forskningen kan være utdatert.

## 4 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenteres et utvalg av de funnene vi satt igjen med etter intervjuene. I presentasjon har vi valgt å la kategoriene være ledende, fremfor hvem som har uttalt disse. Vår oppfatning er at dette bidrar til å tegne et objektivt og helhetlig bilde, som kan gi leseren en bredere forståelse.

### 4.1 Emosjonelt arbeid

I lys av å skape relasjoner med brukere, viser funnene at jobbspesialistene opplever og håndterer et bredt spekter av følelser i løpet av arbeidshverdagen. Noen av disse undertrykkes og andre kommer frem i møte med kolleger. I sum er respondentene bevisste på ansvaret som ligger til stillingen, men per nå uttrykker samtlige at dette er under kontroll og ikke har bidratt til større belastninger.

#### 4.1.1 Følelsesmessige utfordringer

Jobbspesialistene forteller at de selv opplever følelsesmessige reaksjoner i møte med brukerne. En av dem beskriver dette som belastende, men ingen gir uttrykk for at det har utviklet seg til å bli et problem som de per nå ikke håndterer. Lederen beskrev:

Emosjonelle belastninger er jo at du blir følelsesmessig... ikke engasjert, men... utfordret i hverdagen og det kan være at man møter mennesker som har det vanskelig. At du på en måte får den empatien for den situasjonen de er i, og det kan være situasjoner der man kjenner på frykt i forhold til trussel og vold og usikkerhet. Det er klart at noen av de møtene vi går i er jo også sånn at vi vet ikke hva vi møter. Og vi er kanskje alene, og vi får jo... altså sånn som den Bergen-hendelsen som... det kommer jo sånne situasjoner av og til. De fleste er heldigvis ikke så alvorlige, men det er det jeg tenker på. Det er mange måter å bli emosjonelt utfordret på.

Jobbspesialistene mottar, ofte ufrivillig, sterke historier fra brukerne. Det beskrives at målgruppen ofte har store utfordringer, ikke bare med økonomi, men også andre faktorer som helse, nettverk, og andre grunnleggende behov. På den ene siden sier en av jobbspesialistene at de skal snu det negative slik at det blir konstruktivt for å få fremgang. På den andre siden er det naturlig at store deler av følelsesregisteret kan aktiveres, også hos den som mottar informasjonen. Flere av respondentene opplevde at ved å sette seg inn i brukernes situasjon, ble de også mer rustet til å møte brukerne på en mer hensiktsmessig måte.



Når vi spør respondentene hva de kjenner på, nevnes fortvilelse, håpløshet, berg-og-dalbane og irritasjon (på systemer som ikke fungerer), stolthet, glede og empati. Situasjonene som respondentene beskriver, viser at jobbspesialisten ofte blir stående maktesløs å se på. De blir satt i en posisjon hvor de ikke kan utøve jobben sin, som er å bistå mennesker ut i jobb:

[...] Og det å være empatisk også i det, du kan jo kjenne på det. At du tenker at nå må jeg ha en pause. At man tenker at: kan dem faen ikke skjerpe seg? \*Ler\* [...] Også møte de som vil så gjerne. Møter jo de som har jobbet 10 år for lenge i jobben. Hodet er med, men kroppen... Og det å møte deres sorg over at de blir ufør nå, det er også ei belastning...». (respondent 4)

Selv om følelser er en naturlig del av arbeidshverdagen, er det ikke en selvfølge at jobbspesialistene lar disse komme til uttrykk, slik de ville gjort under andre omstendigheter. Respondentene gir uttrykk for at egne negative følelser, ofte undertrykkes ute i felten sammen med brukeren. Dette enten fordi møtene er ute blant folk, at brukeren ikke skal måtte ivareta jobbspesialisten eller at det ikke er ansett å hjelpe situasjonen hvor fokus er jobb. Respondentene knytter også årsaken til profesjonalitet. Ingen av respondentene beskriver akkurat dette som belastende, men en av dem sier at h\*n kjenner på det, som et resultat av å være empatisk. Fokuset hos jobbspesialistene er rettet mer mot løsninger: «[...] ligger det noen og drukner i elva så hjelper det lite å svømme ut sammen med dem og ligge der også, da er det bedre å stå på siden med livbøyen. [...]» (respondent 2).

Flere av respondentene peker på ansvaret de har, og vurderingene de må gjøre underveis i tiltaksløpene. De jobber mye selvstendig og tar ofte beslutninger på egen hånd, selv om de har faglige diskusjoner og støttesamtaler med kollegaer. Det gjøres ofte vurderinger som kan være avgjørende for brukerens liv og helse. Lederen fortalte at det har vært spilt inn ønske om å være flere ansatte i enkelte saker, men at det vil både påvirke ressursbruken og brukerens opplevelse av møtet med NAV. De fleste samtalene foregår ute, både offentlig og litt mer skjermet, som i skogen. Teamet beskriver at de er gode på ivaretagelse, men at det hender at de har møter ute sent på dagen og dermed drar hjem uten muligheten til debrief. En av respondentene trakk frem betydningen av profesjonen når det kommer til å håndtere rollen som jobbspesialist:

[...] Det er mange skjebner, mange ting som skal løses og finnes ut av. Det som er lurt er å ha et avklart forhold til seg selv. Og ha profesjonen med seg. Å lene seg til, føle seg trygg på. Kunnskapen og kompetansen. Systemet du er en del av. Men jeg tenker at det er ingen som er guder her. Vi påvirkes alle. (respondent 4)

Respondent 1 var en av dem som ble ansatt uten sosialfaglig bakgrunn og uten lignende arbeidserfaringer. Utsagnene viser at h\*n ikke var forberedt på jobben og målgruppa. Likevel har h\*n stoppet opp og reflektert over egen rolle og det ansvaret h\*n står overfor:

[...] det vi tar imot... at det er ganske heavy... der man tenker av og til at: Guri, det her er jo ikke jeg utdannet til... det kan jeg tenke. Fordi jeg er verken psykolog eller... ikke sant. [...] så kommer man ut i det her hvor man prater med folk som jeg sier er både... selvmords... suicidale og tunge psykiske lidelser og kriminelle og tidligere rusmisbrukere. Ja, det er veldig stort spenn av folk sine tunge, ja... tung fortid da. Så det er ganske mektig å ta inn over seg. Ganske... ja, av og til så føler man: Gud, er det ingen voksne her? \*ler\* hvor er de voksne?? [...] Og jeg har ganske nære relasjoner til brukerne mine. Og gir dem tida. Det kan nok selvfølgelig gå på meg i større grad fordi jeg lar det på en måte... jeg lar dem bruke meg litt... ja. Men det tenker jeg i forhold til relasjonsarbeidet som vi gjør i jobbspesialistrollen, så tror jeg at jeg har mer å tjene på det. Selv om belastninga i kanskje større grad blir på meg, da... ja. \*ler\*.  
(respondent 1)

Tre av jobbspesialistene relaterer egen toleranse overfor jobbrelaterte belastninger, til privatlivet. Økte belastninger på hjemmebane har hatt negativ effekt på deres kapasitet til å yte på jobb. Det samme gjelder saker med problemstillinger som er gjenkjennbar i egen familiesituasjon. Vurderinger knyttet til barnevernet er noe som går igjen hos flere av respondentene: «[...] Og det er klart, spesielt i forhold til barnevern, det er også veldig tungt fordi at vi... du kan si at man har jo barn selv [...]» (respondent 1)

[...] Og det ansvaret du sitter på med noen møter, der de står i så tøffe ting. Du gjør vurderinger hele tiden. Skal jeg ringe ambulansen i dag? Bør jeg gjøre noe? Også ungene til disse her. Skal jeg melde til barnevernet? Altså, de vurderingene. Det å stå i slike vurderinger alene er ikke noe okei. Emh.. Såe, det er jo liv. [...] For meg handler det om mange små drypp, ikke bare de store. Det å gå hjem med ei historie, gå hjem med: hvis det skjer noe her nå. Kan ikke leve med dette her, enten så ordner det seg eller så vil jeg ikke være her... [...] Men du merker at du tar det inn i hjertet, når det er noe i eget liv. Det merker jeg i alle fall [...]. (respondent 4).

#### **4.1.2 Det relasjonelle aspektet**

Som jobbspesialist er relasjonsbygging viktig, noe også stillingsutlysningene som vi har fått innsyn i, tilsier. Når respondentene reflekterer over belastninger i arbeidet, uttrykker de en felles erkjennelse av den sentrale rollen det relasjonelle aspektet spiller i håndteringen av menneskers utfordrende livssituasjoner. Funnene våre viser at noe av informasjonen jobbspesialistene mottar hos brukerne, aldri har vært fortalt til andre tidligere.

Jobbspesialistene involveres i brukernes liv, i ulik grad, uavhengig av om det gjelder jobb eller om jobbspesialisten etterspør å involveres. Dette er en kontinuerlig prosess både i form av at den enkelte jobbsøkers liv er i stadig endring, men også i form av til enhver tid oppdatert portefølje:

[...] Jeg tror ikke det går en dag utenom at man kommer på en måte inn i noen sin situasjon. Det kan være alt fra psykiske lidelser der de (brukerne) har en dårlig dag, vi har jo folk som både kan være suicidale og det kan være livssituasjoner... livet går i knas, samboer forlater, noen mister omsorgen for barn, sykdom i nær familie. Det er også noe man... vi har jo porteføljene våre fulle, så det er jo 20 forskjellige livssituasjoner. Og der gjerne våre brukere er jo gjerne i en... på et eller annet vis i livets nedre sjikt, da... Der er det dessverre mye grums. (respondent 1)

Som et resultat av å representere en stor, velkjent organisasjon, uttrykker jobbspesialistene at de til tider opplever motstridende krav. Dette løftes som mulig belastningskilde.

Jobbspesialisten har ikke myndighet over det økonomiske rundt brukeren, men NAV og økonomi er på folkemunne som «hånd i hanske», og dermed, ifølge jobbspesialistene, vanskelig for mange brukere å skille. Dette er situasjoner hvor profesjonalitet må utøves, fremfor impulsive følelser som fortvilelse eller irritasjon:

[...] selv om vi poengterer hva vår rolle er, at vi jobber arbeidsrettet, så representerer vi jo fremdeles NAV. Og det å representere en såpass stor organisasjon der de (brukerne) har blandede opplevelser, ja... det kan jo også være litt sånn... noen har et veldig langt forhold til NAV og har masse opplevelser, som vi på en måte står til rette for \*ler\*. Selv om vi forklarer at dette ikke er vårt arbeidsområde, så er det ikke alltid alle som klarer å slippe det. (respondent 7)

Lederen erkjenner at belastninger og de påfølgende konsekvensene av dem er et kjent fenomen for NAV-kontoret. H\*n trekker frem at trusselsituasjoner og belastninger knyttet til å ta arbeidet med seg hjem, har resultert i sykefravær i NAV som helhet. Basert på jobbspesialistenes uttalelser, ser ikke dette derimot ut til å gjelde deres team. Noen av respondentene virker nærmest til å unnskyldes seg for at arbeidet ikke oppfattes mer belastende enn det gjør. Om dette er et resultat av intervjueffekten, er vanskelig å si noe om: «[...] jeg vet ikke... man høres jo litt kald og hard ut når man sier at man ikke har noen (konsekvenser)... det er i alle fall ikke noe man går og tenker på daglig, hvordan konsekvens det liksom har...». (respondent 2)

Samtlige respondenter identifiserer faktorer som bidrar til å gjøre arbeidet meningsfullt. En av respondentene fortalte at ved å lette byrden til andre mennesker, kan en selv oppleve en følelse av takknemlighet og nytteverdi. Vi har tidligere redegjort for funn som tilsier at relasjonelt arbeid kan være krevende og en kilde til belastning. Likevel var jobbspesialistene samstemte om at muligheten til å skape positive endringer for andre var en motiverende faktor for å stå i jobben. Respondent 1 fortalte: «[...] vi har jo stor innvirkning på folk sine liv. På den tida vi har relasjon med dem, så skjer det mye på alle plan, liksom. Og det gir jo fryktelig mye. Jeg blir veldig motivert».

## **4.2 Psykososialt arbeidsmiljø**

I lys av det teoretiske rammeverket hadde vi en forforståelse av at det eksisterer tre nivåer av ansvar når det dreier seg om ivaretagelse: individets ansvar, kollegers ansvar overfor hverandre og arbeidsgivers ansvar. Gjennom arbeidet med datamaterialet finner vi at dette også gjenspeiles i utsagnene til respondentene, noe som understreker betydningen av å anerkjenne og adressere alle tre nivåene av ansvar for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Vi vil derfor gå inn på temaene som dukket opp under intervjuene og analysering av rådata: kollegastøtte, tiltak på arbeidsplassen, lederrollen og selvivaretagelse.

### 4.2.1 Selvivaretagelse

Respondentene opplever behov for å ivareta og beskytte seg selv i arbeidstiden, og beskriver ulike strategier de har anvendt for å håndtere emosjonelle situasjoner. Som nevnt er jobbspesialistene eksponert for brukernes historier og skjebner, noe som de opplever kan være følelsesmessig krevende å håndtere. En av respondentene vektlegger viktigheten av å ha kjennskap til seg selv og egne reaksjonsmønstre i pressede situasjoner.

Respondent 2 ga uttrykk for at fartstid har bidratt til robusthet. Dette gjennom å utvikle en trygghet i egen praksis, noe som gjør det lettere å håndtere utfordrende situasjoner:

[...] faget er så personlig at man utvikler seg i takt med at det er vanskelig å se hva som... var ei utfordring før, men jeg føler jo nå at det skal virkelig til noe før dem (brukerne)... før noen forteller meg noen ting som jeg ikke håndterer og tar imot. For nå har man hørt så mye greier. [...].

Grensesetting i møte med brukerne nevnes også som selvivaretagende fra flere av respondentene. Jobbspesialistene står ofte plantet med begge beina i brukernes liv. Likevel har de et handlingsrom å forholde seg til, og målet er å bistå mennesker ut i jobb. Gjennom fokus på handlingsrommet, tydeliggjør eller sorterer jobbspesialisten hva vedkommende kan bistå med og hva som må tas med andre instanser. Samtidig som brukeren får nødvendig hjelp av rett instans, forteller respondent 2 at h\*n skjerner seg selv fra å gape over for mye.

[...] eksempelvis ser vi at det er mange som sliter med å klare å bo for seg selv, sånn ADL-trening skulle de hatt behov for [...]. Jeg har ingen problemer med å ta med meg vaskebøtta, for å si det sånn og jeg tror det er veldig veldig nyttig [...] men det har vi jo ikke sjans til. Legger jeg den energien i en så er det jo 19 andre som ikke får det de skulle hatt [...] men jeg føler jo at vi har bånd på oss. For jeg er absolutt typen som bare hadde gønnen på. Jeg trenger noen andre på bremsepedalen \*ler\*.

Ved spesielt kritiske hendelser, slik som selvmordstrusler, forteller respondent 2 at h\*n bruker prosedyrer aktivt fremfor å legge beslutningene på egne skuldre: «[...] Det er en sånn: jeg hører hva du sier, du trenger hjelp, men ikke av meg. Jeg kan ikke håndtere det der. [...]».

Selv om rammer kan være selvivaretagende, viser funnene at disse ikke alltid er like enkle å sette. Nyansene i menneskelivet kan gjøre vurderinger og beslutninger vanskelige å ta. Et annet aspekt er at rammene kan gå på bekostning av brukerens prosess.

Dette er faktorer jobbspesialisten må ta hensyn til: «[...] Og brukt masse tid på å sette rammen, og rammene har blitt nå så firkantet at jeg vet ikke om det er bra for brukeren eller den videre prosessen, dette for å beskytte meg selv i det her [...]» (respondent 4).

#### **4.2.2 Kollegastøtte**

Gjennom kollegial støtte, trekkes det i intervjuene frem at de andre jobbspesialistene, i likhet med en selv, har kunnskaper om, og erfaringer med, de ulike brukerne. Dette gjør at flere av jobbspesialistene kan relatere seg til det den enkelte har behov for å reflektere rundt. Funnene viser at delingskulturen står sterk i teamet, dette gjelder både positive og negative hendelser. Som hovedregel deles hendelser i løpet av samme dag som de oppstår, men i verste fall legges det til rette for deling dagen etter. Slik som vi forstår det, er det åpenheten og tryggheten i relasjonene innad i teamet som gjør det enklere å utfordre hverandre og reflektere over hverandres måte å håndtere situasjoner på. Jobbspesialistene beskriver dette som god støtte og at deling av følelser og tanker, resulterte i at de i mindre grad tok jobben med seg hjem:

Vi prater litt om... sånn generelt når man kommer på jobb. Hvordan det gikk... også har vi det vi kaller for mulighetsrunden hver dag kvart over åtte der det går på rundgang. Så får en av oss et kvarter før det neste møtet begynner til å ta opp en sak vi har tenkt på eller noe vi sliter med for... altså det er jo jobbmessig da, men vi tar jo egentlig opp alt mulig rart [...]. (respondent 2)

Avdelingen ble opprettet for et år siden og samtlige i teamet tiltrådte stillingene omtrent på samme tidspunkt. Basert på omvisningen vi fikk på kontoret, kan vi både se og lese ut fra respondentens utsagn at de romslige forholdene er tilrettelagt for delingskultur. Vi observerte at teamets kontor bærer preg av en avslappende og uformell atmosfære. Det er innredet med sofa, lenestoler og sofabord som mulig arbeidsstasjon. I samme rom står det også et skrivebord. På sofabordet lå det sjokolade, det stod vannflasker og i sofaen lå det pledd. Kanskje ikke det man typisk forbinder med kontor. For mer private samtaler, var det egne stillerom. Å ha fått tatt del i teamet fra starten, fått bidra til å forme miljøet og kulturen slik jobbspesialistene ønsker, trekkes frem som en positiv faktor:

Vi har ei lita gruppe med jobbspesialister. Det er jo helt fantastisk. Det tror jeg er det beste arbeidsmiljøet jeg har vært i. Vi tar veldig godt vare på hverandre, er opptatt av hverandre, backer, snakker om alt, så det... det synes jeg faktisk er veldig bra. (respondent 4)

Jobbspesialistene har mulighet til å støtte hverandre både faglig og emosjonelt gjennom samarbeid i tøffe saker. Funnene viser at ulike perspektiver og bakgrunner og ulik tilgang til informasjon, kan bidra til læring gjennom observasjoner og refleksjoner sammen med hverandre. Dersom dette ikke er tilstrekkelig, understreker flere at det er rom for å bytte jobbspesialist i de ulike sakene. Dette har ikke vært gjort i teamet foreløpig, men det er likevel en allmenn kjent mulighet for å sikre både ivaretagelse og kvalitet. I en slik prosess skal det være et positivt syn på brukeren og fokus på veien til målet om jobb. Vi forstår dette som at bytte av ansvarlig jobbspesialist kan være en måte å ivareta seg selv og hverandre. Ved å ivareta en selv og samtidig vise omsorg for brukeren, legger respondenten vekt på å finne løsninger som kan fungere for alle parter. Respondentene fortalte at løsningen kan bidra til at jobbspesialisten selv ikke blir overveldet, samtidig som at brukeren mottar den nødvendige støtten som vedkommende har krav på: «[...] vi prøver å legge det på oss da, ikke at: det her er en vanskelig person, men at nå har jeg nådd mitt metningspunkt og jeg tror vi burde... (bytte) [...]». (respondent 2)

### **4.2.3 Lederrollen**

Det som oppfattes som spesielt med avdelingen vi intervjuet, er at NAV-lederen selv siden oppstart har hatt personalansvar og fungert som teamets avdelingsleder. Basert på respondentenes uttalelser, forstår vi at det at lederen sitter med minst to roller ovenfor avdelingen, høyner terskelen for at ansatte skal ta kontakt. Flere respondenter påpeker at de tror lederen har mye å gjøre og dermed ikke har tilstrekkelig tid til å følge opp. Det uttrykkes et ønske om tettere lederkontakt:

Jeg ser hva h\*n har å gjøre... Egentlig skulle jeg sprunget inn nå, men nei. Nok å gjøre. Så tar man det heller på epost, og da får man ikke nyansene. Da blir det bare mer beskjeder og ikke spørsmål. (respondent 4)

Lederen adresserer en mulig oppfatning av at h\*n har en travel kalender og dermed ikke er tilgjengelig. Til tross for at ikke alle ansatte er i umiddelbar nærhet, gir lederen uttrykk for at det er ønskelig med kort avstand mellom ansatte og leder, og h\*n er opptatt av at det er tid nok til å prioritere slik en ønsker. H\*n fremmer interesse for sine ansatte som avgjørende, både som mennesker og arbeidssituasjoner som de står i. På bakgrunn av dette er det nærliggende å tro at jo mer leder vet om hva de ansatte faktisk står i, jo lettere kan det være å fange opp situasjoner som har behov for tilrettelegging/og eller ivaretagelse:

[...] det er viktig for meg å skape en trygghet for dem. At de skal føle seg trygg på jobb, føle seg sett, de skal merke at jeg er tilgjengelig. Det er fort gjort å si at: du som leder du har så mye å gjøre, så sier jeg at: det er ei sånn sannhet så hvis dere sier det ofte nok så blir det sant, men ta heller å si at dere alltid får tak i meg, for det får dere.

Lederens utsagn støttes av jobbspesialistene, til tross for bemerket terskel for å ta kontakt. De som har tatt kontakt med h\*n, opplever at de blir tatt på alvor og at kommunikasjonen og samhandlingen er støttende. Selv om det kan være vanskelig å stikke hodet inn på kontoret til lederen, så beskrives h\*n som lett tilgjengelig, spesielt på telefon. Med slike motstridende tilbakemeldinger, kan det tyde på at jobbspesialistene har skjermet lederen i større grad enn lederen selv har ønsket eller bedt om. Kontakten mellom leder og ansatte har tydelig vært minimal, og jobbspesialistene har hatt et ønske om tettere kontakt, men samtidig har kontakten båret preg av kvalitet, og dette verdsettes. I henhold til respondentenes uttalelser, tyder det på at lederen, under omstendighetene, har klart å balansere de to rollene på en god måte. Dette gjennom å være tilgjengelig og lyttende for de ansatte, samtidig som h\*n har evnet å utøve lederskap og ta nødvendige beslutninger for å holde avdelingen og organisasjonen i gang:

[...] Og vi har jo hatt NAV-leder som nærmeste sjef, det har vært helt fantastisk bortsett fra at h\*n har det litt travelt \*ler\*. Så det har vært ei åpen dør i forhold til sjef og det vi måtte ha på hjertet og det er jo utrolig bra. (respondent 7)

Respondent 7 snakker om hvordan h\*n tror det blir når ny avdelingsleder kommer på plass i teamet:

Jeg ser jo for meg.. Det blir jo litt nærmere oss da, det er klart at Nav-sjef som sitter som sjef for sjefene på NAV har ikke all verden med tid, ikke sant. Så jeg tenker jo at det blir mer nærvær, sånn uten at vi krever det nærværet \*ler\*. Sånn uten at jeg går og stiller meg i døra der så er de kanskje mer rundt om i avdelinga og sier hei og... ja...

### **4.3 Tiltak på arbeidsplassen**

Respondentene trekker frem at NAV har mange rutiner i forhold til forebygging og ivaretagelse, slik som beredskapsplaner, sikkerhetsøvelser og faste informasjonsmøter. Den faste møtестrukturen består av månedlige kontormøter, to avdelingsmøter i måneden og ukentlige teammøter.



Det framgår av jobbspesialistene at arbeidsgiver, herunder tildelte gruppeledere, gjennomfører månedlige veiledningsgrupper med fokus på forebygging der alle ansatte på NAV-kontoret deltar. Prosjektet kalles «Alt det jeg er» og er utarbeidet eksternt. Lederen beskriver dette som et kollegastøttenettverk som skal sikre debrief og rutiner for dette. Jobbspesialistene forteller at prosjektet har bidratt til å styrke egen veiledningskompetanse, samt lagt et grunnlag for videre kollegaveiledning innad i avdelingene. Veiledningsgruppene gir dem en følelse av forutsigbarhet ved at ansatte har muligheten til å diskutere utvalgte caser på månedlig basis, og retter fullt fokus mot hvordan jobben oppleves og hvordan de som ansatte håndterer den:

[...] Også er det veldig nyttig å sitte å snakke med andre. Vi er jo 8 stykker i hver gruppe stort sett og man får jo debriefet der også fordi vi har taushetsplikt innad i gruppa også. Vi kan dele egne erfaringer eller vanskelige situasjoner og det har folk gjort i stor grad. Det har vært veldig gode samtaler. Og selvfølgelig, vi lærer mye av hverandre. (respondent 1)

Lederen fortalte om NAV sitt fokus på å være forberedt på situasjoner som kan oppleves som fysiske og/eller emosjonelt belastende i arbeidet. H\*n argumenterer for at det er viktig å øve jevnlig på oppgaver og ferdigheter til det punktet hvor ansatte tilnærmet blir automatiserte og skaper muskelminne. Dette vil ifølge leder hjelpe arbeidstakerne til å kunne reagere raskt og effektivt i utfordrende situasjoner, og dermed skape en følelse av trygghet selv i situasjoner som kan oppleves som utrygge. Etter spesielle hendelser blir det gjennomført debrief på avdelingen. Det er den ansvarlige avdelingslederen som iverksetter tiltaket. Lederen forklarer hvordan dette har vært gjennomført:

[...] Det er de involverte i hendelsen. [...] så samlet jeg de som var med. Først hadde jeg selvfølgelig en samtale med samtlige samme dag, fysisk og noen måtte jeg ha på telefonen, også samlet vi alle etterpå og snakket om det for å på en måte få bearbeidet det.

Lederens fremmer debrief som en viktig måte å håndtere følelsesmessige reaksjoner på, samt redusere risikoen for negativ påvirkning som følge av hendelsen. Utsagnet indikerer at lederen har en klar forståelse av betydningen av å gi individuell støtte i tillegg til felles debrief. Lederen understreker at dette kan være spesielt viktig for de som opplever hendelsen på ulike måter eller har spesielle behov for støtte og oppfølging.

På den andre siden, kan respondentens utsagn tolkes som å være mer nølende og reflekterende rundt debrief som metode, samtidig som at det viser at metoden bidro til å gi ulike perspektiver på situasjonen:

[...] så er jo det (debrief) litt sånn omdiskutert. Er det en bra ting eller skal man bare ta det... legge det bort for og ikke hause det opp? Og det var jo kjempeinteressant for at vi hadde så forskjellige opplevelser (fra en spesifikk situasjon), du skulle ikke tro det var samme episode egentlig \*ler\*. (respondent 7)

Når det gjelder autonomi og innflytelse på egen arbeidshverdag, forteller respondent 1: «har full innflytelse, annet enn at jeg holder meg.. jeg har jo metodikk å følge». De øvrige respondentene beskriver også å ha høy grad av autonomi i arbeidshverdagen så fremst de holder seg innenfor gitte rammer. Funnene viser at lederen gir de ansatte høy grad av frihet til å ta beslutninger og tilpasse arbeidet til egne preferanser og behov, samtidig som det er klare retningslinjer og prosedyrer som må følges for å sikre kvalitet. Respondentene beskriver en opplevelse av kontroll og ansvar for eget arbeid der ledelsen på NAV-kontoret involverer ansatte i relevante beslutningsprosesser. En slik inkludering uttrykker respondentene å verdsette.

En av jobbspesialistene understreker betydningen av å jobbe kontinuerlig med å etterleve nulltoleranse for uakseptable forhold i arbeidet. Respondenten forteller at når arbeidsrelaterte belastninger oppstår på arbeidsplassen, er det ofte kollegaene som fanger opp faresignalene og varsler oppover i systemet, slik at ledelsen blir klar over situasjonen. Respondent 2 bekrefter også dette og mener at åpen kommunikasjon og hyppige diskusjoner i teamet om slike utfordringer kan hjelpe enkeltpersoner med å identifisere grenser og sette klare standarder for hva som er akseptabelt på arbeidsplassen. Et av tiltakene for å gjøre ledelsen oppmerksom, ikke bare på konsekvenser, men også hva de ansatte står i, er økt fokus på å skrive avvik. Respondent 2 beskriver:

[...] det ble fort en sånn dårlig kultur på at «nei, men det går bra» og jeg har vært en sånn der \*blåser bort\*, ikke sant, men det er jo ugreit overfor.. da legger jeg jo et ansvar over på andre at de også bare skal tåle å bli.. ja.

Respondenten uttrykker en forståelse for betydningen av å følge retningslinjene og på å skrive avviksmeldinger når det er nødvendig, både med tanke på egen og kollegaers sikkerhet og velvære.

Respondenten utdypet kategoriene som ligger til grunn for vurderingene av uakseptable forhold på arbeidsplassen. Herunder truende atferd eller trusler, både direkte og indirekte, samt verbal utskjelling, sjikane og trakassering. Videre trussel om selvmord eller selvskading, fysisk skade på bygninger eller inventar, fysisk angrep på personer og hatytringer. Disse kategoriene gir tydelige retningslinjer for hva som er akseptabelt på arbeidsplassen, og gir de ansatte en klar forståelse av hva som ikke skal tolereres.

Lederen anerkjenner at noen ansatte har opplevd utfordringer i forbindelse med arbeidsoppgavene: «I enkelte tilfeller har vi laget tilrettelegginger at man får gjøre andre oppgaver i kortere perioder, men det er for kortere perioder». Ved å referere til arbeidsgiverens tilrettelegginger, gir lederen uttrykk for at organisasjonen er oppmerksom på de utfordringene ansatte kan møte i forbindelse med belastende arbeidssituasjoner.

Flere av respondentene uttrykte en positiv holdning til muligheten for kompetanseutvikling og beskrev hvordan dette er en viktig faktor for å opprettholde motivasjon og engasjement i jobben. Det ble lagt vekt på mulighetene for kursing, intern opplæring og tilgang på ekspertise og erfaring. Jobbspesialistene uttrykket at dette er en kontinuerlig læringserfaring som holder arbeidet interessant og meningsfylt. «[...] det som jeg synes er veldig positivt er at det er en jobb som fordrer til at vi skal utvikle oss» (respondent 1). Ifølge respondent 2 bidrar kompetanseutviklingen til høyere kvalitet i arbeidet, noe som oppleves som motiverende: «[...] det er jo å benytte seg litt av det man har opparbeida seg av kompetanse og at kanskje andre kan ha nytte av det».

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere respondentenes beskrivelser og diskutere dem i lys av tidligere forskning og teori, med fokus på å besvare problemstillingen.

Kategoriene dreier seg om ivaretagelse gjennom de tre nivåene: individ, kollega og ledelse. Kategoriene tuftes hovedsakelig på teoretikere som Karasek og Theorell, Goffman og Hochschild, og er videre utbrodert med nyere teori og forskning som enten utfyller de opprinnelige teoretikerne eller ser saken i annet lys.

### 5.1 Individuell ivaretagelse

Hochschild (1979) pekte på at emosjoner er uunngåelig i arbeid med mennesker. I intervjuene kom det frem at jobbspesialistene lar seg berøre av livshistoriene de møter, selv om ingen av dem signaliserer at de har kjent på større belastninger i nåværende stilling. Det er viktig å bemerke at de emosjonelle kravene som gjerne følger disse yrkene, også kan være positive ved å bidra til mestring, motivasjon, ytelse og jobbtilfredshet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2019). Det var nettopp i samhandling med brukerne, at vi gjorde de tydeligste funnene knyttet til jobbspesialistenes motivasjon: muligheten til å bidra til endring hos et annet menneske. Som Karasek og Theorell også hevdet i sin teori, synliggjør dette at krav alene ikke kan forklare belastningsgrad. Forskning viser at sosialarbeidere kan oppleve en betydelig grad av emosjonell tilfredshet i arbeidet sitt, selv om yrket potensielt kan være stressende (Senreich et al., 2020; Roh et al., 2016).

#### 5.1.1 Å skjerme seg selv

En av respondentene uttalte at h\*n ikke tillater seg å reagere på brukerens utfordringer. Dette for at brukermøtene ikke skal bli terapitimer for jobbspesialisten. Respondentenes uttalelse om at egne følelser ikke las komme til uttrykk i møte med brukerne, minner om overflateskuespill, som kan innebære undertrykkelse av egne følelser og fremkalling av uttrykk som egentlig ikke er til stedet (Hochschild, 1979). Jobbspesialisten benytter overflateskuespill for å skjerme brukeren. Goffman mente at nettopp dette var et av målene med strategien (Goffman et al., 1992), men det kan også benyttes ut fra et selvivaretagende perspektiv. Gjennom respondent 4 ser vi at overflateskuespillet utøves gjennom å «skjerpe seg». I sin uttalelse viser h\*n undertrykkelse av følelser, men også at strategien gir jobbspesialisten rom for profesjonalitet, å være mindre personlig, og dermed skape avstand til brukeren som kan være ivaretagende for jobbspesialisten:

[...] Men du kommer så tett innpå noen og det er så heftige spørsmål i blant at... Og når man skal jobbe relasjonelt så skal du gå noen mil lengre enn det veilederne gjør. Så... Den måtte jeg svelge litt på, og manne meg litt opp på. Når jeg jobbet med det og når jeg gikk hjem.

Hochschild (1979, 2003, referert i Moesby-Jensen & Nielsen, 2015) argumenterer for at relasjonen mellom sosialarbeideren og brukeren må ha en balanse av nærhet og avstand. Sosialarbeideren kan ikke utelukkende skjerme seg selv, h\*n må også bli tilstrekkelig engasjert slik at brukeren føler seg støttet. Ifølge Agervold (2008), er personlig involvering ikke til å komme unna i arbeid med mennesker. Selv om overflateskuespill kan bidra til å skjerme jobbspesialisten, er det også en kognitivt krevende strategi som kan resultere i emosjonell dissonans over tid (Hochschild, 1979). Dette har ikke vi funnet i vår undersøkelse. En av grunnene kan være det særlige fokuset på kollegastøtte som ivaretagende strategi. En annen kan ha sammenheng med de relativt korte ansettelsesforholdene hos undersøkelsesenheten. I det teoretiske rammeverket viste Indregard (2017) sin forskning at gjentakende emosjonell dissonans gir økt risiko for sykefravær. Overflateskuespill bør derfor ikke benyttes som en selvivaretagende strategi i det lange løp. Med teorien og funnene liggende til grunn, synliggjøres viktigheten av at jobbspesialistene får utløp for følelsene gjennom støtte fra kolleger og leder. Dette kommer vi tilbake til.

Respondent 2 sin strategi for å skjerme seg selv var på et praktisk plan hvor emosjoner ble mindre gjeldende. H\*n beskrev at brukerne har bistandsbehov som ikke alltid faller inn under jobbspesialistens mandat og ressurser. Gjennom å sortere problemene beskriver h\*n at helheten blir mer overkommelig, samtidig som jobbspesialisten skjermer seg selv for det h\*n ikke kan påvirke. Likevel var jobbspesialisten oppmerksom på å ikke bli kynisk i møte med brukerne:

[...] Man er redd for den der... holdt på å si at man blir... kald... [...] at veggen er oppe... at man ikke klarer å... man må jo være høvelig varm holdt jeg på å si, for å møte alle disse personene [...] hvis noen kommer til meg og spør om barnetrygd for eksempel... har ikke jeg noe med å gjøre. ... så kan jeg si: det driver ikke jeg med. Eller så kan jeg si: det vet jeg ikke, men jeg kan finne ut av det eller: jeg må finne rette plassen du kan prate med noen om det, og sånn er det med ekstremt mange ting. [...].

I dette tilfellet kan det argumenteres for at brukerens sammensatte behov representerer høy grad av krav, og jobbspesialistens strategi kan ses på som en måte å begrense kravene i arbeidssituasjonen. Ved å begrense seg til oppgaver en har kontroll over, kan man unngå å overvelde seg selv (Karasek & Theorell, 1990). Samtidig innebærer strategien en viss grad av kontroll over arbeidsoppgavene, siden jobbspesialisten tar beslutninger om hva h\*n kan og ikke kan gjøre for å hjelpe brukerne. Mens førstnevnte er en reaktiv strategi som tar utgangspunkt i ens egen kapasitet og begrensninger, er sistnevnte mer proaktiv der jobbspesialisten aktivt tar ansvar for å utføre oppgaver en er i stand til å gjøre. Denne tilnærmingen samsvarer med forskningen til Bruusgaard & Claussen (2010, referert i Knardahl et al., 2016) som viser en kobling mellom kontroll, arbeidsevne og jobbkrav, og at manglende samsvar mellom disse faktorene kan føre til sykefravær.

Vi gjorde også funn rundt at det å bruke prosedyrer aktivt fremfor individuell vurdering, var ansett som en strategi for å skjerme seg selv. Men å jobbe med mennesker er ikke sort/hvitt. Ikke alle prosedyrer er dekkende for alt jobbspesialistene møter. Det er mange nyanser å ta hensyn til når viktige vurderinger skal tas. Lovverk, mål og prosedyrer kan bli så generelle eller lite treffende, at individuelle vurderinger ikke lar seg unngå (Djupvik & Eikås, 2010, s. 70). Dette innebærer å vurdere komplekse situasjoner og å ta valg når ingen løsninger er ideelle (Fellesorganisasjonen, 2015, s. 8). Flere av jobbspesialistene som vi snakket med, fortalte at de ofte står i situasjoner, gjerne alene, hvor de må ta vurderinger som kan ha betydning for menneskers liv og helse. Slik som vurderinger knyttet til å kontakte helsehjelp eller å melde til barneverntjenesten. Respondent 4 fortalte at rammene i en sak var satt så tydelig at h\*n selv følte seg beskyttet, men h\*n visste ikke lengre om dette var til det beste for brukeren. Utsagnet viser at å følge prosedyrer både kan være utfordrende og motstridende for etikken rundt arbeidet som skal utøves. Profesjonen til sosialarbeidere generelt er tuftet på tunge verdier, som blant annet finnes i FNs menneskerettighetserklæring, barnekonvensjonen og andre internasjonale konvensjoner (Fellesorganisasjonen, 2015, s. 5).

Måten vi håndterer de forskjellige aspektene ved arbeidet på, er i stor grad avhengig av hvordan vi oppfatter vår arbeidssituasjon. Evnen til å bearbeide informasjon i arbeidssituasjonen er ofte påvirket av tidligere erfaringer, kompetanse og personlige egenskaper (Knardahl, 2021, s. 297). Respondentene som har profesjonen med seg, beskriver denne som betryggende og kunne lene seg til. Gjennom sosialfaglig utdanning lærer ikke studentene bare kompleks faglig kompetanse, men også erfaringer gjennom praksisløp.

Dette kan være verdifulle kunnskaper å ha med seg på vei inn i helse- og sosialsektoren, som ofte er preget av etiske og moralske dilemmaer. En av dem som ikke har sosialfaglig utdanning, gir uttrykk for at personlig egnethet blir desto viktigere. Ifølge Schönfelder et al. (2020, s. 26) sin rapport, bør den ansatte ha personlige egenskaper som tålmodighet, utadvendthet, pågangsmot, tøffhet og evne til å bli kjent med nye mennesker. Forskingen utført av PROBA samfunnsanalyse støtter også denne konklusjonen og indikerer at det er av avgjørende betydning å ansette jobbspesialister som ikke bare har den nødvendige faglige kompetansen, men også besitter de personlige egenskapene som er egnet for rollen (Berg, 2019). Funnene våre kan indikere at å ha sosialfaglig bakgrunn kan være en fordel, men i tråd med PROBA samfunnsanalyse er det ikke nødvendig for å kunne utføre jobben som jobbspesialist på en god måte (Berg, 2019).

### **5.1.2 Fokus på fremgang**

I en undersøkelse fra 2020, uttalte NAV-veiledere at de opplevde et ansvar knyttet til å fremkalle bestemte følelser hos brukere, slik som motivasjon, inspirasjon, oppmuntring, «snue» og å skape jobbåpning (Halvorsen et al., 2020). Selv om våre respondenter ikke er NAV-veiledere, beskrives brukermøter, som også er sentralt for jobbspesialistene. Respondent 1 fortalte at h\*n kunne kjenne på negative følelser, og at det deretter var forventet å snus til noe positivt:

[...] jeg tenker det som man kanskje kjenner på, er jo den der berg og dal-banen da, der du tar inn over deg det vanskelige dem (brukerne) har, så skal du se mulighetene og fremover, og vi ønsker jo å gjøre dagen deres bedre. Så da skal man svinge til å få det opp igjen...

Uttalelsen viser hvordan jobbspesialisten utviser nærhet overfor brukerne. H\*n utforsker og prøver å forstå utfordrende situasjoner og følelser. Gjennom dybdeskuespill lar h\*n egne autentiske følelser komme til uttrykk gjennom å sette seg inn i situasjoner og tørre å kjenne på at mennesket på andre siden av bordet, har det tungt. Jobbspesialisten erfarte så en forbedring i samhandlingen med brukeren. Men jobbspesialisten blir ikke værende i det negative. H\*n forsøker å skifte fokus gjennom å se på muligheter og positive aspekter, samt å kommunisere støtte. Dette minner om overflateskuespill der jobbspesialisten legger vekk de autentiske følelsene og går videre for å få fremgang i saken. Slik oppnår h\*n balansen mellom nærhet og avstand, som Hochschild anbefalte (1979, 2003, referert i Moesby-Jensen & Nielsen, 2015).

Dybdeskuespill sies av Hochschild (1979) å kunne være ivaretagende i form av å lokke frem det autentiske i hjelperen. Ashforth og Humphrey (1993, referert i Morris & Feldman, 1996), mente derimot at dybdeskuespill krever større innsats enn overflateskuespill fordi ansatte må jobbe hardt for å skape tanker, bilder og minner slik at de forventede følelsene kommer frem. Til tross for at ikke jobbspesialisten blir værende i det emosjonelle, kan det se ut som at denne tilnærmingen kan ha en positiv innvirkning på både brukeren og jobbspesialisten. Kombinasjonen av metodene ser ut til å gjøre jobbspesialisten i stand til å støtte brukeren gjennom dybdeskuespill og deretter oppnå fremgang gjennom overflateskuespill.

Funnene våre viser at jobbspesialistene finner mening i arbeidet. Til tross for utfordrende aspekter, fortalte de at arbeidet oppleves som spennende, givende og bidrar til mestringsfølelse. De opplever at de blir verdsatt av brukerne og trekker frem et positivt gjensidig samspill dem imellom. Guro Øiestad har utarbeidet uttrykket sekundærvitalisering. Hun mente at på samme måte som at en hjelper kan bli traumatisert gjennom å høre brukerens vanskelige historier, kan vedkommende også bli smittet av vitalitet og mot til endring (Martinez-Aasen, 2019). Med slike positive funn kan man spørre seg hva som er hensikten med ivaretagelse. Vårt inntrykk er at den positive arbeidshverdagen som beskrives, ikke har oppstått av seg selv eller kan ses isolert, men er et resultat av ivaretagelsen som jobbspesialistene både har og uttrykker at de trenger.

## **5.2 Kollegastøtte**

Samtlige respondenter uttalte at de vanligvis søker støtte fra sine nærmeste kollegaer gjennom uformelle kollegasamtaler. De uttrykte at det var avgjørende med et trygt arbeidsmiljø for å kunne føle seg komfortabel med å dele hvordan de hadde det på jobb. Dette samsvarer med formålet i Arbeidsmiljøloven (2005, §1-1), som understreker viktigheten av å sikre et arbeidsmiljø som er både helsefremmede, meningsfylt, og beskytter mot mulige fysiske og psykiske skadevirkninger. Krav-kontroll-støtte modellen (Karasek & Theorell, 1990) viser at sosial støtte spiller en viktig rolle i arbeidsmiljøet, og kollegastøtten innad i jobbspesialistteamet viser elementer av både sosioemosjonell- og instrumentell støtte. Jobbspesialistene samles bak kulissene kort tid etter brukermøtene er over. Dette gir dem muligheten til å «ta av masken» og uttrykke sine egentlige følelser sammen med kollegene, i samsvar med hvordan Goffman (1992) beskrev det.



De relaterer seg til hverandre gjennom erfaringer og kunnskap om brukere, og delingskulturen i teamet legger til rette for refleksjon og utfordring på en trygg og åpen måte. Respondent 1 beskrev hvordan dette er innøvd i teamet:

[...] Men det er klart vi er veldig opptatt av at vi må dele det som er vanskelig. For ingen skal gå hjem fra jobb og ha hatt et tungt møte som du ikke har fått snakket med noen om. Vi må... alt som deles er mindre belastende på den det gjelder, da. [...].

Ifølge Goffmann (1992) vil personer som utfører samme «fremføring» være bundet av en nærhet som kan binde dem tettere sammen, noe som gjelder jobbspesialistene som utøver like rollefremførelser i sin arbeidshverdag. Denne type støtte kan karakteriseres som sosioemosjonell i følge Karasek og Theorell (1990), og samsvarer også med House (1988) sin beskrivelse av emosjonell støtte. Han understreket at dette var den viktigste formen for støtte for enkeltpersoner, som kan bidra til at den enkelte føler seg verdsatt, anerkjent og behandlet med empati. Emosjonell eller sosioemosjonell støtte har sine klare fordeler, som beskrevet tidligere. Vi stiller oss likevel spørrende til hvilke konsekvenser dette kan ha i et ivaretagende perspektiv. Som Hochschild (1983) påpeker, innebærer emosjonelt arbeid å håndtere både egne og andres følelser, noe en også gjør i støttesituasjoner mellom kollegaer. Det er forskjell mellom situasjoner der støtten er planlagt og organisert på forhånd, hvor alle involverte parter er kjent med hva som skal skje og når, og situasjoner der behovet for støtte melder seg umiddelbart. Sistnevnte beskrives av respondent 1 som «å ta brodden» av det akutte. Vi får imidlertid ikke en forståelse av at jobbspesialistene forsikrer seg om at kollegaen har tid, mentalt og/eller fysisk, til å delta i støttesituasjonen som oppstår. Fokuset i uttalelsene fra både lederen og jobbspesialistene ligger i at ingen skal gå hjem med noe ubearbeidet:

Ja, altså vi er jo veldig sånn her...vi prater jo og vi debriefer hele tiden. Kommer du inn fra et møte og det har vært noe så prater vi om det med en gang, hele tiden. Så det er klart at et tungt møte for meg blir delt med de andre, og det er klart det er viktig, men andre må jo også...da må jo dem litt ufrivillig ta del i...ja.. og det er klart, vi prøver jo å balansere det med at vi skal ha like mange gode opplevelser å dele. Vi skal jo lete etter det også, sånn at i balanserer det ut, men vi er veldig involverte i hverandre sine caser for vi skal jo ivareta porteføljene til hverandre...ja. Så...jo dem er nok med på like mange oppturer og nedturer, kollegaene. (respondent 1)

Vi spør oss derfor på hvilken måte en støttesituasjon mellom kollegaene skiller seg fra brukermøtene der man også daglig håndterer krevende historier og opplevelser. Vil ikke dette også kunne være belastende over tid? Grandey et al. (2012) som tidligere har vist fordelene ved støtte, pekte også på at for mye deling av emosjonelle belastninger, kan påvirke arbeidsmiljøet negativt. Isdal (2017, s. 182-183) trekker skillet mellom utilsiktet klaging på den ene siden og konkret beskrivelse av egne følelser og opplevelser på den andre siden. Jobbspesialistenes beskrivelse av arbeidsmiljøet i teamet tyder på at de ikke har havnet i fella hvor det negative gror. Det er midlertidig vanskelig å fastslå om dette skyldes det faktum at teamet er nyoppstartet og dermed ikke har utviklet en klagekultur enda, eller om respondentenes strategi rundt å fokusere på det positive er tilstrekkelig for å oppnå ressursfokuset veiledning. «[...] Og vi feirer jo alt som er og feires kan» (respondent 1).

Gruppens ansvar for hverandre kan også inkludere å fordele oppgaver og brukere på en måte som jevnt fordeler de mest krevende belastningene (Isdal, 2017). Flere av jobbspesialistene fortalte at bytte av jobbspesialist var en mulighet i de tyngste sakene, men dette var foreløpig kun vurdert i en sak. Gjennom diskusjoner og utveksling av perspektiver deler jobbspesialistene ressurser og faglig kompetanse dem imellom for å finne praktiske løsninger på krevende situasjoner, en form for støtte som kan ses på som instrumentell (Karasek & Theorell, 1990; House et al., 1988). En positiv effekt av dette kan være at flere av kollegaene får kunnskap om flere brukere og deres utfordringer, og det vil dermed være flere kollegaer å søke støtte og veiledning hos når behovet oppstår. Ifølge Maslach (1976) opplever profesjonelle som aktivt uttrykker, analyserer og deler sine personlige følelser med kollegaer, lavere nivåer av utbrenthet. Vårt inntrykk fra jobbspesialistene var at å dele følelser med kollegaer økte deres opplevelse av sosial støtte og tilhørighet, og reduserte følelsen av isolasjon og ensomhet i situasjoner knyttet til arbeidet. Likevel må brukernes personvern ivaretas, og dette blir dermed en viktig vurdering opp mot ivaretagelse av ansatte. Problemstillingen er aktuell, men ikke en del av vår studie.

### **5.3 Ivaretagelse på ledelsesnivå**

«Ledelse er prosesser for å påvirke mennesker og grupper til å nå felles mål» (Karp, 2019 s. 23). Definisjonen setter søkelys på fenomenet som prosess fremfor individet lederen. I vår studie vil begge aspektene belyses for å synliggjøre ivaretagelse på et helhetlig ledelsesnivå. I et perspektiv hvor emosjonelt arbeid kan gi ulike skadevirkninger, leser vi av definisjonen at dette vil kunne påvirke muligheten til å nå mål.

Dermed er ikke ivaretagelse bare av individuell og samfunnsøkonomisk verdi, men også viktig for den enkelte organisasjon og deres måloppnåelser.

### **5.3.1 Organiserte tiltak**

Jobbspesialistenes arbeidssituasjon ser ut til å ha begrenset påvirkning av de kvantitative kravene som Karasek og Theorell (1990) trekker frem. Respondentene forteller om muligheter for tilrettelegging i form av fleksibel arbeidstid og hjemmekontor, samt gode rutiner for avvikshåndtering. En mulig forklaring er at NAV har gode tiltak og rutiner for å unngå kvantitative krav i arbeidet, og derav gode på å ivareta arbeidstakernes behov og velvære på kort sikt.

I arbeidsmiljøloven (2005) §3-2, 2. ledd vises det til bruk av verneutstyr:

Når det ikke på annen måte kan tas forholdsregler for å oppnå tilstrekkelig vern om liv eller helse, skal arbeidsgiver sørge for at tilfredsstillende personlig verneutstyr stilles til arbeidstakers rådighet, at arbeidstaker gis opplæring i bruken av utstyret og at det tas i bruk.

Når det kommer til akutte hendelser som trusler og vold, viser funnene at NAV har veletablerte rutiner og prosedyrer å vise til. Både respondent 2 og lederen forteller om høyt fokus på de akutte hendelsene og at dette er pratet mye om på kontoret. Dette sammenligner vi med det Arbeidsmiljøloven betegner som verneutstyr, som innebærer både avvikshåndtering, debrief og andre støttefunksjoner som bedriftshelsetjeneste og verneombud. Ifølge Haavik og Toven (2020) er det avgjørende for effektiv ivaretagelse at fenomenet gjenspeiles i alle ledd i organisasjonen. Dermed tillegger vi det positivt vekt, at ivaretagelsen er gjenkjennbar gjennom flere ledelsesnivåer. Funnene tyder på at det er høyt fokus på de akutte hendelsene og behov for ivaretagelse innenfor disse. Dette samsvarer med Isdal (2017) sine erfaringer hvor hendelser med høy alvorlighetsgrad vanligvis utgjør en åpenbar direkte belastning, og dermed ofte får økt oppmerksomhet. Men statistikken tilser som nevnt at mindre enn 13% av helse- og sosialbransjens ansatte, utsettes for slike hendelser (Statistisk sentralbyrå, 2020).

Temaet i denne studien, som også ble presentert for respondentene, omhandler dog de små dryppene i hverdagen. I sum beskriver jobbspesialistene at forholdene på kontoret er lagt til rette for minst mulig stress gjennom overkommelig arbeidsmengde, muligheter for kompetanseheving og nødvendig personalinvolvering.

De sosiale forholdene på Nav-kontoret som helhet beskrives som svært gode, og jobbspesialistene har mye kontakt med øvrige avdelinger. Av stressrelaterte forhold nevnes ønsket om å ha mer kontakt med lederen, samt rollekonflikter når brukernes forventninger, jobbspesialistenes mandat og hva jobbspesialisten ser at det er behov for, ikke samsvarer. Selv om belastningene ikke oppleves som store per nå, nevner flere av jobbspesialistene at de bare har vært ansatt i et år, og at vi er velkomne tilbake om noen år for å stille de samme spørsmålene. Det kan antyde en forventning om økt arbeidsbelastning over tid. Høgsted (2023, s. 49) bemerker at langvarig stress der indre og ytre krav overstiger ansattes ressurser, bør håndteres for å hindre at de kommer negativt til uttrykk hos den enkelte. Dermed er respondentenes utsagn viktige signaler for ledelsen å ta med i det videre arbeidsmiljørelaterte arbeidet. Høgsteds uttalelse samsvarer med Isdals erfaringer om at belastninger i helse- og sosialbransjen ofte ikke er knyttet til enkeltstående hendelser, men heller en gradvis påvirkning av små belastninger over tid (Isdal, 2017, s. 43). Siden arbeidsmiljøet er dynamisk, er det viktig at jobbspesialistene får mulighet til å evaluere jevnlig for å sikre at ivaretagelsen er relevant og effektiv, og at ikke krav overstiger ressurser. Evalueringene kan bidra til å identifisere tidlige tegn på stress, belastning eller mistriivsel, og hjelpe til med å iverksette tiltak før problemene utvikler seg til alvorlige utfordringer, som tidligere forskning har påpekt (Isdal, 2017; Indregard, 2017; Grandey et al., 2012).

I 5.2 ble vi kjent med at kollegastøtte tillegges stor vekt som ivaretagelse. Isdal (2017) påpekte at det er arbeidsgivers ansvar å sette av tid og sted for «bålplasser» i kollegagrupper. Haavik og Toven (2020) mente at det kan være vanskelig for ansatte å ha selvinnsett dersom en er i ferd med å møte veggen. Dermed vil det være naivt å tenke at arbeidstakere selv skal etterspørre veiledning. At ledelsen engasjerer seg i prosessen på denne måten, kan altså ha positive effekter på både kvalitet og sikre deltakelse (Isdal, 2017). En jobbspesialist som er utsatt for betydelige emosjonelle påkjenninger og stress, vil kunne tenkes å ha begrenset kapasitet til å levere adekvat hjelp og støtte til brukerne. Ifølge Isdal (2017, s. 186) vil tiltak som er utarbeidet av ledelsen muliggjøre målrettet deling av følelser. Isdal anbefaler å nevne hvor og hvordan følelsen oppstod, og deretter diskutere situasjonen og relasjonene knyttet til den. I fravær av slike strukturerte arenaer er det, ifølge Isdal, sannsynlig at en i større grad vil klage til en utvalgt kollega bak kulissene, og dermed spre negativitet. Det at ledelsen har tatt initiativ til å tilrettelegge for organisert kollegaveiledning gjennom prosjektet «Alt det jeg er», vurderes derfor som verdifullt.

Prosjektet bidrar til en tosidig ivaretagelse hvor det på den ene siden skal øke veilederkompetansen, og på den andre siden skal styrke kollegastøtten (Educational storytelling, u.d.). Respondentenes beskrivelser dreier seg om at prosjektet gir forutsigbarhet og muligheter for å dele tanker, opplevelser og bekymringer. Det var tydelig at slik ventileringsavfølelse og opplevelser var viktig for respondentene: «[...] Jeg heier på dette. Det er så viktig. Du møter så mange du hjelper hele tiden, men din egen reise i jobben med alt dette man ser, er ingen som møter. Annen enn deg selv» (respondent 4). Ifølge Hochschild (1979) kan mangel på ventileringsmuligheter, gjøre at belastningene bygger seg opp over tid og blir så store at de kan påvirke helsetilstanden negativt. Det er derfor nærliggende å tenke at prosjektet ikke bare har en positiv innvirkning på helse, trivsel og arbeidsmiljøet til jobbspesialistene, men også kvaliteten på arbeidet.

At prosjektet «Alt det jeg er» også legger til rette for kompetanseutvikling, kan ifølge Haavik og Toven (2020) bidra til mindre frustrasjon fordi ansatte står stødigere i egen rolle, samt skape variasjon i arbeidshverdagen og nye perspektiver på eget arbeid. Jobbspesialistene løftet muligheter for kompetanseheving som en positiv faktor på kontoret:

Veiledningsgruppene har vært kjempenyttig, og vi har jo mye sånne her småkurs nå og da. [...] Men det er jo sånn der kontinuerlig at man er med på... vi har jo opplæringsdag hver onsdag før lunsj og da er det jo alt mulig [...] da kan du også melde inn behov hvis det er noen ting. Så det er jo mye sånne småkurs som gjøres hele tiden underveis [...] (respondent 2)

### **5.3.2 Lederrollen**

«[...] det skal godt gjøres å skru opp friheten vi har, tror jeg» (respondent 2). Relasjonen mellom leder og teamet viser at jobbspesialistene har høy grad av autonomi, og at de ikke detaljstyres. Når arbeidet stiller høye krav samtidig som det gir høy grad av kontroll, er det mer sannsynlig at de opplever arbeidet som meningsfullt. Slik forklarer jobbspesialistene sin arbeidshverdag. Det er dette Karasek og Theorell (1990) definerer som aktiv jobbsituasjon. Respondentene har med andre ord en arbeidssituasjon som kan ha positive helseeffekter, eksempelvis høyere arbeidsglede, noe som kommer frem av funnene våre. Autonomi bidrar til å skape en aktiv jobbsituasjon, og er en av faktorene som bidrar til å skape en positiv energi hos ansatte som fører til større grad av handling, problemløsning og mindre emosjonell belastning (Karasek og Theorell, 1990).

Linda Lai (2017) viser til at autonomi gir ansatte handlingsrom til å bruke kompetansen sin, gjøre egne vurderinger og valg, samt ramme inn egen rolle. Lederens oppgave vil være å utvise tillit og å ikke detaljstyre. Jobbspesialistene opplever fleksibilitet og innflytelse i arbeidet så lenge de holder seg innenfor gitte rammer:

[...] Ja, det er ingen som sier: i dag skal du snakke med dem. Eller: du skal ringe dem. Så jeg føler jeg har jo veldig kontroll selv på min egen arbeidshverdag [...] ja vi går jo på tall: nå er det så og så mange her og så og så mange der. Men det er... Det er ikke noe pisk der som sier at: det her skal gjøres nå... Nei (respondent 6)

Vi kan på mange måter si at oppskriften på å sikre et godt arbeidsmiljø står nedfelt i formålsparagrafen til arbeidsmiljøloven: «å legge til rette for et godt ytringsklima [...]» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1, bokstav c). I intervjuene kom det frem at ledelsen har involvert ansatte i oppbygginga av teamet, noe vi tolker at legger til rette for at de skal bidra til arbeidsmiljøet i tråd med arbeidsmiljøloven §2-3 (2005). Involveringen setter jobbspesialistene i posisjon til å få eierskap og mulighet til medvirkning i egen arbeidshverdag. Ved å engasjere ansatte i åpne diskusjoner om hvordan de ønsker at dynamikken i det kollegiale arbeidsforholdet skal være, slik det er gjort, vil det kunne utvikles gode rutiner og retningslinjer som alle er tilfredse med, noe som igjen kan bidra til å styrke både individet og fellesskapet (Isdal, 2017). Funnene fra samtalene med jobbspesialistene peker i denne retningen.

[...] vår nåværende avdelingsleder er NAV-leder. Så vi har jo et naturlig gap som ikke naturligvis er helt heldig. Der du egentlig ikke vet hvor hatten står. [...] Så ikke helt sånn det burde ha vært, det kunne nok ha vært ivaretatt på en annen måte, men vi ivaretar hverandre i større grad og det er sikkert fordi det er sånn. (respondent 1)

Vi tolker at lederens situasjon med dobbeltroller påvirket jobbspesialistenes tilfredshet rundt oppfølgingen og at de kompenserte ved å bruke teamet. Å inneha rollen som både avdelingsleder og øverste leder for et kontor, kan ha implikasjoner for lederrollen. Utsagnene til respondentene pekte på at dobbeltrollen påvirket kvantiteten i kontakten mellom teamet og lederen. Det beskrives som positivt at lederen opererer med en åpen dør-kultur, der ansatte har frihet til å ta opp problemer, ideer eller bekymringer når de selv ønsker det. Haavik og Toven (2020) påpeker at selv om intensjonen bak en slik kultur er god, så kan det føre til at samtaler ikke blir tilstrekkelig fulgt opp og behandlet på en tilfredsstillende måte.

Med en åpen dør-kultur kan det virke som om oppfølgingen fra lederen er overlatt til tilfeldighetene og at det er opp til jobbspesialistene å søke støtte og veiledning. Dette kan føre til at ansatte ikke føler seg ivaretatt eller at de ikke får den nødvendige støtten de har behov for (Haavik & Toven, 2020). Jobbspesialistene fortalte at verken de eller lederen springer ned hverandres dører. Isdal (2017) hevder at når ansatte er ansvarlige for å initiere kontakt med ledelsen, kan dette føre til at kontakt uteblir. Dette vurderer vi som spesielt relevant siden noen av respondentene allerede har uttrykket en forhøyet terskel for å ta kontakt.

I lys av Khalid et al. (2012) sine funn, kan det tyde på at jobbspesialistene opplever en manglende følelse av ledelsesstøtte, til tross for at de er klar over at lederen er tilgjengelig via åpen dør og telefonkontakt. Dette kan indikere en uoverensstemmelse mellom den oppfattede tilgjengeligheten og den faktiske støtten som oppleves. Det faktum at verken ansatte eller lederen springer ned hverandres dører kan tyde på at det er en uklarhet rundt forventningene til hvordan kommunikasjonen skal foregå. Lederens uttalelser viser på den ene siden en bevissthet rundt at enkelte ansatte ikke deler, samt forståelse for mulige konsekvenser som kan følge av emosjonelle belastninger. På den andre siden gir ikke lederen uttrykk for strategier som kan tette gapene i kommunikasjonen. Noen av respondentene er fornøyde med å skulle initiere lederoppfølginga, mens andre så utfordringer med dette. Gjennom uttalelsene tolker vi at det foreligger et behov for å etablere tydeligere retningslinjer og forventninger til kommunikasjonen og samarbeid på leder-ansattnivå. Selv om funnene ikke har påvist negative virkninger som kan tilskrives mangel på ønsket lederstøtte, viser det nødvendigheten av tilpasset ledelse, også i et lite team med fem ansatte (Khalid et al, 2012).

Vi ble tidligere kjent med formålet til arbeidsmiljøloven hvor arbeidsmiljøet blant annet skal gi full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1, bokstav a). Formålet kan på den ene siden anses å være helgrenderende gjennom ordlyden full trygghet, men på den andre siden fremstår teksten så generell at vi stiller spørsmål til hvordan ulike organisasjonene operasjonaliserer dette. Basert på funnene beskrevet ovenfor, har vi derfor sett nærmere på lovforskriften *forskrift om utførelse av arbeid* (2011). Forskriften tar for seg det vi innledningsvis i studien betegnet som kjemisk og biologisk, samt fysisk og mekanisk arbeidsmiljø. Det er også nedfelt presiseringer om vold og trusler om vold, noe som kan tyde på ei retning mot det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. Vi stiller spørsmål til om en lovforskrift med høyere fokus på psykososialt arbeidsmiljø, ville forenklet operasjonalisering av lovverket. Arbeidstilsynet har utarbeidet «Arbeidsmiljømodellen» som sier noe om hvordan arbeidsmiljøet kan vurderes.

I deres beskrivelse av det psykososiale arbeidsmiljøet fremkommer det at ansatte «ikke utsettes for trakassering eller utilbørlig opptreden [...] beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som resultat av kontakt med andre» (Gaupset & Moløkken, u.d, s. 12). Dette kan være et godt utgangspunkt for det videre arbeidet med arbeidsmiljøet. Ifølge Grandey et al. (2012, s. 4) kan et åpent arbeidsmiljø som legger til rette for at ansatte kan uttrykke sanne følelser i kommunikasjonen med lederen, bidra til å gjenopprette energi og personlige ressurser som kan ha blitt tapt i det emosjonelle arbeidet. Dette indikerer viktigheten av å tilrettelegge for kommunikasjon og åpenhet mellom ledere og ansatte.

Funnene i denne studien tyder på at jobbspesialistene opplever høy grad av alle tre elementene; krav, kontroll og støtte. Dette er i tråd med bufferhypotesen, som sier at kontroll og sosial støtte kan fungere som buffere mot høye jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990). Det må imidlertid bemerkes at bufferhypotesen ikke gjelder for alle arbeidstakere og situasjoner. Karasek og Theorell (1990) har påpekt at det kan være vanskelig, om ikke umulig, å bevise årsakssammenhengen mellom individet og omgivelsene. For eksempel kan noen ansatte oppleve høye jobbkrav og lav kontroll til tross for støtte, og fortsatt oppleve stressrelaterte problemer. Dette samsvarer med det Skogstad og Harris (2021) beskrev som ytre påvirkninger, indre mentale prosesser og konsekvenser, som innebærer at kjennetegn ved den enkelte har påvirkning på hvordan omverdenen oppfattes, og dermed hvilke konsekvenser den gir. Selv om funnene i vår studie viser at alle jobbspesialistene opplever tilgang på støtte og benytter seg av dette jevnlig, betyr det ikke nødvendigvis at andre vil ha lik opplevelse og like behov.



## 6 Konklusjon

Næringslivet i Norge har vært i stor endring de siste tiårene. Tjenesteyrker ligger på toppen med flest ansatte, og krever derfor oppdatert kunnskap. På lik linje med at teknisk utstyr og maskiner må vedlikeholdes for å unngå unødvendige kostnader knyttet til feil og tap av produktivitet, er det avgjørende å ivareta ansatte for å opprettholde produktivitet og kvalitet på arbeidet som utføres. Det understreker behovet for å øke bevisstheten rundt de negative konsekvensene av langvarig belastning på arbeidsplassen og behovet for å ivareta de ansattes helse og trivsel, slik at ytelsen og kvaliteten på arbeidet kan opprettholdes på lang sikt.

Formålet med studien var å bidra til å løfte ivaretagelse av ansatte som tema og bidra til kunnskap som kan øke forståelsen for behovet. Dette gjennom problemstillingen:

*Hvordan ivaretas jobbspesialister som står i emosjonelt arbeid?*

Studien er positivt rettet med funn fra en undersøkelsesenheter som hovedsakelig beskriver velfungerende strategier for ivaretagelse på kort sikt. Ved hjelp av sentrale teorier fra belastningspsykologien søker vi å tegne et bilde av hvordan arbeidshverdagen med emosjonelt arbeid kan være. Dette inkluderer både det positive, det negative og ivaretagelse ut fra tre nivåer: individ, kollega og ledelse.

Jobbspesialistene kjente ikke på de store belastningene som kan følge av å bruke seg selv om verktøy i arbeidet. Tvert imot var samhandlingen med brukerne den primære driveren for deres jobbmotivasjon. Likevel forventet flere av dem høyere belastning på sikt. Samtidig gjorde vi funn som tydet på at de jevnt over opplevde god ivaretagelse gjennom alle tre nivåene, noe som ifølge teorien kan fungere som en buffer mot belastninger (Karasek & Theorell, 1990, s. 70). Funnene peker mot en positiv sammenheng hos jobbspesialistene mellom ivaretagelse og evnen til å håndtere utfordringer i arbeidet.

På individnivå tyder funnene på at jobbspesialistene ikke bevisst benytter emosjonshåndtering som ivaretagelsesstrategi. I motsetningen til teorien, utøver de ikke den ene eller den andre metoden, men viser samlet sett et «tilpasset skuespill» innenfor et og samme brukermøte. Strategien ser ut til å ivareta både jobbspesialistene, brukerne og selve prosessen gjennom å balansere nærhet og avstand mellom partene.

Studien viser at kollegastøtte er av avgjørende betydning for jobbspesialistenes ivaretagelse. Respondentene søker aktivt støtte fra sine nærmeste kollegaer gjennom uformelle samtaler, og fremhever betydningen av et trygt arbeidsmiljø. Delingskulturen og kunnskapsutvekslingen i teamet legger til rette for refleksjon, utfordring og læring på en trygg og åpen måte. Disse funnene understrekes av å etablere trygge kommunikasjonsarenaer og fremme kunnskapsdeling, som bidrar til å skape en inkluderende og støttende arbeidskultur.

Teamets leder har hatt to roller: avdelingsleder og NAV-leder. Dette ser ut til å ha påvirket ivaretagelsen på to måter: teamet har hatt mindre kontakt enn ønskelig med lederen og teamet har kompensert ved å bruke hverandre. Dette kan forklare hvorfor støtten de utøver mot hverandre, beskrives som den viktigste formen for ivaretagelse. At ledelsen ikke aktivt involverer seg i den daglige oppfølgingen, kan ha noen fallgruver på sikt som med fordel kan ivaretas. Med fungerende strategier for ivaretagelse her og nå, kan teamet ved første øyekast fremstå som godt ivaretatt. Likevel viser teorien at de små dryppene kan føre til store belastninger på sikt og dette bør derfor vies mer oppmerksomhet av ledelsen. At ledelsen gjør ei aktiv involvering i denne prosessen, vil ifølge teorien kunne ha flere fordeler på både individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå. Dette fremtidsrettede perspektivet var et spennende funn som vi ikke hadde tatt høyde for idet vi startet studien.

Vi har intervjuet et team hvor alle ble ansatt omtrent samtidig for ett år siden og dermed har vært delaktig i oppbygging av kulturen innad i teamet. Noen av jobbspesialistene stiller spørsmål til om de flyter på det nye og spennende og om virkeligheten kommer til å treffe dem en dag. Litteraturen har vist å være tvetydig: noen mener at toleranse øker med erfaring, mens andre peker på det motsatte. Forutsatt at teamet består, kunne det derfor være interessant å gjennomføre samme prosessen frem i tid.

Videre hadde det vært interessant å se på hvordan det er å være mottaker av et spontant støttebehov, både på kort og lang sikt. Dette refererer til situasjoner der en kollega har et spontant behov for å ventilere, uten å ha undersøkt på forhånd om samtalepartneren er tilgjengelig. Kan dette etter hvert føre til lignende konsekvenser som emosjonelt arbeid kan medføre, som for eksempel emosjonell dissonans, utbrenthet og økt sykefravær? Vi finner dette temaet svært spennende og ser et betydelig potensial for videre forskning på dette området.

## Referanseliste

- Aagestad, C. J., Tynes, T., Gravseth, H. M. & Sterud, T. (2014, August 8). *Work-Related Psychosocial Risk Factors for Long-Term Sick Leave*. JOEM, s. 787-793.
- Agervold, M. (2008). 'People work': at arbejde med mennesker. Tidsskrift for Arbejdsliv, s. 61-77.
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Berg, H. (2019, mai). *Oppfølgingstiltak i og utenfor NAV. Ulike veier til arbeidsinkludering?* Hentet fra PROBA Samfunnsanalyse, rapport 2019-0-5: <https://proba.no/rapport/oppfolgingstiltak-i-og-utenfor-nav-ulike-veier-til-arbeidsinkludering/>
- Bolton, S. C. (2005). *Emotion management in the workplace*. Basingstoke: Palgrave, s. 48-49.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, s. 77-101.
- Crescenzo, P. (2016, November 3). *An ancient theory for a current problem [Review of the book Healthy work; Stress, productivity and the reconstruction of working life, by R.A. Karasek & T. Theorell]*. Journal of health and social sciences, s. 225-292.
- Djupvik, A. R., & Eikås, M. (2010). *Organisert velferd*. Oslo: Det norske samlaget.
- Educational storytelling. (u.d.). *Digitale kunnskapsreiser - en ny metode for e-læring*. Hentet fra Alt det jeg er: <https://altdetjeger.no/digital-visning-av-alt-det-jeg-er-for-kommuner-og-arbeidsplasser-2>
- Fellesorganisasjonen. (2015). *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere*. FO. Hentet fra <https://www.fo.no/getfile.php/1311735-1585635696/Dokumenter/Din%20profesjon/Brosjyrer/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument.pdf>

- Forskrift om utførelse av arbeid. (2011). *Forskrift om utførelse av arbeid, bruk av arbeidsutstyr og tilhørende tekniske krav* (FOR-2011-12-06-1357). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1357>
- Gaupset, S., & Moløkken, H. K. (u.d.). *Arbeidsmiljømodellen*. Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Glasø, L. (2021). *Følelsenes betydning i organisasjoner og ledelse*. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 231-259.
- Grandey, A., Foo, S. C, Groth, M & Goodwin, R. E. (2012). *Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor*. *Journal of occupational health psychology*, s. 1-14.
- Goffman, E. (1990). *The presentation of self in everyday life*. New York: Anchor books.
- Goffman, E., Risvik, K., & Risvik, K. (1992). *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatik*. Oslo: Pax forlag.
- Haavik, M., & Toven, S. (2020). *Ivaretagelse av hjelpere*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2015, September 6). *To Invest or Not? The Role of Coworker Support and Trust in Daily Reciprocal Gain Spirals of Helping Behavior*. *Journal of Management*, s. 1628-1650.
- Halvorsen, K., Andenæs, E. & Hammerstad, G. T. (2020). *Ansvar, fag og følelser: Kommunikative utfordringer i brukermøter i NAV*. Trondheim: NTNU.
- Hochschild, A. R. (1979). *Emotion work, rules, and social structure*. Berkely: University of California.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, R. K. (1988). *Structures and Processes of Social Support*. *Annual Review of Sociology*, s. 293-318.
- Høgsted, R. (2023). *Grunnbok i belastningspsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Indregard, A. M., Knardahl, S., & Nielsen, M. B. (2017). *Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, s. 83-92.
- Isdal, P. (2017). *Smittet av vold*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. Virginia: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm.
- Khalid, A., Zafar, A., Zafar, M., A., Saqib, L. & Mushtag, R. (2012). *Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance*. *Information Management as a Business Review*, s. 487-495.
- Knardahl, S. (2021). *Arbeid, stress og helse*. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal Akademisk, s. 278-307.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nilelsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). *Arbeidsplassen og sykefravær*. *Tidsskrift for velferdsforskning*, ss. 179-199.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2017, Februar 8). *Demotiverende ledelse*. Hentet fra BI Business Review: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Martinez-Aasen, A. (2019). *Tilstedeværelsens omkostning*. Hentet fra Psykologtidsskriftet: <https://psykologtidsskriftet.no/fagessay/2019/12/tilstedevaerelsens-omkostning>
- Matthiesen, S. B. (2021). *Nedkjørt i jobben: Om utbrentet i dagens arbeidsliv*. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* Oslo: Fagbokforlaget, s. 327-361.
- Moesby-Jensen, C. K., & Nielsen, H. S. (2015). *Emotional labor in social workers' practice*. *European Journal of Social Work*, ss. 690-702.

- Morris, A. J & Feldman, D. C. (1996). *The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor*. *Academy of Management Review*, s. 986-1010.
- Schönfelder, W., Arntzen, C., Johansen, T., & Munkejord, M. C. (2020). *Jobbspesialister i NAV- Følgforskning på implementering av oppfølgingstjenester i egenregi*. NORCE Samfunnsforskning, UiT Norges arktiske universitet.
- Senreich, E., Straussner, S. L., & Steen, J. (2020). *The Work Experiences of Social Workers: Factors Impacting Compassion Satisfaction and Workplace Stress*. *Journal of Social Service Research*, s. 93-109.
- Skogstad, A., & Harris, A. (2021). *Psykososiale faktorer i arbeidslivet*. I S. V. Einarsen, & A. Skogstad, *Det gode arbeidsmiljø - krav og utfordringer* Bergen: Fagbokforlaget, s. 16-46
- Spjelkavik, Ø. (2019) *Inkluderingskompetanse*. Oslo MET
- Standfeld, S., & Candy, B. (2006, Desember 6). *Psychosocial work environment and mental health- a meta-analytic review*. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, s. 443-462.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2019). *Emosjonelle krav*. Hentet fra Arbeidsmiljøfaktorer: <https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/krav-kontroll-og-belønning/emosjonelle-krav/>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2020, Februar 3). *Hva er arbeidsmiljø?* Hentet fra Statens arbeidsmiljøinstitutt: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Statistisk sentralbyrå. (2020, Juni 29). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet fra Psykososialt arbeidsmiljø: <https://www.ssb.no/statbank/table/07993/tableViewLayout1/>
- Statistisk sentralbyrå. (2020, Juni 29). *Jobbkraft, kontroll og rollekonflikt*. Hentet fra Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen: <https://www.ssb.no/statbank/table/07913/tableViewLayout1/>

Statistisk sentralbyrå. (2022, Juli 6). *Slik jobber Norge*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå:

<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/artikler/slik-jobber-norge>

Statistisk sentralbyrå. (2023, Januar 18). *Sykefravær*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå:

<https://www.ssb.no/statbank/table/12440/tableViewLayout1/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Van der Doef, M., & Maes, S. (2010, November 26). *The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research*. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, s. 87-114.

Zapf, D., & Holz, M. (2006). *On the positive and negative effects of emotion work in organizations*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, s. 1-28.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Informasjonsskriv leder

#### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Hvordan ivaretar ledere ansatte som har emosjonelt belastende arbeid?»?**

Dette er en henvendelse til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer informasjon om belastninger og ivaretagelse av ansatte som står i emosjonelt belastende yrker. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

#### **Formål**

Vi studerer erfaringsbasert master i ledelse ved Universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Skoleåret 2022-2023 skal vi fullføre vår masteroppgave med temaet ivaretagelse av ansatte.

Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt troner helse- og sosialtjenestene øverst på sykefraværstatistikken, og anses derfor som en av de mest risikoutsatte næringene i norsk arbeidsliv. Hva som er bakgrunnen for statistikken kan vi ikke si noe om, men vi synes likevel at det er lett å forstå at ivaretagelse av målgruppa kan ha en samfunnsøkonomisk verdi.

Formålet med undersøkelsen er derfor først og fremst å sette temaet på dagsordenen. I det norske arbeidslivet opplever vi ikke at det er usikkerhet knyttet til ivaretagelse av fysiske forhold som sittestilling, belysning og sikkerhet, ei heller forhold som relateres til sosialt arbeidsmiljø. Hvordan ansatte som står i emosjonelt belastende yrker ivaretas, er mer uklart og delvis tabubelagt.

Vi er nysgjerrige på rutinene som knyttes til den totale belastningen av å stadig håndtere og motta andres tunge historier. Og vi håper at undersøkelsen vår vil føre til økt kunnskap om belastninger og ivaretagelse av målgruppa, og dermed økt forståelse for temaets relevans.

#### **Ansvarlig for forskningsprosjektet**

Universitetet i Tromsø.

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

Vi ønsker å intervju en veletablert organisasjon som faller under det vi betegner som «emosjonelt belastende arbeid». Vi er ikke ute etter de som står i akutte kriser eller ekstreme hendelser slik som nødetater, men heller de som daglig mottar og håndterer klienters vanskelige historier og livssituasjoner. Maratonløperne som står i fare for å ta «saker med seg



hjem» etter endt arbeidsdag og dermed kan oppleve en slags arbeidstretthet. Dette gjorde at vi ønsket å henvende oss til en IPS-avdeling i NAV.

På individnivå ønsker vi at både arbeidsgiver og arbeidstaker skal være representert. Dette kan gi funn i både sprikende og samme retning, men begge deler vil være interessant for å øke kjennskapen til problemstillingen.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av oss gjennom fysisk deltakelse. Det er avsatt 45-60 minutter per intervju og nærmere tid og sted blir vi enige om. Intervjuet vil dreie seg om hvordan du som leder oppfatter belastninger i teamet, hvordan disse håndteres og hvordan du skulle ønske de ble håndtert.

Intervjuet vil bli utarbeidet som et semistrukturert intervju. Dette innebærer overordnede spørsmål med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ut fra respondentens svar. Det vil bli benyttet båndopptaker under intervjuet, og selve intervjuet transkriberes anonymt.

For å få en nærmere forståelse av arbeidshverdagen til respondentene, ønsker vi, i tillegg til intervju, å samle inn data på organisasjonsnivå. Dette være seg rutiner, arbeidsmiljøundersøkelser, stillingsinstruksjoner og/eller andre parameter som kan synliggjøre forholdet mellom leder og ansatt.

### **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. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet ovenfor. Personopplysninger som kan identifisere deg som respondent er ikke relevant for studien. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved behandlingsansvarlig institusjon er det kun undertegnede studenter som har tilgang til båndopptaket, samt opplysninger om respondentene. Studentene som gjennomfører intervjuene, er de samme som transkriberer i etterkant.

Intervjuene gjennomføres anonymisert, og for å holde kontroll på hvem som er respondent, vil vi erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode på båndopptakene. Disse kodene er tilknyttet egen navneliste som oppbevares atskilt fra annet materiell. Navnelista og båndopptakene oppbevares atskilt i hver sine låsbare skap. Det er kun Kristin Markussen som har nøkkel til disse skapene.

Undersøkelsesenheten vår består av en avdelingsleder, en fagleder og tre ansatte. Vi velger å intervjuer avdelingsleder som leder og fagleder som ansatt. Dette begrunnet i hvem som har personalansvar. Med en leder og fem ansatte vil det ikke være mulig å skjule overfor ansatte-respondentene, hva leder har uttalt.

Respondentene får tilbud om å godkjenne de transkriberte intervjuene før disse publiseres i masterbesvarelsen.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juni 2023. Etter sensur foreligger (slutten av juni 2023) vil datamaterialet med dine personopplysninger makuleres og slettes fra båndopptaker. Anonymiserte opplysninger forblir på trykk og kan gjenbrukes til eksempelvis senere forskning.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Personverntjenester 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:

- Universitetet i Tromsø ved Tor J. Schjelde. Telefon: 77 05 83 15/ 41 56 81 91. E-post: [tor.j.schjelde@uit.no](mailto:tor.j.schjelde@uit.no).
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold. Telefon: 77 64 63 22. E-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tor J Schjelde

Rikke Hjelmsø

Kristin Markussen

Veileder

Student

Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan ivaretar ledere ansatte som har emosjonelt belastende arbeid?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 Informasjonsskriv ansatte

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Hvordan ivaretar ledere ansatte som har emosjonelt belastende arbeid?»?*

Dette er en henvendelse til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få mer informasjon om belastninger og ivaretagelse av ansatte som står i emosjonelt belastende yrker. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

#### **Formål**

Vi studerer erfaringsbasert master i ledelse ved Universitetet i Tromsø, Campus Harstad. Skoleåret 2022-2023 skal vi fullføre vår masteroppgave med temaet ivaretagelse av ansatte.

Ifølge Statens arbeidsmiljøinstitutt troner helse- og sosialtjenestene øverst på sykefraværstatistikken, og anses derfor som en av de mest risikoutsatte næringene i norsk arbeidsliv. Hva som er bakgrunnen for statistikken kan vi ikke si noe om, men vi synes likevel at det er lett å forstå at ivaretagelse av målgruppa kan ha en samfunnsøkonomisk verdi.

Formålet med undersøkelsen er derfor først og fremst å sette temaet på dagsordenen. I det norske arbeidslivet opplever vi ikke at det er usikkerhet knyttet til ivaretagelse av fysiske forhold som sittestilling, belysning og sikkerhet, ei heller forhold som relateres til sosialt arbeidsmiljø. Hvordan ansatte som står i emosjonelt belastende yrker ivaretas, er mer uklart og delvis tabubelagt.

Vi er nysgjerrige på rutinene som knyttes til den totale belastningen av å stadig håndtere og motta andres tunge historier. Og vi håper at undersøkelsen vår vil føre til økt kunnskap om belastninger og ivaretagelse av målgruppa, og dermed økt forståelse for temaets relevans.

#### **Ansvarlig for forskningsprosjektet**

Universitetet i Tromsø.

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

Vi ønsker å intervju en veletablert organisasjon som faller under det vi betegner som «emosjonelt belastende arbeid». Vi er ikke ute etter de som står i akutte kriser eller ekstreme hendelser slik som nødetater, men heller de som daglig mottar og håndterer klienters

vanskelige historier og livssituasjoner. Maratonløperne som står i fare for å ta «saker med seg hjem» etter endt arbeidsdag og dermed kan oppleve en slags arbeidstretthet. Dette gjorde at vi ønsket å henvende oss til en avdeling i NAV som hjelper brukere med sammensatte behov ut i jobb.

På individnivå ønsker vi at både arbeidsgiver og arbeidstaker skal være representert. Dette kan gi funn i både sprikende og samme retning, men begge deler vil være interessant for å øke kjennskapen til problemstillingen.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du blir intervjuet av oss gjennom fysisk deltakelse. Det er avsatt 45-60 minutter per intervju, og disse vil foregå over to dager ved [REDACTED], 12. og 15. desember. Intervjuet vil dreie seg om erfaringer og tanker du som ansatt har om og med jobberelaterte belastninger, samt ivaretagelse knyttet til disse.

Intervjuet vil bli utarbeidet som et semistrukturert intervju. Dette innebærer overordnede spørsmål med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål ut fra respondentens svar. Det vil bli benyttet båndopptaker under intervjuet, og selve intervjuet transkriberes anonymt.

For å få en nærmere forståelse av arbeidshverdagen til respondentene, ønsker vi, i tillegg til intervju, å samle inn data på organisasjonsnivå. Dette være seg rutiner, arbeidsmiljøundersøkelser, stillingsinstruksjoner og/eller andre parameter som kan synliggjøre forholdet mellom leder og ansatt.

### **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. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet ovenfor. Personopplysninger som kan identifisere deg som respondent er ikke relevant for studien. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved behandlingsansvarlig institusjon er det kun undertegnede studenter som har tilgang til båndopptaket, samt opplysninger om respondentene. Studentene som gjennomfører intervjuene, er de samme som transkriberer i etterkant.

Intervjuene gjennomføres anonymisert, og for å holde kontroll på hvem som er respondent, vil vi erstatte navnet og kontaktopplysningene dine med en kode på båndopptakene. Disse kodene er tilknyttet egen navneliste som oppbevares atskilt fra annet materiell. Navnelista og båndopptakene oppbevares atskilt i hver sine låsbare skap. Det er kun Kristin Markussen som har nøkkel til disse skapene.

Undersøkelsesenheten vår består av en avdelingsleder, en metodeveileder og fire ansatte. Vi velger å intervju avdelingsleder som leder og metodeveileder som ansatt. Dette begrunnet i hvem som har personalansvar. Med en leder og fem ansatte vil det ikke være mulig å skjule overfor ansatte-respondentene, hva leder har uttalt.

Respondentene får tilbud om å godkjenne de transkriberte intervjuene før disse publiseres i masterbesvarelsen.

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

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. juni 2023. Etter sensur foreligger (slutten av juni 2023) vil datamaterialet med dine personopplysninger makuleres og slettes fra båndopptaker. Anonymiserte opplysninger forblir på trykk og kan gjenbrukes til eksempelvis senere forskning.

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

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Tromsø har Personverntjenester 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:

- Universitetet i Tromsø ved Tor J. Schjelde. Telefon: 77 05 83 15/ 41 56 81 91. E-post: [tor.j.schjelde@uit.no](mailto:tor.j.schjelde@uit.no).
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold. Telefon: 77 64 63 22. E-post: [personvernombud@uit.no](mailto:personvernombud@uit.no)

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

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Tor J Schjelde  
Veileder

Rikke Hjelmsø  
Student

Kristin Markussen  
Student

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan ivaretar ledere ansatte som har emosjonelt belastende arbeid?», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Vedlegg 3 Intervjuguide leder

## *Intervjuguide leder*

*Problemstilling: Hvordan ivaretar ledere ansatte som står i emosjonelt belastende arbeid?*

### **Innledning:**

*Presentasjon av oss og undersøkelsen:*

- Introduksjon, studiet vi går på og vår faglige bakgrunn
- Presentere formålet med undersøkelsen, bakgrunn for valg av problemstilling, samt tidsrammen for intervjuet
- Avklare eventuelle uklarheter eller spørsmål fra respondentens side

### **Innledning:**

- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvilken utdannelse og faglig bakgrunn har du?
- Hva inngår i dine arbeidsoppgaver?

### **Belastninger:**

- Hva tenker du når vi snakker om emosjonelle arbeidsrelaterte belastninger?
- Beskriv noen arbeidsrelaterte belastninger du tror har vært/er utfordrende for de ansatte å stå i.
- Hvilke tegn/symptomer viser ansatte som står i jobberelaterte belastninger?
- Hvilke konsekvenser opplever du at arbeidsrelaterte belastninger har for:
  - Ansatte
  - brukere/jobbsøkere
  - deg selv
  - organisasjonen som helhet

### **Ivaretagelse:**

- Hva tenker du om den rollen du innehar for teamet/avdelingen?



- Har du gjort deg noen tanker rundt det å sitte med flere roller?
- Prioriteringer i lederrollen, hva får man gjort/ikke gjort?
- Hvilke rutiner foreligger hos NAV for oppfølging og ivaretagelse av ansatte?
  - Hvordan utøver du ivaretagelse på det praktiske og emosjonelle plan?
  - Gi eksempler på hvordan du utøver arbeidsgivers styrings- og omsorgsrett
- Hvordan blir du kjent med at ansatte har stått/står i arbeidsrelaterte belastende situasjoner?
  - Hva gjør du for å holde deg oppdatert på ansattes behov for ivaretagelse?
- Hvilke oppgaver/situasjoner/belastninger tenker du at kan føre til behov for ivaretagelse?
- Er det tid og rom for å ivareta ansatte slik du ønsker?
- Hvordan tror du ansatte opplever ivaretagelsen/oppfølgingen på arbeidsplassen?
- Hvilke forventninger har du til en avdelingsleder i forhold til emosjonell ivaretagelse av ansatte?
- Beskriv hvordan den ideelle emosjonelle ivaretagelsen av dine ansatte ville vært

# Vedlegg 4 Intervjuguide ansatte

## *Intervjuguide ansatte*

*Problemstilling: Hvordan ivaretar ledere ansatte som står i emosjonelt belastende arbeid?*

### **Innledning:**

*Presentasjon av oss og undersøkelsen:*

- Introduksjon, studiet vi går på og vår faglige bakgrunn
- Presentere formålet med undersøkelsen, bakgrunn for valg av problemstilling, samt tidsrammen for intervjuet
- Avklare eventuelle uklarheter eller spørsmål fra respondentens side

*Presentasjon av respondenten:*

- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvilken stillingsprosent har du?
- Hvor lenge har du stått i emosjonelt belastende arbeid?
- Fortell litt om en vanlig arbeidsdag

### **Belastninger:**

- Hva legger du i begrepet emosjonelle arbeidsrelaterte belastninger?

- Opplever du følelsesmessige reaksjoner i møte med brukere?

- Hva kjenner du på?

- Kan du beskrive en situasjon på arbeidsplassen som du opplevde emosjonelt belastende?

- Hvis du har opplevd emosjonelle jobbrelevante belastninger, hvilke konsekvenser har disse hatt for:

- deg selv
- brukerne dine
- kollegaene dine
- lederen din
- organisasjonen din

- Har du selv opplevd perioder med utmattelse og/ eller utbrenthet?

- Hva anser du at en som veileder hos NAV må tåle?

## **Ivaretakelse:**

- Beskriv arbeidsmiljøet
  - Hvordan bidrar arbeidsmiljøet til emosjonell ivaretakelse?
  - Trygghet og kultur
  
- Hvordan er den emosjonelle ivaretakelsen strukturert på din arbeidsplass?
  - Hvilken tidsramme er avsatt for ivaretakelse?
  - Hvilke arenaer ivaretar ansatte?
  
- Har du gjennomgått opplæring (formell eller uformell) for å håndtere egne og andres følelser?
  - Hvilken?
  - Hvilket utbytte har dette gitt?
  
- I hvilken grad har du innflytelse på utførelsen av eget arbeid?
  - Gi eksempler
  - Opplever du autonomi relatert til beslutninger som tas?
  
- Hvilke treffpunkter, formelle og uformelle, har du med din leder der du føler deg ivaretatt?
  - Hvor mye benytter du deg av dette?
  - Hvilket utbytte har du?
  
- Beskriv hvordan den ideelle emosjonelle ivaretakelsen av deg som jobbspesialist ville vært
  - Samsvarer denne med det du opplever i dag?
  
- Hva er drivkraften din for å jobbe som jobbspesialist hos NAV?
  - Beskriv positive sider ved arbeidet
  
- Helt til slutt: er det noe annet du har lyst å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

