

# Bacheloroppgave 2014

JUS OG LEDELSE

Bidrar avdelingsledelsens  
ledelse og kommunikasjon til å nå det  
fastsatte målet om jobbmatch i målekortet?  
Hvis så, hvordan?

Av Mona H. Johansson og Anne H. S. Andreassen

Bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i studiet bachelor i jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Høgskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens teorier, metoder eller konklusjoner.

## Forord

Denne undersøkelsen har vi gjort i sammenheng med avslutning på vår bachelorgrad i Jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold avdeling Hønefoss. Vi har i samarbeid med NAV Lillevik sett på hvordan målstyring brukes som arbeidsmetode i denne etaten.

Problemstillingen ble utarbeidet i samarbeid med daglig leder av NAV Lillevik, og vi kom frem til en problemstilling som var interessant både fra vårt og deres ståsted. Vi håper resultatene av denne utredningen kan være til nytte for vår samarbeidspartner, og at vi kan bidra med nye tanker og muligheter rundt hvordan de kan oppnå større måloppnåelse.

Det har vært spennende og lærerikt å jobbe med en stor oppgave som denne over lengre tid. Prosessen har vært utviklende for oss begge, og vi har lært mye om hvordan vi skal arbeide med større prosjekter i samarbeid med andre. Fra dette har vi hentet mange erfaringer vi vil ta med oss videre.

Vi ønsker å rette en stor takk NAV Lillevik som har vært en svært imøtekommende og samarbeidsvillige partner gjennom hele prosessen. Videre ønsker vi å gi en stor takk til våre veiledere, Anne Bang Lyngdal og Ann-Kristin Elstad, for god hjelp gjennom hele prosessen. Til slutt vil vi takke familie som har vært støttende og tålmodige i forhold til vårt arbeid med oppgaven.

Hønefoss, april 2014

---

Mona H. Johansson

Anne H.S. Andreassen

## Sammendrag

I denne avhandlingen har vi jobbet med følgende problemstilling:

*“Bidrar avdelingsledelsenes ledelse og kommunikasjon til å nå det  
fastsatte målet om jobbmatch i målekortet?  
Hvis så, hvordan?”*

Problemstillingen ble utarbeidet etter samtaler med daglig leder av NAV Lillevik etter å ha fått oversikt over temaer de ønsket å få større innsikt i. Vi tok dette som utgangspunkt og knyttet dette opp mot både ledelse og juss.

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi benyttet oss av relevante teorier innenfor fagområdet ”ledelse og kommunikasjon”. Dette gav oss et fundament og et verktøy i analysen og i diskusjonen av våre funn.

Ved innsamlingen av informasjon fra NAV-Lillevik anvendte vi intervjuer med hver enkelt av de syv informantene. I ettertid ble intervjuene kodet i matriser som vi brukte da vi utarbeidet analyse- og diskusjonskapitlene.

I stor grad var informantenes oppfattelse av definisjonene i samsvar med de begrepsdefinisjonene vi hadde utarbeidet. Det kommer frem av analysen at informantene selv mener de er godt opplyst om målekortet, og da også jobbmatch. Allikevel var det en usikkerhet blant informantene om hvordan måloppnåelsen på jobbmatch faktisk ligger an.

I forhold til hvordan kommunikasjonen fungerer på kontoret, var samtlige meget fornøyd. I all hovedsak kommuniserer de muntlig med hverandre. Kun avdelingsledelsen var litt kritisk til om kommunikasjonen noen ganger nådde gjennom. En av avdelingslederne trakk frem at han følte kommunikasjonen noen ganger kunne bli utydelig, men i disse tilfeller kom man alltid tilbake til saken for å oppklare senere.

På bakgrunn av informasjonen vi hentet inn fra informantene har vi utformet en rekke tiltak som vi håper kan hjelpe NAV-kontoret med å få en større måloppnåelse på antall jobbmatcher

som blir utført. Vi har i hovedsak trukket frem at man gir de ansatte større innsikt i målekortet gjennom å innføre rutiner for hvordan og når jobbmatcher skal gjennomføres. I tillegg kan det innføres møter hvor både avdelingsledelsen og de ansatte er til stede, slik at måloppnåelsen kan diskuteres og de ansatte kan få en mulighet til å ytre seg. Et annet tiltak kan være at det innføres gruppesamarbeid hvor de ansatte kan dele erfaringer de har gjort seg rundt arbeidet med målekortet. Vi har også kommet med et tiltak om at informasjon også kan gis skriftlig, for eksempel i et ”nyhetsbrev” per e-post som opplyser om siste måneds målresultater og erfaringer.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
<b>2. TEORI</b> .....	<b>11</b>
2.1 KILDESØK.....	11
2.2 DEFINISJONER .....	13
2.2.1 Målstyring.....	13
2.2.2 Ledelse.....	17
2.2.3 Kommunikasjon.....	19
2.3 MODELLER.....	22
2.3.1 Ledelsesmodeller:.....	22
2.3.2 Kommunikasjonsmodeller.....	25
2.3.3 Vår modell.....	30
<b>3. METODE</b> .....	<b>32</b>
3.1 KRITERIER SOM MÅ VÆRE TILFREDSSTILT FOR Å SVARE PÅ PROBLEMSTILLINGEN .....	32
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	32
3.3 OM NAV LILLEVIK .....	33
3.4 KRAV TIL ANONYMITET .....	33
3.5 DATAINNSAMLING.....	34
3.6 VALG AV INTERVJUTYPE .....	34
3.7 GRAD AV STRUKTURERING I INTERVJUET .....	34
3.8 UTFORMING AV SPØRSMÅLENE.....	35
3.9 GJENNOMFØRING .....	35
3.10 PLAN FOR ANALYSE.....	35
3.11 EVALUERING AV KVALITETEN PÅ UNDERSØKELSEN.....	36
<b>4. ANALYSE</b> .....	<b>38</b>
4.1 MÅLSTYRING, MÅLEKORT OG JOBBMATCH.....	38
4.1.1 Arbeidsmetoden målstyring.....	38
4.1.2 Målekortet.....	39
4.1.3 Målenes relevans .....	40
4.1.4 Rutiner.....	42
4.1.5 Tanker rundt jobbmatch.....	42
4.1.6 Brukernes utbytte.....	43
4.1.7 Trenden til jobbmatch.....	44
4.2 LEDELSE.....	44
4.2.1 Begrepet ledelse .....	45
4.2.2 Informasjon om målekortet.....	47
4.2.3 Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch.....	49
4.2.4 Avdelingsledelsens målfokus.....	50
4.2.5 Mer informasjon om jobbmatch.....	51
4.3 KOMMUNIKASJON.....	51
4.3.1 Begrepet kommunikasjon.....	51
4.3.2 Kommunikasjon med avdelingsledelsen.....	53
4.3.3 Kommunikasjonskanal.....	54
4.3.4 Tilbakemeldinger .....	55
4.4 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN .....	56
<b>5. DISKUSJON</b> .....	<b>59</b>
5.1 MÅLSTYRING, MÅLEKORT, OG JOBBMATCH.....	59
5.1.1 Arbeidsmetoden målstyring.....	59
5.1.2 Målekortet.....	61
5.1.3 Målenes relevans .....	62
5.1.4 Rutiner.....	63

5.1.5 Tanker rundt jobbmatch.....	63
5.1.6 Brukernes utbytte .....	64
5.1.7 Trenden til jobbmatch.....	65
5.2 LEDELSE.....	65
5.2.1 Begrepet ledelse .....	65
5.2.2 Informasjon om målekortet.....	67
5.2.3 Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch.....	68
5.2.4 Avdelingsledelsens målfokus.....	69
5.2.5 Mer informasjon om jobbmatch.....	70
5.3 KOMMUNIKASJON.....	70
5.3.1 Begrepet kommunikasjon.....	70
5.3.2 Kommunikasjon med avdelingsledelsen.....	71
5.3.3 Kommunikasjonskanal.....	72
5.3.4 Tilbakemeldinger .....	73
5.4 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN .....	73
5.5 OPPSUMMERING AV DISKUSJONSKAPITTELET .....	74
<b>6. TILTAK .....</b>	<b>76</b>
<b>7. FEILKILDER.....</b>	<b>79</b>
<b>8. KONKLUSJON.....</b>	<b>81</b>
<b>9. KILDER.....</b>	<b>82</b>
9.1 BØKER .....	82
9.2 LOVER .....	83
9.3 WEBSIDER .....	83

## **Figurliste**

**Figur 1:** Oppbygning hos NAV, side 14

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

**Figur 2:** Martinsens ledelsesmodell, side 22

(Martinsen, 2009, s. 137)

**Figur 3:** Bergs ledelsesmodell, side 24

(Berg, 2000, s. 42)

**Figur 4:** Toveiskommunikasjonsmodell, side 26

(Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 291)

**Figur 5:** Raaheims kommunikasjonsmodell, side 26

(Einarsen og Skogstad, 2011 s. 176)

**Figur 6:** Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell, side 28

(Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 291)

**Figur 7:** Vår modell, side 30

## **Tabelliste**

**Tabell 1:** Utdrag av målekortet, side 16

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

**Tabell 2:** Utdrag av målekortet, jobbmatch, side 17

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

## **Vedlegg**

**Vedlegg 1:** Målekortet

**Vedlegg 2:** Samtykkeerklæring

**Vedlegg 3:** Intervjuguide

**Vedlegg 4:** Matriser

## 1. Innledning

I den offentlige sektoren i Norge er det blitt innført en arbeidsmetode som kalles målstyring. Dette gjelder for de offentlige etatene. Det er den offentlige etaten Arbeids- og velferdsforvaltningen, videre henvist til som NAV, vi skal forholde oss til i denne oppgaven. NAV har som målsetting å få størst mulig andel av befolkningen i Norge ut i arbeid. Mye av arbeidet knyttes til å tilrettelegge for individer på ulike måter, slik at det blir mulig for dem å komme i jobb. Hver kommune i Norge har sitt eget NAV-kontor som består totalt av 5000 ansatte, resten av de NAV-ansatte jobber i staten og består av totalt 14 000 ansatte ([www.nav.no](http://www.nav.no) (C)).

Målstyring bygger på de såkalte kvalitetssirklene som ble utviklet på 1960- og 70-tallet. Der er tanken at man styres av målet, og ikke konkret av *hvordan* målet skal nås (Sander, 2004). Mennesket skal stå fritt til selv å finne metoder som fungerer ut i fra hvordan en selv yter best. Alle mennesker er forskjellige, og i en jobbsituasjon er det menneskene som er ressursene. Kan de ansatte jobbe med litt friere tøyler uten strenge rammer for hvordan arbeidet skal gjennomføres, vil ressursene kanskje bli utnyttet på en bedre og mer effektiv måte. Dette er tanken bak målstyring (Sander, 2004).

NAV er en av de statlige etatene i Norge som har blitt pålagt å bruke målstyring som en del av sin virksomhet. Hensikten med å innføre denne arbeidsmetoden er å utnytte de tilgjengelige ressursene på en god og effektiv måte. For å få en balansert målstyring samkjøres resultatene fra de ulike NAV-kontorene for å gi et bedre bilde av hvordan etaten ligger an. Målstyringen har som formål å fungere som en rettesnor for NAV-kontorene, og er med på å skape en oversikt over hva den enkelte enhet kan arbeide videre med, og på hvilken måte det skal gjøres ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)). Fra et samfunnsmessig perspektiv er det derfor viktig at NAV fungerer så godt som mulig, da dette er viktig både for det enkelte menneske og staten. Omtrentlig  $\frac{1}{3}$  av statsbudsjettet disponeres av NAV gjennom de ulike hjelpeordningene de har for Norges borgere ([www.nav.no](http://www.nav.no) (C))

Hos NAV benyttes det et målekort i arbeidet med målstyring. De enkelte NAV-kontorene anvender dette målekortet for å dokumentere hvordan de gjør det i arbeidet med å nå de felles fastsatte målene. Det anvendes både statlige og kommunale måleindikatorer i målekortet, men disse kan variere. Direktoratene sender ut et mål- og disponeringsbrev ([www.nav.no](http://www.nav.no) (E)) som



det kreves at fylkene skal forholde seg til, men de kan søke om å legge til egne indikatorer som skal gjelde spesielt for deres fylke. NAV-kontorene i kommunene har også mulighet til å bringe ønsker til rådmannen om tilpasninger som skal gjelde for deres NAV-kontor ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Dette medfører at det kan være ulik behandling av målstyring på ulike kontorer, og resultatene av denne oppgaven vil ikke automatisk kunne overføres som sannheter for de andre NAV-kontorene i Norge.

I arbeidet med denne bacheloroppgaven, har vi samarbeidet med Lillevik NAV-kontor for å finne ut hvordan målekortet oppfattes blant de ansatte der og hva som skal til for å gjøre arbeidet med dette mer effektivt. For å avgrense oppgaven har vi kun sett på målet om antall utførte jobbmatch. Dette går ut på at de ansatte tar utgangspunkt i brukernes CV og foretar et søk opp mot relevante ledige stillinger i landet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Vår problemstilling vil være med på å belyse den nåværende situasjonen av hvordan avdelingsledelsen kommuniserer og leder sine medarbeidere vedrørende målet om jobbmatch, og vi ønsker å se om eventuelle tiltak fra avdelingsledelsens side kan gjennomføres for å forbedre resultatene på målet. Med denne bakgrunn er vår problemstilling:

*“Bidrar avdelingsledelsenes ledelse og kommunikasjon til å nå det fastsatte målet om jobbmatch i målekortet?  
Hvis så, hvordan?”*

Oppgaven vil ha et juridisk aspekt i forhold til de målene som NAV Lillevik er pålagt å følge i sitt arbeid med målekortet. Ledelsesaspektet vil bestå av å se på avdelingsledelsens form for ledelse, altså den mellommenneskelige påvirkningen gjennom kommunikasjon. Vi skal altså se både på ledelse og kommunikasjon fra avdelingsledelsens side. Vi ønsker dermed å bidra i denne oppgaven med å se på om det er noe avdelingsledelsen kan gjøre med sin form for ledelse og kommunikasjon for å skape større måloppnåelse på målet jobbmatch, og vi får på denne måten knyttet det juridiske og ledelsesaspektet sammen.

I oppgaven vil vi først presentere og redegjøre for valg av teori i teorifundamentet hvor vi presenterer aktuell teori på målstyring og målekortet og definerer relevante begreper knyttet til problemstillingen. Videre i teorifundamentet vil vi presentere modeller som vil anvendes i oppgaven. Deretter kommer et metodekapittel der vi vil gjøre rede for metoden oppgaven bygger på. Så følger analysekapittelet hvor vi presenterer våre funn. Dette vil bli fulgt opp av

et diskusjonskapittel hvor vi knytter funnene opp mot teorien som har blitt presentert tidligere i oppgaven.

På bakgrunn av dette vil vi komme med forslag til tiltak til hvordan avdelingsledelsen kan forbedre sin form for ledelse og kommunikasjon for å oppnå større måloppnåelse.

Avslutningsvis vil vi presentere i et eget kapittel eventuelle feilkilder, før vi til slutt har et konklusjonskapittel med svar på vår problemstilling.

## 2. Teori

Problemstillingen vår består av et ledelsesaspekt som knytter seg til begrepene ledelse og kommunikasjon, og et juridisk aspekt knyttet til målekortet. Vi skal først gi en oversikt over hvordan vi har funnet frem til aktuelle kilder og hvilke kilder vi har brukt. Videre vil vi definere målstyring, ledelse og kommunikasjon, som er begreper knyttet til problemstillingen.

### 2.1 Kildesøk

Ved utarbeidelsen av teorifundamentet har vi gjort et omfattende kildesøk med utgangspunkt i vår problemstilling. Tyngden av teorifundamentet ligger i bøker vi har funnet ved høgskolens bibliotek gjennom søk i BIBSYS. Vi har også benyttet oss av ekstern litteratur, blant annet fra Bærum bibliotek. I tillegg har vi fått tilsendt mål- og disponeringsbrev ([www.nav.no](http://www.nav.no) (E)) og kommunebrev fra daglig leder ved NAV Lillevik ([www.nav.no](http://www.nav.no) (F)). Vi har også foretatt søk i andre databaser, lovdata og søk på Internett for å finne relevant informasjon.

Oppgaven vår består av både et juridisk aspekt og et ledelsesaspekt. I henhold til problemstillingen er det ledelse og kommunikasjon som vil være grunnlaget for ledelsesdelen av oppgaven, og innenfor den juridiske delen er det retningslinjer og mål fastsatt av staten som vil være det sentrale knyttet til målekortet. Vi fant først og fremst relevant informasjon knyttet til begrepene gjennom å søke i databasen BIBSYS. For å finne dagsaktuell litteratur har vi brukt søkebaser som NORART, ATEKST og IDUNN.

Da vi utførte kildesøk etter dagsaktuell litteratur, fant vi mye kritikk rettet mot målstyringen som er innført i den offentlige sektoren i Norge. Spesielt et debattinnlegg av Andersen i Aftenposten viser sterke meninger vedrørende dette. I dette innlegget mente han at målstyring skaper for mye byråkrati. Videre mener han dette medfører at de NAV-ansatte fokuserer for mye på å nå mål, som fører til at brukerne ikke får den hjelpen som er nødvendig for å få mulighet til å komme ut i jobb (Andersen, 2013). Vi finner også lignende meninger i en artikkel hentet fra Velferdsmagasinet. Der trekkes det frem at kvaliteten på arbeidet kan svekkes når fokuset blir for stort på statistikker og interne konkurranser (Arnet, 2012). Vi fant ikke noen andre relevante artikler eller tidsskrifter, men gjør oppmerksom på at vi ikke skal gjøre en undersøkelse på hvorvidt målstyringen fortjener denne kritikken eller ikke, slik at denne kritikken vil ikke være direkte relevant for den videre drøftelsen.

Vi fant derimot mye relevant litteratur i forhold til begrepene målstyring, ledelse og kommunikasjon. Vi hadde fokus på å finne litteratur som knyttet seg til organisasjoner og som helst var relatert til den offentlige sektoren.

Målstyring er en viktig del av problemstillingen vår fordi målekortet som vi skal se på nettopp bygger på denne arbeidsmetoden. Det er derfor viktig å klarlegge hvordan dette fungerer hos NAV Lillevik for å få en forståelse av hva vi vil med vår problemstilling. Vi har dermed valgt å definere målstyring som et eget begrep. Dette har vi gjort ved å benytte hovedsakelig NAV sin hjemmeside [www.nav.no](http://www.nav.no).

Hovedlitteraturen knyttet til begrepet ledelse er boken *Ledelsesteorier, om ledelse skal lede til noe* (2011) av Andersen. Vi har benyttet oss av en definisjon fra Andersen og tilpasset den til vår problemstilling. Videre har vi også hentet definisjoner fra *Ledelse, verktøy og virkemidler* (2000) av Berg, *Hva er ledelse* (2012) og *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2009) av Kaufmann og Kaufmann. Vi har sett på to ledelsesmodeller, den ene hentet fra Martinsens bok *Perspektiver på ledelse* (2009) og den andre fant vi i Berg sin bok *Ledelse, verktøy og virkemidler* (2000). Bergs modell passet best til vår problemstilling, og ble grunnlaget for ledelsesdelen av vår egen modell.

Ved definering av begrepet kommunikasjon, brukte vi som hovedlitteratur Kaufmann og Kaufmanns *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2009) kombinert med en definisjon hentet fra *Kommunikasjon – målstyrt samarbeid og informasjon* (2005) av Karlsen. Vi har også funnet en kommunikasjonsmodell i Kaufmann og Kaufmann sin litteratur. Den andre kommunikasjonsmodellen vår er hentet fra Einarsen og Skogstad sin bok *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (2011), hvor vi også hentet en definisjon av begrepet. Den siste definisjonen er hentet fra *Ledelse og kommunikasjon* (2001) av Løken.

I forhold til rettskildebildet har vi søkt etter relevant informasjon i LOVDATA knyttet til blant annet lover, lovforarbeider, forskrifter, dommer, tariffavtaler og internasjonal rett. Vi fant arbeids- og velferdsforvaltningsloven (NAV-loven) av 16. juni 2006 hvor § 14 a omhandler rettigheter som brukeren har krav på når han henvender seg til etaten. Dette er relevant for problemstillingen vår, da flere av målene på målekortet er tilsiktet brukernes rettigheter.

Vi fant også fire forarbeider (1 NOU og 3 innstillinger til Stortinget) der søkeordet «målekort» var nevnt. Disse var ikke relevante i forhold til vår problemstilling fordi disse ikke var knyttet til NAV.

Resultatet av søket på Lovdata viste også flere henvisninger til forskrifter som omhandlet NAV, men disse var knyttet til blant annet internkontroll, taushetsplikt og delegering av myndighet hos NAV, som ikke er relevant for oppgaven. I tillegg fant vi en forskrift om elektronisk kommunikasjon til NAV, denne omfattet kun forhold mellom leger og NAV og vil heller ikke være aktuell for vårt formål. Dommer vi fant er stort sett knyttet til forhold mellom NAV og brukere, og ikke knyttet til målstyringen i NAV. Det vil derfor ikke være aktuelt og trekke frem noen av disse. Videre gav søket ingen resultater som var aktuelle for vår oppgave i tariffretten eller internasjonal rett.

I tillegg vil vi anvende mål- og disponeringsbrevet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (E)) og kommunebrevet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (F)) som fastslår retningslinjer og de ulike målene som skal gjelde for NAV-kontoret i det kommende året.

## 2.2 Definisjoner

For å klargjøre vår problemstilling vil vi først definere *målstyring*, og deretter begrepene *ledelse* og *kommunikasjon*.

### 2.2.1 Målstyring

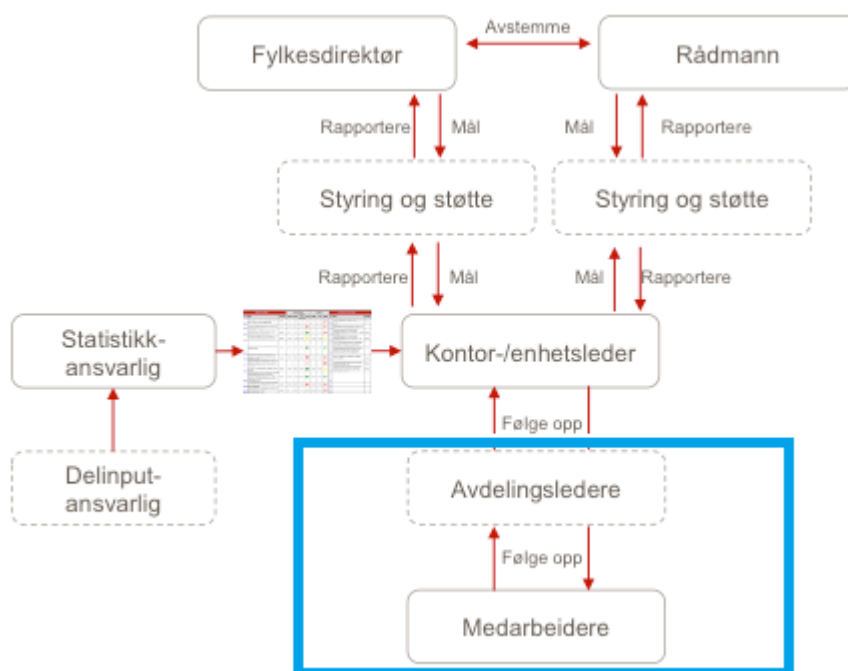
NAV-kontorene må forholde seg til Mål- og disponeringsbrevet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (E)) som gir retningslinjer for budsjettering og hovedmål for det kommende året. Dette er utarbeidet av staten. I tillegg gir det årlige Kommunebrevet anvisninger om hvordan arbeidet på NAV-kontorene skal tilrettelegges ([www.nav.no](http://www.nav.no) (F)). Disse brevene legges til grunn ved utarbeidelsen av målekortet som brukes som en del av målstyringen hos de enkelte NAV-kontorene. Målekortet bygger på prinsippet om målstyring som på NAVs hjemmeside er definert slik:

*Målstyring er et av flere prinsipper som ligger til grunn for virksomhetsstyring i offentlige virksomheter. Målstyring er sentralt besluttet og knytter hovedmål med styringsparametere opp mot de enkelte enheter i organisasjonen og skal være en*

*rettesnor i hva den enkelte enhet skal arbeide med og på hvilken måte.*

([www.nav.no](http://www.nav.no) (A))

Målekortet er et verktøy som det er besluttet at NAV-kontorene skal anvende. Siden dette er noe den offentlige etaten er pålagt å jobbe med, vil det være interessant å se hva de ansatte selv mener om denne måten å arbeide på. Målekortet bygger på et excel-program som viser en oversikt over de ulike styringsparameterne på det enkelte NAV-kontoret. Her finner man en samlet oversikt over alle enhetens mål ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Denne oversikten er målekortet og Vedlegg 1 viser hvordan målekortet ser ut ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). De ulike målene er ikke ment som noe annet enn en rettesnor, altså noe å arbeide mot ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)). Derfor tror vi det er ekstra viktig at avdelingsledelsen hos NAV Lillevik er god på å kommunisere med medarbeiderne rundt dette temaet. Kanskje kan fokuset på at dette er rettesnorer, og ikke absolutte krav være med på å gjøre arbeidet mer motiverende.



**Figur 1: Oppbygning hos NAV**

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

Proessen for målstyring hos NAV-kontorene er ganske omfattende, men oppsettet ovenfor kan tilpasses det enkelte NAV-kontor etter hvordan det er organisert ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på forholdet mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne som på oversikten er markert med blå firkant. Det er spesielt

kommunikasjonen og ledelsen mellom disse knyttet til målekortet og jobbmatch som er aktuell i henhold til problemstillingen vår. Kontor-/enhetsleder har et ledermøte med avdelingsledelsen omtrent hver måned hvor de diskuterer målekortet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Dette følges opp med et møte hvor også medarbeiderne har mulighet til å delta. Her gjennomgås og diskuteres målekortet, en tiltaksplan og eventuelle forslag til nye tiltak. Vi ønsker derfor å se på om de ansatte mener de er involvert i arbeidet med målekortet og om de synes at deres meninger blir hørt.

Selve målekortet gir ikke bare en oversikt over NAV-kontorenes mål, men også om målene er nådd og om det er en positiv eller negativ trend. Målekortet trenger som nevnt ikke bare inneholde styringsparameterne som er pålagt av staten, det enkelte NAV-kontor kan også legge til egne mål hvis dette er relevant i forhold til utfordringer de står ovenfor ([www.nav.no](http://www.nav.no)(D)). I oppgaven vil vi ikke skille mellom mål NAV-kontoret er pålagt og mål de selv har lagt til, fordi dette ikke vil være av betydning for problemstillingen.

Målene som er pålagt NAV-kontorene er delt inn i ulike perspektiver. Først og fremst skal de være med på å ta hånd om brukerne. De skal også hjelpe til med å holde arbeidet på kontorene innenfor økonomiske rammer. I tillegg skal de bidra til å effektivisere saksbehandlingstider og oversendelsesfrister. Det siste perspektivet går på medarbeidernes tilfredshet med jobben, deres involvering, sykefravær og lignende ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Vi ønsker å se på hvordan de ansatte mener det er å arbeide med målekortet til daglig, og om de mener at alle målene er like relevante. Nedenfor er et utdrag av målekortet vist:

Tabell 1: Utdrag av målekortet

Brukerperspektivet				Siste periode				Hittil i år		
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	Snitt/Sum	Mål	Status	
<a href="#">B.10</a>	Andel ordinære arbeidssøkere med oppfølging siste tre mnd (SP)	Middels		80 %		↓		80 %	●	
<a href="#">B.11</a>	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med oppfølging siste 6 mnd(SP)	Middels		80 %		↑		80 %	●	
<a href="#">B.14</a>	Andel med gradert sykmelding ved passering 12 uker	Middels		42 %		■		42 %	●	
<a href="#">B.15</a>	Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid(SP) (Månedstall)	Middels		60 %		↓		60 %	●	
<a href="#">B.16</a>	Andel personer med nedsatt arbeidsevne med overgang til arbeid(SP)	Middels		45 %		↑		45 %	●	
<a href="#">B.20</a>	Andel stillinger meldt til NAV med tilvisning (SP)	Middels		90 %		→		90 %	●	
<a href="#">B.21</a>	Andel stillinger meldt til NAV av den totale stillingstilgangen (markedsandel) (SP)	Middels		40 %		↓		40 %	●	
<a href="#">B.22</a>	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedsbistand fra NAV(SP)	Middels		20,0 %		↓		20,0 %	●	
<a href="#">B.40</a>	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels		85 %		↓		85 %	●	
<a href="#">B.50</a>	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak)	Middels		80 %		↑		80 %	●	
<a href="#">B.53</a>	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Middels		30 %		↑		30 %	●	
<a href="#">B.54</a>	Andel ordinære arbeidssøkere mellom 20-24 år med oppfølging siste 3 mnd	Middels		75 %		↑		75 %	●	

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

I og med at målekortet består av mange mål, har vi som sagt valgt å se nærmere på målet om andel arbeidssøkere med jobbmatch, for å avgrense oppgaven. Dette målet er markert med blått i figuren over. Dette er et mål innen brukerperspektivet, som vil si at det er ment å ivareta brukerrettede tjenester knyttet til informasjon og oppfølging ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Vi ser at dette er direkte knyttet til NAV-lovens §14a som oppstiller ulike forhold som brukeren skal få skriftlig vurdering på. Spesielt bokstav b i bestemmelsen omhandler forhold som jobbmatch-målet dekker. Jobbmatch handler om å finne arbeid som brukeren er kvalifisert for. Det er i denne sammenheng relevant å se om medarbeiderne mener brukerne har et utbytte av at det blir utført jobbmatcher.

Helt konkret går jobbmatch ut på at jobbsøkeren gir sin CV til NAV, og de ansatte foretar et søk i sitt saksbehandlingsverktøy for å se hvilke ledige stillinger som er aktuelle for jobbsøkeren. I arbeidet videre ønsker vi å se om avdelingsledelsen og de ansatte anser dette som et viktig mål.



Tabell 2: Utdrag av målekortet, jobbmatch

Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Middels	30 %	↑	30 %	●
-----------------------------------	---------	------	---	------	---

([www.nav.no](http://www.nav.no) (D))

Vi ser i målekortet at målet staten har satt for utføring av jobbmatcher er 30%, og siden trendpilen er rød, vil det si at NAV Lillevik ikke er på måloppnåelse, men at de er på vei i riktig retning. Trenden er likevel positiv i den forstand at antall utførte jobbmatcher har økt noe siden forrige måned, dette ser vi da pilen i tabellen har en retning oppover. Vi vil derfor se på hvordan avdelingsledelsen oppfatter trender for dette målet, og hvor stor oversikt de øvrige ansatte har over måloppnåelsen knyttet til jobbmatch. Dette er utgangspunktet for hvorfor vi videre i oppgaven vil se på hvordan kommunikasjonen og ledelsen til avdelingsledelsen hos NAV Lillevik kan være med på å påvirke til en bedre måloppnåelse på målet om jobbmatch.

### 2.2.2 Ledelse

Ledelse er et svært omfattende begrep og det finnes svært mange definisjoner på hva det innebærer. Allikevel er det mulig å se en likhet mellom disse definisjonene. Mange av dem ser hen til det sterke båndet mellom organisasjon og lederskap, og ser på elementer som «*mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon, struktur og mellommenneskelige prosess(er)*» (Andersen, 2011, s. 17) som viktige innslag.

Vi kommer til å anvende ledelsesdefinisjonen vi kommer frem til i dette kapittelet i sammenheng med forholdet mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne hos NAV Lillevik.

### Ulike definisjoner på ledelse

I følge Berg har Follet definert ledelse slik: «*Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker*» (Berg, 2000, s. 10). Dette er en svært åpen definisjon, men den inneholder allikevel flere elementer som er relevante for problemstillingen vår som vi nevnte innledningsvis. Det å få ting gjort handler om måloppnåelse, og «kunsten» er å få dette til gjennom den strukturen og strategien lederen velger å bruke.

Denne definisjonen på ledelse gir kun et generelt uttrykk av hva ledelse er, og den er et fint utgangspunkt for å dykke ned i utallige ulike ledelsesteorier og modeller. I og med at vår problemstilling knytter seg mer til kommunikasjonsdelen av jobben til avdelingsledelsen, vil denne definisjonen bli litt for åpen. Vi velger derfor å forkaste denne.

En annen måte å se på ledelse har Arnulf kommet frem til: «*Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt*» (Arnulf, 2012, s. 13). Denne definisjonen har fokus på selve arbeidet og forholdet mellom ledelsen og medarbeiderne ved å se på deres målrettede samarbeid. Det er mindre fokus på ledelsens bidrag til selve måloppnåelsen.

Denne måten å se på ledelse er også knyttet til vår problemstilling. Fordi ved å se på hvordan kommunikasjon og ledelse kan påvirke til bedre samarbeid og kanskje gjøre arbeidet mer meningsfylt, vil dette kunne være med på å påvirke til bedre måloppnåelse. Allikevel er ikke definisjonen optimal i vår sammenheng, da den ikke har stort nok fokus på selve måloppnåelsen som er en essensiell del av vår oppgave. Vi forkaster også denne definisjonen.

Kaufmann og Kaufmann velger å definere ledelse som «*bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål*» (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 333). Her kan sosial innflytelse tolkes til hvordan avdelingsledelsen hos NAV kommuniserer med de ansatte. Den sosiale innflytelsen kan her bidra til at de når sine mål om jobbmatch mer effektivt.

Dette er en svært relevant tilpasning til ledelse med tanke på vår problemstilling, da vi også ønsker å se på hvordan ledelsens kommunikasjon kan hjelpe til å oppnå høyere måloppnåelse. Allikevel blir den litt for generell for vårt formål i motsetning til den neste definisjonen vi skal presentere.

I følge Andersen definerer Tannenbaum, Weschler og Massarik ledelse på følgende måte: «*Ledelse er mellommenneskelig påvirkning utført i en situasjon, og dirigert gjennom en kommunikasjonsprosess mot oppnåelsen av et eller flere spesifikke mål*» (Andersen, 2011, s. 17). Styrken i denne definisjonen ligger i fokuset på kommunikasjon for å oppnå mål og har dermed det samme fokuset som vi har i problemstillingen vår. Svakheten er at den tar utgangspunkt i ulike situasjoner, og vi ønsker et mer helhetlig perspektiv. I denne

definisjonen trekkes koblingen mellom ledelse og kommunikasjon lengre enn det Kaufmann og Kaufmann gjorde, noe som er viktig i arbeidet med å finne svar på vår problemstilling. Den vil derfor være bedre å tilpasse til vår besvarelse.

### **Vår definisjon på ledelse**

Over har vi sett på fire ulike eksempler på hvordan ledelse kan defineres. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Tannenbaum, Weschler og Massariks definisjon på ledelse i følge Andersen (Andersen, 2011), men med noen små endringer.

*«Ledelse er mellommenneskelig påvirkning gjennom en kommunikasjonsprosess mot oppnåelsen av spesifikke mål».*

Dette gir et godt grunnlag for å se hvordan ledelsen kan nå de fastsatte målene i målekortet ved å se på hvordan den kommuniserer med de ansatte mer generelt. I tillegg konkretiserte vi definisjonen ved å henvise til spesifikke mål, da med tanke på målet om jobbmatch. Det vil også være interessant å se på hva avdelingsledelsen og de øvrige ansatte legger i dette begrepet.

### **2.2.3 Kommunikasjon**

Karlsen mener at mennesker kommuniserer med hverandre kontinuerlig, og at også taushet er en form for kommunikasjon (Karlsen, 2005). Siden kommunikasjon er et av begrepene vi bruker i vår problemstilling, skal vi nå presentere fire definisjoner, og til slutt komme frem til en definisjon som passer til vår besvarelse.

### **Ulike definisjoner på kommunikasjon**

Den første definisjonen er hentet fra Einarsen og Skogstad sin bok, hvor de viser til følgende definisjon utarbeidet av Raaheim:

*«Mellommenneskelig kommunikasjon er ikke utelukkende begrenset til situasjoner der to personer står direkte ovenfor hverandre ansikt til ansikt, selv om det kanskje først og fremst er slike situasjoner vi har i tankene når vi bruker disse ordene. Kommunikasjon foregår mellom mennesker, men kan anta forskjellig form avhengig av den situasjonen vi befinner oss i» (Einarsen og Skogstad, 2011, s. 164).*

Dette er en definisjon der det først og fremst trekkes frem at kommunikasjon kan skje på mange måter, ikke bare ansikt til ansikt ved at man prater med hverandre. Raaheim har i følge Einarsen og Skogstad vist til at kommunikasjonens form kan avhenge av hvilken situasjon vi er i, dette er et viktig moment som det er relevant å ha med. Avdelingsledelsen kan på mange måter være avhengig av å bruke andre kommunikasjonsformer enn ansikt til ansikt for å få formidlet samme budskap til de ansatte på avdelingen. Dette fordi det i flere tilfeller kanskje ikke vil være praktisk å gi informasjonen personlig til hver enkelt, og fordi det vil være tidkrevende. Vi mener likevel at definisjonen ikke er den rette, fordi den ikke er spisset nok. Derfor velger vi å forkaste den.

Den andre definisjonen vi har valgt å se på, er det Løken som har utformet:

*«Kommunikasjon, av latin communicatio, meddelelse, utveksling av menings – eller betydningsinnhold mellom individer og grupper ved hjelp av et felles system av symboler. Kommunikasjon kan også finne sted mellom tekniske systemer, for eksempel datamaskiner. Kommunikasjoner er en vanlig betegnelse for samferdselsmidler; også post – og telesamband» (Løken, 2001 s. 9).*

Løken sin definisjon er utformet på en ganske utfyllende og detaljert måte, som også viser til eksempler vedrørende elementene. Den forklarer langt på vei hva kommunikasjon består av, og hvordan den kan gjennomføres mellom mennesker. Hun viser også til at det er flere former for hvordan kommunikasjon gjennomføres. Den kan skje direkte, eller ved hjelp av tekniske systemer. Denne delen av definisjonen er relevant for problemstillingen vår, i og med at avdelingsledelsen også benytter tekniske systemer for å nå alle de ansatte med samme informasjon. Generelt mener vi definisjonen fremstår som noe rotete, og vi synes derfor at den kan bli vanskelig å tilpasse vår besvarelse. Løken trekker frem litt for mange elementer som ikke er aktuelle for vårt formål, da den som nevnt er litt for detaljert. Det er vanskelig å tenke seg at dette er den rette definisjonen for oss. Vi velger derfor å forkaste den.

Den tredje definisjonen vi har valgt å se på, er hentet fra en bok av Kaufmann og Kaufmann, som beskriver kommunikasjon slik: *«Kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 290).*

Denne definisjon forklarer begrepet på en kort og presis måte. Den får med seg at hovedpoenget med kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon. Kaufmann

og Kaufmann har selv i sin bok påpekt at overføring av mening ikke er omfatter av deres definisjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det vil i vår besvarelse være hensiktsmessig å skille mellom mening og informasjon, og derfor blir denne definisjonen noe snever slik den er nå. At kommunikasjon skjer gjennom et felles symbolsystem er på mange måter riktig, men likevel ikke noe som vi kommer til å ha fokus på. Vi skal som hovedsak se på hvilke metoder som brukes for å kommunisere, og om en metode gir bedre resultater enn en annen. Videre er kommunikasjon et begrep som gjerne kan defineres på en mer presis måte, og en slik definisjon vil passe bedre i vår sammenheng. Vi mener definisjonen til Kaufmann og Kaufmann alene er for snever, men med noen endringer kan denne tilpasses vår problemstilling. Vi velger derfor å beholde den inntil videre.

Den fjerde og siste definisjonen vi har valgt å se på, er hentet fra Karlsen sin bok:

*«Når vi kommuniserer deler vi våre tanker og opplevelser med andre. Vi gjør dem til noe felles. Vi kommuniserer ulikt ut fra hvilken situasjon kommunikasjonen er knyttet til, og hvilket formål den har» (Karlsen, 2005 s. 9).*

Definisjonen til Karlsen er god. Den er formulert på en enkel og forståelig måte. Den har en slik utforming at den kan dekke mange situasjoner i og med at den ikke går i detaljer, men kun nøyer seg med å forklare begrepet helt generelt. Et viktig moment i kommunikasjon er at man gjør noen tanker og opplevelser til noe felles, det kan også være deling av ideer. Det at Karlsen også trekker frem at kommunikasjonen kan utarte seg forskjellig avhengig av situasjon og formål er også et viktig moment. Definisjonen passer godt til vår oppgave fordi den ikke er for detaljert, men likevel har med relevante momenter. Alene er også denne noe snever, men vi velger å ta med oss denne definisjonen videre.

### **Vår definisjon på kommunikasjon**

Vi har valgt å utarbeide vår egen definisjon ved å kombinere definisjonen hentet fra Kaufmann og Kaufmann (Kaufmann og Kaufmann, 2009) med definisjonen Karlsen har utformet (Karlsen, 2005). Begge definisjonene inneholder momenter vi gjerne vil ha knyttet opp til problemstillingen. Dermed blir den endelige definisjonen av begrepet kommunikasjon slik:

«Kommunikasjon er overføring og utveksling av informasjon, meninger og ideer. Man kommuniserer ulikt ut fra hvilken situasjon kommunikasjonen er knyttet til, og hvilket formål den har»

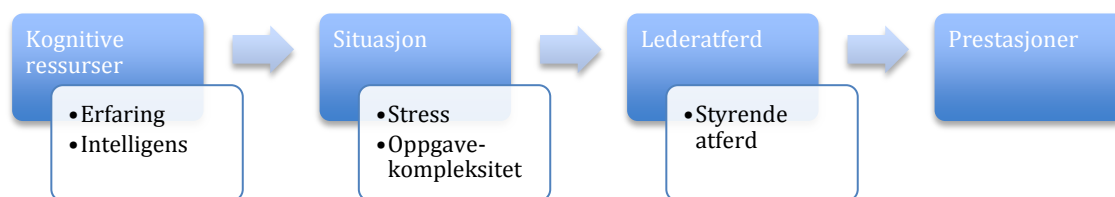
Denne definisjonen passer godt til vår problemstilling som omhandler at kommunikasjon kan bidra til å nå fastsatte mål. Det er kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne som er det interessante i problemstillingen, og da sett i sammenheng med begrepet ledelse. Det vil også være interessant å se på hva avdelingsledelsen og de øvrige ansatte legger i dette begrepet og hvordan avdelingsledelsen anvender kommunikasjon for å informere og motivere de ansatte til å utføre jobbmatcher. I tillegg vil vi se på hvordan de mener kommunikasjonen når igjennom, både fra avdelingsledelsen til de ansatte og fra de ansatte til avdelingsledelsen.

## 2.3 Modeller

Videre har vi tatt utgangspunkt i to ledelsesmodeller og to kommunikasjonsmodeller for så å lage vår egen modell tilpasset problemstillingen i oppgaven.

### 2.3.1 Ledelsesmodeller:

Det finnes en rekke modeller for ledelse. De fleste har ulike innfallsvinkler på hva som er viktig for at lederne skal yte best mulig i sitt arbeid. En måte å få medarbeiderne til å oppnå gode prestasjoner på, ser man på i kognitiv ressursteori (Martinsen, 2009)



Figur 2: Martinsens ledelsesmodell

(Martinsen, 2009, s.137)

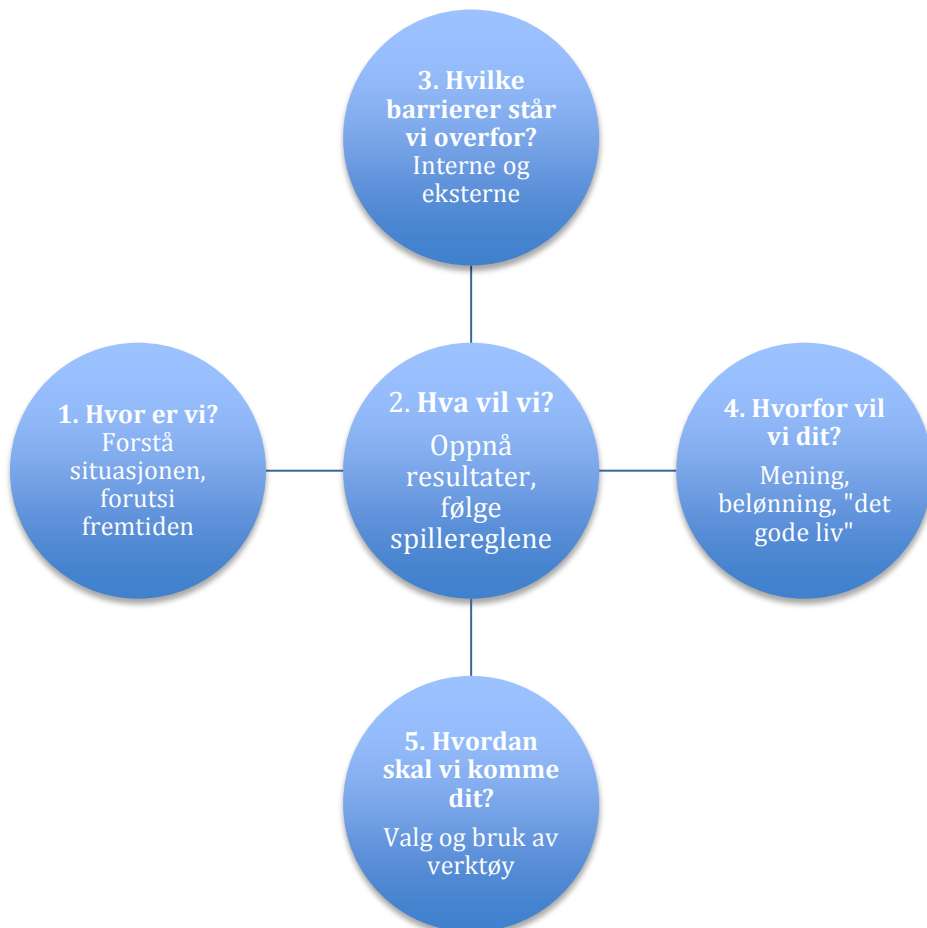
I Martinsens modell presenteres tre faktorer som er med på å skape prestasjoner hos de ansatte. For det første tar modellen for seg lederens personlige forhold (kognitive ressurser, altså ting som erfaringer og intelligens hos lederen). Disse personlige forholdene faller utenfor det som vil være relevant for vår oppgave, fordi vi først og fremst vil se på ledelse og kommunikasjon isolert sett på arbeidsplassen.

For det andre trekker modellen inn at ulike situasjoner ved arbeidet (som stress og oppgavekompleksitet) også kan ha noe å si for utfallet av arbeidet. Selve situasjonen de ansatte hos NAV er i, er heller ikke noe vi har valgt å gå inn på i vår problemstilling. Selv om faktorer som stress kan være relevante, vil dette være i sammenheng med hvordan ledelse og kommunikasjon blir utført fra avdelingsledelsens side.

Til slutt trekker Martinsens modell frem lederatferden (for eksempel en styrende atferd) som i kombinasjon med de to første faktorene vil være med på å påvirke de ansattes prestasjoner. Atferdsmønsteret til avdelingsledelsen vil være relevant for hvordan de ansatte hos NAV blir motivert til å nå målene i målekortet. Men alle disse punktene vil være med på å påvirke hvordan en leder kommuniserer med de ansatte, som er hva vi skal se på i denne oppgaven.

Modellen til Martinsen er situasjonsbetinget og som dermed ikke bare tar utgangspunkt i lederstil og situasjon, men også lederens kognitive ressurser (Martinsen, 2009). For eksempel kan en leder med lang erfaring og styrende atferd, takle en stressende situasjon på jobben annerledes enn en leder med kort erfaring. Som vi da ser, vil det ved å trekke inn lederens kognitive ressurser gi et mer realistisk bilde av et komplekst tema som lederskap. Dette vil i seg selv være tidkrevende å sette seg inn i, og det er derfor ikke mulig for oss å se på avdelingsledelsens kognitive ressurser. Den situasjonsbetingede delen av modellen vil være litt for konkret i forhold til at vi ønsker å se på målekortet knyttet til måloppnåelse isolert sett. Det vil ikke være situasjonene vi ønsker å se på om fører til måloppnåelsen, men avdelingsledelsens ledelse og kommunikasjon mer generelt.

Selv om modellen til Martinsen er god, vil den strekke seg utover temaet i vår problemstilling. Avdelingsledelsens kommunikasjon og ledelse vil som nevnt ha mindre å gjøre med ledernes egne erfaringer, intelligensnivå og situasjon, noe som er vesentlig i Martinsens modell. Det vil heller ikke være mulig i gjennomføringen av denne oppgaven å sette oss inn i dette, da en slik undersøkelse, basert på denne modellen, ville vært for omfattende og tidkrevende for vårt formål. Vi har derfor valgt å forkaste denne og vil se på en annen modell:



Figur 3: Bergs ledelsesmodell

(Berg, 2000 s. 42)

Fokuset til Berg sin modell er på hvordan en leder kan nå organisasjonens mål. Det er en fleksibel modell og man trenger ikke benytte den i noen spesiell rekkefølge (Berg, 2000). Fokuset her er at lederen må ha en klar forståelse av de ulike aspektene som blir tatt opp i modellen. Ledelsen bør kartlegge hvor de er og hva de vil videre, men det vil også være viktig å se på hvilke utfordringer NAV-kontoret står ovenfor. Ved å tenke løsningsorientert kan det være enklere å forstå hvorfor man skal nå disse målene. Det er også ledelsens oppgave å finne beste fremgangsmåte for å nå målene. Berg trekker frem at det er viktig at ledelsen har en god innsikt i omstendighetene rundt målene som skal nås (Berg, 2000). Dette er relevant i forhold til vår problemstilling i oppgaven, lederne må ha god kunnskap om målene for at de bedre skal kunne kommunisere med de ansatte om hvorfor målene skal nås.

Modellens første boble («Hvor er vi?») vil være med på å gi bedre oversikt over hvordan det arbeides med målekortet i dag, og om de ansatte er fornøyde med dagens ordning. Dette er relevant med tanke på å se på hvor det eventuelt vil være forbedringsbehov, noe som tar oss



med videre til modellens andre boble: «Hvor vil vi?». Det overordnede målet vil være å nå måleindikatorene på målekortet, som i denne oppgaven vil være knyttet til målet om jobbmatch.

Den tredje boblen («Hvilke barrierer vi står ovenfor?») i Berg sin modell er knyttet til hvilke utfordringer bedriften står ovenfor. Vi har valgt å se bort i fra denne i våre drøftelser da vi ikke har fokus på barrierer i vår problemstilling, men heller fokuserer på hvordan avdelingsledelsens ledelse og kommunikasjon kan være med på å forbedre resultatene.

Det samme gjelder modellens fjerde boble («Hvorfor vil vi dit?») om hvorfor man ønsker å nå målet, noe som er ganske åpenlyst i denne sammenheng, da målekortet er pålagt fra staten og noe alle NAV-kontorer må jobbe med.

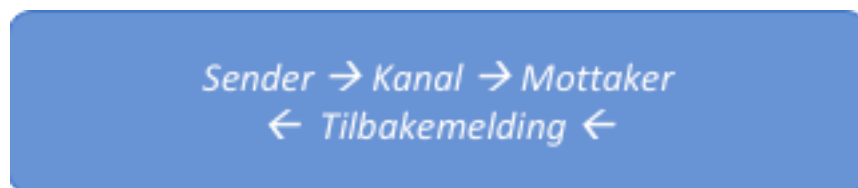
Den siste boblen i Berg sin modell («Hvordan skal vi komme dit?») er igjen mer relevant, da det er spørsmål om hvordan man skal oppnå det man ønsker. Knytter vi dette til problemstillingen så er det å øke måloppnåelsen på målet om jobbmatch som er aktuelt. Her vil blant annet eventuelle tiltak som vi kommer frem til, etter å ha gjennomført undersøkelsen, være relevant. Vi ønsker også å se om avdelingsledelsen allerede har satt i gang tiltak for å øke måloppnåelsen på jobbmatchmålet. Vi velger altså å se på boble 5 («Hvordan skal vi komme dit?») i forhold til forbedringspotensialer knyttet til de to hovedfaktorene som følger av problemstillingen vår: ledelse og kommunikasjon.

Vi beholder modellen til Berg, men velger å fjerne boble 3 («Hvilke barrierer står vi ovenfor?») og boble 4 («Hvorfor vil vi dit?»), da ledelsesmodellen med disse endringene vil være en bedre tilpasning til vår problemstilling. Spørsmålene i modellen til Berg kan være svært relevante når ledelsen hos NAV Lillevik skal nå målene i målekortet. Får de utarbeidet en slik oversikt som denne modellen kan gi, kan det bidra til å bedre måloppnåelsen og effektiviteten i organisasjonen.

### **2.3.2 Kommunikasjonsmodeller**

Det finnes ikke noen overordnet kommunikasjonsteori, men det finnes flere innfallsvinkler (Kaufmann og Kaufmann, 2009) noe som kan illustreres ved ulike kommunikasjonsmodeller. Modellene vi har valgt å bruke, bygger begge på det samme utgangspunktet om toveiskommunikasjon. I praksis dreier det seg sjelden om enveisprosesser, da slik

enveiskommunikasjon ofte er beskjerer som ikke oppfordrer til tilbakemelding fra mottaker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Vi har valgt å fokusere på toveiskommunikasjon i vår oppgave, fordi dette er relevant i forhold til vår problemstilling. Det er kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne som er aktuell. Det vil ofte være snakk om toveiskommunikasjon, da dette skaper en dialog mellom partene. Vi har derfor bevisst valgt å se på toveiskommunikasjonsmodeller som gjerne illustreres slik:

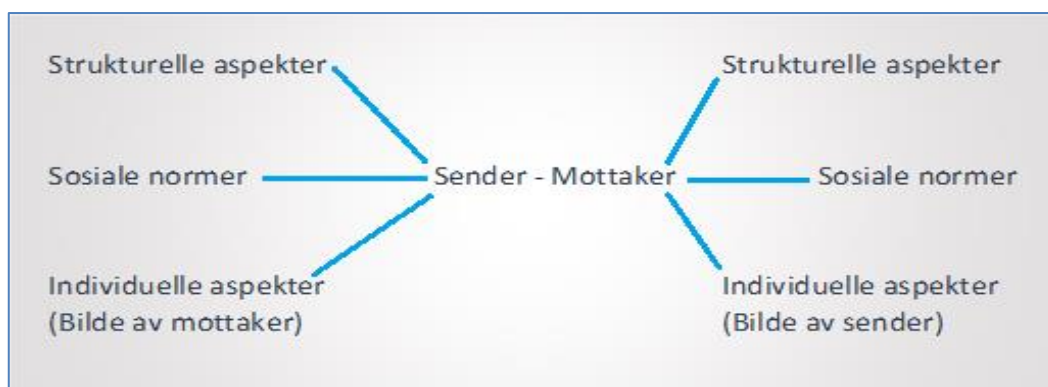


Figur 4: Toveiskommunikasjonsmodell

(Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 291)

Toveiskommunikasjonen fungerer ved at en sender har et budskap som vedkommende vil formidle til en mottaker. Mottakeren oppfatter budskapet, og senderen får tilbakemelding på hvordan mottakeren oppfattet budskapet. I en slik prosess vil det hele tiden skifte på hvem som er sender og hvem som er mottaker (Einarsen og Skogstad, 2011). Dette er en forutsetning for begge modellene som vi videre skal presentere.

I den første kommunikasjonsmodellen blir det vist til at det er flere faktorer som påvirker hvordan kommunikasjonen utarter seg mellom sender og mottaker. Dette er Raaheim sin modell fremstilt i boken til Einarsen og Skogstad og illustreres slik:



Figur 5: Raaheims modell

(Einarsen og Skogstad, 2011 s. 176)

I følge Einarsen og Skogstad har Raaheim trukket frem tre faktorer i sin modell: strukturelle aspekter, sosiale normer og individuelle aspekter. Disse tre faktorene vil naturlig nok påvirke kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og de ansatte som er en viktig del av problemstillingen vår.

De strukturelle aspektene er omgivelsene rundt ethvert menneske som er med på å påvirke mennesket. Det som ligger i faktoren sosiale normer er at man for eksempel kan ha forskjellig bakgrunn eller oppdragelse som vil påvirke hvordan man uttrykker seg og hva man gjør og sier i den aktuelle situasjonen. De individuelle aspektene er også noe knyttet til det samme, der det er spesielt karakteristiske særtrekk og egenskaper hos den enkelte som påvirker kommunikasjonen. Det som menes med bilde av mottaker og sender, er at vi ofte har forventninger når vi får en forklaring eller et bilde av en person.

Disse tingene er forskjellige hos alle mennesker. Raaheim mener dermed, i følge Einarsen og Skogstads fremstilling, at dette er faktorer som påvirker måten en kommuniserer på (Einarsen og Skogstad, 2011).

Vi synes at modellen er en god illustrasjon på begrepet kommunikasjon og fanger opp tre viktige faktorer som forklarer langt på vei hvorfor vi mennesker er forskjellige, og hvordan det kan påvirke kommunikasjon mellom oss. Dette er faktorer som kan være aktuelle i forhold til medarbeiderne, men også avdelingsledelsen fordi vi ønsker å finne ut hvordan de kommuniserer rundt målet om jobbmatch. Likevel ville det blitt svært omfattende å kartlegge hvordan enkeltpersoner i NAV Lillevik kommuniserer med bakgrunn i de tre faktorene. Skulle vi benyttet oss av modellen Einarsen og Skogstad presenterer, måtte vi ha satt oss inn i de enkelte informantenes situasjon, og undersøkt deres bakgrunn og deres individuelle særtrekk. Bakgrunnen til alle mennesker er viktig for å forstå hvordan og hvorfor kommunikasjonen utarter seg som den gjør, noe som også fører til at det er krevende og omfattende å sette seg inn i dette.

I og med at denne modellen fokuserer på enkeltindividet, vil det være lite praktisk for oss å benytte oss av denne modellen, og vi har ikke mulighet til å sette oss inn i medarbeidernes og avdelingsledelsens personlige bakgrunn og egenskaper for å avgjøre om kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og de ansatte fungerer bra eller dårlig. Det ville heller ikke gitt oss noe godt svar på problemstillingen vår. Det vil for oss heller være hensiktsmessig å se på

hvordan kommunikasjonen utføres, hvilke metoder som benyttes, og hvordan det fungerer eller ikke fungerer hos NAV Lillevik. Som følge av at denne modellen krever omfattende undersøkelser for å finne ut om hvordan kommunikasjonen er, velger vi å forkaste kommunikasjonsmodellen som Einarsen og Skogstad presenterer i sin bok.

Vi har derfor videre sett på en modell utarbeidet av Kaufmann og Kaufmann.



**Figur 6: Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell**

(Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 291)

Kaufmann og Kaufmann sin modell beskriver sosial kommunikasjon, men det vil i realiteten være mer komplekst enn det illustrasjonen viser. De lyseblå sirklene viser hvor overføringen begynner, mens de grønne sirklene viser tilbakemeldingssløyfen. I en kommunikasjonsprosess vil det alltid starte med at en sender har et budskap vedkommende vil formidle til en mottaker. Det er kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og de ansatte vi ønsker å se på.

Det er flere ting som spiller inn her, og Kaufmann og Kaufmann skiller mellom fire hovedkomponenter i kommunikasjonsprosessen. Innkoding er den første komponenten som knyttes til senderen. Den sier noe om hva det er senderen vil formidle. Når senderen har bestemt seg for en utforming av budskapet, må vedkommende velge en kommunikasjonskanal. Dette er hvordan vedkommende ønsker å overføre budskapet til mottakeren, for eksempel muntlig eller skriftlig. Når budskapet kommer til mottakeren skjer det en avkodningsprosess. Da vil mottakeren «oversette» budskapet til en egen forståelig form. Her kan det naturligvis oppstå misforståelser. Deretter vil mottakeren reagere på budskapet ved å gi en såkalt tilbakemelding til den opprinnelige senderen. Kaufmann og Kaufmann påpeker at denne prosessen med alle fire komponentene kan gjentas helt til alle har kommet til en rimelig felles forståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Modellen til Kaufmann og Kaufmann er en god illustrasjon på hvordan kommunikasjonen kan skje, og som vil være mer praktisk i forhold til problemstillingen vår enn Raaheims modell presentert av Einarsen og Skogstad. Dette fordi vi ønsker å se på hvordan kommunikasjonen utføres og hvilke metoder som benyttes mellom medarbeiderne og avdelingsledelsen hos NAV Lillevik knyttet til målstyring.

Kommunikasjonsmodellen til Kaufmann og Kaufmann er grunnleggende, og den viser flere ledd av hvordan kommunikasjon utarter seg. Det kan da være enklere å fastslå hvor kommunikasjonen brister, dersom det kommer frem at kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne fungerer dårlig hos NAV Lillevik. Vi kan blant annet se om kommunikasjonen brister ved innkoding av budskapet eller ved avkodingen. Det mener vi er gunstig for oppgaven fordi vi ikke har mulighet til å se grundig på utenforliggende faktorer som påvirker kommunikasjonen fordi vi i problemstillingen vår skal knytte kommunikasjon og ledelsesbegrepet sammen. Kaufmann og Kaufmann har i sin modell klart å illustrere forholdet mellom sender og mottaker på en god måte, slik at vi velger å ta utgangspunkt i denne modellen videre i undersøkelsen.

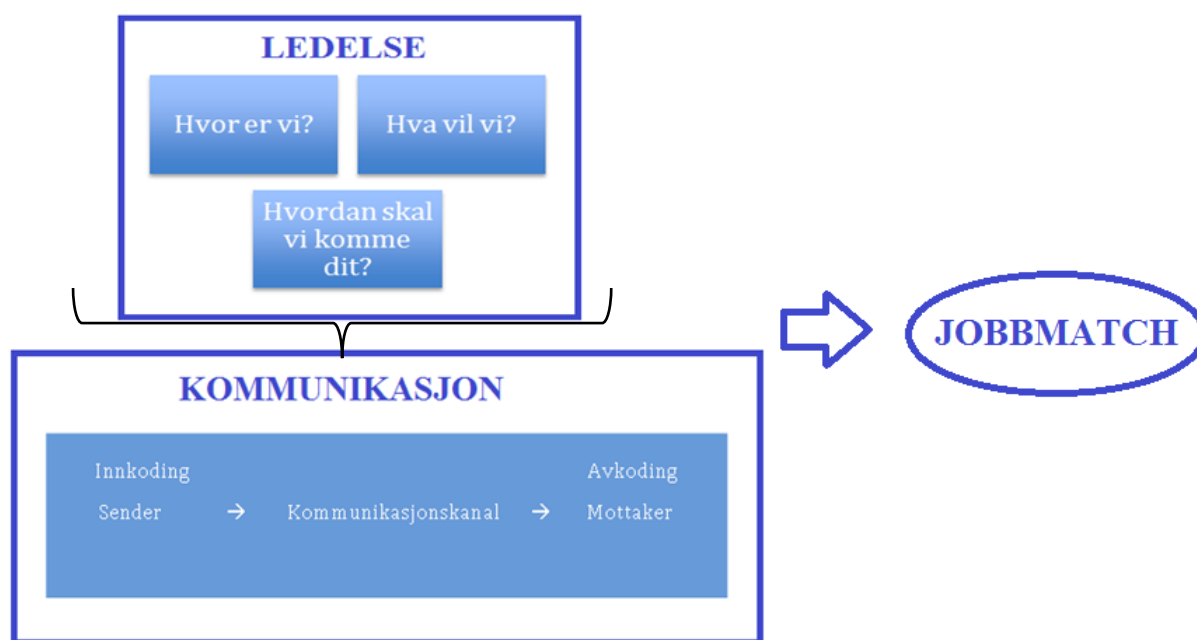
### 2.3.3 Vår modell

Med utgangspunkt i vår problemstilling har vi utarbeidet en egen modell. Dette har vi gjort for å vise tydeligere hva som er problemstillingen i denne oppgaven. Hovedtyngden i oppgaven ligger på hvordan avdelingsledelsens form for ledelse og kommunikasjon påvirker de ansattes måloppnåelse, utformet slik i vår problemstilling:

*”Bidrar avdelingsledelsens ledelse og kommunikasjon til å nå det fastsatte målet om jobbmatch i målekortet? Hvis så, hvordan?”*

Vi har valgt å slå sammen Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell (Kaufmann og Kaufmann, 2009) og Bergs ledelsesmodell (Berg, 2000). Ved å sette sammen modellene til en, får vi et godt utgangspunkt for arbeidet vårt videre. Vi har valgt å korte ned på begge modellene ved å trekke ut hovedessensen og fokusere kun på det som er viktig i henhold til vår problemstilling.

Vår modell vil dermed se slik ut:



Figur 7: Vår modell

Med utgangspunkt i denne modellen ønsker vi å finne løsningen på våre forskningsspørsmål.

Vi har basert modellen på problemstillingens hovedfaktorer; ledelse og kommunikasjon. Disse har vi satt opp som faktorer som vil påvirke om kontoret når det fastsatte målet om jobbmatch.

Kommunikasjon vil være en faktor i alle punktene av ledelsesmodellen, og dermed har vi satt kommunikasjonsdelen under ledelsesdelen, da ledelsen vil påvirke alle punkter av modellen. Det vil være feil å sette kommunikasjon som en isolert del i modellen. Resultatet blir da at vi vil se hvordan kommunikasjon og ledelse er knyttet sammen gjennom hele prosessen.

Vi skal se på om kommunikasjon og ledelse fra avdelingsledelsens side kan bidra til at de ansatte jobber mer med målet om jobbmatch i målekortet slik at måloppnåelsen blir bedre. Ved å gjøre denne undersøkelsen kan vi se om det er noen brist i forhold til en av komponentene innenfor kommunikasjonsdelen av modellen, eller om det eventuelt har noe med faktorene i ledelsesdelen å gjøre.

### **3. Metode**

I dette kapittel vil vi gjøre rede for den metodiske delen oppgaven består av. Vi vil her gjøre rede for hvilke forhold som må være tilstede for å kunne gjennomføre undersøkelsen, hvordan den er gjennomført og hvordan vi har tilrettelagt for å opprettholde anonymitet rundt samarbeidspartneren og informantene. Metodekapittelet viser dermed en oversikt over hele undersøkelsen, og hvordan vi steg for steg har gått frem. Med en slik beskrivelse sikrer vi påliteligheten til undersøkelsen, og gjør det mulig for andre å gjennomføre tilsvarende undersøkelser senere (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006).

#### **3.1 Kriterier som må være tilfredsstillende for å svare på problemstillingen**

For å kunne gjennomføre en undersøkelse for å finne svar på problemstillingen vår, er det noen kriterier som må være tilstede. Vi må først og fremst ha et NAV kontor som benytter målstyring som arbeidsmetode. I tillegg må vi ha tilgang til en avdelingsledelse som gjennom kommunikasjon og ledelse påvirker de ansatte til å jobbe målrettet med målet om jobbmatch i målekortet. Det siste kriteriet som må være tilstede, er at vi må ha tilgang til flere ansatte som jobber med å utføre jobbmatcher. NAV-Lillevik oppfyller disse kriteriene.

#### **3.2 Valg av forskningsdesign**

Vi har valgt å benytte case-design i gjennomføringen av vår undersøkelse hos NAV-Lillevik. Dette vil være den mest hensiktsmessige tilnærmingen i forhold til vår problemstilling og de ressursene vi har tilgang til.

Det ville for eksempel være vanskelig å gjennomføre et eksperiment da dette forskningsdesignet går ut på å undersøke effekten av tiltak (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010), og vi heller ønsker å fange opp hvordan situasjonen på kontoret er nå. Det ville også vært praktisk vanskelig å gjennomføre et eksperiment med tanke på å dele informantene inn i to grupper, en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe, og samtidig fjerne alle andre påvirkningsfaktorer for å se på situasjonen helt isolert (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Flere av våre tolknings spørsmål krever utfyllende svar, og til dette passer case-studier svært godt (Yin, 2009). Denne form for undersøkelse krever heller ikke at vi har kontroll over alle



omstendigheter slik som i et eksperiment. Oppgaven begrenses også kun til nåtidens situasjon på NAV-kontoret, og ikke over lengre tid, da vi kun har mulighet til å gjennomføre én måling (Yin, 2009). Dette kan gjøre det vanskelig å generalisere resultatene fordi vi kun utfører en enkelt undersøkelse.

### **3.3 Om NAV Lillevik**

NAV Lillevik er en statlig etat som har som hovedmål å få flere personer ut i arbeid, og å skape et velfungerende arbeidsmarked ([www.snl.no](http://www.snl.no)). Som nevnt disponerer NAV omtrent 1/3 av statsbudsjettet som fordeles til ulike hjelpeordninger for de som oppsøker NAV. Hver kommune i Norge har sitt eget NAV-kontor som består totalt av 5000 ansatte, resten av de NAV-ansatte jobber i staten og består av totalt 14 000 ansatte ([www.nav.no](http://www.nav.no) (C)).

Vi har gjennomført vår undersøkelse i en av avdelingene hos NAV Lillevik. I denne avdelingen arbeides det blant annet med jobbmatch. På denne måten får vi dekket kriteriet om å intervju informanter som utfører jobbmatcher. Intervjuene vil bli utført både på avdelingsledelsen og medarbeiderne.

### **3.4 Krav til anonymitet**

Når det gjennomføres undersøkelser er det viktig å vite at det stilles forskningsetiske retningslinjer, og at forskeren jobber med grunnleggende respekt for menneskeverdet (Ringdal, 2007). I vår undersøkelse er det viktig at intervjuobjektene blir beskyttet mot at deres svar misbrukes, og dette opprettholder vi ved at alt skal være anonymt. Dette samsvarer også med kravene til anonymitet etter lov om personopplysninger av 14. april 2000. Det er i henhold til bestemmelser i denne loven krav til å opprettholde anonymitet. Det har vi gjort ved å anonymisere underveis i hele prosessen. Intervjuobjektene vil bli anonymisert gjennom hele prosessen, navn og opplysninger som kan kobles til informantene vil ikke fremkomme.

Vi vil i tillegg be om samtykke til å ta opp intervjuene på bånd, slik at opptak er frivillig. Intervjuene vil så bli transkribert. Dette innebærer at vi tar opp intervjuene, for deretter å skrive dem ned. Når dette er gjort vil opptakene bli slettet. Opptakene vil ikke på noen måte bli lagret på PC eller på annen lagringsplass, og ingen andre vil ha tilgang på opptakene før de slettes.

### **3.5 Datainnsamling**

Hovedtyngden av informasjonen vi har hentet inn til denne oppgaven, er gjennom kvalitative forskningsintervjuer med de ansatte og ledelsen på en av avdelingene hos NAV Lillevik. Informasjonen vi har hentet i litteratur, på nett og som vi har fått utlevert hos NAV Lillevik og lignende, ville ikke alene vært tilstrekkelig for å svare på våre forskningsspørsmål.

### **3.6 Valg av intervju type**

Intervju er kanskje den vanligste måten å samle inn informasjon til kvalitative studier. Man kan i den sammenheng velge mellom å intervju en og en person, eller foreta et gruppeintervju (Thagaard, 2009). Den vanligste formen er intervju med enkeltpersoner, men gruppeintervjuer kan også ha sine fordeler som at deltakerne kommenterer hverandres uttalelser og kan føre til en dypere forståelse (Thagaard, 2009). Samtidig kan gruppeintervjuer føre til at kun de mest dominerende meningene kommer frem, mens de som sitter med fravikende meninger fra flertallet kan være redde for å ytre seg (Thagaard, 2009).

Vi har derfor valgt å bruke intervju av enkeltpersoner for å tydelig få frem individuelle meninger. Som Dalland skriver; «*formålet med det kvalitative forskningsintervjuet å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av den livssituasjon han eller han befinner seg i*» (Dalland, 2009, s. 153). I vårt intervju vil da «livssituasjonen» til intervjuobjektet bli koblet til arbeidet med målekortet.

### **3.7 Grad av strukturering i intervjuet**

Grad av strukturering i intervjuet går kort sagt ut på hvor mye som er planlagt i forkant. Det finnes en rekke grader av strukturering, med strukturert intervju og ustrukturert intervju som ytterpunkter (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006).

Strukturerte intervjuer vil gjøre det enklere å sammenligne de ulike intervjuobjektene svar enn ved de ustrukturerte, og vil også gjøre det enklere å holde fokuset på det som er relevant i forhold til undersøkelsen (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006). I et ustrukturert intervju har man i kontrast større fleksibilitet som intervjuer, da intervjuet i stor grad kan sammenlignes med en samtale (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006).

Vi har valgt å bruke et semistrukturert intervju i denne oppgaven, som også er den vanligste formen for intervju (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Det vil si at vi på forhånd har utarbeidet spørsmålene i en intervjuguide, men vi vil ikke være slavisk bundet til denne, slik som er tilfellet i et strukturert intervju. Ved å velge den intervjuformen vil vi kunne være fleksible i form av at vi kan hoppe frem og tilbake i intervjuguiden etter hvordan samtalen naturlig går fremover.

### **3.8 Utforming av spørsmålene**

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden har vi tatt utgangspunkt i forskningsspørsmål og teori fra vårt teorifundament. Vi har valgt å bygge intervjuene opp slik at det begynner med myke spørsmål som ikke er direkte knyttet til forskningsspørsmålene, men heller enkle spørsmål om intervjuobjektet som det er lett å komme i gang med. Videre vil vi peile intervjuene inn på hovedtemaene; målstyring, ledelse og kommunikasjon. Her vil spørsmålene være mer inngående og basert på teorifundamentet.

Vi vil prøve å formulere spørsmålene slik at informantene har mulighet til å gi utdypede svar på temaene vi ønsker å finne mer informasjon på (Thagaard, 2009). Samtidig for å skape størst mulig troverdighet, vil vi prøve å formulere spørsmålene så nøytrale som mulig slik at vi ikke påvirker intervjuobjektene i noen spesiell retning. Vi må også forsøke å gjøre spørsmålene så tydelige som mulig for å unngå eventuelle misforståelser.

### **3.9 Gjennomføring**

Vi skal gjennomføre 2-3 intervjuer daglig av de til sammen 7 intervjuobjektene (avdelingsledelsen + ansatte). Vi kommer til å sette av omtrent 45 minutter til hvert intervju. Intervjuene vil foregå på NAVs kontor i Lillevik på et møterom. Vi skal begge være tilstede under intervjuene, men vil i forkant ha avklart hvem som skal gjøre hva. En skal intervju og en skal være teknisk ansvarlig. Teknisk ansvarlig vil ha ansvar for å ta opp intervjuene med den forutsetning at informanten har samtykket til dette.

### **3.10 Plan for analyse**

Det kan være vanskelig å gjennomføre analyser av kvalitative data fordi det ikke finnes noen standardisert teknikk (Ringdal, 2007). Når vi skal analysere dataene vi sitter igjen med etter å

ha gjennomført intervjuene, vil vi først måtte systematisere dem. Vi har en temasentrert tilnærming slik at det vil være hensiktsmessig å systematisere svarene våre etter rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden vår. Med temasentrert menes det at vi følger de teoretiske antagelsene man har i starten av et prosjekt og at disse styrer analyseprosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). I vår problemstilling er det temaene målstyring, målekort og jobbmatch, ledelse og kommunikasjon som vil være temaene vi følger. Vi vil registrere intervjuobjektens svar etter informant A, informant B osv. etter at vi har transkribert intervjuene. Disse svarene vil vi så føre inn i en datamatrikse som følger spørsmålene i intervjuguiden. På denne måten koder vi intervjumaterialet vårt i flere trinn (Ringdal, 2007).

### **3.11 Evaluering av kvaliteten på undersøkelsen**

Kvaliteten på undersøkelsen vil være av interesse, og vi gjennomfører flere tiltak for å sikre en god kvalitet. Det er i hovedsak tre begreper som skal være med i denne vurderingen; reliabilitet, validitet og overførbarhet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006).

Reliabiliteten går på hvor pålitelig undersøkelsen er (Ringdal, 2007). For å sikre pålitelighet gis det en inngående beskrivelse av konteksten, dette for å unngå tilfeldige målefeil (Ringdal, 2007). Vi har gitt en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under forskningsprosessen. Ved å gjøre dette vil andre kunne gjøre tilnærmet lik undersøkelse (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006).

Videre må validiteten sikres for å øke kvaliteten på undersøkelsen, som går på troverdigheten til undersøkelsen. Troverdigheten går på hvor vidt funnene reflekterer formålet med studien og om virkeligheten gjenspeiles (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Dette har vi sikret ved å beskrive og definere oppgaven på en god måte. Å bruke god tid til å bli kjent med stedet en vil gjøre undersøkelsen, vil være med på å øke vår mulighet til å skille relevant og ikke relevant informasjon (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006). Vi har samarbeidet med NAV Lillevik i 8-9 måneder, og har hatt jevnlig møter og kontakt på e-post og telefon. På denne måten har vi blitt godt kjent.

Videre vil vi få andre til å sjekke svarene, dette vil være et relevant tiltak for å øke troverdigheten (Ringdal, 2007). Dette kan være informantene selv, men også for eksempel andre studenter.

Til slutt er det overførbarheten til undersøkelsen som er interessant for å avgjøre kvaliteten på den. Dette vil normalt kreve et stort utvalg (Ringdal, 2007), noe vi ikke har mulighet til på grunn av tid og ressurser. I vår undersøkelse vil dermed ikke resultatene være direkte overførbare til andre NAV-kontorer. Dette skyldes blant annet at de ulike NAV-kontorene har mulighet til å arbeide ulikt med målekortet slik vi har forklart tidligere under målstyring i kapittel 2.2.1.

## 4. Analyse

I følgende kapittel vil vi gjøre rede for våre funn fra intervjuene og analysere disse.

Analysekapittelet følger samme oppbygning som teorifundamentet, og inndelingen av hoved- og underkoder tar utgangspunkt i samme oppbygning, slik at problemstillingen dekkes.

Hovedkodene er: *målstyring, målekort og jobbmatch, ledelse, kommunikasjon og svar på problemstillingen*. Hos NAV har vi som nevnt intervjuet en avdeling som arbeider blant annet med jobbmatch som mål, og vi har intervjuet til sammen syv ansatte. Vi har intervjuet noen ansatte og noen fra avdelingsledelsen for å avdekke om det foreligger ulike oppfatninger mellom ansatte og ledelsen rundt målet, samt hvordan kommunikasjon og ledelse benyttes mellom dem.

### 4.1 Målstyring, målekort og jobbmatch

Vår første hovedkode er målstyring som er en arbeidsmetode som alle NAV-kontorene er pålagt. I arbeidet med dette benyttes et verktøy som kalles målekortet som består av fastsatte mål NAV-kontorenes ansatte skal jobbe målrettet med. Jobbmatch er som vi var inne på i teorifundamentet, et av styringsparameterne i målekortet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)).

Hovedkoden er delt inn i seks underkoder: *arbeidsmetoden målstyring, målekortet, målenes relevans, rutiner, brukernes utbytte og trenden til jobbmatch*. I tillegg til disse underkodene har vi en egen underkode knyttet til avdelingsledelsen: *tanker rundt jobbmatch*. Vi har valgt å ta utgangspunkt i målstyring som arbeidsmetode, da det var interessant å se hvordan arbeidsmetoden fungerer i praksis, for så å se på målet jobbmatch og hvordan dette målet jobbes med.

#### 4.1.1 Arbeidsmetoden målstyring

Det er generelt en ganske lik oppfatning rundt arbeidsmetoden blant de ansatte, både når det gjelder fordeler og ulemper. Informant B sier at det er nyttig med målstyring, og at det er en måte som er grei å jobbe på for å kontrollere seg selv i arbeidet en gjør. To andre informanter sier dette på en annen måte.

Informant C:

«Vi blir jo målt og veid på alt vi gjør her (...), greit nok.»

Informant D:

*«Viktig å ha målstyring fordi da vet man jo hvor skoen trykker via statistikk.»*

Informant D sa videre at det er greit å vite hvor man skal, hvordan man ligger an, og hvordan man skal jobbe for å nå målene. Informanten sa også at det å ha noe å strekke seg etter, og det å bli styrt av de tingene som er viktig, er bra med arbeidsmetoden.

Avdelingsledelsen var i starten ikke spesielt fornøyd med arbeidsmetoden og mente det var for mye fokus på statistikk, men er nå enig med medarbeiderne og er positiv til arbeidsmetoden. En avdelingsleder sa: *«(...) det forteller oss hvor vi er hen, og hvilken vei vi er på. Så for å klare å drifte, for å se om vi drifter riktig og er på riktig vei, så er vi avhengig av det.»*

Flere nevner likevel at målstyringen medfører noe press og stress. Informant E har også trukket frem at *«(...) vi mener jo at det er fordi vi er underbemannet at vi ikke når måltallene»*. Analysen viser også at underbemanning er en faktor som vil kunne skape press og stress blant de ansatte. Som noen av informantene også har nevnt, er det mange ting som ikke måles. Informant B har kommet med et eksempel vedrørende oppfølging på akkurat dette, og forklarte at man kan: *«(...) registrere det i systemet uten nødvendigvis å gi brukeren skikkelig god oppfølging av den grunn»*. Analysen viser altså at en svakhet ved arbeidsmetoden er at ikke alt blir målt, og informant B trakk også frem at målingene ikke nødvendigvis trengte være slik at de gagnar brukeren, men tvert imot heller bærer mer preg av å tilfredsstille statistikk.

Informantene er av den oppfatning at målstyring ved bruk av målekortet er en grei arbeidsmetode for å kartlegge arbeidet, og er et verktøy som hjelper dem med å ha fokus på de viktige tingene som jobben deres består av. Likevel oppfatter informantene at det er viktig å arbeide slik at man ikke blir for opptatt av statistikken og glemmer å gjøre en god jobb for brukeren. Avdelingsledelsen syntes tidligere at det var mye fokus på statistikken, men er nå generelt mer positiv til arbeidsmetoden.

#### **4.1.2 Målekortet**

Målekortet er som nevnt det verktøyet som benyttes hos NAV-kontorene, og det ville etter problemstillingen vår være naturlig å se hvordan de ansatte selv jobber med dette i det

daglige. Det viste seg at informantene langt på vei var enig i målekortets stilling i det daglige arbeidet. Alle har svart at de ikke har fokus på målekortet når de gjør sine arbeidsoppgaver, men at det hele tiden ligger som et bakteppe. Informant B trekker frem at det går på rutiner, at det bare er en del av det de gjør og registrerer.

Informant E:

*«Hvis jeg skal sitte hele tida og tenke på at jeg må nå målene, så tror jeg at jeg kommer ikke til å gjøre noen god jobb så jeg gjør det jeg må så får jeg heller se resultatene i slutten av måneden».*

Informant F:

*«Vi jobber med mennesker så jeg tenker kanskje litt det at brukeren betyr mer for meg enn å få bra nok statistikker (...) men det er jo klart jeg vet jo hva jeg må gjøre for at det skal være bra».*

En avdelingsleder er inne på noe av det samme som medarbeiderne når det gjelder målekortets stilling i det daglige arbeidet:

*«(...) målekortet er ikke fokuset i seg selv. Det er jo all den jobben som ligger i indikatorene på målekortet som er fokuset, også ser vi da på målekortet om vi har gjort det vi skal.»*

Det kan altså sies å være en generell oppfatning at målekortet hele tiden er der, men at selve fokuset i arbeidet ikke nødvendigvis er direkte på det. Noen av informantene er inne på det at de arbeider med mennesker, og mener langt på vei at for mye fokus på målene vil påvirke kvaliteten på jobben de gjør. Informantene er bevisste på at målene skal tilfredsstillende en statistikk, og de mener brukeren er viktigere enn at statistikken til enhver tid er på måloppnåelse.

#### **4.1.3 Målenes relevans**

Som følge av at målekortet består av mange forskjellige mål, ville det være interessant å se om informantene hadde noen formening om noen mål står sterkere i fokus enn andre, og hvorfor det eventuelt er slik.



En avdelingsleder beskriver relevansen til de ulike målene på målekortet slik:

*«Sånn som om jeg hadde vært leder for hele NAV, så hadde jeg jo sett alle indikatorene som svært viktige. Men jeg er i avdelingsledelsen, og det vil si at jeg da eier noen av indikatorene i målekortet (...). Og selvsagt de indikatorene på målekortet jeg selv eier, som er opp imot min avdeling og mine team, de er viktige for meg. (...). Men snakker vi om huset her sånn generelt, er jeg opptatt av at indikatorene på alle områder er bra. Fordi at det hvis det ikke fungerer andre steder, så har det konsekvenser også for min avdeling eller mine medarbeidere i den jobben de gjør. Alt henger sammen.»*

Informant G er inne på det samme som denne avdelingslederen; at alle målene er viktige, men hver avdeling har forskjellige områder og da også fokus på noen mål som blir spesielt viktige for dem. Når det gjelder de ulike konkrete målene har flere informanter svart at oppfølging er et viktig mål.

Informant D:

*«(...) oppfølgingen, det er jo det viktigste. Å ha kontakt med de du skal følge opp. Motivere dem (...). Alt det andre vi driver med, vi har jo jobbmatcher, vi har jo ditt og datt, men det er jo en del av det. (...) ha tid og rom til å ha kontakt med de du skal følge opp, det er det viktigste.»*

Informant E:

*«Det som går på markedsarbeid. (...) vi har jo oppfølging av arbeidssøkere, at vi må ha oppfølging hver tredje måned, og det at vi får serva arbeidsgivere som behøver arbeidskraft (...)».*

Videre er det en informant som har en litt annen mening om hva som er viktig; Informant C:

*«De tallene som viser hvor mange vi får ut. Det er på en måte der resultatet er, ikke hvor mange vi har kalt inn til samtale og hvor mange vi har pratet med».*

Informant D og E nevner begge oppfølging hver tredje måned som et viktig mål, og det viser seg at flertallet av informantene uttrykker at dette er det viktigste målet. Dette er et mål de har stort fokus på og som de ønsker å ha gode resultater på i målekortet. Informant D er inne på at blant annet målet om jobbmatch er en del av oppfølgingen, slik at flere mål vil gå i hverandre.

Men det er som avdelingsledelsen og informant G er inne på, slik at alle mål er viktige, men at man naturlig nok fokuserer mest på de som ligger innenfor sitt eget arbeidsområde.

#### **4.1.4 Rutiner**

De fire neste underkodene er direkte knyttet til målet om jobbmatch, og den første er knyttet til rutiner rundt målet. Jobbmatch er som nevnt et av målene på målekortet, og dette er noe alle informantene holder på med daglig. I følge informantene skjer jobbmatcher enten knyttet til nyregistreringer på nett, nye brukere som møter opp i mottaket hos NAV eller under oppfølging av allerede registrerte brukere. Informant G sier at jobbmatcher utføres *«med folk som (...) ligger på arbeidsbenken min og skal ha oppfølging»*. Forutsetningen for å kunne gjennomføre riktige jobbmatcher er som informant C trekker frem at *«personen har registrert sine CV opplysninger.»*

Informant E:

*«(...) blant alle de som er nyregistrerte (...) gjør jeg jo bestandig jobbmatch og sender ut ledige stillinger, og de som allerede er registrert og de som har stått registrert her over tid, de prøver vi å gå inn på regelmessig og søke etter ledige stillinger og sender ut oppfordring om å søke (...)»*

Informant B forklarer at det brukes et saksbehandlingsverktøy for å utføre jobbmatcher, ved å anvende dette blir søket automatisk registrert i målekortet. Hvis ikke dette anvendes og det kun blir foretatt et søk på NAV sine hjemmesider, vil ikke søket bli tatt med i tellingen. Det vanligste er likevel å bruke saksbehandlingsverktøyet mener informanten.

Da vi spurte de seks informantene om hvor mange jobbmatcher de gjennomførte i en gjennomsnittlig uke, sa de i hovedsak 10-25, med en hovedvekt på rundt 20. Informant F sier derimot at han sender ut *«(...) hvertfall 40»*. Alle var noe usikre da dette ikke var noe de hadde tenkt spesielt over tidligere.

Informantene er altså enige om at utføring av jobbmatcher er en innarbeidet del av hverdagen til deres og blir gjennomført i sammenheng med annen kontakt brukerne har med NAV.

#### **4.1.5 Tanker rundt jobbmatch**

Denne underkoden er kun rettet mot avdelingsledelsen. Da de ikke jobber direkte med å utføre jobbmatcher var det ikke relevant å spørre dem om rutiner rundt målet. Vi ønsket heller

å se hvilke tanker de hadde om målet. Dette var mer relevant for å se om vi kunne finne sammenhenger knyttet til problemstillingen vår om ledelsens kommunikasjon og ledelse kan påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher. Han startet med å uttrykke at «*Jobbmatch er et must!*». Jobbmatch ble knyttet opp til tanken bak NAV, som er: arbeid og aktivitet.

*«Det å foreta en jobbmatch, det å vise til ledige jobber, det å oppmuntre til å søke på de jobbene som du faktisk finner i systemet som er egnet, det er jo det som er arbeid og aktivitet. Det er jo det som er målet.»*

Avdelingsledelsen velger altså å knytte jobbmatch til det helt grunnleggende ved NAV, og anser dermed dette som et svært viktig mål.

#### **4.1.6 Brukernes utbytte**

Samtlige av informantene var enige om at brukerne har nytte av at det blir utført jobbmatcher. De mener det kan bidra til å motivere en arbeidsløs til å komme i gang med søkeprosessen for å komme ut i nytt arbeid, eller nettopp det å se at det kanskje finnes flere muligheter der ute enn brukeren trodde eller klarte å finne frem til på egenhånd. Spesielt nevnes det at hos NAV søkes det gjerne i et større geografisk område enn det folk gjør på egenhånd, dette viser i større grad hvilke muligheter som finnes. Dette er i følge informant C med på å skape bevisstgjøring hos søkerne, og som informant B sier: «*at alle, uansett hva slags behov de har hos NAV, skal se at det finnes jobber*». Og som informant D er inne på, er grunnlaget for å drive med jobbmatch nettopp det å få flere ut i arbeid og få flere til å søke på jobber.

En avdelingsleder er enig med medarbeiderne i at jobbmatch er viktig og beskriver dette slik: «*Hvis vi tar brukeren på alvor, og hører etter hva brukeren faktisk ønsker av jobb, hva slags bakgrunn brukeren har, kompetanse, erfaring og sånt, og vi kjører jobbmatch opp imot hva brukeren har sagt, ut ifra ønsker eller hva, så er det kjempeverdifulle*».

I tillegg nevner også avdelingsledelsen at jobbsøkerne kan etter en gjennomført jobbmatch se at markedet er større enn de kanskje trodde på forhånd og se at det er flere muligheter.

Informant E, som i utgangspunktet er positiv til jobbmatch, kommer også inn på at oppfølgingen fra NAV sin side kanskje ikke er den beste etter at en jobbmatch er utført. Og informant D er inne på at selv om noen vil se muligheter etter en gjennomført jobbmatch, kan

andre synes at de må gire opp og søke på flere jobber, som kanskje ikke kan oppfattes som like positivt for alle.

I det store bildet er alle informantene enige om at jobbmatch er et godt verktøy for brukeren, og mest sannsynlig vil det motivere og bidra til at brukeren kommer i gang med jobbsøking.

#### **4.1.7 Trenden til jobbmatch**

I tillegg til å spørre konkret om jobbmatch, var vi interessert i å se på om de ansatte hadde oversikt over hvordan de lå an i forhold til å nå målet om jobbmatch. Det var litt større usikkerhet rundt dette, men de fleste var enige om at det var relativt dårlig måloppnåelse. Informant E var usikker, men trodde de lå greit an. Informant C hadde en grei oversikt knyttet til trenden rundt jobbmatch og sa: *«Jobbmatch pleier vi sjelden å nå opp, men vi har økning, men ikke måloppnåelse på det. Det stiger hvertfall.»*

Informant B hadde en relativt god oversikt og sa at på kort sikt nå hadde måloppnåelsen gått ned, men i kontrast til hvordan de lå an på denne tiden for et år siden, lå de bedre an nå.

Informant D derimot mente at kun noen målingsparametere hadde blitt presentert og at han ikke hadde noen oversikt over hvordan de lå an i forhold til målet om jobbmatch. Informant F uttrykte: *«Ja, jeg vet at i forhold til jobbmatch så ligger vi langt under og synes det er rart».*

Det fremstår som om informantene er noe usikre på hvordan det ligger an, men to av seks har likevel en god oversikt og uttrykker at jobbmatch er et mål de har en del igjen å jobbe med. Flertallet av informantene er av den oppfatning at resultatene ikke er på måloppnåelse, men har ikke oversikt over om det er langt igjen, men uttrykker at det er et stykke.

## **4.2 Ledelse**

Vår andre hovedkode er knyttet til begrepet ledelse i problemstillingen vår. Vi har sett på om de ansatte trives med avdelingsledelsens måte å lede på, spesielt knyttet til arbeidet med målekortet og da først og fremst jobbmatch. Fokuset har ligget på hvordan informasjon blir gitt og hva slags informasjon medarbeiderne har fått om arbeidet med målekortet generelt, og med målet om jobbmatch. Våre underkoder er dermed; *begrepet ledelse, informasjon om målekortet, avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch, avdelingsledelsens målfokus, og mer informasjon om jobbmatch.* Dette er et godt grunnlag for å se på hvordan ledelsen er i dag, og hvordan denne eventuelt kan forbedres med tanke på å

oppnå større måloppnåelse knyttet til jobbmatch.

#### 4.2.1 Begrepet ledelse

Vi har basert vår definisjon på Tannenbaum, Wechler og Massariks i følge Andersen (Andersen, 2011), og vi ønsket å sjekke om informantene hadde samme oppfatning av begrepet. Funnene viser at informantene i stor grad knytter begrepet ledelse opp mot begrepet leder, og sier at god ledelse består av en god leder. Informantene sier mye om hvordan en leder bør være og hva en leder bør gjøre, og at dette vil føre til god ledelse. Den generelle oppfatningen blant informantene var at ledelse handlet om å motivere, være åpen og gi oversikt til de ansatte. Dette kommer spesielt frem i sitatene til informant G og B hvor begge trekker frem det at en leder skal veilede og vise hvordan de skal jobbe og hva fokuset bør være.

Informant G har en svært praktisk tilnærming:

*«(...) lederen skal ha oversikt over hva vi driver med og hva vi må gjøre bedre, hva som ikke funker, både i organisasjonen, hvem som bør gjøre hva og arbeidsmiljø».*

Som informant B er inne på skal lederen:

*«(...) gi(r) en pekepinn på hvor vi vil fokusmessig, i forhold til resultater eller hva vi på en måte skal fokusere på av arbeidsoppgaver».*

Informant C er også inne på det med å gi oversikt og vise hvordan fokuset bør være i forhold til arbeidsoppgavene. Det er spesielt 3 punkter informant C trekker frem i denne sammenheng for å skape god ledelse: For det første er det viktig at lederen lager gode rutiner. For det andre at avdelingsledelsen klarer å se helheten i arbeidsstokken og i arbeidsoppgavene. Og sist, men ikke minst, at det er viktig å se alle de ansatte. Vi ser her at informantene knytter begrepet ledelse opp mot begrepet leder. Som informant C uttrykker, vil god ledelse være når lederen gjør de ovennevnte oppgavene som informanten mener er de viktigste for ledelse.

Informant D formulerer hva som skal til for å være en god leder slik:

*«En god leder skal gjøre medarbeiderne sine gode med å gjøre dem trygge og rusta til å takle den jobben de er satt til å utføre».*

Informant D mener at dersom lederen klarer å være en god støttespiller vil dette gjøre de

ansatte tryggere og føre til at de ansatte blir mer selvgående og at de klarer oppgavene sine på egenhånd. Informant D mener også at det er spesielt viktig at sjefen hører på medarbeiderne sine, og ikke bare forteller hva som skal gjøres uten å være åpen for å høre på tilbakemeldinger og forslag.

Informant E derimot trekker frem andre punkter ved en god leder:

*«En som har en litt overordnet oversikt, kan motivere og inspirere. Kan være en støttespiller».*

I tillegg kommer informant E med et eksempel på hvordan avdelingsledelsen er god på det å være åpen. Har man et problem, kan man komme med dette og bli tatt på alvor og få tilbakemeldinger på det man tar opp. Dette med å være åpen og å høre på medarbeiderne sine, er noe informant D også var inne på som nevnt i avsnittet over.

Informant F mener en leder er:

*«Den som har det øverste ansvaret, og som skal motivere og lede. På en måte en man alltid kan gå til hvis man har utfordringer av forskjellige slag».*

Også informant F er inne på det med åpenhet, og at det er en person man kan komme til med utfordringer. I tillegg trekker informant F frem at det er spesielt viktig med god ledelse hvis man er utrygg på arbeidsoppgavene sine, da er det viktig at lederen er tydelig og klar på hva som skal gjøres og støtter den som er utrygg.

Avdelingsledelsen trekker frem flere ting som vil falle under begrepet ledelse. Spesielt det å være med, og det å være i front er viktige faktorer. Men også det å være på nivå med de ansatte og forstå. En avdelingsleder snakket mye om det at ting må skje nedenfra og opp, og at det er viktig med respekt for hverandre. Ledelse mener denne avdelingslederen også innebærer inndeling av roller og *«plassere rett mann på rett plass»*.

God ledelse mente avdelingsledelsen var viktig når det stormer som verst. Da er det viktig at ledelsen klarer *«å bevare troen på at det du gjør er bra, og at du kan mye, og at du er verdifull»*. En avdelingsleder sier også at det er: *«Spesielt viktig med gode ledere i dårlige tider, men det er jo viktig med gode ledere i gode tider også. Fordi at da skal du inspirere til å yte enda mer, enda det går bra»*.

Avdelingsledelsen mener også at for å ha en god ledelse, må lederen selv være motivert og inspirerende. Da vil man også få motiverte ansatte. Han mener også at god ledelse går ut på å skape godt miljø mellom kollegaene, slik som for eksempel informant G er inne på med godt arbeidsmiljø.

Flertallet av informantene er enige om at en leder bør ha helhetlig oversikt over hva som skal gjøres, og informant D og E nevner det å være støttespiller som en viktig lederoppgave.

Åpenhet er også et element som informantene mener en god ledelse bør bestå av.

Avdelingsledelsen hadde spesielt fokus på det at ting må skje nedenfra og opp, og som medarbeiderne også var inne på; det å motivere, og det å skape et godt arbeidsmiljø.

#### **4.2.2 Informasjon om målekortet**

Denne underkoden berører alle punktene i knyttet til ledelsesdelen av vår modell som er et utdrag av Berg sin ledelsesmodell (Berg, 2000), presentert i kapittel 2.3.3. De fleste av informantene er enige om at de får en del informasjon om målekortet. Både informant B og G trekker frem at målekortet blir tatt opp på alle kontormøter.

Avdelingsledelsen forteller om en utvikling i måten de ansatte har blitt informert. Tidligere ble det gitt informasjon om målekortet på kontormøtet med alle medarbeiderne tilstede, men dette sluttet de med da indikatorene er knyttet til avdelinger og mye av informasjonen som da ble gitt på møtene ikke var relevant for alle. Nå blir informasjonen gitt mer generelt.

Avdelingsledelsen pleier å gå rundt og snakke med medarbeiderne personlig om de målene som er aktuelle for dem og hvordan de ligger an. *«Men jeg innbiller meg etter så lang tid, at alle vet hva målekortet er og har en forståelse av det»*, sa en avdelingsleder. Videre nevner han:

*«Jeg vet ikke om folk er så glade i målekortet, de ser på det som, ja, altså, det bare er der. Men, som medarbeider så går du ikke rundt og er så opptatt av masse sånne faktorer, du er mest opptatt av å gjøre en god jobb når du er på jobben. Og har du selv gjort en god jobb og føler du har håndtert hverdagen, så er du fornøyd. Så målekortet kan si hva det vil».*

Informant B sier at informasjon om dette:

*«(...) hjelper jo på en måte til å kunne sortere hva vi på en måte skal bruke energien på, eller de meste av ressursene på, da».*

Informant B mener at informasjonen om målekortet kan vise de ansatte hva de skal ha fokus på når de gjør arbeidsoppgavene sine, og dermed viser målene hvordan ressursene skal benyttes. Informanten mener også at *«fokuset noen ganger er litt mye på tall, som ikke nødvendigvis har noe med brukeren å gjøre»*.

Informant C sier at ledelsen *«tar det kanskje som en selvfølge at vi skjønner og forstår»* hvorfor det er viktig å jobbe med målekortet. Informanten sier også:

*«(...) det er jo ofte informasjon de får som ikke vi får, som kanskje kunne vært nyttig innimellom å få ned da for at det, for at alle vi å skal skjønne hvorfor. For da er det ofte lettere å gjennomføre ting og ha bedre fokus på det og når man skjønner hvorfor.»*

Informant C nevner her at det er lettere å gjøre det en blir pålagt, når man får vite hvorfor det skal gjøres, og får informasjon som gjør at man skjønner hvorfor det er viktig. Informant C gir også uttrykk for at det hadde vært fint med mer informasjon om målekortet på kontormøtene. I kontrast til dette mener informant D at de fleste skjønner hvorfor de skal jobbe med målekortet, og uttrykte det på denne måten: *«Altså det tror jeg på en måte at alle skjønner litt. Uten at det behøver å forklares egentlig, det tror jeg. Litt underliggende»*

Informant F sa:

*«Jeg har jo jobbet med dette lenge, så jeg har ikke tenkt over om de har gitt noe informasjon. Men jo, det tror jeg de har gjort, de har gitt informasjon om at det er viktig(...)»*.

Informant G er enig med informant F, og sa videre at ledelsen er flinke til å informere om målekortet:

*«Det blir jo tatt frem på alle kontormøter. Vi har kontormøter fast en gang i uka (...), hvis det er behov for mer blir det tatt frem i teammøte også. Da er det jo alltid informasjon om hvordan vi ligger an og hvorfor vi gjør det (...)»*.

Informantene er enige om at det er blitt gitt informasjon om målekortet, og at dette blir gjort i forbindelse med kontormøtene, men også ved at avdelingsledelsen går en runde innom hver enkelt på kontorene. Informant C trakk generelt frem at informasjon om hva som er viktig og hvorfor, fører til at det blir lettere å gjennomføre oppgavene. En avdelingsleder nevner at han



tror medarbeiderne ikke tenker så mye på indikatorene, men at fokuset er på å gjøre en god jobb generelt.

#### **4.2.3 Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch**

Alle medarbeiderne er samstemte om at ledelsen snakker mye om jobbmatch, og at det blir gitt informasjon på kontormøter, som også er en underkode knyttet til vår modell (ledelsesdelen) i kapittel 2.3.3. Informant B sier ledelsen har gitt informasjon om hvorfor det er viktig å jobbe med jobbmatch, og er selv av den oppfattelse at «(...) *det er et viktig, viktig mål*». Informant C er enig i at det blir gitt informasjon om jobbmatch fra ledelsen og legger til: «*Det har jo vært mye fokus på det både fra fylket og sånn, og så har vi vel egentlig fått grei informasjon om det*». I tillegg nevner informant C at det ligger mye informasjon rundt dette på «Navet» (deres interne nettside), og sier at det er de ansattes egen oppgave å finne og lese dette. Informant F mener det sier seg selv hvorfor det er viktig å jobbe med jobbmatch, og nevner: «*jeg kan ikke si konkret at det har blitt sagt på et kontormøte eller noe, men jeg tenker det sier seg vel egentlig litt selv.*»

Informant D trekker det så langt som til å si at ledelsen kommer med kommentarer som «*Nå må dere gjøre det, ellers!!*» på møter, og bruker i denne sammenheng muligheten til å bruke dette som eksempel på hva som er dårlig ledelse. I tillegg kommer informant D med et tips om hvordan dette kan forbedres:

*«(...) bedt hver og et team, for alle har jo hver sin avdelingsledelse, og bedt de sette seg ned å finne ut hvordan skal vi nå de måla. Også skal teamet være med å finne ut det, hvordan skal vi i vårt team nå det målet? Også skal de komme med forslag til sjefen, NAV-lederen, at sånn har vi tenkt å nå det målet for at det er noe med det at når du selv finner ut hvordan du skal gjøre det, så blir du jo veldig tro og lojal mot det forslaget, fordi at det er jo du selv som har vært med å utarbeide det.»*

Informant D mener at når man selv kan være med i prosessen og finne ut hvordan man skal gjøre noe, så vil man i ettertid bli mer lojal fordi man har fått delta i å finne ut hvordan man skal gjøre det.

Informant E har ikke opplevd ledelsen like masete som informant D, og sa:

*«Nå de siste månedene hvor det har vært et fokus (å jobbe med jobbmatch) siden vi lå veldig*

*dårlig an (...), så ledelsen har tatt tak i det og motivert. Uten at jeg har opplevd det som noe spesielt mas eller stress».*

Informant G har på sin side følt at ledelsen maser hele tiden om jobbmatch og at dette må gjøres, men anser dette som et *«positivt mas»*. Vedkommende sier i tillegg at:

*«Altså mange ganger så kan man nok få inntrykk av at det er viktig å holde den statistikken oppe og vise til at vi gjør det, men det er jo klart i bunn så ligger jo det at brukerne skal få oppfølging da, så ja.»*

Avdelingsledelsen trekker frem at informasjon rundt jobbmatch skjer ved ulike tiltak som gruppeopplæring, individuell opplæring og informasjon på møter. Av disse tiltakene har medarbeiderne selv kun nevnt informasjon på møter, utenom informant E som var inne på det med opplæring. Avdelingsledelsen nevnte også at det i sammenheng med jobbmatch var viktig å *«fortelle og lære opp, og det å være forståelsesfull»*. Og la vekt på at medarbeiderne når som helst kunne komme og spørre hvis de lurte på noe, det var aldri for sent å spørre selv om man allerede hadde jobbet med det i lang tid.

Medarbeiderne er enige om at det er mye snakk om jobbmatch, og at dette til tider kan oppleves som mas, men at dette likevel er positivt. De er enige om at det er et viktig mål, og som informant F trekker frem, sier det seg litt selv hvorfor dette målet er viktig. Det har også, i følge informant E og avdelingsledelsen, den siste tiden vært fokus på å lære opp ordentlig de som ikke har vært sikre på hvordan jobbmatch skal gjennomføres.

#### **4.2.4 Avdelingsledelsens målfokus**

Informantene gir et generelt inntrykk av at det ikke er noen mål avdelingsledelsen har større fokus på enn andre. Informant G trekker frem at det periodevis er ulike fokusområder, men at ledelsen allikevel selvfølgelig ønsker at de er på topp på alt hele tiden. Informant B mente at den siste tiden hadde det vært større fokus på jobbmatch og arbeidsgiverkontakt. I tillegg sier informant D at avdelingsledelsen mener det er viktig å ha fokus på den kontakten de skal ha med brukerne hver tredje måned, som informant selv er enig i.

I kontrast mener informant F at de har stor frihet i hverdagen og at ledelsen stoler på at de vet hva som er viktig å jobbe med. Informant E mener derimot at fokusområdene er styrt fra enda høyere hold og at de får informasjon om hva som er viktig gjennom Mål- og

disponeringsbrevet.

Da vi spurte avdelingsledelsen om det var noen mål medarbeiderne jobbet mer med enn andre, trakk avdelingsledelsen spesielt frem dette med fokusområder. Og det ble nevnt: «*når det er fokusområdet, så setter vi inn ekstra folk, sikrer godt arbeid*», men nevner også at fokusområdene «*selvsagt går på bekostning av andre ting*».

#### **4.2.5 Mer informasjon om jobbmatch**

I ønsket om mer informasjon om jobbmatch var informantene svært enige. Alle mente at det ikke var nødvendig med mer informasjon enn de allerede hadde. Som de selv sa:

Informant G: «*Jeg tror vi har den informasjonen vi trenger*»

Informant B: «*Jeg tror egentlig ikke vi trenger noe særlig mer informasjon om det*»

Informant D: «*Nei, ikke akkurat om jobbmatch, men kanskje om en del andre ting*»

En avdelingsleder var enig med medarbeiderne, og mente at det allerede var en god forståelse av hva målene innebærer. Han trakk frem at hvis det kom ny informasjon på ledermøter om nye ting som skal innføres, er det viktig å forankre dette på en god måte blant de ansatte.

### **4.3 Kommunikasjon**

Vår tredje hovedkode går på begrepet kommunikasjon i vår problemstilling. Utgangspunktet for innhenting av informasjon rundt dette begrepet, var å fange opp hvordan medarbeiderne mener kommunikasjonen fungerer på kontoret, spesielt i forhold til avdelingsledelsen. Vi har både sett på hvilke kommunikasjonskanaler som blir anvendt og måten kommunikasjonen blir gitt på. Våre underkoder er dermed: *begrepet kommunikasjon, kommunikasjon med avdelingsledelsen, kommunikasjonskanal og tilbakemeldinger*.

#### **4.3.1 Begrepet kommunikasjon**

Vi har basert vår definisjon av kommunikasjon på Karlsens og Kaufmann og Kaufmanns definisjoner, og ønsket å se om informantene hadde en tilsvarende oppfattelse av begrepet. Alle informantene er først og fremst inne på at kommunikasjon er det å prate sammen. Dette ser vi med bakgrunn i disse sitatene:

Informant B:

*«Kommunikasjon er samhandling mellom mennesker (...).»*

Informant D trekker det litt videre enn informant B:

*«Kommunikasjon, jeg tenker jo først og fremst verbal, altså snakke sammen. Men det er klart man har jo annen kommunikasjon, man kan jo kommunisere via sms, snakke sammen på mobil, mail og ellers hvis (...) man sitter sammen og snakker så er det jo kroppsspråk (...).»*

Informant E forklarer kommunikasjon som *«(...) å bli hørt og forstått, og vice versa(...).»*

Vedkommende forklarer videre at kommunikasjon er en måte å motta og gi informasjon hvor det også er rom for spørsmål.

Vi ser at de ovennevnte informantene er enige om at kommunikasjon er å snakke, og at det er å formidle noe. Informant D forklarer også andre kommunikasjonsformer som gjerne brukes, og informant E viser til at kommunikasjon også omfatter å bli hørt og forstått. Informant F derimot trekker begrepet om kommunikasjon så langt som til å si at det er det viktigste som finnes mellom mennesker og at det er viktig å være bevisst på hvordan man kommuniserer.

En avdelingsleder mener kommunikasjon er et vidt begrep, og forklarer det slik: *«det vi gjør, det vi er, er kommunikasjon»* og som videre omfatter både *«skrevne ord, og det er uskrevne ord»*. Informanten karakteriserte kommunikasjon som *«det viktigste verktøyet vi har i det menneskelige»*.

Vi spurte også informantene om hva de mente var god kommunikasjon. Informant A mente at det spesielt er viktig med åpenhet. Videre mente informant C at kommunikasjonen er god når den *«blir forstått riktig (...), at budskapet når frem»*. Dette er informant G enig i, og trekker frem at det er viktig at man forstår hverandre og at det er rom for spørsmål. Informant D mener tilstedeværelse er spesielt viktig for at kommunikasjonen skal være god.

Informantene knytter også kommunikasjonen opp mot ulike situasjoner. Informant C:

*«Spesielt i sånn i forhold til ting som ledelsen vil ha utført, så er det viktig. At det blir forstått riktig da, så det ikke blir misforstått også blir det surmuling (...).»*

Det er altså viktig at avdelingsledelsen er klar og tydelig når den vil at de ansatte skal utføre noe, og informant C sier at god kommunikasjon i slike tilfeller er spesielt viktig for å unngå dårlig stemning på arbeidsplassen. Informant F og G trekker også frem god kommunikasjon knyttet til arbeidssituasjoner. Informant F sa at det er viktig på møter, og informant G mener likeså at god kommunikasjon er like viktig hele tiden i jobbsammenheng.

En avdelingsleder velger å beskrive god kommunikasjon som noe som gir resultater, og forklarer det slik: *«det å ha oppnådd noe og skapt en forståelse»*, og er dermed inne på noe av det samme som medarbeiderne. Han trekker frem et eksempel på god kommunikasjon: *«å være åpen og villig til å lytte og være til stede for brukerne, og vise forståelse og empati»*.

Det er altså tydelig at informantene først og fremst tenker muntlig kommunikasjon når de tenker på dette begrepet, men de er bevisste på at det finnes mange andre former også. Det er enighet rundt at god kommunikasjon er knyttet til at budskapet forstås riktig, og at det er rom for spørsmål. Det er også enighet rundt at kommunikasjon på jobben i ulike sammenhenger er viktig.

#### **4.3.2 Kommunikasjon med avdelingsledelsen**

Denne underkoden er direkte knyttet til vår modell (kommunikasjonsdelen). Det er liten tvil om hva informantene mente, og det er tydelig at alle de seks informantene er veldig fornøyd med hvordan kommunikasjonen fungerer med avdelingsledelsen på NAV-kontoret.

Informant B sier følgende:

*«Det jeg synes er bra er at det er uformelt og at vi kan kommunisere om det meste. (...) Men jeg synes det er bra og uformelt, det er det jeg setter pris på»*.

Informant D mener at:

*«(...) sjefen lytter til meg. Han hører på meg når jeg har noe på hjertet, og det hender det jo at jeg har»*.

Det samme trekker informant E frem:

*«(...) vi kan gå til avdelingsledelsen når (...) enten ting er bra eller ting er frustrerende og vanskelig, og at avdelingsledelsen på en måte er lydhør for det»*.

Og informant F sier:

*«(...) er det noe jeg lurer på, så er det veldig enkelt å gå til avdelingsledelsen å spørre».*

Informant G mener kommunikasjonen på kontoret fungerer veldig bra og oppsummerte dette slik: *«Avdelingsledelsen er her daglig. Vi har daglig kontakt, ser han daglig, kan snakke med han daglig. Han har alltid døren oppe så vi kan ha en samtale med han hvis vi ønsker det. Så det er veldig bra».*

Avdelingsledelsen har ikke et fullt så ensidig syn på hvordan kommunikasjonen er på kontoret: *«Noen ganger er det veldig bra, og noen ganger er det ikke så bra».*

Det negative beskrives slik:

*«Jeg er tydelig og klar når jeg selv har skjønnt 100 % hvordan ting er, og hvordan jeg mener ting skal være (...). Hvis jeg ikke er helt sikker, kanskje ikke helt har skjønnt det selv, så blir også kommunikasjonen min uklar. Og hvis den blir uklar så skaper jeg forvirring (...)».*

Denne forvirringen som kan oppstå, forklarer han videre, blir løst ved senere å komme tilbake til saken med medarbeiderne når han selv har forståelsen av det ordentlig på plass.

Vi ser at alle medarbeiderne er positive og klare på at kommunikasjonen fungerer bra, og at forholdene er lagt til rette for at kommunikasjonen skal være åpen og uformell. Det de mener er spesielt bra, er at avdelingsledelsen er tilgjengelig og åpen for både positive og negative tilbakemeldinger. Informantene er enige om at det er enkelt å spørre sin leder om ting, og de er av den oppfatning at avdelingsledelsen hører på det de har å si. Avdelingsledelsen er også enig i at kommunikasjonen er god på kontoret, men at det også kan bli forvirring hvis den ikke selv har helt skjønnt hva den skal kommunisere.

### **4.3.3 Kommunikasjonskanal**

Det er ulike måter å kommunisere på, men alle informantene mente at kommunikasjonen på kontoret i hovedsak skjer muntlig. Kommunikasjonskanalen er et ledd i vår modell som vi har beskrevet i 2.3.3. Denne formen for kommunikasjonen viser seg å fungere veldig bra.

Informant B mente at dette er en god form for kommunikasjon:

*«Jeg har aldri opplevd at det på en måte har falt tilbake på meg selv, eller omvendt. Så jeg føler det fungerer bra»*

Informant F:

*«Altså, det er jo felles kontormøter for hele huset, også er det jo avdelingsmøter. Også blir det jo gitt mye informasjon på mail. (...) Kommunikasjon blir sendt via mail eller i plenum».*

Informant G er også inne på det med bruk av e-post:

*«Det skjer noen ganger med mail og, men vi har kontor ved siden av hverandre, så det blir litt dumt å maile da».*

En avdelingsleder oppsummerte bruken av kommunikasjonskanaler slik:

*«Jeg bruker ikke mye mail. Når jeg er til stede på jobb så bruker jeg ikke mail. Når jeg er her så går jeg til dem og snakker med dem. Så det er jo ganske tett dialog. Og jeg snakker med alle hver dag».*

Det er stor enighet blant informantene om at kommunikasjonen skjer muntlig med ledelsen. Muntlig kommunikasjon er noe informantene mener fungerer veldig bra. Det er også noen ganger at kommunikasjon skjer per e-post, men dette er gjerne knyttet til informasjon som skal gis til alle ansatte.

#### **4.3.4 Tilbakemeldinger**

Følgende underkode bygger på kommunikasjonsdelen av vår modell om hvordan ledelsen fungerer som mottaker. Samtlige av informantene var enige i at om de kom til avdelingsledelsen med tilbakemeldinger, ble disse tatt i betraktning. Tilbakemeldingene tas alltid opp til vurdering selv om de ikke alltid kan tas til følge.

Informant B forklarte det slik:

*«Det handler egentlig ikke om at jeg ikke føler at jeg ikke blir hørt, for hørt det føler jeg at jeg blir. Men da er det mer det at det er andre ting som gjør at det ikke lar seg gjennomføre. Så sånn rent kommunikasjonsmessig så føler jeg at jeg blir hørt».*

Informant C er inne på noe av det samme:

*«Føler at hvis det er noe og man sier ifra på en saklig måte, så føler jeg at det blir tatt opp og tenkt gjennom, også får du en tilbakemelding. Ikke bestandig det blir gjort noe med, men det blir i alle fall vurdert».*

Informant C forklarer videre at det ofte er ting som er bestemt fra høyere hånd enn deres ledelse, og da er det naturligvis ofte lite avdelingsledelsen kan gjøre med saken. Dette er likevel helt greit fordi det viktigste er at man blir hørt.

Informant D er også inne på at man som regel får svar på sine tilbakemeldinger men *«(...) det hender det er ting jeg ikke får svar på, men det skjønner jeg da det ikke bare er opp til min avdelingssjef å svare, for det er kanskje sjefen for hele NAV-kontoret å svare. Det er et hierarki her, ikke sant»*

Informant E mener det er lett å komme med tilbakemeldinger til ledelsen:

*«Ja, altså, det er tre ledere, og det er ikke noe problem å si ifra om ting. Det blir tatt veldig godt imot, men utfall det er jo, det vet vi jo, at det er ikke bestandig det går den veien man selv har lyst til. Men det er ikke noe problem å si ifra».*

Alle informantene er enige i at de blir hørt dersom de har ting å ta opp, og de har også en mulighet til å gjøre det. Tilbakemeldinger blir hørt og vurdert, men det er ikke alltid de kan tas til følge naturligvis. Informant F sa klart at man blir tatt på alvor når man tar opp ting. Ingen av informantene kan heller komme på at de noen gang har opplevd at deres tilbakemeldinger ikke har blitt tatt i betraktning.

#### **4.4 Svar på problemstillingen**

Denne hovedkoden er informantenes svar på vår problemstilling som vi har fremstilt gjennom vår modell i kapittel 2.3.3. Vi spurte avdelingsledelsen og medarbeidere om de mente at kommunikasjon og ledelse vil påvirke antall utførte jobbmatcher. Tre av seks medarbeidere mente det hadde noe å si, to var usikre og en mente det ikke hadde noe å si.

En fra avdelingsledelsen mente det hadde en klar effekt:

*«Hvis vi ikke lengre snakker om det, hvis vi ikke lengre viser noe interesse - det å vise interesse er jo også en kommunikasjonsmåte. Det er jo, hvis vi på en måte fjerner oss fra det som ledere, så vil de ansatte også gjøre det. Helt opplagt.»*



Informant B trekker frem viktigheten av at lederen viser interesse og forklarer hvorfor ting er av betydning, og informant E er inne på det samme:

*«Hvis ledelsen ikke har fokus på det vi er bedt om fra høyere hold kan du si, eh hvis de ikke bryr seg, ikke tar tak i ting, så vil heller ikke vi som jobber ha noe spesielt fokus på det. (...) så det er greit å at ledelsen tar tak i ting og har fokus på ting for at vi og skal ha det, mener jeg».*

Informant B og E er tydelig på at det er viktig at ledelsen er positivt innstilt til de tingene det er viktig å ha fokus på, for hvis ledelsen ikke er det, vil medarbeiderne bli påvirket i samme retning. Informant D er enig i at kommunikasjon og ledelse påvirker om man jobber med jobbmatch, men trekker frem at samarbeid er også viktig for å kanskje kunne øke andelen utførte jobbmatcher.

Informant D:

*«(...) Ja, selvfølgelig har det det, og jeg tenker at kanskje flere på NAV Lillevik ville tatt en jobbmatch hvis de fikk lov til å finne ut hvordan skal vi i teamet vårt få det til. Det er noe med det å være den delaktige, også eie litt av det selv liksom. Da blir det litt mer positivt, enn bare få beskjed om at nå må vi. (...)»*

Det er likevel flere av informantene som er usikre på om ledelse og kommunikasjon har noen betydning i forhold til jobbmatch, men dette begrunnes gjerne med at det hele tiden er der som følge av at det er en del av arbeidsoppgavene deres. To av informantene beskriver dette.

Informant G:

*«Både ja og nei, altså det ligger så innmari inn i arbeidsmetoden vår og det er noe vi bruker hele tiden, så jeg tror nok vi vil gjøre det uansett. Men det at de i ledelsen har fokus på det, og at vi tar det opp med målekortet og sånne ting gjør jo at du, at du har, du tenker litt mer på det da».*

Informant F:

*«Nei, ikke for meg. Nei, for det ligger så inn under huden at det har ikke noe, eh, det har ingen betydning for meg. (...)».*

Halvparten av medarbeiderne er enig i at både kommunikasjon og ledelse har betydning for om det utføres jobbmatcher, og dette er også avdelingsledelsen enig i. Informant D trekker også frem at samarbeid og det å kunne utarbeide en plan sammen for hvordan man skal jobbe med dette, vil kunne ha en positiv effekt på antall jobbmatcher som blir utført. To av informantene mente at dette er en del av arbeidsmetoden, og at dette er grunnen til at kommunikasjon og ledelse ikke nødvendigvis alltid påvirker fordi det er inkorporert i arbeidsoppgavene deres.

## 5. Diskusjon

I dette kapittelet vil funnene fra analysen bli drøftet mot teorien i teorifundamentet. I analysedelen benyttet vi fire hovedkoder som bygger på teorifundamentets struktur. Vi vil i det følgende benytte samme struktur og oppbygning i diskusjonskapittelet. De fire hovedkodene våre er: *målstyring*, *målekort og jobbmach*, *ledelse*, *kommunikasjon* og *svar på problemstillingen*. Ved å følge strukturen i foregående kapittel, vil vi få en ryddig oversikt, samt å få dekket problemstillingens innhold. Diskusjonskapittelet vil være av betydning for konklusjonen på problemstillingen vår.

### 5.1 Målstyring, målekort, og jobbmach

I denne hovedkoden skal vi redegjøre for om teorifundamentet er i samsvar med informantenes oppfatninger rundt arbeidsmetoden målstyring, men også på hvordan de jobber med dette. Vi har valgt å dele denne hovedkoden inn i syv underkoder. De to første underkodene, *arbeidsmetoden målstyring* og *målekortet*, omhandler arbeidsmetoden målstyring generelt. Neste underkode er knyttet til avdelingsledelsen: *tanker rundt jobbmach*. De fem andre underkodene, *målenes relevans*, *rutiner*, *tanker rundt jobbmach*, *brukernes utbytte* og *trenden til jobbmach*, omhandler styringsparametere innen målekortet. Underkoden *tanker rundt jobbmach* er kun knyttet til avdelingsledelsen.

#### 5.1.1 Arbeidsmetoden målstyring

Følgende underkode består av hva de ansatte tenker rundt det å arbeide med den arbeidsmetoden NAV-kontorene er underlagt. Tanken bak målstyring er å ha ulike mål som de ansatte skal jobbe med, og hver måned blir dette samlet som statistikk i målekortet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)). Informantene er av den oppfatningen at selve arbeidsmetoden benyttes for å kartlegge hvordan man arbeider og er et godt hjelpemiddel til å ha fokus på de viktige delene av arbeidsoppgavene. Dette er også avdelingsledelsen enig i, og mener det er en metode som fastslår hvor man er, hvor man skal og som dermed er med på å vise om NAV drifter riktig. Dette er i samsvar med hvordan arbeidsmetoden er tiltenkt å fungere i praksis, da teorien vår viser at målekortet skal fungere som en rettesnor og noe de NAV-ansatte skal arbeide mot ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)).

Likevel trekker informantene frem ulike negative sider ved arbeidsmetoden. En av ulempene er at målstyringen kan føre med seg både stress og press. I tillegg viser analysen at det å være

opptatt av statistikk noen ganger kan gå utover brukerne i negativ forstand, noe som Arnet også var inne på i sin avisartikkel som vi henviste til i kildesøket. Han mener fokus på statistikk og interne konkurranser kan svekke arbeidets kvalitet (Arnet, 2012). Andersen beskrev også i sin artikkel at fokus på mål kan gå utover den hjelpen brukerne får av NAV-ansatte (Andersen, 2013). Dette går vi ikke nærmere inn på, men dette kan være en aktuell problemstilling for videre forskning.

Informantene trekker frem en annen ulempe som de anså som viktig å være bevisste på når man arbeider på denne måten, nemlig at statistikken ikke sier alt. Det fremkommer av analysen at selv om man har mange registreringer innenfor målene, og dermed oppnår gode resultater på statistikken, så sier ikke dette noe om hvor bra jobben bak dette er. Vi forstår altså at selv om målene tilsynelatende viser seg å ha gode resultater, kan statistikken likevel være misvisende og mangelfull. En svakhet ved arbeidsmetoden er altså at ikke alt nødvendigvis blir målt, og at målingene ikke nødvendigvis gagnar brukeren. Selv om formålet er å hjelpe brukeren, kan arbeidet med målekortet preges av å tilfredsstille statistikk, og det er denne problematikken Andersen (Andersen, 2013) og Arnet (Arnet,2012) viser til i sine artikler.

Oppsummert ser vi at formålet med arbeidsmetoden i henhold til teorien vår er bra, men i praksis viser analysen at arbeidsmetoden bærer med seg noen ulemper. Dette er ikke blitt fanget opp i noen teori vi kunne oppdrive til utarbeidelsen av teorigrunnlaget, og er dermed kun begrunnet i informantenes oppfattelser og erfaringer.

Analysen viser at vi kan bekrefte at definisjonen av målstyring som vi har hentet fra NAVs nettside ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)), er i samsvar med informantenes oppfattelse av arbeidsmetoden. Våre funn viser at å arbeide på en slik måte kan bære med seg noen ulemper som ikke er hensiktsmessig verken for de ansatte eller brukerne. Ulempene er ikke nevnt i teorifundamentet da de fremgår kun av informasjon hentet inn fra intervjuene, men avisartikler vi fant i kildesøket trekker frem denne problemstillingen. Vi berører ikke dette videre i oppgaven da det ligger utenfor problemstillingen vår, men det kunne vært en aktuell problemstilling for videre forskning.

### 5.1.2 Målekortet

Følgende underkode berører hva informantene mener om hvilken plass målekortet har knyttet til deres daglige gjøremål, og vi ønsket å se på hva de ansatte selv mente om å jobbe med målekortet. Målekortet er som nevnt det verktøyet NAV-kontorene benytter for å jobbe målrettet med fastsatte mål ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Målekortet er altså en viktig del av hvordan de ansatte på NAV-kontorene arbeider, og det er derfor i samsvar med problemstillingen å stille spørsmål rundt dette til informantene.

Informantene svarte enstemmig at de ikke har fokus på målekortet når de utfører sine arbeidsoppgaver, men at de er bevisst på at det ligger der som et bakteppe. Dette er noe avdelingsledelsen langt på vei er enig i. Målekortet i seg selv er ikke fokuset, men de ulike indikatorene som målekortet består av, er i fokus.

Det følger av funnene i analysen at målekortet viser om alle har gjort det de skal. Dette er i samsvar med teorien vår, der det fremkommer at målekortet skal fungere som en rettesnor for å vite hva en skal jobbe med ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)), og at målekortet skal vise negative eller positive trender knyttet til målenes resultater ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). En av avdelingslederne var inne på dette da han nevnte at målekortet viser hvordan NAV-kontoret ligger an i forhold til de ulike målene.

Som følge av at de ansatte på NAV arbeider med å hjelpe mennesker ut i jobb, mener informantene at fokus på målene kan svekke kvaliteten på den jobben de utfører. Denne problematikken fant vi i kildesøket, og både Arnet (Arnet, 2012) og Andersen (Andersen, 2013) trekker frem at målstyring kan gå utover brukerne. Det er dermed samsvar med teorien her, da informantene mente at å ha fokus på brukeren er viktigere enn å være på måloppnåelse til enhver tid. Hvorvidt avdelingsledelsen stiller seg enig i dette, har vi ikke grunnlag til å si noe om mer om.

Målet om jobbmatch ligger innenfor målekortets del om brukerperspektiv, og er dermed et mål som har til formål å sikre brukernes informasjon og oppfølging i form av tjenester ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). I sammenheng med teorien ser vi at de ansatte ivaretar det ene formålet som målekortet bygger på, ved å ha fokus på å gjøre en god jobb for brukeren, men at dette kan gå negativt utover måloppnåelsen.

Oppsummert ser vi at hensynet til brukeren langt på vei står i fokus blant medarbeiderne, men at dette kanskje kan komme i strid med selve tanken bak arbeidsmetoden målstyring hvor målene bør stå i fokus.

### **5.1.3. Målenes relevans**

I denne underkoden vil vi redegjøre for hvordan målekortet gir en oversikt over NAV-kontorenes mål, og drøfte dette i forhold til hva informantene på NAV Lillevik mener vedrørende relevansen til de ulike målene. Målekortet ligger ved som vedlegg 1, og viser de ulike målene som NAV-kontorene skal jobbe med.

I teorifundamentet skrev vi at selve målekortet blant annet gir oversikt over de ulike målene NAV-kontorene er underlagt, og at målene der kalles styringsparametere ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)). Målekortet trenger ikke nødvendigvis bare inneholde styringsparameterne som er pålagt av staten, det enkelte NAV-kontor kan også velge å legge til egne mål ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). I oppgaven skiller vi ikke mellom mål fastsatt av staten, og mål fastsatt av det enkelte NAV-kontor, slik at dette vil vi heller ikke gå nærmere inn på i diskusjonskapittelet.

Er dette egentlig relevant å ha med, dette er bare teori og ingen funn.

Informant G nevnte at alle mål er viktige, men at de forskjellige avdelingene har ulike fokusområder, som da også medfører at noen mål er viktigere for dem enn andre. Dette kan skyldes at målekortet består av mange mål som ikke alle kan arbeide med, slik at det er hensiktsmessig at noen avdelinger jobber mer med noen mål enn andre. Dette bekrefter en av avdelingslederne, som gjorde det klart at han «eier» noen indikatorer som da blir viktig for han selv og hans avdeling. Det påpekes likevel at alt henger sammen, slik at det er viktig at indikatorer på andre avdelinger har god måloppnåelse, ellers kan dette gå utover de andre avdelingene negativt. Dette har vi ikke noe nærmere teori på.

Svarene til informant G og avdelingsledelsen er generelle i forhold til hvordan målekortet og indikatorene kan være «fordelt» på avdelingene. Informant C er mer konkret, og nevner at det er resultatene rundt hvor mange som kommer ut i jobb som er det viktigste. Videre uttrykte flertallet av informantene at målet om oppfølging hver tredje måned var blant de viktigste på målekortet. Dette bør sees i samsvar med NAV-lovens §14a som oppstiller rettigheter som brukeren har krav på i sin oppfølging. Hvorvidt disse kravene innfris ved informantenes oppfølging, ligger utenfor denne oppgaven da vi kun ser på målet om jobbmatch.

Vi kan si at denne underkoden bærer preg av hva informantene selv mener om relevansen til de ulike målene. Dette gir oss en pekepinn på hvordan styringsparameterne kan oppfattes og anvendes i praksis blant medarbeidere på NAV-kontorer. Dette må antas å være i samsvar med teorien, da målene skal benyttes som en rettesnor for det NAV-kontorene skal arbeide med ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)).

#### **5.1.4 Rutiner**

Denne underkoden behandler hvilke rutiner informantene har knyttet til hvordan de utfører jobbmatch. I teorifundamentet beskrev vi at jobbmatch er når en ansatt hos NAV mottar en CV fra en aktuell arbeidssøker, og med utgangspunkt i denne ser på hvilke stillinger som er ledige på arbeidsmarkedet. Ellers i arbeidet med teorifundamentet, kunne vi ikke oppdrive mer teori rundt dette, og benyttet derfor intervjuene til å skaffe informasjon på området. Dermed er informasjonen vi samlet inn nyttig, og direkte knyttet til problemstillingen vår.

Alle informantene fortalte at de daglig jobber med jobbmatch. Analysen viser at jobbmatcher gjennomføres som en del av andre rutiner knyttet til hvordan de følger opp nyregistrerte brukere og brukere de har til oppfølging. Jobbmatchene kan kun gjennomføres på brukere som har registrert sin CV hos NAV. Informantene trekker frem at jobbmatchene må gjennomføres i et saksbehandlingsverktøy som de ansatte har til disposisjon for at de skal bli registrert og telt med i målekortet. Som informant B er inne på, kan det oppstå målingsfeil dersom ikke dette saksbehandlingsverktøyet blir brukt, og i tillegg vil dette føre til avvik i statistikken ved at det blir utført jobbmatcher som ikke blir registrert.

Analysen viser at jobbmatch ikke er en egen del av det daglige arbeidet, men noe som blir gjort i sammenheng med oppfølgingsrutiner informantene gjør i forhold til brukerne, for eksempel ved nyregistreringer eller oppfølging. Det er en oppfatning blant informantene at det å utføre jobbmatcher er blitt en innarbeidet del av jobbhverdagen. Analysen viser at det ikke foreligger noen faste, skriftlige retningslinjer eller rutiner vedrørende gjennomføringen av en jobbmatch, og dette bekrefter dermed at det ikke finnes noe teori på dette.

#### **5.1.5 Tanker rundt jobbmatch**

Følgende underkode er knyttet til hvordan avdelingsledelsen oppfatter målet jobbmatch, da de ikke direkte arbeider med målet slik de ansatte gjør. Avdelingsledelsen mener jobbmatch er viktig, og er et «must». Dette knytter han opp mot NAV sin grunnoppgave, å få flest mulig av

befolkningen ut i arbeid, som vi har beskrevet i innledningen til besvarelsen vår ([www.nav.no](http://www.nav.no) (C)). Denne koblingen mellom NAV sin grunnleggende oppgave om å få flest ut i arbeid og målet om jobbmatch, er ikke noe vi har direkte behandlet i teorifundamentet, selv om begge forholdene er behandlet hver for seg.

Denne koblingen avdelingsledelsen gjør er interessant, og viser at jobbmatch er direkte knyttet til NAV sin grunntanke og ansees av den grunn som et viktig mål.

### **5.1.6 Brukernes utbytte**

Underkoden om brukernes utbytte knytter seg til det å ta hånd om brukerne hos NAV som er en av formålene bak målekortet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Samtlige av informantene var enige om at deres brukere hadde utbytte av at det ble gjennomført jobbmatcher. De trakk frem at det å bidra til å åpne horisonten for brukerne og vise til flere muligheter som er på arbeidsmarkedet, kan bidra til å få flere personer ut i arbeid. Det er nettopp dette som er tanken bak jobbmatch. Informantene nevner at jobbmatch langt på vei kan fungere som en motivasjonsfaktor hos brukerne ved at de ser flere muligheter enn de selv klarte å finne på egenhånd. Forholdene informantene trekker fremmer formålet om å ta hånd om brukeren ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)).

Som informant E var inne på, er det ingen ordentlige rutiner for oppfølging av brukerne etter at det har blitt gjennomført jobbmatch. I prinsippet vil det si at brukerne ikke trenger å ta til etterretning forslagene til jobber de oppfordres å søke på. Dette mener informanten kan medføre at personer kanskje får et mindre utbytte enn hva de ville gjort om det hadde vært en form for oppfølging av jobbmatchene. Informant D er også inne på at brukerne kan bli av den oppfatning at de må sette opp farten og søke på flere jobber, og at dette igjen kan oppfattes som press og sette brukeren i en stressende situasjon. Informanten viser til at dette kan redusere utbyttet til brukeren fordi det ikke veier opp for det mentale stresset han eller hun blir påført.

Likevel mener de fleste informantene at jobbmatch vil virke motiverende for arbeidssøkerne, nettopp fordi de blir bevisste på muligheter og blir gjort oppmerksom på flere jobber de kan søke. Dette er avdelingsledelsen enig i, og nevner at arbeidssøkere oppdager at markedet er større enn hva de trodde i utgangspunktet og at det finnes flere muligheter. Avdelingsledelsen mener jobbmatch er viktig, og som de andre informantene mener den også at brukerne har utbytte av at det utføres jobbmatcher. Dette er i samsvar med teorien vår om at formålet bak



brukerperspektiv-målene i målekortet er å ta vare på brukeren ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)), og dermed vil jobbmatch være en del av det å ta hånd om brukeren.

### **5.1.7 Trenden til jobbmatch**

Følgende underkode behandler trenden til målingsparameterne og da spesielt knyttet til målet om jobbmatch. I teorien redegjorde vi for at målekortet gir en oversikt over om trenden er positiv eller negativ knyttet til de enkelte målene ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Informantene var noe usikre i forhold til hvordan de lå an til å nå målet om jobbmatch, men det ble trukket frem av informant B at de hadde gått ned på kort sikt, men at de hadde økt måloppnåelsen sammenlignet med resultatene for et år siden.

Som det fremgår av siste del av analysekapittelet har informantene ikke spesielt god oversikt over hvordan de ligger an med måloppnåelsen, men alle har en viss tanke om at de ikke er der de burde ha vært.

## **5.2 Ledelse**

Under denne hovedkoden vil vi se på om avdelingsledelsens ledelse kan påvirke informantene i retning av å utføre flere jobbmatcher, og det sentrale her er om teorien vår er i samsvar med hva informantene mener om dette. For å få dekke hovedkoden ledelse har vi valgt å dele den inn i fem underkoder: *begrepet ledelse, informasjon om målekortet, avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch, avdelingsledelsens målfokus, og mer informasjon om jobbmatch.*

### **5.2.1 Begrepet ledelse**

I denne underkoden vil vi se på hvordan informantene oppfatter begrepet ledelse og om dette er i samsvar med hvordan vi definerte det i teorien. Definisjonen vår bygger på Tannenbaum, Weschler og Massariks definisjon i følge Andersen (Andersen, 2011). Analysen viste at informantene mener at god ledelse er knyttet til en god leder. Informantene har dermed langt på vei definert begrepet god leder og ikke ledelse. Vi velger dermed å tolke begrepene ledelse og leder som synonyme i denne sammenheng, og legger dette til grunn i den videre drøftelsen.

Informantene mente generelt at å motivere, gi oversikt og å være åpen var en viktig del av begrepet ledelse. Dette er i samsvar med hva avdelingsledelsen som trekker frem at det er

viktig at ledelsen er motivert og inspirert, fordi dette kan videreføres til medarbeiderne. I slutten av kapittel 2.2.2 definerte vi ledelse til å være en mellommenneskelig påvirkning gjennom en kommunikasjonsprosess som er målrettet. De tre konkrete forholdene som informantene trekker frem, vil kunne være en slik mellommenneskelig påvirkning. Vi har ikke nærmere definert hva denne påvirkningen gjennom kommunikasjonsprosess er i teorifundamentet, slik at dette er kun informantenes egen oppfatning knyttet til mellommenneskelig påvirkning.

Flere av informantene nevner også at det er viktig at lederen deres har en oversikt over arbeidet, som er i samsvar med ledelsesdelen av vår modell presentert i kapittel 2.3.3. Der vises det til at ledelsen bør kartlegge hvor de er og hva de vil videre (Berg, 2000), som kan kobles til informantenes tanke om at ledelsen må ha oversikt over arbeidet. En av avdelingslederne mener at det å foreta endringer bør foretas nedenfra og opp, fordi dette vil fremme respekt og få medarbeiderne med i prosessen. Han mener også at det å sette seg ned på nivå med de ansatte er viktig for å forstå hva de tenker og mener, men trekker også frem at en leder skal være en frontperson. Dette er informantene enige i, og to av dem nevner også at en leder bør være som en støttespiller. Disse funnene er i samsvar med vår definisjonen av ledelse, som blant annet trekker frem at en leder skal vise medarbeiderne hvordan de skal jobbe for å nå spesifikke mål. På denne måten vil avdelingsledelsen fremstå som en støttespiller for sine ansatte.

Avdelingsledelsen nevner også at god ledelse er viktig spesielt i dårlige tider. Det er da viktig at ledelsen bevarer roen og troen på de ansatte, slik at man står sammen. I gode tider er god ledelse også viktig fordi man som leder skal få medarbeiderne til å yte enda litt mer. I vårt teorifundament har vi ikke sett på situasjonsbestemt ledelse, men det er allikevel et interessant funn for å belyse ledelsesbegrepet.

Vi ser at selv om informantene langt på vei har definert begrepet leder i stedet for ledelse, så henger disse begrepene tett sammen slik at vi finner holdbare sammenhenger i teorifundamentet. Avdelingsledelsen og de øvrige informantene er i det vesentlige enige i hva som ligger i begrepet, men avdelingsledelsen er veldig opptatt av at ting skal skje nedenfra og opp av hensyn til medarbeiderne.

### 5.2.2 Informasjon om målekortet

I denne underkoden ønsker vi å se om ledelsen informerer generelt om målekortet. Det følger av teorifundamentet vårt at det skal gjennomføres møter hver måned der målekortet diskuteres og medarbeiderne får mulighet til å delta ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)). Dette bekrefter informantene ved at det gjennomføres kontormøter hvor det blitt tatt opp hvordan de ligger an i forhold til måleresultatene, og informant G forteller at disse møtene gjennomføres fast en gang i uken. Avdelingsledelsen forteller at i praksis er det skjedd noen endringer knyttet til å informere om målekortet. Det er nå vanlig å informere om kun de målene som er aktuelle, og dette gjøres gjerne personlig med medarbeiderne.

Selv om det fremgår av teorien vår at informasjon skal gis slik at medarbeiderne får mulighet til å delta ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)), trekker informant C frem at det noen ganger er informasjon de ikke får, som de burde fått. Dette begrenser i noen grad medarbeidernes mulighet til å delta i arbeidet med målekortet, og vi ser at det ikke er overensstemmelse mellom praksis og teori på området.

Videre viser analysen at flertallet av informantene mener at å få informasjon om målekortet er hensiktsmessig, spesielt informant B nevner dette. Informant B trekker frem at informasjonen om målekortet kan vise de ansatte hva de skal ha fokus på når de gjør arbeidsoppgavene sine, og dermed viser målene hvordan ressursene skal benyttes, som er direkte i samsvar med vår modell (ledelsesdelen). Modellens punkter om «*Hvor er vi? Hva vil vi? og Hvordan skal vi komme dit?*» (Berg, 2000) er direkte relevante. I følge modellen bør da avdelingsledelsen fastslå disse forholdene for å lettere kunne nå NAV sine mål. Informasjon slik informant B nevner, kan derfor være viktig for å komme til ønsket resultat og er knyttet til punktet om «*hva vil vi?*». Det vil være nyttig for avdelingsledelsen å gi informasjon til de ansatte om hva de ønsker å få til fremover, da det kan være motiverende og gjøre det lettere å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Noen informanter mener i kontrast til dette at målekortet er underliggende når de utfører sine arbeidsoppgaver, og at informasjon ikke er nødvendig siden dette er noe alle forstår. En avdelingsleder er også av en slik oppfatning, og trekker frem at han tror medarbeiderne ikke har direkte fokus på målene, men fokus på det å generelt gjøre en god jobb. Denne tilpasningen er mer generell enn modellen vår, som oppfordrer til å være mer bevisst når det kommer til ledelse.

Informasjon er noe som flertallet av informantene mener er viktig, noe som også kom frem i teoridelen (kapittel 2.2.1) hvor vi er inne på at informasjon om målekortet skal bli gitt av ledelse. Analysen viser likevel at målekortet fremstår som noe underliggende, slik at fokus ikke er direkte på dette. Det er også blitt vanligere å informere om resultatene personlig til medarbeiderne, og kun knyttet til de målene på målekortet som er aktuelt for vedkommende i jobben han eller hun er satt til å gjøre. Dette har vi ikke noe teori på, da våre funn i utarbeidelsen av teoridelen kun viser til at informasjon gis på kontormøter med alle medarbeiderne samlet ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)).

### **5.2.3 Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch**

I følgende underkode vil vi se på om avdelingsledelsen er flink til å informere om målet om jobbmatch, og er knyttet til hvordan man skal nå målet jf. vår modell (ledelsesdelen). Vi har sett på om de ansatte på noen måte blir påvirket til å gjennomføre flere jobbmatcher ved å gi dem mer informasjon.

Informantene våre er klare på at det er mye snakk om jobbmatch fra ledelsen, og at dette er et mål som er viktig. Det å tenke løsningsorientert kan gjøre at det er enklere å forstå hvorfor man skal nå målet jobbmatch, slik at det er viktig at avdelingsledelsen har god innsikt i og rundt målet om jobbmatch og informerer om dette videre til informantene (Berg, 2000). Analysen viser at det er enighet blant informantene om at slik informasjon er gitt, men som informant F trakk frem, så sier det seg selv hvorfor det er viktig å utføre jobbmatcher.

Videre trakk informant D frem et forslag til hvordan ledelsen kan jobbe for å øke måloppnåelsen og fokuset på jobbmatch. Dersom medarbeiderne får være med på å finne ut hvordan de skal jobbe med jobbmatch og kan komme med egne forslag og ideer, vil dette kunne være et tiltak som gjør de ansatte mer motivert. Informant D mener videre at dersom man får delta i prosessen på å finne en løsning, vil folk bli mer lojale mot løsningen og jobbe mer med det. Dette ser vi at langt på vei er i overensstemmelse med fremgangsmåten i vår modell (ledelsesdelen), men i modellen har vi ikke tatt opp noe om hvordan medarbeiderne kan være en del av denne prosessen. Informantens bidrag er allikevel interessant og blir også trukket frem i teoridelen der vi har trukket frem at medarbeiderne skal ha mulighet til å være med å diskutere og komme med forslag på kontormøtene ([www.nav.no](http://www.nav.no) (D)).

Avdelingsledelsen nevner at et av tiltakene som har vært igangsatt knyttet til jobbmatch, er gruppeopplæring. Hvorvidt denne opplæringen har vært gjennomført på en måte som informant D foreslår, har vi ikke grunnlag for å vurdere da vi ikke har fått dette bekreftet av de andre informantene i analysen. Avdelingsledelsen og informant E forklarer også hvordan det har blitt gjennomført opplæring på hvordan jobbmatcher skal gjennomføres i regi av ledelsen. Denne opplæringen mener informant E er et positiv tiltak som ledelsen har fulgt opp. Disse tiltakene er direkte knyttet til vår modell (ledelsesdelen; «*Hvor er vi?*») beskrevet i kapittel 2.3.3, som handler om å kartlegge hvordan arbeidet er i dag (Berg, 2000). Dette viser at det har blitt gjennomført flere tiltak for å øke andelen av utførte jobbmatcher fra ledelsens side.

Analysen viser at informantene er fornøyde med informasjonen som er gitt om jobbmatch, men at det ikke er direkte mangelen på informasjon som gjør at det ikke utføres flere jobbmatcher. Dette bekrefter avdelingsledelsen, men nevner at informasjonen allikevel gis gjennom flere tiltak som er satt i gang. Og vi kan se at avdelingsledelsen jobber aktivt med ledelse og reflekterer rundt punktene i vår modell i kapittel 2.3.3 som omhandler ledelse. Informant E nevner blant annet at opplæring har vært i fokus i det siste, og at dette er et positivt tiltak som ledelsen har fulgt godt opp. Informant D foreslo at man kunne gjennomføre et samarbeid hvor man kunne bli enige om løsninger for å motivere til å jobbe med jobbmatch. Dette er kanskje noe som kan realiseres, da avdelingsledelsen nevnte at gruppeopplæringer er et tiltak som er gjennomført tidligere og det vil da kunne være mulig å gjøre på en annen måte. Dette vil være i samsvar med vår modell (ledelsesdelen; «*hvordan skal vi komme dit?*»).

#### **5.2.4 Avdelingsledelsens målfokus**

Under denne underkoden ønsket vi å få frem om avdelingsledelsen hadde noen mål som medarbeiderne følte det var viktigere at de hadde fokus på enn andre. Det følger av teorien at tanken bak denne måten å arbeide på er at målene skal benyttes som rettesnorer for de ansatte ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)). Informantene er enige om at det ikke er noen mål som avdelingsledelsen synes er viktigere enn andre, men at det kan være perioder hvor det er noen områder det skal være mer fokus på enn andre. Vi spurte også en av avdelingslederne om han mente de ansatte hadde mer fokus på noen mål. Han trakk da frem at de har ulike fokusområder, som også de øvrige informantene gjorde. Fokusområdene er altså noe både de ansatte og ledelsen er

innforstått med at gjennomføres, og dette har vi ikke kunnet fremskaffe noen ytterligere teori om. Informantene forklarte at fokusområder går ut på at det i en periode er ekstra fokus på et område, og det settes da gjerne inn ekstra personell som er med på å gjøre en god innsats i disse periodene.

### **5.2.5 Mer informasjon om jobbmatch**

I følgende underkode ønsket vi å se på om økt informasjon om jobbmatch kan bidra til flere utførte jobbmatcher. Dette ble avkreftet av informantene, da de er svært enige om at de har fått den informasjonen de selv behøver for å utføre jobbmatcher.

Avdelingsledelsen støtter også opp under dette, og den generelle oppfatningen blant alle informantene er at det ikke er nødvendig med mer informasjon. Teorien vår viser at det er viktig at lederen har god innsikt i omstendighetene rundt målene som skal nås, slik at medarbeiderne vet hvordan og hvorfor de skal jobbe med noe (Berg, 2000). Dette er avdelingsledelsen bevisst på, da det ble nevnt avslutningsvis at dersom nye ting skulle innføres, ville forankringen blant de ansatte være viktig. Det kan kort bekreftes at det er gitt god informasjon rundt jobbmatch, og at avdelingsledelsen har god innsikt i forholdene knyttet til målet. Analysen viser at de ansatte mener de har fått god informasjon av sin leder, noe som har ført til at de har god innsikt i det aktuelle målet jobbmatch og dette er i samsvar med vår modell (ledelsesdelen). Hvorvidt det er andre mål på målekortet som informantene mener de burde ha fått mer informasjon om, tar vi ikke stilling til.

## **5.3 Kommunikasjon**

Under denne hovedkoden skal vi redegjøre for om teorien i teorifundamentet er i samsvar med informantenes oppfatning av hvordan avdelingsledelsens kommunikasjonen på NAV-kontoret fungerer. Våre underkoder er: *begrepet kommunikasjon*, *kommunikasjon med avdelingsledelsen*, *kommunikasjonskanal* og *tilbakemeldinger*.

### **5.3.1 Begrepet kommunikasjon**

I følgende underkode ønsker vi å se hva informantenes egen oppfatning av begrepet er, og om dette er i samsvar med vår definisjon som står i slutten av kapittel 2.2.3. Definisjonen er i stor grad i samsvar med informantenes oppfattelse av begrepet, men det er noe uklart om informantene er av den oppfattelsen at kommunikasjonen avhenger av formålet og hvilket budskap som skal formidles. Dette vil nok skyldes blant annet at spørsmålene knytter seg til

kun kommunikasjon generelt i jobbsammenheng. Avdelingsledelsen er også av samme oppfattelse som de øvrige informantene, men tenker på kommunikasjonsbegrepet som et veldig vidt begrep, som omfatter både det vi gjør og det vi er. Dette er i samsvar med vår definisjon, og avdelingsledelsen mener det er det viktigste verktøyet menneskene har.

Informantene er likevel bevisst på situasjoner hvor god kommunikasjon er viktig, og analysen viser at i jobbsammenheng generelt er dette viktig. I denne sammenheng er informantene enige om at det er viktig å gjøre seg forstått og bli hørt. Dette er i samsvar med avdelingsledelsens oppfattelse om at god kommunikasjon foreligger når den gir et resultat. Analysen viser altså at informantene mener det er viktig at budskapet kommer riktig frem, og dette er i samsvar med fokuset i Kaufmann og Kaufmann sin kommunikasjonsmodell (Kaufmann og Kaufmann, 2009) som vår modell bygger på. Informant C mener dette er spesielt viktig i de tilfellene hvor ledelsen vil ha gjennomført noe, og trekker videre frem at tydelig og klar kommunikasjon i utgangspunktet motvirker dårlig stemning og frustrasjon rundt det ledelsen ønsker å få gjennomført, og dette er et eksempel som gjenspeiler teorien vår. I teorifundamentet er det vist at en kommunikasjonsprosess, slik som i modellen vår, vil foregå helt til de involverte er kommet til en rimelig fellesforståelse av budskapet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det er derfor viktig, som informant C uttrykte, at budskapet er gitt på en ordentlig måte slik at kommunikasjonsprosessen ikke skaper unødvendig frustrasjon. En av avdelingslederne nevner omstendigheter som gjør at man kan motvirke dette; det er å være åpen og lytte, vise forståelse og empati. Dette knyttet han spesielt opp mot brukerne, men det vil være viktig også i kommunikasjon mellom avdelingsledelsen og de ansatte.

Videre viser det seg at informantene i første omgang tenker på muntlig kommunikasjon når de hører begrepet. Dette er direkte knyttet til valg av kommunikasjonskanal i modellen vår, og Kaufmann og Kaufmann viser til at det er flere former av kommunikasjon enn det å snakke sammen (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Men informantene er også av den oppfatning at det finnes flere måter å kommunisere på, og det er dermed samsvar mellom teorien vår og informantenes oppfatning på dette området.

### **5.3.2 Kommunikasjon med avdelingsledelsen**

I denne underkoden vil informantenes oppfatning av hvordan kommunikasjonen med avdelingsledelsen fungerer, drøftes mot teorien vi har rundt kommunikasjonsprosessen. Denne underkoden er direkte knyttet til kommunikasjonsdelen av vår modell som viser

hvordan en slik prosess utarter seg mellom sender og mottaker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Om avdelingsledelsen er sender eller mottaker vil her variere, og dette er i samsvar med toveiskommunikasjonen (Einarsen og Skogstad, 2011) som Einarsen og Skogstad har trukket frem, og som vi har lagt til grunn for kommunikasjonen mellom medarbeiderne og ledelsen.

Alle våre seks informanter er helt enige om at kommunikasjonen fungerer bra, og det skyldes blant annet at deres ledelse er tilgjengelig og åpen for alle spørsmål. Analysen viser at kommunikasjonen er uformell og avdelingsledelsen lyttende, og at dette er noe informantene er tilfreds med. I forhold til det Kaufmann og Kaufmann mener, er disse funnene bra fordi det viser at kommunikasjonsprosessene på NAV-avdelingen fungerer godt. Det foreligger ikke noen åpenbar kommunikasjonssvikt knyttet til noen av leddene i vår modell (kommunikasjonsdelen). Avdelingsledelsen synes kommunikasjonen kan være både bra og dårlig, men at dårlig kommunikasjon gjerne skyldes forhold på deres egen side. En avdelingsleder mener det er spesielt i situasjoner hvor han ikke har full oversikt over det han skal formidle at det kan oppstå situasjoner hvor medarbeiderne ikke oppfatter budskapet riktig. Analysen viser at dette skaper frustrasjon blant de ansatte. Dette har vi ikke noen ytterligere teori på.

Den generelle oppfatningen blant alle informantene er at kommunikasjonen fungerer bra mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne, slik at det ikke foreligger noen kommunikasjonssvikt knyttet til noen av leddene i vår modell (kommunikasjonsdelen). Det oppstår likevel noen ganger situasjoner der avdelingsledelsen merker at de ansatte ikke har oppfattet budskapet riktig, men dette skyldes gjerne ledelsens mangel på tydelighet under formidlingen av budskapet. Dette fremstår ikke som et problem hos NAV Lillevik.

### **5.3.3 Kommunikasjonskanal**

Denne underkoden er ment å vise hvilken måte de ansatte liker å kommunisere med ledelsen på, og er knyttet til det ene leddet i kommunikasjonsdelen av vår modell som kalles kommunikasjonskanal. Dette leddet går på hvilken måte en ønsker å overføre sitt budskap til en aktuell mottaker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Informantene er samstemte om at kommunikasjonen foregår i hovedsak muntlig, men at de noen ganger kommuniserer per e-post. Avdelingsledelsen nevner blant annet at dersom de selv ikke er tilstede på jobb, så vil det meste av kommunikasjonen foregå per e-post, men til vanlig er det muntlig



kommunikasjon som er mest brukt på kontoret. Flere kommunikasjonskanaler benyttes, og dette er i samsvar med det Kaufmann og Kaufmann gjør rede for angående valg av kommunikasjonskanal (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Kommunikasjonskanalene er i samsvar med de aktuelle former for kommunikasjon som vi har nevnt i teorifundamentet vårt. Dette er kommunikasjonskanaler som informantene uten tvil er enige om at fungerer godt.

#### **5.3.4 Tilbakemeldinger**

Følgende underkode består av om informantene mener de har mulighet til å komme med tilbakemeldinger og hvorvidt disse blir tatt i betraktning av ledelsen. Dette er knyttet til kommunikasjonsdelen av vår modell, der det i denne sammenheng vil være informantene som er sender og ledelsen som vil være mottaker.

Hvordan avkodingen skjer hos mottaker, altså hvordan ledelsen tar imot tilbakemeldinger, er egentlig det vi ser på når vi knytter det til vår modell. Informantene mener at avkodingen hos ledelsen fungerer bra. Samtlige informanter er enige i at de har mulighet til å komme med tilbakemeldinger til ledelsen, og at disse blir tatt godt imot og vurdert. Dette er ikke et problem på avdelingen, der informantene selv mener at det er enkelt å ta opp ting med avdelingsledelsen. De har ikke noen eksempler på situasjoner hvor dette ikke har fungert, og det betyr at kommunikasjonsprosessen vi har utarbeidet med utgangspunkt i Kaufmann og Kaufmanns kommunikasjonsmodell, fungerer bra uten kommunikasjonssvikt. Noen informanter nevner at ikke alle tilbakemeldinger ikke tas til følge fordi dette er forhold som er bestemt av andre og som ikke avdelingsledelsen kan gjøre noe med. Det er ikke kommunikasjonen som ikke fungerer, men at kommunikasjon er rettet mot feil person, og det er altså feil mottaker hvis vi knytter dette til kommunikasjonsprosessen i vår modell.

Analysen viser at informantenes tilbakemeldinger blir tatt i betraktning, og dette viser at kommunikasjonsdelen av vår modell fungerer bra uavhengig av om det er avdelingsledelsen eller de ansatte som er sender.

#### **5.4 Svar på problemstillingen**

Med denne hovedkoden ønsket vi å se om informantene selv koblet ledelse og kommunikasjon opp mot om de utfører jobbmatcher eller ikke. Dette er en helt generell

hovedkode som dekker hele teorifundamentet vårt. Denne hovedkoden er ikke delt inn i underkoder.

I teorien har vi vist at kommunikasjon og ledelse er to faktorer som det er viktig å fokusere på, og vi ønsket å finne ut om disse faktorene vil være av betydning for om medarbeiderne utfører flere jobbmatcher. Analysen viste at halvparten av medarbeiderne var enig i at disse to faktorene hadde noe å si, mens to var usikre og en mente det ikke hadde noe å si. Avdelingsledelsen derimot var klar på at dette hadde stor betydning.

Hvorvidt ledelsens engasjement og fokus er viktig i forhold til hva de mener det er viktig at medarbeiderne skal fokusere på, er et element som avdelingsledelsen og to av informantene trekker frem. Ledelsesdelen av vår modell bygger på at det er av betydning at ledelsen har god innsikt i omstendighetene rundt det som skal gjøres (Berg, 2000), og det at ledelsen er engasjert og fokusert vil derfor ha en betydning her. Det kan altså sies at det er samsvar mellom teorien og informantenes oppfatning.

Videre er informant D inne på det å samarbeide og å lage en plan for hvordan man skal arbeide med jobbmatch. Dette har vi ikke noen ytterligere teori på i teorifundamentet vårt. Det betyr likevel ikke at dette er uten betydning for om det vil bli utført jobbmatcher, men samarbeid er et tema som vi ikke har lagt vekt på i vår besvarelse.

Informantene var også inne på at det ligger som en del av arbeidsoppgavene deres slik at kommunikasjon og ledelse ikke alltid ville ha noe å si, og dette kan stemme, men hvorvidt det har noen betydning knyttet til jobbmatch er noe uklart. Teorien viser likevel at målekortet kun skal fungere som en rettesnor ([www.nav.no](http://www.nav.no) (A)), slik at det er nærliggende å tro at kommunikasjon og ledelse generelt kan påvirke de ansatte i hvilken retning de jobber.

## **5.5 Oppsummering av diskusjonskapittelet**

Analysen har vist at arbeidsmetoden målstyring i praksis kan medføre ulemper som går utover brukerne i negativ forstand. Videre foreligger det ikke noen skriftlige rutiner rundt jobbmatch, og informantene var i stor grad usikre på hvordan måloppnåelsen var.

Informantene mente at avdelingsledelsen har informert godt nok om målekortet og målet om jobbmatch. Analysen viste videre at de ansatte ikke får delta så mye i å komme med forslag til hvordan det skal arbeides med både jobbmatch og målekortet. En informant trekker frem gruppesamarbeid for å finne løsninger som har til formål å bedre måloppnåelsen. Analysen viste også at kommunikasjonen mellom medarbeiderne og avdelingsledelsen fungerte bra, men at avdelingsledelsen er noe ensformet når det gjelder kommunikasjonsmåter. Informasjon om jobbmatch knyttet til spesielt hvordan måloppnåelsen er og som medarbeiderne var usikre på, kunne fint blitt gitt skriftlig.

Dette er funn som er direkte knyttet til problemstillingen vår, og som vil være relevant når vi utarbeider forslag til tiltak og konklusjonen.

## 6. Tiltak

I det følgende kapittelet vil vi komme med tiltak som kan forbedre kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og medarbeiderne og også avdelingsledelsens ledelse. Disse tiltakene vil være rettet mot å øke måloppnåelsen knyttet til andelen arbeidssøkere med jobbmatch.

Det første tiltaket vi ønsker å foreslå, er knyttet til rutiner rundt jobbmatch. Teorien og analysen viser at det ikke foreligger noen nedskrevne rutiner eller fremgangsmåter rundt det å gjennomføre jobbmatcher. Analysen viste at det i dag er slik at de som jobber med dette, langt på vei gjør det på sin egen måte. Et tiltak kunne være å utarbeide en plan i fellesskap med alle som arbeider med jobbmatch på kontoret, og å lage et forslag til fremgangsmåte som hver enkelt kan benytte. En slik rutineplan kunne da blitt hengt opp på hvert kontor slik at den til enhver tid er tilgjengelig, og som samtidig vil kunne fungere som en påminnelse til de ansatte om å utføre jobbmatcher. Dette kan føre til at man får engasjerte medarbeidere, som kanskje i dag ikke vet helt når og hvordan jobbmatcher skal gjennomføres. Utarbeidelsen av en slik plan kunne vært gjort som et gruppearbeid. Det vil ved et slikt gruppearbeid være mulig for medarbeiderne å dele sine erfaringer og metoder, samtidig som det ville være mulig å finne frem til bedre løsninger som gjør det enklere å utføre jobbmatchene i en travel hverdag. Gruppearbeid vil også kunne fremme et godt samspill mellom de ansatte, og jobbmatch vil kunne bli morsommere å jobbe med. En skriftlig rutine vil føre til at de som arbeider med dette målet blir mer samstemte. Rutineplan vil kunne virke forebyggende for feilkilder som kan oppstå ved at man gjør dette kun for statistikken sin del noe som fremkom av informasjon fra informantene. Da analysen viste at jobbmatcher kan gjennomføres, men likevel ikke bli registrert dersom dette ikke gjøres i riktig saksbehandlingsverktøy, vil en rutineplan for hvordan man skal gjøre jobbmatch virke forebyggende for slike feil. I tillegg vil det sikre at brukerne får en likere oppfølging.

Videre vil vi foreslå at avdelingsledelsens informasjon gis i fellesskap i tillegg til de personlige samtalene med de enkelte medarbeiderne. I utgangspunktet er alle informantene enige i at kommunikasjonen er god, og at det er gitt nok informasjon rundt målet om jobbmatch. Likevel viser det seg at mange av medarbeiderne ikke har helt oversikt over hvordan resultatene rundt dette målet er, i analysen kom det frem stor usikkerhet rundt dette. Det viser seg at avdelingsledelsen allerede har gitt informasjon knyttet til de aktuelle målene i målekortet, og at dette i dag ofte gjøres personlig med medarbeiderne. Vårt forslag er å

fortsette med dette, men at informasjonen spesielt i forhold til resultatene knyttet til de aktuelle målene, gis på et møte med medarbeiderne. Å presentere resultatene på en enkel og forståelig måte kan være viktig. Ledelsen trenger ikke nødvendigvis å bruke resultatfremstillingen i målekortet, men kan lage en forenklet oversikt over kun de målene de ansatte på møtet arbeider med. Dette vil medføre at alle får lik informasjon, og at alle får vite hvordan de ligger an. Et slikt møte vil åpne for dialog mellom medarbeiderne og avdelingsledelsen, og det vil da være mulig å komme på løsninger underveis om hvordan det skal jobbes videre med et eller flere av målene. Et møte som dette vil også åpne for at den enkelte vil sette seg delmål som en skal jobbe mot, og deretter ha en form for videre oppfølging for å se om dette har positiv effekt på måloppnåelsen. For eksempel at alle frem til neste møte skal gjennomføre to eller tre ekstra jobbmatcher i tillegg til det de vanligvis gjør. Altså at en prøver å yte litt ekstra. Dermed kan en på neste møte la noen av de ansatte presentere når de tok seg tid til å gjennomføre en ekstra jobbmatch, og hvordan dette fungerte. Dette vil kanskje føre til litt konkurranse blant de ansatte, som igjen vil kunne ha positiv effekt på måloppnåelsen.

Gruppesamarbeid er et tiltak som blant annet en av informantene selv trakk frem under intervjuet. Å få medarbeiderne til å finne løsninger på hvordan man skal komme dit man ønsker, i forhold til de veiledende måleresultatene som fremgår av målekortet, vil kunne være et aktuelt tiltak som fremmer engasjement rundt målekortet. Når man selv får være med å utarbeide noe, vil man gjerne bli mer lojal slik at man generelt blir mer engasjert og motivert. Medarbeiderne kunne blitt delt i grupper på to eller tre for å sette seg sammen og diskutere et av målene på målekortet som det er ønskelig å jobbe litt mer med. De kunne da fått i oppgave å komme med forslag til løsninger eller metoder som for en periode skulle utprøves i hverdagen. Deretter ville det være aktuelt å ha et oppfølgingsmøte for å diskutere hvordan det fungerte, og eventuelt komme med alternativer som ville fungert bedre. I tillegg kan gruppene om de ønsker samarbeide med andre kontorer og dele erfaringer, slik en av informantene foreslo.

Det neste tiltaket vi vil foreslå, er å kommunisere gjennom flere former for kommunikasjonskanaler. I utgangspunktet er alle informantene som nevnt fornøyd med muntlig kommunikasjon, men det kunne vært et tiltak å benytte e-post i større grad, da alle ville fått den samme informasjonen og den blir enklere å finne tilbake til. Siden analysen viste at det er mange som ikke har oversikt over hvordan de ligger an i forhold til å nå målet om

jobbmatch, kan det være hensiktsmessig å gi slik informasjon skriftlig i tillegg til møter. Dette ville føre til at alle får dette med seg og har noe å se tilbake på. Skrivet kan for eksempel være utformet som en liten «rapport» som sendes ut etter at resultatene fra målekortet fra måneden før foreligger. Hvilke resultater som tas med i rapporten, avhenger av hvilke mål som er relevante. I tillegg kan rapporten inneholde informasjon om hvordan de ligger an hos NAV Lillevik i forhold til andre kontorer i landet (evt. landsgjennomsnittet). Også dette kan motivere til å gjøre en bedre jobb. Videre kan avdelingsledelsen ta med eventuelle erfaringer i rapporten, som for eksempel plukkes opp under mer uformelle samtaler med medarbeiderne på avdelingen. Disse kan fungere som råd eller tips til de andre og virke motiverende for de ansatte.

I tillegg viser våre funn at avdelingsledelsens kommunikasjon og ledelse fungerer veldig bra slik den er i dag. Ledelsen er åpen og det er lett for medarbeiderne å ta kontakt dersom det er noe de vil spørre om eller ta opp. Dette er noe medarbeiderne setter stor pris på, og det er viktig for oss å klargjøre at dette gode miljøet er noe det er viktig å ta vare på fremover.

Disse tiltakene er utarbeidet med tanke på målet om jobbmatch, men det kan også være naturlig å benytte noen av disse tiltakene på andre mål i målekortet. Dette er en vurdering avdelingsledelsen kan ta.

## 7. Feilkilder

I det følgende kapittelet vil vi gjøre rede for ulike feilkilder og utfordringer vi støtte på ved gjennomføringen av arbeidet med denne oppgaven.

Vi startet arbeidet med oppgaven med å utforme teorifundamentet. Videre i arbeidet oppdaget vi ting som burde vært med i teorifundamentet, spesielt ved utformingen av intervjuguiden og ved i arbeidet med diskusjonskapittelet. Dette har vi løst ved å gjøre justeringer og lagt til informasjon underveis for å sikre at teorifundamentet inneholder tilstrekkelig relevant teori.

Da vi utarbeidet intervjuguiden, utformet vi spørsmålene ved å ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene våre (se kapittel 4.8 om utforming av spørsmålene). Etter å ha gjennomført intervjuene, så vi at noen av spørsmålene ikke nødvendigvis dekket akkurat det vi ønsket, og oppdaget senere ting det ville vært interessant å ytterligere spørre. Vi mener likevel at vi har klart å bruke informasjonen vi hentet inn fra informantene på en hensiktsmessig måte og har jobbet med å koble det til teoridelen på en god måte i diskusjonskapittelet.

Under transkriberingen av intervjuene oppdaget vi også at noen av svarene til informantene var litt knappe, og at vi i noen tilfeller kunne ha fulgt disse nærmere opp med oppfølgingsspørsmål. Selv om ikke alle svarene er like godt begrunnet, mener vi at vi har klart å få frem hovedessensen av meningene til de ulike informantene.

Vi må også ta høyde for at informantene kan ha misforstått noen av spørsmålene eller tolket spørsmålene feil. Et eksempel på dette er begrepet vårt ledelse. Informantene tolket dette raskt til begrepet leder, noe vi i teorien ikke hadde tatt høyde for, da vi gjerne ville se på ledelse som et generelt begrep. Dette kan blant annet skyldes at informantene har en avdelingsledelse som de umiddelbart trakk kobling til da vi stilte spørsmål knyttet til ledelse, og dette virket naturlig for dem. Disse begrepene er likevel nær tilknyttet hverandre, og vi løste dette greit ved å legge inn en forutsetning i analyse og diskusjonskapittelet om at begrepene videre ville bli tolket synonymt. For å prøve å forebygge misforståelser, informerte vi informantene før intervjuene at de kunne stille spørsmål tilbake til oss dersom det var noe de lurte på eller ikke forsto underveis i intervjuet. Ut i fra dette, og på bakgrunn av svarene vi fikk, virker det som om informantene forstod spørsmålene. Det kan også tenkes at informantene underveis har

glemt visse ting som de ikke har tatt med i svarene. Vi mener generelt at vi har fått den informasjonen vi trengte for å svare på problemstillingen vår.

I utgangspunktet vil det være vanskelig å overføre resultatene våre til andre NAV-kontorer fordi vi har få informanter, og fordi de ulike NAV-kontorene langt på vei selv kan bestemme hvordan de jobber med målekortet. Drøftelsene rundt ledelse og kommunikasjon vil kun være relevante for NAV-Lillevik da vi kun har sett på hvordan dette fungerer i en av avdelingene her. Likevel vil det være mulig å overføre noen av tiltakene vi forslår til andre NAV-kontorer.



## 8. Konklusjon

Vi har gjennom teori, analyse og drøfting forsøkt å finne svar på problemstillingen vår. Våre funn viser at medarbeiderne er tilfredse med avdelingsledelsens form for ledelse, og mente den ofte snakket om jobbmatch. Dette oppleves som «positivt mas», men flere av informantene syntes at det kunne bli for mye fokus på selve statistikken enn hensikten med arbeidet. Det er en informant som nevner å ha opplevd at de har fått beskjed om å gjøre jobbmatch i streng tone på kontormøter, dette oppleves som dårlig ledelse og bør unngås i den grad det er mulig. Flertallet av medarbeiderne er generelt positive til måten avdelingsledelsen informerer og påvirker dem til å utføre jobbmatcher i dag. Våre funn tyder på at god ledelse kan påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher.

Undersøkelsen vår viser at kommunikasjonen mellom avdelingsledelsen og de ansatte fungerer bra i dag. Funnene viser at både avdelingsledelsen og medarbeiderne er fornøyd med å anvende muntlig kommunikasjon, og at det er lett å kontakte hverandre. Spesielt det at avdelingsledelsen er åpen, uformell og lydhør er de tre faktorene som medarbeiderne setter stor pris på. Funnene knyttet til ledelse viste også at avdelingsledelsen snakket mye om jobbmatch, slik at avdelingsledelsen kommuniserer en del rundt dette målet. Funnene viser også at det er flere former av kommunikasjon som ikke benyttes, slik som e-post og felles møter. Det viser seg at kommunikasjon kan påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher.

Vi vil konkludere med at både god ledelse og kommunikasjon fra avdelingsledelsens side kan påvirke medarbeiderne til å utføre flere jobbmatcher. Dette bør sees i sammenheng med tiltakene vi har forslått i kapittel 7, der blant annet et tiltak er å utarbeide en felles plan med rutiner knyttet til jobbmatch. Avdelingsledelsen kan også ta i bruk flere kommunikasjonsmåter for å informere de ansatte om forrige månedens resultater. Vårt forslag er blant annet å informere om resultatene i fellesskap og å utarbeide et sammendrag av resultatene som sendes til medarbeiderne per e-post. Videre vil det å få de ansatte til å jobbe i grupper for å finne alternative løsninger for videre arbeid, være et tiltak som kan engasjere medarbeiderne til å utføre flere jobbmatcher.

## 9. Kilder

### 9.1 Bøker

1. Andersen, Jon Aarum. Ledelsesteorier, om ledelse skal lede til noe, 2011.  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
2. Arnulf, Jan Ketil. Hva er ledelse, 2012.  
Oslo: Universitetsforlaget AS.
3. Berg, Morten Emil. Ledelse, verktøy og virkemidler, 2000.  
Oslo: Universitetsforlaget
4. Dalland, Olav. Metode og oppgaveskriving, 2012.  
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
5. Einarsen og Skogstad, Ståle og Anders, Det gode arbeidsmiljø – Krav og utfordringer, 2. Utgave. 2011.  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
6. Johannessen, Tufte og Kristoffersen, Asbjørn, Per Arne og Line. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 2006. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
7. Johannessen, Tufte og Christoffersen, Asbjørn, Per Arne og Line. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 4. Utgave, 2010. Oslo: Abstrakt forlag AS.
8. Karlsen, Terje, Kommunikasjon – målstyrt samarbeid og informasjon 2005.  
Oslo: Gyldendal norsk forlag AS
9. Kaufmann, Geir og Astrid, Psykologi i organisasjon og ledelse 4.utgave. 2009.  
Bergen: Fagforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
10. Løken, Grethe. Ledelse og kommunikasjon. 2001.  
Oslo: Kommuneforlaget AS
11. Martinsen, Øyvind Lund. Perspektiver på ledelse. 2009.  
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
12. Ringdal Kristen. Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 2007.  
Bergen: Fagbokforlaget.
13. Thagaard, Tove. Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. 2009.  
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
14. Yin, Robert K. Case Study Research, design and methods, fourth edition, 2009.  
USA: Sage Publications, Inc.

## 9.2 Lover

1. 2000: Personopplysningsloven. Lov om behandling av personopplysninger.  
14. April 2000
2. 2006: NAV-loven. Lov om arbeids- og velferdsforvaltningen. 16. juni 2006

## 9.3 Websider

1. Andersen, Kent. 2013. Aftenposten Morgen (Online). Tilgjengelig fra <http://web.retriever-info.com/services/archive/displayDocument?documentId=020002201309051414489&serviceId=2> (lastet ned 4. desember 2013).
2. Arnet, Elisabeth. 2012. NAV-ansatte bekymret over interne konkurranser. (Online). Tilgjengelig fra <http://www.velferd.no/nav-ansatte-bekymret-over-interne-konkurranser.5038714-227399.html> (Lastet ned 4. desember 2013).
3. Sander, K. 2004. Kvalitetssirkler- MBO (målstyring) (online). Tilgjengelig fra <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/3031/1/Kvalitetssirkler--MBO-Malstyring/Kvalitetssirkler--MBO-Malstyring.html> (lastet ned 10. september 2013).
4. [www.nav.no](http://www.nav.no) (A). 2013. Målstyring (online). Tilgjengelig fra <https://www.nav.no/Om+NAV/M%C3%A5lstyring.315623.cms> (lastet ned 10. september 2013)
5. [www.nav.no](http://www.nav.no) (B). Kommunale og statlige måleindikatorer 2012. (online). Tilgjengelig fra <https://www.nav.no/Om+NAV/Kommunale+og+statlige+m%C3%A5leindikatorer.315628.cms> (lastet ned 10. september 2013)
6. [www.nav.no](http://www.nav.no) (C). Om NAV (online). Tilgjengelig fra <https://www.nav.no/Om+NAV/NAV> (lastet ned 10. september 2013)
7. [www.nav.no](http://www.nav.no) (D). Power point: Målstyring ved bruk av målekort, innføring. (lastet ned 28.12.2013)  
<http://www.nav.no/Om+NAV/attachment/315630?ts=13856639090&download=true>
8. [www.nav.no](http://www.nav.no) (E). Mål- og disponeringsbrev 2013 til fylkene (lastet ned 24. mars 2013)  
<https://www.nav.no/Om+NAV/Partnerskapet+i+NAV/Partnerskapet/attachment/341390?ts=13dfd50f898&download=true>

9. [www.nav.no](http://www.nav.no) (F) Kommunebrevet 2013 (lastet ned 24.mars 2013)  
[https://www.nav.no/systemsider/sok/solrDokumenterAlle/\\_attachment/334614?\\_ts=13c85ba3ac0](https://www.nav.no/systemsider/sok/solrDokumenterAlle/_attachment/334614?_ts=13c85ba3ac0)
10. [www.snl.no](http://www.snl.no) Store norske leksikon (online). Tilgjengelig fra <http://snl.no/Nav>. (Lastet ned 14. Januar 2014)

# Vedlegg 1: Målekortet

Tiltaksplan

Statusrapport

Send som E-post

Brukermanual

Tips for måloppnåelse

Symboler

Kontor: \_\_\_\_\_

Endre dato

Valgt dato: \_\_\_\_\_

Brukerperspektivet										Produksjonsperspektivet												
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	SnittSum	Mål	Status	Hittil i år	ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	SnittSum	Mål	Status	Hittil i år	
B.10	Andel ordinære arbeidssøkere med oppløsing siste tre mnd (SP)	Middels		80 %		↓		80 %	●	80 %	P.1	Andel journalferingsoppgaver innen 24 timer	Middels		90 %		→		90 %	●	90 %	
B.11	Andel personer med nedsett arbeidsevne med oppløsing siste 6 mnd(SP)	Middels		80 %		↓		80 %	●	80 %	P.2	Andel krav om AAP som er sendt til forvaltingsenheten innen fem uker etter mottak av krav (SP)	Middels		75 %		↓		75 %	●	75 %	
B.14	Andel med gradert sykmelding ved passering 12 uker	Middels		42 %		■		42 %	●	42 %												
B.15	Andel arbeidssøkere med overgang til arbeid(SP)	Middels		60 %		↓		60 %	●	60 %												
B.16	Andel personer med nedsett arbeidsevne med overgang til arbeid(SP)	Middels		45 %		→		45 %	●	45 %												
B.20	Andel stillinger meldt til NAV med tilvanning (SP)	Middels		90 %		→		90 %	●	90 %												
B.21	Andel stillinger meldt til NAV av den totale stillingsløyngen (markedsandelen) (SP)	Middels		40 %		→		40 %	●	40 %												
B.22	Andel virksomheter som har fått arbeidsmarkedstilstand fra NAV(SP)	Middels		20,0 %		→		20,0 %	●	20,0 %												
B.40	Andel "Kontakt bruker" behandlet innen fristen	Middels		85 %		↓		85 %	●	85 %												
B.50	Andel gjennomførte dialogmøte 2 innen 26 uker (kun sykmeldte uten fritak)	Middels		80 %		→		80 %	●	80 %												
B.53	Andel arbeidssøkere med jobbmatch	Middels		30 %		→		30 %	●	30 %												
B.54	Andel ordinære arbeidssøkere mellom 20-24 år med oppløsing siste 3 mnd	Middels		75 %		→		75 %	●	75 %												

Medarbeiderperspektivet										Økonomiperspektivet											
ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	SnittSum	Mål	Status	Hittil i år	ID	Navn	Prioritet	Virkelig	Mål	Forrige måling	Trend	SnittSum	Mål	Status	Hittil i år
M.1	Sykefravær for stalling ansatte (sum av legemeldt og egenmeldt fravær) (1 måned på etterskudd)(SP)	Middels		6,8 %		↓		6,8 %	●	6,8 %	Ø.1	Faktisk forbruk hittil i år i % av budsjett hittil i år (Driftsøkonomi)	Middels		95,0 %		↓		95,0 %	●	95,0 %
M.2	Andel ansatte med gjennomført medarbeidersamtale dokumentert i kompetanse@NAV (akkumulert pr. kalenderår)	Middels		100 %		→		100 %	●	100 %	Ø.20	Akkumulert avvik mellom tiltaksbudsjett og faktisk forbruk (Tiltaksøkonomi) (SP)	Middels		-2,5 %		→		-2,5 %	●	-2,5 %

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i studiet jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud avd.

Hønefoss, omhandlende NAV ved NAV-leder .

- NAV forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig tallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter.
- Intervjuene/spørreskjemaene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes/respondentenes synspunkter og erfaringer knyttet NAV og deres arbeid.
- Referatet fra selve intervjuet/spørreundersøkelsen vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen.
- NAV , ved NAV-leder , vil få den endelige besvarelse til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.
- Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur i april-mai 2014, samt offentliggjort i Høgskolens bibliotek.
- Opphavsretten til arbeidet tilligger studentene. NAV vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.
- Dersom informantene/respondentene eller NAV har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan studieveileder og førstelektor ved Høgskolen i Buskerud, avd. Hønefoss, Anne Bang Lyngdal kontaktes på kontortelefon: 32117161 eller e-post: [anne.bang@hibu.no](mailto:anne.bang@hibu.no)

Dato: 24.09.13.

Anne HS Andreassen  
Student

Mona H. Johansson  
Student

Nav v/ NAV-leder

### **Vedlegg 3: Intervjuguide**

Vi går siste året bachelor i jus og ledelse. I den forbindelse skal vi skrive en bacheloroppgave og vi ønsker derfor å gjennomføre en undersøkelse her.

Temaet for oppgaven vår er arbeid med målstyring hos NAV. Dette er et anonymt intervju, det vil si at ingenting som blir sagt her vil kunne bli ført tilbake til deg i ettertid. Kravene som stilles etter personvernemnda vil bli overholdt gjennom arbeidet med hele oppgaven. Navnet ditt vil bli anonymisert, samt også kommunens navn.

Vi ønsker å ta opp intervjuet slik at vi kan sikre troverdigheten, opptaket vil ikke bli lagret på PC. I ettertid vil vi transkribere intervjuet, når dette er gjort vil opptaket bli slettet. Det er kun vi som vil ha tilgang til opptakene i løpet av prosessen.

Vi vil sette stor pris på om du tar deg tid til å svare utfyllende på de ulike spørsmålene for å få frem størst mulig klarhet. Er det noen spørsmål du ikke helt forstår, må du gjerne spørre. Du kan til enhver tid avbryte intervjuet, men vi hadde satt stor pris på om du fullførte.

Under intervjuet vil vi begge være til stede, men kun én av oss vil stille spørsmålene. Er det noe du lurer på før vi setter i gang?

## Intervjuguide: Avdelingsledelsen

### Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet hos NAV?
  - a. Kan du gi en kort beskrivelse av dine arbeidsoppgaver.

### Målstyring

2. Hva mener du om målstyring som arbeidsmetode?
  - a. *Bra*: Hva er det du liker med denne arbeidsmetoden? *Evt. utdyp?*
    - i. Er det noe du ikke liker så godt?
  - b. *Dårlig*: Hva er det du ikke liker med denne arbeidsmetoden? *Evt. utdyp?*
    - i. Er det noe du mene
    - ii. r er bra med målstyring?
  - c. *Nøytral/vet ikke*: Kan du reflektere litt rundt dette?

Vi har forstått at målekortet er et verktøy dere bruker i arbeidet med målstyringen, vi vil nå stille noen spørsmål rundt dette.

3. Har du fokus på målene i målekortet når du utfører ditt daglige arbeid?
  - a. *Hvis ja*; Kan du fortelle om hvordan du arbeider med målekortet?
  - b. *Hvis nei*; Hvorfor ikke? *Evt. utdyp?*
4. Er det mål på målekortet du synes det er viktigere enn andre mål, hvilke?
  - a. *Ja*: Hvorfor synes du det/disse er viktigst? *Evt. utdyp?*
  - b. *Nei*: Er det noen mål du mener du fokuserer mer på? *Evt. utdyp?*
5. Jobbmatch er et av målene på deres målekort, hva tenker du rundt dette målet?
  - a. *Positivt*; Kan du utdype?
  - b. *Negativt*; Kan du utdype?
  - c. *Nøytral*; Er det andre mål du har mer fokus på, hvorfor?
6. Er jobbmatch et mål du synes det er viktig at de ansatte har fokus på, hvorfor? *Evt. utdyp?*



- a. Mener du at brukerne har noen utbytte av at det blir utført jobbmatcher?

### Ledelse

Vi har nå lyst til å spørre deg noen spørsmål angående ledelsens rolle i arbeidet med målekortet.

7. Hva legger du i begrepet ledelse?
- a. Hva mener du er god ledelse? *Evt. utdyp?*
- i. Kan du gi noen konkrete eksempler på når du synes god ledelse er viktig? *Evt. utdyp?*
8. Mener du at du gir informasjon til de ansatte om hvorfor de skal jobbe med målekortet?
- a. *Hvis ja; Hvordan gjør du dette? Evt. utdyp?*
- b. *Hvis nei; Synes du at dette burde gjøres? Evt. hvorfor?*
9. Har du informert de ansatte om hvorfor det er viktig å jobbe med jobbmacher?
- a. *Hvis ja; På hvilken måte har du informert om dette?*
- b. *Hvis nei; Tror du de ansatte ville dratt nytte av å få informasjon om dette?*
- i. *Hvis ja; Hvorfor?*
10. Påvirker du de ansatte til å ha fokus på målet om jobbmacher? *Evt. utdyp?*
- a. *Er det noe du mener du gjør spesielt bra? Evt. utdyp?*
- b. *Hvis dette ikke gjøres; Har du noen tanker om hvordan dette eventuelt kunne gjøres?*
11. Er det noen mål DU synes de ansatte jobber mer med enn andre?
- a. *Hvis ja; Hvilke?*
- b. *Hvis nei; Mener du det er for lite fokus på arbeidet med målekortet?*
- i. *Ja og nei; Hvorfor?*
12. Tror du det ville hatt noen effekt å gi de ansatte mer informasjon, i så fall hvorfor?
- a. *Hvis ja; Er det noe spesielt du mener du burde gi mer informasjon om? Evt. hva?*

- b. *Hvis nei*; Er det en grunn til at du mener de ansatte ikke trenger mer informasjon? *Evt. hvorfor?*

### **Kommunikasjon**

13. Hva legger du i begrepet kommunikasjon?

- a. Hva mener du er god kommunikasjon? *Evt. utdyp?*
- i. Kan du gi noen konkrete eksempler på når du mener det er viktig med god kommunikasjon? *Evt. utdyp?*

14. Hvordan mener du kommunikasjonen fungerer mellom deg og de ansatte?

- a. *Positivt*; Hva mener du er bra? *Evt. utdyp?*
- i. Er det noe du mener ikke fungerer like bra?
- b. *Negativt*; Hva mener du ikke er så bra? *Evt. utdyp?*
- i. Er det andre ting du mener er bedre med kommunikasjonen dere imellom?

15. Hvordan foregår i hovedsak din kommunikasjon med de ansatte? *Evt. gi tips om telefon, e-post, muntlig osv.*

- a. Hvordan synes du dette fungerer? *Evt. utdyp?*
- i. *Positivt*; Hva og hvorfor?
- Negativt*; Hva og hvorfor?

16. Mener du at informasjonen du gir ”når igjennom”, altså blir korrekt oppfattet av de ansatte?

- a. *Hvis ja*; Kan du utdype dette?
- i. Har du noen eksempler på tilfeller hvor kommunikasjonen ikke har nådd igjennom?
- b. *Hvis nei*; Hva mener du skal til for at kommunikasjonen skal bli klarere?

### **Avsluttende spørsmål**

17. Mener du kommunikasjon og ledelse vil påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher?

- a. *Hvis ja*; Hvordan da? *Evt. utdyp?*

b. *Hvis nei; Hvorfor? Evt. utdyp?*

18. Har du noe du ønsker å tilføye?

19. Har du noen spørsmål?

Da er intervjuet over, takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen vår.

## Intervjuguide: Medarbeiderne

### Innledende spørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet hos NAV?
  - a. Kan du gi en kort beskrivelse av dine arbeidsoppgaver?

### Målstyring

2. Hva mener du om målstyring som arbeidsmetode?
  - a. *Bra*: Hva er det du liker ved arbeidsmetoden? *Evt. utdyp?*
    - i. Er det noe du ikke liker så godt?
  - b. *Dårlig*: Hva er det du ikke liker ved denne arbeidsmetoden? *Evt. utdyp*
    - i. Er det noe du mener er bra med målstyringen?
  - c. *Nøytral/vet ikke*: Kan du reflektere litt rundt dette?

Vi har forstått at målekortet er et verktøy dere bruker i arbeidet med målstyringen, vi vil nå stille noen spørsmål rundt dette.

3. Har du fokus på målene i målekortet når du utfører ditt daglige arbeid?
  - a. *Hvis ja*: Kan du fortelle om hvordan du arbeider med målekortet?
  - b. *Hvis nei*: Hvorfor ikke? *Evt. utdyp*
4. Er det mål på målekortet du synes er viktigere enn andre mål, hvilke?
  - a. *Ja*: Hvorfor synes du det/disse er viktigst? *Evt. utdyp*
  - b. *Nei*: Er det noen mål du mener du fokuserer mer på enn andre? *Evt. utdyp*
5. Jobbmatch er et av målene på deres målekort, hvordan jobber du med dette?
  - a. *Kort svar*: Kan du utdype dette? Har dere noen rutiner? *Evt. utdyp*
  - b. *Jobber ikke noe med det*: Hvorfor ikke? Har dere ikke noen rutiner for dette?  
*Evt utdyp*
6. Er dette et mål på målekortet du mener det er viktig å ha fokus på, hvorfor?
  - a. Mener du at brukerne har noen utbytte av at det blir utført jobbmatcher?

7. Hvor mange jobbmatcher gjennomfører du gjennomsnittlig i en vanlig uke?
8. Har du oversikt over hvordan dere ligger an i forhold til å nå målene i målekortet?
  - a. *Ja:* Vet du hvordan dere ligger an i forhold til målet om jobbmatch? Hvordan?
  - b. *Nei:* Hva skyldes dette?

### **Ledelse**

Vi har nå lyst til å stille noen spørsmål angående ledelsens rolle i arbeidet med målekortet.

9. Hva legger du i begrepet ledelse?
  - a. Hva mener du er god ledelse? *Evt. utdyp*
    - i. Kan du gi noen konkrete eksempler på når god ledelse er viktig?  
*Evt. utdyp*
10. Påvirker ledelsen deg til å ha større fokus på målet om jobbmatch?
  - a. *Hvis ja:* Er det noe du mener ledelsen gjør spesielt bra? *Evt. utdyp*
  - b. *Hvis dette ikke gjøres:* Er det noe du mener ledelsen kunne/burde gjort?  
*Evt. utdyp*
11. Er ledelsen flink til å informere om hvorfor dere skal jobbe med målekortet?
  - a. *Hvis ja:* Hvordan blir dette gjort? *Evt. utdyp*
  - b. *Hvis nei:* Synes du at det burde gjøres? *Evt. hvorfor*
12. Har ledelsen informert om hvorfor det er viktig å jobbe med målet om jobbmatch?
  - a. *Hvis ja:* På hvilken måte har de informert om dette?
  - b. *Hvis nei:* Hvorfor tror du det er viktig å jobbe med jobbmatch?
13. Mener du at det er noen mål din leder synes det er viktigere at du jobber med enn andre? Hvilke?
  - a. *Hvis ja:* Hvorfor tror du lederen mener det/disse er viktigere enn andre?  
*Evt. utdyp*
14. Hvordan ville du likt å få mer informasjon om arbeidet med jobbmatch?
  - a. *Positivt:* Er det noe ville du hatt mer informasjon om? *Evt. utdyp/reflekter*

- b. *Negativt*: Er det en grunn til at du ikke vil ha mer informasjon?  
*Evt. utdyp/reflekter*

## **Kommunikasjon**

15. Hva legger du i begrepet kommunikasjon?
- Hva mener du er god kommunikasjon? *Evt. utdyp*
    - Kan du gi noen konkrete eksempler på når du mener det er viktig med god kommunikasjon? *Evt. utdyp*
16. Hvordan mener du kommunikasjonen fungerer mellom deg og din leder?
- Positivt*: Hva er det som er bra? *Evt. utdyp*
    - Er det noe du mener ikke fungerer like bra?
  - Negativt*: Hva er det som ikke er bra? *Evt. utdyp*
    - Er det andre ting du mener er bedre med kommunikasjonen dere imellom?
17. Hvordan kommuniserer i hovedsak du med din leder? *Evt. gi tips om telefon, mail, muntlig osv.*
- Hvordan synes du dette fungerer?
    - Positivt*: Hva og hvorfor?
    - Negativt*: Hva og hvorfor?
18. Mener du at dine tilbakemeldinger blir tatt i betraktning? *Evt. reflekter*
- Hvis ja*; Kan du utdype dette?
    - Har du noen eksempler på tilfeller der kommunikasjonen ikke har blitt tatt i betraktning?
  - Hvis nei*; Hva mener du skal til for at dine meninger skal bli tatt i betraktning?

## **Avsluttende spørsmål**

19. Mener du kommunikasjon og ledelse vil påvirke om du utfører jobbmatcher?
- Hvis ja*: Hvordan da? *Evt. utdyp*
  - Hvis nei*: Hvorfor ikke? *Evt. utdyp*

20. Har du noe du ønsker å tilføye?

21. Har du noen spørsmål?

Da er intervjuet over, takk for at du tok deg tid til å delta i undersøkelsen vår.

## Vedlegg 4: Matriser

### Matrise: ansatte

#### HOVEDKODE: Målstyring, målekort og jobbmatch

	<b>Informant B</b>	<b>Informant C</b>	<b>Informant D</b>
<b>Arbeidsmetoden målstyring</b>	Nyttig for å kontrollere seg selv, men mye av arbeidet er for å tilfredsstille statistikk. Gagner ikke alltid brukeren. Eksempel: oppfølging hver tredje måned: Får en oversikt over hvor mange som har falt ut å ikke fått den oppfølgingen de har rett på, men det sier ikke noe om typen oppfølging. «kan (...) registrere det i systemet, uten nødvendigvis å gi brukeren skikkelig god oppfølging av den grunn»	«Vi blir jo målt og veid på alt vi gjør her» Greit nok. Man har et visst press på seg, men liker egentlig at det fører til noe mer enn bare tall. Mange ting som ikke måles, så gjør ikke noen bedre jobb på de tingene som blir målt.	Viktig å ha målstyring for å vite hvor skoen trykker. Dette i stedet for å tro, mene og føle så ser man hvordan man ligger an via statistikk. Vite hvor man skal, hvordan man kommer dit og hvordan man skal jobbe for å nå målene i målstyringsdokumenter.
<b>Målekortet</b>	Har ikke fokus på målekortet, men på brukeren.  Målekortet blir arbeidet med som rutine. «Det bare er en del av det vi gjør og registrer»	Har ikke fokus på målekortet i det daglige, er i slutten på måneden man tenker på det når tallene presenteres. I det daglige blir noen biter av arbeidsoppgavene telt, mens ikke en annen bit, er ikke bevisst på målekortet når jobben utføres.	Har fokus på målekortet i det daglige. Da spesielt i forhold til å ha kontakt med brukerne som veiledes.
<b>Målenes relevans</b>	«De jeg jobber med er viktig»  Oppfølgingsindikatorne og jobbmatch.	Tallene som viser hvor mange som er kommet ut. «Det er på en måte der resultatet er, ikke hvor mange vi har kalt inn til samtale og hvor mange vi har pratet med».	Oppfølgingen av brukerne er det viktigste. Å ha tid og rom til de en skal følge er viktigst, ha kontakt og motivere dem. Jobbmatcher og det andre en jobber med er en del



			av oppfølgingen.
--	--	--	------------------

**HOVEDKODE:** Målstyring, målekort og jobbmatch forts.

	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Arbeidsmetoden målstyring</b>	Greit for å se at man oppnår ting, men også stressende. Liker å bli styrt av parametere, da vet du hva du har å strekke deg etter.	Vant til å forholde seg til målstyring. Synes det er OK. Man blir styrt på de punktene som er viktig.	Bra, for man får vite hva man jobber bra med og hva man ikke er like god på. Kan også være litt stressende.
<b>Målekortet</b>	Ikke fokus på målekortet i det daglige arbeid.  «Jeg bare gjør det jeg må gjøre».	Nja, vet hva som teller, men gjør jo ikke ting bare fordi det står i målekortet, men det ligger bak og registrer det som blir gjort. Det ligger bare bak der hele tiden.	Nei, ikke fokus. Tenker ikke så mye på det til daglig, er ikke en del av fokuset. Her jobber man med mennesker, så tenker mer på personene enn statistikken. Tenker bare på målekortet når det blir tatt opp av ledelsen.
<b>Målenes relevans</b>	Viktig det som går på markedsarbeid, som oppfølging av arbeidssøkere.	Ja, oppfølging av ungdom («det jeg holder på med»).	Alle målene er viktig, men hver avdeling har jo fokus på noen mål, og disse blir jo da spesielt viktig for dem.

**HOVEDKODE:** Målstyring, målekort og jobbmatch forts.

	<b>Informant B</b>	<b>Informant C</b>	<b>Informant D</b>
<b>Rutiner</b>	<p>Jobbmatch gjennomføres ved hver oppfølgingssamtale. Det brukes et saksbehandlingsverktøy til å finne stillinger i distriktet og i hele landet, ut i fra jobbønsker. Noen ganger via nav.no, men da vil det ikke bli registrert og tatt med i tellingen.</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> Ca. 20-25</p>	<p>Gjør jobbmatch ved første registreringen og ved alle oppfølgingssamtaler. Ny arbeidssøker registrerer seg og det gjennomføres jobbmatch med en gang. Forutsetningen er at vedkommende har registrert CV-opplysningene slik at jobbmatchen blir riktig.</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> Ca 15.</p>	<p>Viktig at CV'en er fylt ut. Ser på alder, ser på hvor de har jobba, hvor lenge de har jobbet og hva de har jobbet med. Sjekker arbeidstakerregistret og sjekker det opp mot CV'en.</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> 10-15</p>
<b>Brukernes utbytte</b>	<p>Viktig å ha fokus, viser ledige jobber som brukere selv ikke finner. I mange tilfeller vil derfor en bruker få et godt utbytte.</p> <p>«At alle, uansett hva slags behov de har hos NAV skal få vite at det finnes jobber.»</p>	<p>Ja, absolutt, det handler om bevisstgjøring. Ikke alle går inn og ser etter stillinger, spesielt ikke utenfor distriktet. NAV får gjerne flere treff, og gjør dem dermed oppmerksom på andre typer jobber de også kan søke.</p>	<p>Todelt: Noen vil kanskje søke og se muligheter, mens andre oppfatter det nok som et signal om at de må gire opp litt og søke flere jobber.</p> <p>Jobbmatch: Få flere ut i arbeid og få flere til å søke jobber.</p>
<b>Trenden til jobbmatch</b>	<p>Går igjennom målekortet hver måned som rutine. Vet ikke hvordan det ligger an før målekortet er ferdig.</p> <p>Jobbmatch: Gått ned i januar i forhold til november og desember, fortsatt bedre enn i fjor.</p>	<p>Pleier sjelden å nå jobbmatch-målet, men har økning og det stiger.</p>	<p>Får bare presentert noen måleindikatorer, så vet ikke hvordan det ligger an i forhold til målekortet.</p>

**HOVEDKODE:** Målstyring, målekort og jobbmatch forts.

	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Rutiner</b>	<p>Driver daglig oppfølging av noen arbeidssøkere. En del av de daglige oppgavene. For eksempel så utføres alltid jobbmatch for de nyregistrerte brukerne. Prøver også å få inn de som har vært registrert lenge til nye jobbmatcher.</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> 4-6 hver dag.</p>	<p>Sender ut jobbmatcher til alle nyregistrerte. Viktig del av første samtalen er å forklare hvor viktig det er at de ønsker jobb i et større distrikt enn de kanskje først har tenkt.</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> I hvert fall 40.</p>	<p>Kjører jobbmatch på alle selvregistrerte personer på nett. «Også kjører jeg jobbmatch når jeg har samtaler i forhold til og i forbindelse med oppfølging». Tar også av og til jobbmatch på de som skal ha oppfølging som «ligger på arbeidsbenken».</p> <p><i>Antall jobbmatcher utført en gjennomsnittlig uke:</i> 10-20 kanskje.</p>
<b>Brukernes utbytte</b>	<p>Ja, viktig verktøy for å motivere. Det som ikke er like bra er hvordan brukerne blir fulgt opp etter vi har sendt ut jobbmatch-resultatet.</p>	<p>Jobbmatcher synliggjør at det finnes flere stillinger der ute enn folk kanskje er klar over.</p>	<p>Ja, tror det. Får kanskje innblikk i at det er flere jobber de kan søke på enn hva de selv klarte å finne frem.</p>
<b>Trenden til jobbmatch</b>	<p>Nei, vet ikke, men tror det ligger greit an.</p>	<p>Ligger langt under på jobbmatch.</p>	<p>Er nok et stykke igjen på jobbmatch.</p>

**HOVEDKODE:** Ledelse

<p><b>Begrepet ledelse</b></p>	<p><i>God ledelse?</i> En leder skal gi en pekepinn på hva det skal fokuseres på i forhold til resultater eller arbeidsoppgaver.</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> -</p>	<p><i>God ledelse?</i> Ha god oversikt, lage gode rutiner og se helheten i arbeidsstokken og arbeidsoppgavene.</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> Se alle.</p>	<p><i>God ledelse?</i> «En god leder skal gjøre medarbeiderne sine gode med å gjøre dem trygge og rusta til å takle den jobben de er satt til å utføre». Medarbeiderne skal bli trygge, selvgående og klare oppgavene sine. Åpen-dørs-politikk er viktig.</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> Frihet under ansvar. Lederen gir mulighet til å høre på medarbeiderens forslag til hvordan oppgaver skal løses og ikke bare forteller hvordan det skal gjøres.</p>
<p><b>Informasjon om målekortet</b></p>	<p>Mye fokus fordi det måles. Gjennomgår målekortet på kontormøtene. Hjelper de ansatte til å sortere ut hva de skal bruke energi og ressurser på.</p> <p>Diskuterer også hvorfor man gjør det og hva som er god oppfølging generelt, fordi det er vel så viktig som å tilfredsstillе statistikken. Synes fokuset i blant er for mye på tall som ikke nødvendigvis har med brukeren å gjøre.</p>	<p>Ikke bestandig, selvfølge at de ansatte skjønner og forstår. Nyttig å få ned informasjon de får innimellom. «Ofte lettere å gjennomføre ting og ha bedre fokus på det når man skjønner hvorfor» Kunne vært gitt mer informasjon på kontormøtene.</p>	<p>Tror de fleste skjønner det slik at det ikke trenger å forklares noe ytterligere.</p>

**HOVEDKODE:** Ledelse forts.

	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Begrepet ledelse</b>	<p>«En som har en litt overordnet oversikt, kan motivere og inspirere. Kan være en støttespiller».</p> <p><i>God ledelse?</i> Åpenhet</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> Nærmeste leder er lydhør og prøver å finne løsninger eller forklarer hvorfor man eventuelt ikke får gjort noe med en sak.</p>	<p>Den med det øverste ansvaret og som skal motivere og lede. En man kan gå til hvis man har utfordringer.</p> <p><i>God ledelse?</i> -</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> Viktig når man er utrygg på sine arbeidsoppgaver.</p>	<p>De som har oversikt over hva som må gjøres, og hva som må gjøres bedre.</p> <p><i>God ledelse?</i> De vet hva som fungerer i organisasjonen, vet hvem som skal gjøre hva og jobber med arbeidsmiljø.</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> Hele tiden, men viktig med tilbakemeldinger og skape godt arbeidsmiljø.</p>
<b>Informasjon om målekortet</b>		<p>Ja, tror det. Fått informasjon om at det er viktig.</p>	<p>Ja, blir tatt frem på alle kontormøter og av og til på teammøter. Får informasjon om hvordan man ligger an og hvorfor ting må bli gjort.</p>

**HOVEDKODE:** Ledelse forts.

	<b>Informant B</b>	<b>Informant C</b>	<b>Informant D</b>
<b>Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch</b>	<p>Påvirkes til å ha fokus på jobbmatch, og har fått informasjon.</p> <p>Informerer på kontormøter og når målekortet gjennomgås.</p>	<p>Ja, det har vært mye fokus fra ledelsen og fylket. Bra at ledelsen minner på slik at man har fokus på de tingene som er viktige.</p> <p>Fått grei informasjon. Ligger mye ute på intern nettside «NAVet»</p>	<p>Gjøres på kontormøter.</p> <p>«NÅ MÅ DERE GJØRE DET, ELLERS...» Dårlig ledelse. De sier at det skal gjennomføres, men skjønner hvorfor det er viktig</p> <p>Har et forslag: Hvert team kunne satt seg ned sammen og funnet ut hvordan de skal nå målene. Komme med forslag, blir mer lojal og tro mot forslag når man har fått være med å utarbeide det.</p>
<b>Avdelingsledelsens målfokus</b>	I det siste mye fokus på jobbmatch og arbeidsgiverkontakt.	Ikke tenkt noe på.	Mener at kontakten hver tredje måned med brukeren er sentralt, og er enig i det.
<b>Mer informasjon om jobbmatch</b>	Trenger ikke noe særlig mer informasjon om jobbmatch.	Fått grei nok informasjon.	Nei.

**HOVEDKODE:** Ledelse forts.

	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch</b>	<p>«Ja, spesielt nå de siste månedene hvor det har vært et fokus fordi vi lå veldig dårlig an».</p> <p>Har vel fått jobbmatch forklart, men har en egen forståelse.</p>	<p>Ja, nærmeste leder har veldig fokus på jobbmatch. Bli minnet på det med plakater over alt osv. Vi får positive tilbakemeldinger.</p> <p>Sier seg egentlig selv hvorfor det er viktig med jobbmatch, men har fått informasjon om det på kontormøter.</p>	<p>Ja, maser om det hele tiden. Trekker alltid frem ting som går bra. Også er det positivt mas!</p> <p>«Mange ganger så kan man nok få inntrykk av at det er viktig å holde den statistikken oppe (..)». Statistikk er med på å sikre at brukeren får den oppfølgingen han/hun skal ha.</p>
<b>Avdelingsledelsens målfokus</b>	<p>Nei, det er styrt ovenfra. I Mål- og disponeringsbrevet står det hva som er viktigst.</p>	<p>Nei, har stor frihet i hverdagen. Ledelsen stoler på at alle vet hva som er viktig.</p>	<p>Litt periodevis har man ulike fokusområder, men de skulle jo ønske at man var på topp på alt.</p>
<b>Mer informasjon om jobbmatch</b>	<p>Alltid greit å lære mer, men først og fremst nyttig i kontakt med kollegaer på andre kontorer for å se hvordan de gjør ting der.</p>	<p>Nei</p>	<p>Nei, har all informasjon som trengs.</p>

**HOVEDKODE: Kommunikasjon**

<p><b>Begrepet kommunikasjon</b></p>	<p><i>God kommunikasjon?</i> Samhandling mellom mennesker. Åpen kommunikasjon er viktig.</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> Kjempe viktig å være tilstede og lytte til brukerne i samtaler.</p>	<p><i>God kommunikasjon?</i> Viktig at kommunikasjonen blir forstått riktig, mottatt riktig av mottaker slik at budskapet når fram og innholdet blir oppfattet. Spesielt viktig når ledelsen vil ha ting gjennomført.</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> Kommunikasjon på flere måter. Her både på møter med ledelsen og de ansatte og kommunikasjon via mail.</p>	<p><i>God kommunikasjon?</i> Tenker først og fremst verbal kommunikasjon, men også sms, snakke sammen på mobil, mail, når man sitter sammen, er tilstede og kroppsspråk. Mange måter.</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> Sitte å snakke sammen, tilstedeværelse. Viktig som veileder å snakke med menneskene man skal veilede ut i jobb, se vedkommende, kroppsspråket.</p>
<p><b>Kommunikasjon med avdelingsledelsen</b></p>	<p>Fungerer bra og synes det er bra at det er uformelt. Er ikke alltid like tydelig.</p>	<p>Fungerer bra. Bra at det er åpent slik at det begge veier går å si fra om ting.</p>	<p>Fungerer veldig bra fordi lederen er flink til å lytte, slik at det er lett å henvende seg med spørsmål.</p>
<p><b>Kommunikasjonskanal</b></p>	<p>Muntlig, fungerer bra.</p>	<p>Muntlig, prater stort sett med hverandre.</p>	<p>Muntlig, og liker det best.</p>



**HOVEDKODE:** Kommunikasjon forts.

	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Begrepet kommunikasjon</b>	<p>Det er mye. Prate med kollegaer og ledelse. Bli hørt og forstått.</p> <p><i>God kommunikasjon?</i> God kommunikasjon er viktig i forhold til arbeidssøkerne og de som er registrert.</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> Å få en forståelse av de som trenger hjelp og hva de sliter med er viktig for å gjøre en god jobb.</p>	<p>Det viktigste som finnes mellom mennesker. Det er utfordrende og vanskelig, og man må være bevisst på hvor stor makt det kan ha.</p> <p><i>God kommunikasjon?</i> -</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> I møte med brukeren er det viktig med god kommunikasjon. Viktig at det da er samsvar med det man sier og det som blir oppfattet av mottaker.</p>	<p>Snakke sammen, forstå hverandre, gi tilbakemeldinger.</p> <p><i>God kommunikasjon?</i> Samtale hvor man forstår hverandre og det er rom for spørsmål.</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon</i> Spesielt viktig i mottaket hvor man møter nye brukere,</p>
<b>Kommunikasjon med avdelingsledelsen</b>	<p>Veldig bra. Kan snakke med nærmeste leder om alt, både om det som er bra og det som er vanskelig og frustrerende.</p>	<p>Fungerer godt. Nærmeste leder er veldig åpen. Han er enkel å spørre om det er noe.</p>	<p>Veldig bra. Har daglig kontakt og han har alltid døren åpen.</p>
<b>Kommunikasjonskanal</b>	<p>Muntlig. Fungerer bra.</p>	<p>Både muntlig og på mail. Fungerer bra.</p>	<p>Muntlig, og av og til mail. Fungerer veldig greit.</p>

**HOVEDKODE:** Kommunikasjon forts.

	<b>Informant B</b>	<b>Informant C</b>	<b>Informant D</b>
<b>Tilbakemeldinger</b>	<p>Blir hørt, men ikke alltid tilbakemeldingene kan gjennomføres.</p> <p><i>Eksempler?</i> Forslag til endringer, ikke alltid det er handlingsrom for å gjennomføre de.</p>	<p>Ja, sier man fra på en saklig måte blir det tatt opp og vurdert, og gitt en tilbakemelding.</p> <p><i>Eksempler?</i> Ikke alltid ting kan gjøres noe med, for eksempel vis det er bestemt av fylket.</p>	<p>Spesielt når det stilles spørsmål om hvorfor noe skal gjøres eller hva som skal gjøres så er lederen flink til å svare. Hender det er ting sjefen ikke kan svare på, fordi det da ikke bare er opptil sjefen selv å svare.</p> <p><i>Eksempler?</i> Kjempe system slik at det da kanskje er NAV-sjefen, direktoratet eller fylkesmannen som må svare. Skal gjennom mange ledd – hierarki.</p>
	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Tilbakemeldinger</b>	<p>Ja, tilbakemeldinger blir tatt godt imot. Det skjer ikke alltid noe, men tilbakemeldinger blir tatt godt imot allikevel!</p> <p><i>Eksempler?</i> -</p>	<p>Ja, mener at tilbakemeldinger blir hørt og tatt på alvor.</p> <p><i>Eksempler?</i> -</p>	<p>Ja.</p> <p><i>Eksempler?</i> For eksempel hvis det har vært misforståelser har det vært enkelt å komme tilbake til avdelingsleder og rydde opp i det med en gang.</p> <p>Man får ikke alltid ting som man vil, men man blir i alle fall hørt.</p>

Svar på problemstillingen

	<b>Informant B</b>	<b>Informant C</b>	<b>Informant D</b>
<b>Mener du kommunikasjon og ledelse vil påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher?</b>	Ja, det være av betydning at lederen forklarer hvor viktig det er. Opptatt av å gjøre en god jobb slik at fokus er på rutinebeskrivelser og å gjøre jobben ordentlig.	Vanskelig å si, er usikker.	Ja, selvfølgelig. Flere på NAV Lillevik ville kanskje gjort flere jobbmatcher dersom de fikk være med å finne ut hvordan det skal gjøres – være delaktige. Kan motivers på annen måte enn i dag.
	<b>Informant E</b>	<b>Informant F</b>	<b>Informant G</b>
<b>Mener du kommunikasjon og ledelse vil påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher?</b>	Ja, hvis ledelsen ikke har fokus og bryr seg om ting som kontoret er pålagt, så vil ikke de som sitter og jobber med det ha fokus på det heller.	«Nei, ikke for meg. Nei, for det ligger så inn under huden at det har ikke noe, det har ingen betydning for meg»	Både ja og nei, hadde nok gjort det uansett, men tenker jo litt mer på det når ledelsen har fokus på det.

## Matrise: Avdelingsledelsen

### HOVEDKODE: Målstyring, målekort og jobbmatch

	<b>Informant A</b>
<b>Arbeidsmetoden jobbmatch</b>	Før: Statistikk var unødvendig og forklarte ikke noe i seg selv. Alle resultater kan forklares.  Nå: Ser hvor vi er og hvor vi skal. Viser om man er på riktig vei.
<b>Målekortet</b>	Målekortet er ikke fokuset i seg selv, men innholdet i indikatorene på målekortet. Ser på målekortet i ettertid om man har gjort det man skal.
<b>Målenes relevans</b>	Først og fremst fokus på målene som er knyttet til sin avdeling, for det viser hvordan avdelingen ligger an og bruker ressurser.  I det store perspektiv (hele NAV-kontoret som helhet): alle like viktige fordi alt henger sammen.
<b>Tanker rundt jobbmatch</b>	«NAV er arbeid og aktivitet». Jobbmatch handler om å vise ledige jobber og oppmuntre til å søke, som er «arbeid og aktivitet».  Utføring av jobbmatch: Brukerens bakgrunn, kompetanse og erfaring. Kjører jobbmatch ut fra ønsker og nevnte punkter.
<b>Brukernes utbytte</b>	Ja! Viser brukerne kanskje flere muligheter enn de hadde funnet på egenhånd.

**HOVEDKODE:** Ledelse

<p><b>Begrepet ledelse</b></p>	<p>Det å være med og være i front. Være på nivå med de ansatte for å forstå. Ting må skje nedenfra og opp. Inndeling og roller er viktig slik at rett mann kommer på rett plass. Respekt.</p> <p><i>God ledelse?</i> «God ledelse er viktig når det stormer som verst». Det med å få de ansatte til å forstå verdien av sitt arbeid og minne dem på alt det de faktisk kan. Viktig med god ledelse både i gode og dårlige tider! I dårlige skal man motivere til å komme tilbake og i gode tider skal man strekke seg enda videre. Motiverende ledere som kan motivere og inspirere. Passe på godt miljø mellom kollegaene.</p> <p><i>Eksempler på god ledelse?</i> «Når det stormet som verst i media»</p>
<p><b>Informasjon om målekortet</b></p>	<p>Før: Ble det informert om målekortet på kontormøtet med alle medarbeiderne tilstede, men sluttet med dette da indikatorene går på avdelinger og mye av informasjonen ble ikke relevant for alle.</p> <p>Nå: Mer generelt, går rundt og snakker med medarbeiderne personlig om de målene som er aktuelle for dem og hvordan de ligger an. Har inntrykk av at de fleste allerede har en forståelse av hvorfor målekortet er viktig, derfor forklares heller hvordan måloppnåelsen er, enn hvorfor det må gjøres.</p>
<p><b>Avdelingsledelsens informasjon og påvirkning rundt jobbmatch</b></p>	<p>Mange ulike tiltak som: gruppeopplæring, individuell opplæring og informasjon på ulike møter.</p> <p>Det viktigste er «å fortelle og lære opp, og det å være forståelsesfull». Folk kan komme når som helst hvis de lurer på noe, det er aldri for sent.</p>
<p><b>Avdelingsledelsens målfokus</b></p>	<p>Fokusområder på kontoret, ekstra folk blir satt inn til å jobbe med disse målene. Alle målene blir jobbet med hele tiden, men legger større fokus på noen etter hvilke fokusområder som er satt. Fokusområdene går jo på bekostning av andre ting.</p>
<p><b>Mer informasjon om jobbmatch</b></p>	<p>Allerede forståelse av hva målekortet innebærer, men hvis det kommer informasjon på ledermøter om nye ting som skal innføres er det viktig å forankre dette på en god måte blant de ansatte.</p>

**HOVEDKODE:** Kommunikasjon

<p><b>Begrepet kommunikasjon</b></p>	<p>Vidt begrep. «Det vi gjør, det vi er, er kommunikasjon». Det er både skrevne og uskrevne ord. Kommunikasjon er det verktøyet mennesker har.</p> <p><i>God kommunikasjon?</i> Kommunikasjon som gir resultater. «Det å ha oppnådd noe og skapt en forståelse».</p> <p><i>Eksempler på god kommunikasjon?</i> De som sitter i mottaket må være åpne og villige til å lytte og være tilstede for brukerne. Vise forståelse og empati. Kroppsspråk er også viktig.</p>
<p><b>Kommunikasjon med ansatte</b></p>	<p>Varies. Også forskjell mellom de ulike teamene, det har med relasjoner å gjøre. Noen ganger er kommunikasjonen tydelig, andre ganger ikke. «Jeg er tydelig og klar når jeg selv har skjønnet 100% hvordan ting er (...), da er jeg klar». Kommer tilbake til ting når man har fått større forståelse selv. Om kommunikasjonen blir korrekt oppfattet avhenger av hvor klar kommunikasjonen er.</p>
<p><b>Kommunikasjonskanal</b></p>	<p>Muntlig. Bare litt e-post. Best muntlig med tett dialog, da er det lettere å få respons. Snakker med alle hver dag.</p>

**HOVEDKODE:** Svar på problemstillingen

<p><b>Mener du kommunikasjon og ledelse vil påvirke om de ansatte utfører jobbmatcher?</b></p>	<p>Ja. Viktig å vise interesse og snakke om det, ellers så fjerner man seg fra målet om jobbmatcher som leder. Da kan de ansatte også miste fokus.</p>
--	--