



Myndiggjorte Nav-kontor og -brukere

Et inspirasjonshefte i hvordan myndiggjorte
Nav-kontor kan bidra til myndiggjorte brukere

Stein Amundsen

Forord

Formålet med dette heftet er å være til praktisk nytte for Nav-kontor som ønsker å utvikle seg i en mer myndiggjort og lærende retning, som grunnlag for å bidra til myndiggjøring av brukerne. Den bygger på erfaringer fra kompetansetiltaket *Den myndiggjorte bruker* ved Nav Lillehammer-Gausdal, som ble gjennomført i samarbeid med Universitetet i Innlandet i perioden 2022-2024.

Tiltakets målsetting var å utvikle, trene på og lære myndiggjørende former for veiledning og brukeroppfølging, og ble støttet økonomisk gjennom avtalen mellom Nav og Universitetet i Innlandet. Forfatteren deltok som fagansvarlig fra universitetets side, og samarbeidet med Nav-kontoret om gjennomføringen.

I kapittel 1 gis en innledning om myndiggjøring som fagtema og hvorfor opplevelsen av myndiggjøring er viktig for menneskers fungering, utvikling og helse. Kapittel 2 handler om grunnleggende forutsetninger og prinsipper knyttet til et myndiggjort og lærende Nav-kontor, hvor avdelingsdirektør Jan Tore Stø ved Nav Lillehammer Gausdal har bidratt med sine betraktninger. I tillegg forteller veilederne Tone Merethe Eriksen og Grethe Waet Gravrok om sine driverroller i kompetansearbeidet ved kontoret.

I kapittel 3 presenteres en mulig framgangsmåte for utvikling av myndiggjørende veiledning og brukeroppfølging, basert på erfaringene fra Nav Lillehammer-Gausdal. Det er viktig å understreke at dette er én mulig måte å gjøre det på, som kan fungere som inspirasjon for andre Nav-kontor.

Du kan lese mer om myndiggjøring i disse bøkene:

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

Amundsen, S. (2023). *Myndiggjort og sårbar. Empowerment i arbeid med mennesker*. Cappelen Damm Akademisk.

Innhold

Forord	2
Kapittel 1 Hva og hvorfor myndiggjøring	4
Hva er myndiggjøring - myndiggjøringsmodellen	4
Hvorfor myndiggjøring	5
Kapittel 2 Det myndiggjorte og lærende Nav-kontor	7
Opplevelse av tillit, handlingsrom og støtte fra overordnede nivåer	7
Myndiggjorte ledere og medarbeidere	7
Ledere og medarbeidere sammen om kompetansearbeidet.....	8
Medarbeiderrollen som driver av kompetansearbeidet	10
Kapittel 3 Myndiggjørende veiledning og brukeroppfølging	12
Kompetansetiltaket Den myndiggjorte bruker ved Nav Lillehammer-Gausdal	12
Aktivitet 1: Kunnskap om myndiggjøringsmodellen.....	12
Aktivitet 2: Konkretisering av myndiggjøringsmodellen i et Nav-brukerperspektiv.....	13
Aktivitet 3: Selvinnsikt – hvem er jeg som møter deg	15
Aktivitet 4: Utforsking av myndiggjøringsmodellen ved bruk av reelle case	16
Aktivitet 5: Identifisering av hvordan-faktorer som bidrar til myndiggjøring av brukerne	16
Aktivitet 6: Individuell treningsplan: Trening og læring av hvordan-faktorer	18
Følgeforskning av kompetansetiltaket	19
Litteratur	20

Kapittel 1 Hva og hvorfor myndiggjøring

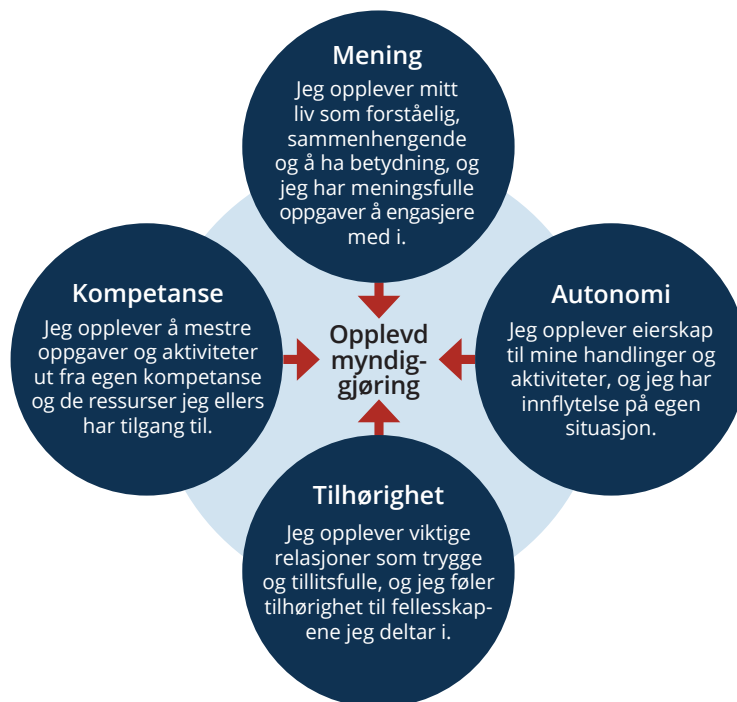
Hva er myndiggjøring - myndiggjøringsmodellen

Myndiggjøring er Språkrådets anbefalte norske oversettelse av det engelske ordet *empowerment*. Andre forsøk på oversettelser er blant annet bemyndigelse, styrking, istandsetting, maktoverføring og egenkraftmobilisering.

Myndiggjøring handler grunnleggende om det enkelte menneskets aktualisering og frigjøring av sine styrker, krefter og ressurser, slik at det kan leve et godt og verdig liv og få realisert sitt potensial. Med dette som bakgrunn har Amundsen (2019, 2023) utviklet *myndiggjøringsmodellen*, som omhandler hva det innebærer å oppleve myndiggjøring – det å være myndiggjort. Modellen bygger på tre anerkjente teorier, som har basis i 40–50 år med omfattende forskning verden over:

- Teorien om selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2017)
- Teorien om psykologisk myndiggjøring (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995)
- Teorien om salutogenese/helsefremming (Antonovsky, 2012)

En sammenstilling av sentrale begreper i teoriene danner myndiggjøringsmodellen med dens fire faktorer, dvs. opplevelsen av kompetanse, autonomi, tilhørighet og mening, se figur 1. Dette er grunnleggende psykologiske og eksistensielle faktorer som har stor betydning for menneskers motivasjon, fungering og helse.

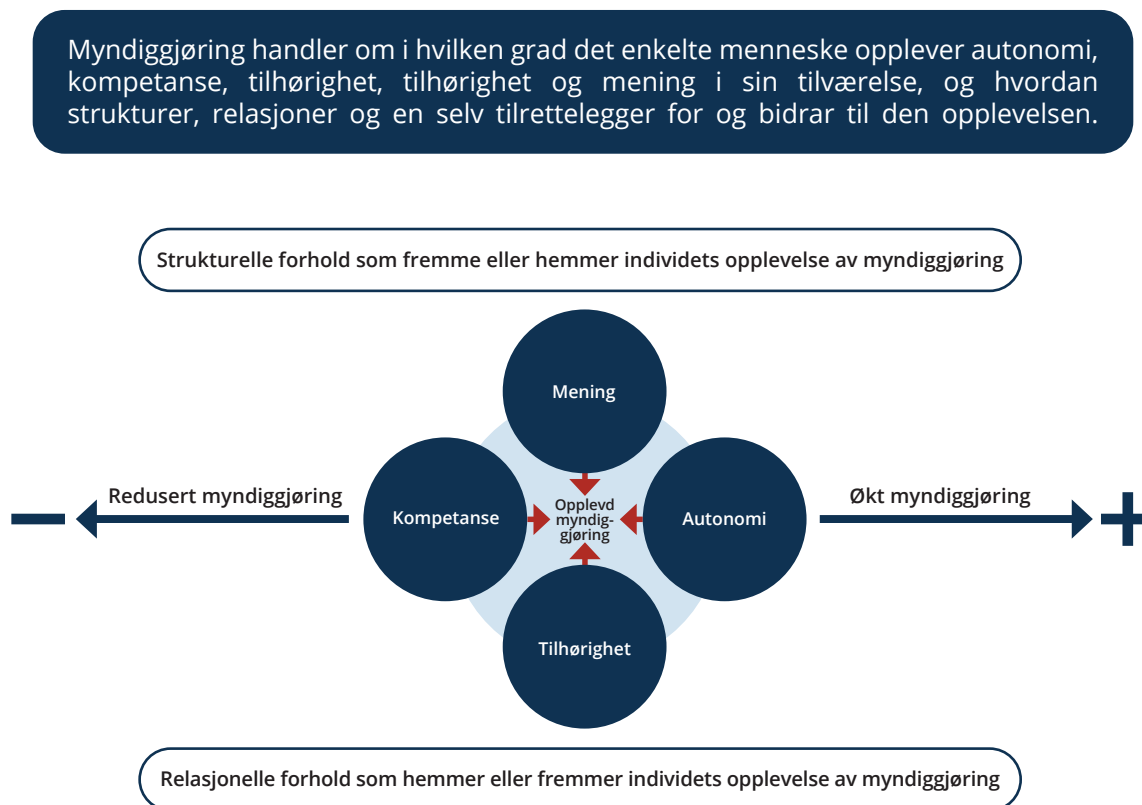


Figur 1. Myndiggjøringsmodellen med overordnede forklaringer sett i et allment menneskeperspektiv.

Myndiggjøring som prinsipp og praksis er forankret i et humanistisk menneskesyn. Dette innebærer en tro på at det finnes en positiv styrke og kraft i menneskets natur som kan aktualiseres under de rette betingelsene. Vi kan kalle dette for menneskets iboende *myndiggjøringskraft*; en kraft som stimuleres når faktorene i myndiggjøringsmodellen blir

tilstrekkelig tilfredsstilt. Motsatt vil menneskets sårbarhet ha større sjanse for å komme til syne dersom faktorene ikke tilfredsstilles i tilstrekkelig grad.

Imidlertid er det ikke opp til det enkelte menneske alene at faktorene i myndiggjøringsmodellen tilfredsstilles. I tillegg trengs det omgivelser i form av strukturer og relasjoner som bidrar i den myndiggjørende prosessen. Ut fra dette kan myndiggjøring forstås på følgende måte, som også er illustrert i figur 2:



Figur 2. Illustrasjon av hvordan strukturelle og relasjonelle forhold påvirker individets myndiggjøring.

For Nav-brukere representerer Nav både en strukturell og en relasjonell side i deres myndiggjøringsprosess. Strukturelt ved at brukere møter Nav som organisasjon og skal forholde seg til de rettigheter, plikter og systemer Nav forvalter gjennom velferdspolitikken. Relasjonelt ved hvordan brukere opplever å bli møtt og behandlet av ansatte i Nav.

For å nå målene i velferdspolitikken vil Navs evne til myndiggjøring av brukerne ha betydning. Samtidig vil myndiggjøring av brukerne ha sammenheng med hvordan Nav-kontoret med sine ledere og medarbeidere selv opplever myndiggjøring.

Hvorfor myndiggjøring

Teoriene som myndiggjøringsmodellen bygger på ble grunnlagt på 1970/80-tallet, og er siden blitt forsket på verden over. Forskningen gir solide og konsistente funn som viser at når mennesker opplever tilfredsstillelse av sine behov for kompetanse, autonomi, tilhørighet og mening, har det gunstige sammenhenger med en rekke forhold knyttet til menneskers fungering, utvikling og helse. I bøkene til Amundsen (2019, 2023) kan du lese mer om denne forskningen. Her er noe eksempler på funn:

Helsevariabler:

- Styrket velvære, livskvalitet, selvoppfatning og fysisk aktivitet.
- Redusert angst, depresjon, stress og emosjonell utmattelse.

Arbeids- og aktivitetsvariabler:

- Styrket motivasjon, engasjement, innsats, læring, kreativitet og eierskap til handling og aktivitet.
- Redusert jobbmisnøye, intensjon om å slutte i jobben og opplevelse av belastninger i jobben.

For ledere og medarbeidere i Nav-kontorene indikerer funnene at myndiggjøring vil ha mange positive effekter på deres trivsel, arbeidsinnsats og helse.

For Nav-brukere indikerer funnene at når de opplever myndiggjøring i møte med Nav, **øker sjansen** for at de utvikler eierskap til egen prosess, aktualiserer sine ressurser og bidrar positivt til egen fungering, utvikling og helse.

Det er viktig å understreke at det vil **øke sjansen**, siden det er mange faktorer som har betydning for i hvor stor grad det enkelte menneske tar eierskap til egen utviklingsprosess. Likevel vil økt sannsynlighet bidra til at flere brukere kommer i aktivitet og arbeid sett i forhold til om de ikke hadde opplevd myndiggjøring i møte med Nav.

Kapittel 2 Det myndiggjorte og lærende Nav-kontor

Opplevelse av tillit, handlingsrom og støtte fra overordnede nivåer

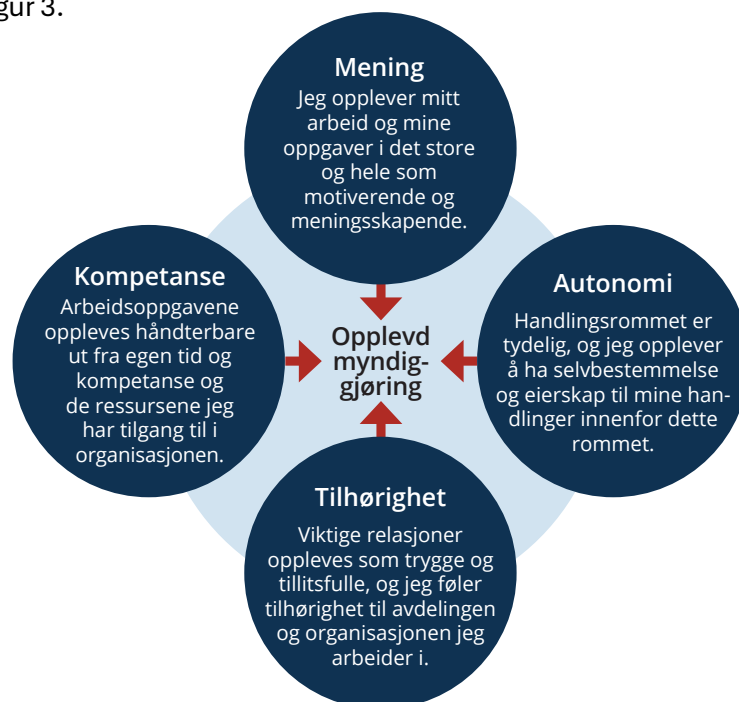
Nav er en stor organisasjon med mange nivåer, fra det politisk nivå, via direktorat og fylkesnivå og fram til det enkelte Nav-kontor. For at Nav-kontor skal være reelt myndiggjorte, forutsettes at de opplever tillit og handlingsrom fra nivåene over. Med dette menes at det enkelte kontor, innenfor de overordnede føringer og rammer som gjelder, kan prioritere sine kompetansesatsinger, løsninger og tiltak for å nå kontorets målsettinger. Samtidig må Nav-kontoret oppleve å ha tilgang til nødvendig støtte fra Nav-organisasjonen når det trengs i kompetansearbeidet.

Sjekkpunkter å reflektere over på Nav-kontornivå når det gjelder kompetansearbeidet:

- Vi opplever at overordnede nivåer har tillit til at vi finner og gjennomfører de kompetansetiltak som er til beste for kontoret og våre brukere.
- Vårt handlingsrom er tilstrekkelig stort til å kunne prioritere og gjennomføre de kompetansetiltak vi mener er til beste for kontoret og våre brukere.
- Vi får tilstrekkelig og relevant hjelp og støtte fra overordnede nivåer når vi trenger det i vår kompetanseutvikling.
- Vi opplever at styring og kontroll fra overordnede nivåer i det store og hele er meningsfull og nyttig for vår kompetanseutvikling og kjernevirksomhet.

Myndiggjorte ledere og medarbeidere

Myndiggjøring er som ringer i vannet. Dersom ledere og medarbeidere opplever myndiggjøring i sine arbeidsroller, er det større sannsynlighet for at Nav-kontoret bidrar til myndiggjøring av brukerne. Dette betyr at myndiggjøringsmodellen er like relevant for ansatte ved Nav-kontor som for brukerne, se figur 3.



Figur 3. Myndiggjøringsmodellen med overordnede forklaringer sett i et leder- og medarbeiderperspektiv.

Ledere har gjennom sitt lederansvar et særskilt ansvar for å bidra til myndiggjøring av medarbeiderne. Her er noen utsagn ledere og medarbeidere kan reflektere over når det gjelder egen myndiggjøring:

Autonomi

- Jeg opplever mitt handlingsrom som tilstrekkelig for å gjøre en god jobb.
- Jeg opplever å ha innflytelse på egen arbeidssituasjon.
- Jeg opplever eierskap til oppgaver og aktiviteter jeg utfører i mitt arbeid.
- Jeg opplever å ha kontroll og styring på egen arbeidshverdag.
- Jeg opplever å ha tilstrekkelig tillit og myndighet til å ivareta mitt jobbansvar.

Kompetanse

- Jeg opplever å mestre mine arbeidsoppgaver på en god måte.
- Jeg opplever å mestre min totale arbeidsbelastning på en god måte.
- Jeg opplever å ha tilgang til støtte og hjelp når arbeidet oppleves vanskelig.
- Jeg opplever å få brukt min kompetanse i tilstrekkelig grad i jobben.
- Jeg opplever å ha gode muligheter for læring og kompetanseutvikling i jobben.

Tilhørighet

- Jeg opplever mine relasjoner til viktige andre på jobben som gode.
- Jeg opplever å bli sett og verdsatt for jobben jeg gjør.
- Jeg opplever tilhørighet til arbeidsenheten der jeg jobber.
- Jeg opplever tilhørighet til Nav som organisasjon.
- Jeg opplever at vi har et godt arbeidsmiljø.

Mening

- Jeg opplever at mine verdier og interesser stemmer overens med arbeidsoppgavene.
- Jeg opplever en god balanse mellom hva jeg gir, og hva jeg får tilbake i jobben.
- Jeg opplever min arbeidsrolle som avklart og forståelig.
- Jeg opplever at jobben jeg gjør har en betydning.
- Jeg opplever i det store og hele jobben min som meningsfull.

Ledere og medarbeidere sammen om kompetansearbeidet

Med kompetansearbeid menes aktiviteter og tiltak som bidrar til at Nav-kontoret, med sine ansatte, får brukt og utviklet sin kompetanse til å løse oppdraget – nå og frem i tid. Ut fra erfaringer avdelingsdirektør Jan Tore Stø ved Nav Lillehammer-Gausdal har gjort seg, er det i den forbindelse to forhold som synes særlig sentrale:

- At ledere og medarbeidere skaper en felles forståelse av hva som er Nav-kontorets oppdrag og hovedoppgaver – og hvordan dette vil påvirke hvilken kompetanse som trengs.

- At ledere og medarbeidere skaper en felles forståelse av hvilke dreininger og endringer som Nav-kontoret kan møte på kort og lengre sikt – og hvordan dette vil påvirke hvilken kompetanse som trengs.

Her er «felles forståelse» helt avgjørende, altså at forståelsen er forankret i både lederskapet og medarbeiderskapet. Dette vil skape en større utviklingskraft i Nav-kontoret enn om ledelsen arbeider med dette alene. For å få dette til i praksis har Jan Tore Stø gode erfaringer med at ledere og medarbeidere i fellesskap undersöker følgende spørsmål:

- Hvordan tolker og oversetter vi Navs virksomhetsstrategi? Hvilke endringer ligger her sammenlignet med forrige strategi?
- Ser vi en dreining i hva som vektlegges? Hva kan ligge bak dreiningen? Hva betyr det for oss?
- Hvordan ser vårt Nav-kontor ut om 3 år, 5 år, 10 år? Har vi et lokalt Nav-kontor om 10 år?
- Hvilke oppgaver vil det bli mindre og/eller mer av. Hvilke nye oppgaver vil komme?
- Hvilken kompetanse er særlig viktig at vi innehar for å løse oppdrag og oppgaver fremover?
- Hva betyr dette for den enkelte leder og medarbeider?

Når medarbeidere involveres i utforskning av slike spørsmål, bidrar det til å skape mening og eierskap til kompetansetiltak som iverksettes. Det blir enklere å forstå berettigelsen og nytteverdien både for egen og Nav-kontorets del, noe som vil gi motivasjon til å avsette tid til læring og kompetanseutvikling i en travel arbeidshverdag. Som ledelsen og kompetansegruppa ved Nav Lillehammer-Gausdal er skjønnt enige om: «Det bør i størst mulig grad unngås at medarbeidere binder seg til kompetanseutvikling som ikke oppleves nyttig.»

Et annet tiltak, som knytter ledelsen og medarbeiderne tettere sammen i kompetansearbeidet, er å opprette ei kompetansegruppe med representanter (drivere) fra avdelinger/team ved Nav-kontoret. En slik gruppe vil kunne utgjøre en sentral ressurs ved planlegging, gjennomføring og evaluering av kompetansetiltak. Gruppa bør jevnlig delta i møter med ledelsen for å drøfte planer og erfaringer, ta beslutninger, sette retning og i det hele tatt skape systematikk og struktur i kompetansearbeidet ved kontoret.

Her er noen utsagn som kan være nyttige å reflektere over når det gjelder kompetansearbeidet ved Nav-kontoret:

- Lederne hos oss bidrar til systematikk og gir støtte og gode rammebetingelser for kompetansearbeidet.
- Medarbeidere hos oss blir involvert i planlegging og gjennomføring av kompetansetiltak.
- Vi har relevante og nyttige læringsarenaer hos oss.
- Vi evaluerer våre læringsarenaer med jevne mellomrom.
- Hos oss er medarbeiderne gode til å dele kompetanse med hverandre.
- Vi har et psykologisk trygt og godt læringsmiljø.
- Vi er gode til å lære av de erfaringer vi gjør i arbeidet, både det som går bra og mindre bra.
- Vi benytter kollegaveiledning som en del av vår kompetansestrategi.
- Vi har satt kompetansearbeidet i system slik at den er en del av vår kultur.

Medarbeiderrollen som driver av kompetansearbeidet

Tone Merethe Eriksen og Grethe Waet Gravrok er veiledere ved Nav Lillehammer-Gausdal, og deltar i kontorets kompetansegruppe som drivere av utviklingsarbeidet innen veiledning. I det følgende forteller de litt om sine erfaringer med denne rollen.

Hvorfor har vi valgt å ha denne rollen som drivere?

Som ansatt i etaten siden 2009, har vi begge vært gjennom mange kompetanseløp. Vi har hele tiden vært spesielt opptatt av veiledningskompetanse, og vi opplever at å ha rollen som drivere gir oss mye. Det opprettholder vårt engasjement for veiledningsfaget. En av suksessfaktorene for oss, er at vi gjør dette samtidig som vi har, og følger opp egne fulle porteføljer. Ja, det tar av vår tid. Noen ganger blir det lange dager og korte pauser. Men vi trives med å ha denne driverrollen i tillegg til jobben som veileder ved kontoret.

Vi får praktisert faget vårt hver dag. Både overfor våre brukere, men også våre kolleger. Vi opplever at vi får gode relasjoner til våre kolleger og at det er en raushet blant oss. I vårt kontor har det utviklet seg en kultur for å dele – både stort og smått. Dessuten har vi laget det vi kaller en felles grunnmur gjennom å jobbe med våre egne verdier og holdninger.

Kompetansegruppa

Vi to har alltid vært fast inventar i kompetansegruppa, fordi veiledning er relevant i nesten alt vi gjør. Vi tror at dette har vært en suksess for å holde tak i vår «røde tråd».

Siden kontoret har jobbet med kompetanseutvikling innen andre temaer enn veiledning, har vi etter hvert utvidet kompetansegruppa med flere ressurspersoner. For eksempel kolleger som har sin styrke i forvaltning. Målet har vært å ha medlemmer som tilhører alle de ulike teamene.

Lederstøtte

Vi opplever at vi har fått stor frihet til hvordan vi har drevet prosessen og gjort den til vår. Vi opplever stor tillit og støtte fra ledelsen. Både hos hver vår avdelingsleder, men også hos avdelingsdirektør direkte. I kraft av vår rolle har vi blitt invitert inn i ledergruppa for å evaluere det vi har gjort og planlegge veien videre. Vi har kalt det «fot i bakken». Dette skjer ca. hver annen måned.

Det har vært viktig for oss at ledelsen har snakket mye om veilederrollen i felles fora. Og at vi har blitt tatt med i prosesser for å etablere en felles forståelse av hvordan veiledning henger sammen med vårt oppdrag, med mål og disponeringsbrev og med de kommunale føringer. Dette har gjort at vi opplever at vårt kompetansearbeid har en tydelig rød tråd.

Vi blir oppfordret av ledelsen til å sette oss inn i fagtemaer, og vi tar dette med oss inn i hvert enkelt team og får tilbakemeldinger. Så tar vi disse tilbakemeldingene med tilbake til ledergruppa og kobler det på vår røde tråd. Det skaper mening for oss i vårt daglige arbeid.

Lederstøtten har vært særdeles viktig under vår reise med myndiggjøringsmodellen. Blant annet bruker avdelingsledere myndiggjøringsmodellen når vi drøfter saker i team-møtene.

Kollegaveiledningsgrupper

Vi har, sammen med ledergruppa, funnet gruppeledere og satt sammen 11 kollegaveiledningsgrupper på kontoret. Vi har i forkant av oppgaver som gruppene skal arbeide

med, informert og forberedt gruppeledere på agenda. Dette har skjedd hver 14 dag i perioder, og i det siste en gang pr. måned.

I tillegg har vi hatt egne møter med gruppelederne, ca. 4 møter pr. år. Dette for å undersøke hvordan gruppene fungerer, få tilbakemeldinger og om det er behov for endringer og støtte hos de ulike gruppeledere.

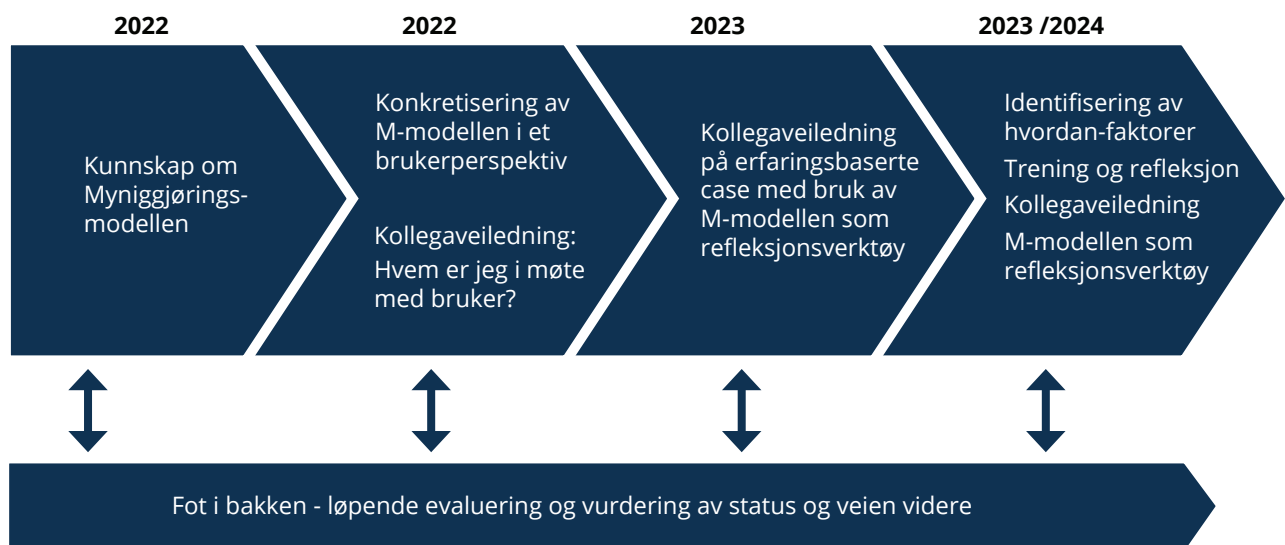


Kapittel 3 Myndiggjørende veiledning og brukeroppfølgning

Kompetansetiltaket Den myndiggjorte bruker ved Nav Lillehammer-Gausdal

I dette kapittelet presenteres de aktivitetene som ble gjennomført i kompetansetiltaket *Den myndiggjorte bruker* ved Nav Lillehammer-Gausdal i perioden 2022-2024. Alle ca. 80 ledere og medarbeidere ved kontoret deltok. Kompetansetiltakets aktiviteter ble formet og besluttet ut fra erfaringer som løpende ble høstet underveis (fot i bakken). Hovedaktivitetene har i kronologisk rekkefølge vært, som også er vist i figur 4:

- Kunnskapsøker knyttet til myndiggjøringsmodellen.
- Konkretisering av myndiggjøringsmodellens fire faktorer i et brukerperspektiv.
- Kollegaveiledning på selvinnsikt, «hvem er jeg som møter deg».
- Kollegaveiledning på erfaringsbaserte case fra konkrete brukermøter, med bruk av myndiggjøringsmodellen som refleksjonsverktøy.
- Identifisering av ferdigheter, holdninger, metoder og aktiviteter (hvordan-faktorer) i myndiggjørende veiledning og brukeroppfølgning.
- Trening og kollegaveiledning på myndiggjørende hvordan-faktorer, med bruk av myndiggjøringsmodellen som refleksjonsverktøy.



Figur 4. Hovedaktiviteter i kompetansetiltaket *Den myndiggjorte bruker* ved Nav Lillehammer-Gausdal.

Aktivitet 1: Kunnskap om myndiggjøringsmodellen

I starten av kompetansetiltaket var det viktig å etablere en felles faglig forståelse av myndiggjøringsmodellen og teoriene modellen bygger på. Dette for å synliggjøre potensialet som ligger i å arbeide etter myndiggjørende prinsipper og praksiser, og at det er en kunnskapsbasert måte å jobbe på. Samtidig var tanken at det ville bidra til å styrke motivasjonen for å delta ved at den enkelte fikk mulighet til å se nytteverdien av tiltaket knyttet til egen jobb og arbeidsrolle.

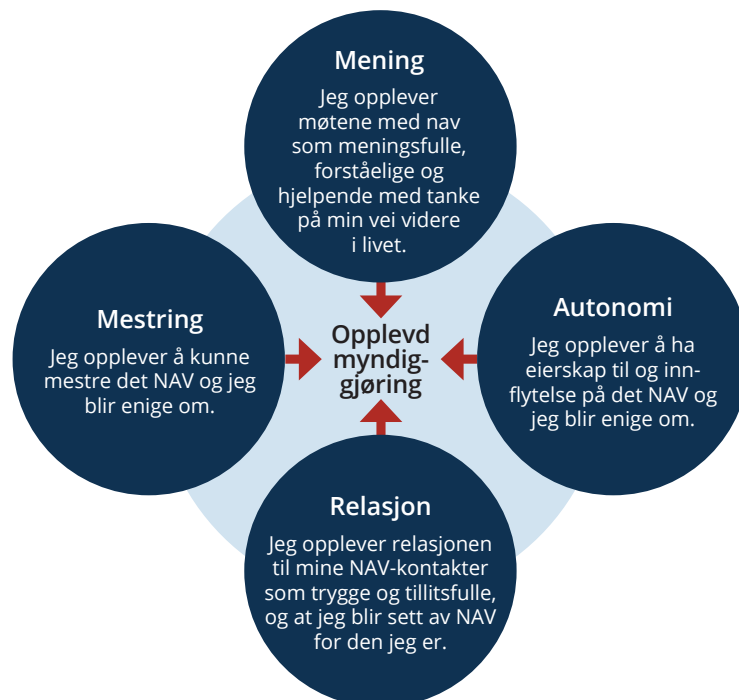
Kunnskap om myndiggjøringsmodellen ble gjennomført i to økter på ca. en time hver. Først en grunnleggende innføring, og etter noen måneder en fordypningsøkt. Den første økten ble fulgt opp med en felles refleksjon rundt myndiggjøringsmodellen på en internsamling der alle deltok.

I starten av kompetansetiltaket ble myndiggjøringsmodellen også brukt som refleksjonsverktøy i kontorets arbeid med det nettbaserte kurset om gode brukermøter, og som bygger på filmen *Alt det jeg er*. Spørsmål som det ble reflektert over var: Hvilke sammenhenger ser du/dere mellom temaer som tas opp i *Alt det jeg er* og myndiggjøringsmodellen? Og hvilken betydning kan dette ha for veiledning og brukeroppfølgning?

Aktivitet 2: Konkretisering av myndiggjøringsmodellen i et Nav-brukerperspektiv¹

Et sentralt poeng, når myndiggjøringsmodellen skal benyttes i praktisk arbeid, er at den konkretiseres i den kontekst den skal brukes. For Nav Lillehammer-Gausdal, som skulle bruke modellen i veiledning og oppfølging av sine brukere, betydde det at modellens fire faktorer ble operasjonalisert fra et brukerperspektiv. Spørsmålet som ble undersøkt var: Hva erfarer våre brukere når de opplever hhv. autonomi, mestring, relasjon og mening i møtene med oss?

For at begreper skulle passe bedre med Nav-konteksten, ble kompetanse erstattet med mestring og tilhørighet med relasjon. Operasjonaliseringen ble delt i to nivåer, et overordnet og et mer detaljert nivå. På overordnet nivå ble hver faktor i myndiggjøringsmodellen brutt ned i en forklarende tekst, se figur 5.



Figur 5. Myndiggjøringsmodellen med overordnede forklaringer sett i et Nav-brukerperspektiv.

¹ Fremstillingen bygger på Amundsen (2023, s. 128 – 131)

På det detaljerte nivået ble faktorene brutt videre ned i såkalte brukerutsagn, det vil si konkrete myndiggjørende opplevelser som brukerne potensielt sitter igjen med etter møtene med Nav. Det ble gjennomført to økter, hvor alle ansatte deltok, og som hver tok for seg to faktorer. Som innledning til undersøkelse av den enkelte faktor, reflekterte to medarbeidere seg imellom over brukermøter de hadde hatt sett i lys av faktoren. De andre deltagerne lyttet til samtalen, og bidro deretter med sine egne erfaringer og refleksjoner. Materialet som kom fram ble i etterkant bearbeidet og videreutviklet til brukerutsagn av Marie Skarbø Sorgendal og forfatteren, for så å bli gjenstand for tolkning og drøfting i kollegaveiledningsgrupper – før utsagnene til slutt fikk sin endelige form (Sorgendal & Amundsen, 2022).

Intensjonen med brukerutsagnene er å skape felles forståelse for hva faktorene i myndiggjøringsmodellen handler om i praksis, sett fra et brukerperspektiv. Samtidig vil de fungere som refleksjonsverktøy både individuelt, i kollegaveiledning og på andre læringsarenaer ved Nav-kontoret. Formatet på utsagnene er brukers subjektive opplevelse av sine møter med Nav-veileder/ansatt (formulert som du/deg i utsagnene).

Brukerutsagn autonomi

- Jeg opplever at mine forslag får plass og blir tatt på alvor i samtalene våre.
- Jeg opplever at du ikke presser meg til å gjøre noe jeg absolutt ikke har eierskap til.
- Jeg opplever å få bestemme over beslutninger som gjelder mitt liv.
- Jeg opplever at du har synliggjort mine valgmuligheter, og jeg får tid til å reflektere over dem.
- Jeg opplever at du bruker din rolle og kompetanse slik at jeg får eierskap til valgene som blir tatt.

Brukerutsagn mestring

- Jeg opplever at jeg mestrer det å være i møte med deg.
- Jeg opplever å ha tro på å mestre de mål og aktiviteter vi blir enige om.
- Jeg opplever at du har tro på at jeg er i stand til å ta gode beslutninger for meg selv.
- Jeg opplever at du løfter fram det jeg mestrer og ikke dømmer meg for det jeg ikke mestrer.
- Jeg opplever at jeg, med din støtte og andre ressurser rundt meg, klarer å stå i en usikker situasjon.

Brukerutsagn relasjon

- Jeg opplever at du ser meg og lytter til meg.
- Jeg opplever at du anerkjenner meg som person og at vi møtes som likeverdige mennesker.
- Jeg opplever å kunne vise mine følelser og fortelle deg det som er betydningsfullt for meg.
- Jeg opplever at du engasjerer deg og tar tak i det som er viktig for meg.
- Jeg opplever at du vet når du skal pushe og når du skal bremse.

Brukerutsagn mening

- Jeg opplever at du snakker på en måte som er forståelig for meg.
- Jeg opplever at du respekterer det jeg ser som meningsfulle mål.
- Jeg opplever at du hjelper meg til å se sammenhengen mellom mine behov og de mål og tiltak vi setter.
- Jeg opplever at samtalene våre hjelper meg til å se sammenhenger og skape orden.
- Jeg opplever at du støtter og utfordrer meg på en trygg måte slik at jeg finner mening i situasjonen.

Aktivitet 3: Selvinnsikt – hvem er jeg som møter deg

Selvinnsikt er en sentral relasjonell kompetanse i alt arbeid med mennesker, og handler om hvor godt man oppfatter og forstår egne tanker, følelser og atferd. Utvikling av selvinnsikt er et arbeid med seg selv for å bevisstgjøres og modnes som person og yrkesutøver. Det handler i stor grad om å reflektere over egne erfaringer og tilbakemeldinger fra andre. I myndiggjørende veiledning og brukeroppfølging i Nav gir selvinnsikt kapasitet til å regulere seg selv i møte med bruker.

I kompetansetiltaket ved Nav Lillehammer-Gausdal ble selvinnsikt adressert i to trinn, begge med bruk av kollegaveiledningsgrupper.

Trinn 1

Individuell refleksjon over spørsmålene:

- Hva opplever jeg normalt går lett i møte med bruker?
- Hva opplever jeg som vanskeligere i møte med bruker?
- Hvilke mulige sammenhenger ser jeg mellom det som er lett/vanskelig og slik jeg kjenner meg selv som person?
- Tenk over hva du vil ta med deg inn i veiledningsgruppa for å undersøke nærmere.

Kollegaveiledningsgrupper

- Én og én presenterer sine refleksjoner etter tur, de andre spør til forståelse. Den enkelte har ansvar for sine egne grenser for hva som skal deles.
- Hele gruppa: Hva er felles i det som er presentert?

Trinn 2

Individuell refleksjon over spørsmålene:

- Hvilke av brukerutsagnene opplever jeg normalt er lettere å oppnå enn andre?
- Hvilke av brukerutsagnene opplever jeg er vanskeligere å oppnå enn andre?
- Hvilke mulige sammenhenger ser jeg mellom det som er lett/vanskelig å oppnå av utsagnene og hvem jeg er som person i møte med bruker?
- Tenk over hva du vil ta med deg inn i veiledningsgruppa for å undersøke nærmere.

Kollegaveiledningsgrupper

- Én og én presenterer sine refleksjoner, de andre spør til forståelse og undersøkelse.
- Felles refleksjon over spørsmålene:
 - Er det brukerutsagn som flere opplever lett å oppnå i praksis (hvilke og hvorfor)?
 - Er det brukerutsagn som flere opplever vanskeligere å oppnå i praksis (hvilke og hvorfor)?

Aktivitet 4: Utforsking av myndiggjøringsmodellen ved bruk av reelle case

For å bli enda bedre kjent med myndiggjøringsmodellen, ble det i aktivitet fire gjennomført kollegaveiledning på erfaringer som den enkelte hadde opplevd i sin veiledning. Det ble avtalt på forhånd hvem som skulle ta med seg case til veiledning (reserve ble satt opp i tilfelle frafall). Instruksjonen til caseeier var:

- Casen skal være knyttet til dine egne erfaringer fra veiledning/brukeroppfølgning.
- En casehistorie som gikk bra eller mindre bra. Noe du ønsker å belyse nærmere, bevisstgjøre og lære mer av.
- Beskriv casehistorien for de andre i gruppa så objektivt du klarer.
- Få fram i beskrivelsen hvilke holdninger, ferdigheter, teknikker og/eller metoder du mener du la til grunn og brukte i veiledningen.
- Du har maks 10 minutter til å fortelle din casehistorie.

Metoden som ble brukt i veiledningen var stram struktur. Formålet var å reflektere og lære av casen, og ikke å gi råd og komme fram til løsninger. Gruppeveileder passet tiden og sørget for at møtестrukturen ble holdt og at alle fikk bidra. Følgende struktur ble brukt i veiledningen:

1. Maks 10 min. Case-eier presenterer sin case. De andre lytter med myndiggjøringsmodellen og brukerutsagnene som bakteppe, avbryter ikke.
2. 5 min. Anledning til å stille korte oppklarende spørsmål til case-eier for å forstå casen, men ikke kommentere.
3. 2-3 min. Med utgangspunkt i myndiggjøringsmodellen/brukerutsagnene lager hver deltaker et åpent spørsmål med sikte på å skape refleksjon hos case-eier.
4. 30-35 min. Utforsking: Spørsmålene stilles etter tur til case-eier, som reflekterer/svarer etter hvert spørsmål.
5. Hvis tid, gis anledning til å stille nye åpne spørsmål til case-eier.
6. 5 min. Case-eier oppsummerer: Hvilke sammenhenger ser jeg mellom casen og myndiggjøringsmodellen / brukerutsagnene?
7. 15 min. Hele gruppen reflekterer over hvilke av faktorene/utsagnene i myndiggjøringsmodellen som synes særlig aktualisert i casen, og hvorfor? Hvilke sammenhenger kan det være mellom utfallet/hendelsesforløpet i casen og disse faktorene/utsagnene? Hva kan vi lære av denne casen når det gjelder myndiggjørende veiledning og brukeroppfølgning?

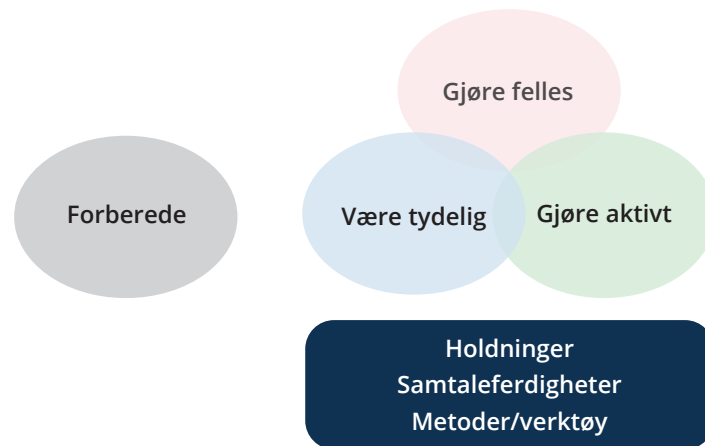
Aktivitet 5: Identifisering av hvordan-faktorer som bidrar til myndiggjøring av brukerne

Et mål med kompetansetiltaket var å komme fram til hva medarbeiderne praktisk skal legge til grunn og gjøre for å bidra til myndiggjøring av brukerne. Dette ble kalt for hvordan-faktorer, og ble identifisert ved hjelp av kollegaveiledningsgruppene. Gruppene jobbet med følgende oppgave:

Med utgangspunkt i myndiggjøringsmodellen og brukerutsagnene, identifiser hvordan-faktorer som er særlig viktige når det gjelder myndiggjørende veiledning og

brukeroppfølgning. Hvordan-faktorene kan blant annet handle om spesifikke holdninger, ferdigheter, teknikker, metoder og aktiviteter som bidrar til myndiggjøring.

Gruppene skriftliggjorde sine resultater, som deretter ble analysert og sammenfattet av forfatteren og to medarbeidere som var drivere av veiledningssatsingen ved kontoret (Tone Merethe Eriksen og Grethe Waet Gravrok). De sammenfattede hvordan-faktorene ble så presentert for hele kontoret og gjenstand for felles drøfting og tolkning. Hele prosessen med identifisering resulterte i fem hovedfaktorer, se figur 6.



Figur 6. Myndiggjørende hvordan-faktorer som ble identifisert.

De fem hovedfaktorene inkluderer følgende underfaktorer:

Forberede til møtet

- Hvem skal jeg møte, og hva skal møtet handle om?
- Hvilke forforståelser går jeg eventuelt inn i møtet med, og hvordan håndterer jeg det?
- Hvor er mine tanker og følelser, hvordan har jeg det akkurat nå?
- Hvilket rom/sted er best egnet for møtet?
- Nullstille og tune inn på møtet.

Holdninger og samtaleferdigheter

- Respektere personens iboende verdi som menneske.
- Anerkjenne personens subjektivitet med rett til å eie sine tanker, følelser og erfaringer.
- Uttrykke empati ved å forsøke å forstå personens situasjon, tanker og følelser.
- Møte personen der personen er i tanker, følelser og situasjon – og starte der.
- Lytte og stille reflekterende spørsmål.
- Speile/parafrasere tilbake hva man opplever personen sier og/eller føler.
- Være oppmerksom på eget kroppsspråk.
- Ha et metablikk på samtalens gang og oppsummere når det er relevant.

Være tydelig

- Være tydelig på hva som forventes av personen.
- Sjekke ut hva personen vet om Navs regelverket fra før.
- Informere om og forklare det personen ikke vet om Navs regelverk fra før.
- Bruke et klart og forståelig språk.

Gjøre aktiv

- Finne personens styrker og mestringsområder.
- Avklare personens mål og aktiviteter.
- Avklare hvem som gjør hva av personen, Nav og andre.
- Utfordre og ansvarliggjøre personen.
- Bare hvis helt nødvendig, overta aktiviteter som personen ikke klarer å gjøre selv.
- Følge opp personen når det gjelder det som blir avtalt.

Gjøre felles

- Sikre felles forståelse av hva som skal snakkes om på møtet.
- Sikre felles forståelse av forventninger til samtalen og hva Nav kan hjelpe med.
- Sikre felles forståelse av personens mål og aktiviteter.
- Sikre felles forståelse av hvem som gjør hva av personen, Nav og andre.
- Sikre felles forståelse av NAVs regelverk.

I tillegg til disse hvordan-faktorene har Nav Lillehammer-Gausdal supplert den myndiggjørende verktøykassen med teknikker fra motiverende intervju (MI), bl.a. ambivalensutforskning og rulle med motstand.

Aktivitet 6: Individuell treningsplan: Trening og læring av hvordan-faktorer

I aktivitet seks av kompetansetiltaket gikk Nav-kontoret inn i en treningsfase. Hver medarbeider utarbeidet sin egen treningsplan over hvilke hvordan-faktor(er) man prioriterte å trene på i praktisk veiledning og brukeroppfølgning, se figur 7. Faktorene kunne byttes ut når man opplevde at man hadde trent tilstrekkelig og fått nok erfaring og progresjon. Treningen kunne foregå individuelt eller med observatør. For å styrke læringsutbyttet ble erfaringer fra treningen tatt med til veiledning sammen med en kollega eller i kollegaveiledningsgruppen man tilhørte.

Kartlegging av egne ferdigheter - Dette ønsker jeg å øve på	
Velg ut to, maksimalt tre av dine veiledningsferdigheter som du ønsker at observatør skal utforske i samtalen.	Notat fra samtalen
Forberede	
Hvem/hvor bruker er	
Egne forståelser	
Egen tilstand	
Hva snakke om	
Nuklistille/tune inn	
Rom/sted	
Holdninger	
Likeverd	
Anerkjenne	
Empati	
Møte bruker der bruker er	
Samtaleferdigheter	
Lytte	
Spørre	
Spille/parafrasere	
Oppsummere	
Kroppsspråk	
Metablikk i samtalen	
Være tydelig	
Forventninger	
NAVs regelverk	
Informere/forklare (UTU)	
Klart språk	
Gjøre aktiv	
Finne styrker/mestringsoppgaver	
Klargjøre mål/aktiviteter	
Avklare hvem som gjør hva	
Utfordre/ansvarliggjøre	
Overta bare hvis nødvendig	
Følge opp	
Gjøre felles	
Hva snakke om	
Forventninger behov	
Mål aktiviteter	
Hvem gjør hva	
NAVs regelverk	
Annet fra samtalen:	
Veileder	Observatør

Figur 7. Individuell treningsplan over hvordan-faktorer.

Følgforskning av kompetansetiltaket

Kompetansetiltaket ble følgeforsket, og i rapporten fra forskningen konkluderes med at «kompetansetiltaket har resultert i svært positive resultater, i tråd med tiltakets intensjoner» (Stokke & Skarli, 2024, s. 2).

De viktigste forholdene ved tiltaket, som synes å ha hatt betydning for omsetting av myndiggjøringsmodellen til praksis, beskrives i rapporten som:

- Ledere som fasiliterer, motiverer og er tydelige på viktigheten.
- Medarbeidere er aktivt med som drivere av prosessen.
- Fokuset har vært på «oss som kontor» og samarbeid på tvers av team, noe som har bidratt til å skape felles fokus og felles forståelse.
- Tiltaket adresserer det veiledere fremhever som viktig når de veileder brukere i sitt daglige arbeid.
- Individuelle treningsplaner. Trening og læring tett koblet til det daglige arbeidet.
- Operasjonalisering av myndiggjøringsmodellen for å gjøre den relevant for kontoret, sammen med mengdetrening, har bidratt til å internalisere modellen.
- Tillit og trygghet i team og kollegaveiledningsgrupper øker læringsutbyttet.

Litteratur

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

Amundsen, S. (2023). *Myndiggjort og sårbar. Empowerment i arbeid med mennesker*. Cappelen Damm Akademisk.

Antonovsky, A. (2012). *Helsens mysterium. Den salutogene modellen*. Gyldendal. (Opprinnelig utgitt 1987)

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford Press.

Sorgendal, M. S. & Amundsen, S. (2022). Brukerutsagn. I S. Amundsen, *Myndiggjort og sårbar. Empowerment i arbeid med mennesker* (s. 130 – 131). Cappelen Damm Akademisk.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.

Stokke, M. & Skarli, J. B. (2024). «Det blir en rød tråd gjennom hele arbeidet». *Følgforskning av kompetansetiltaket «Den myndiggjorte bruker» ved NAV Lillehammer-Gausdal* (Oppdragsrapport nr. 10-2024). Høgskolen i Innlandet.

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An «interpretive» model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.