

HVORDAN LEDERE KAN BIDRA TIL Å SKAPE TRIVSEL BLANT SINE MEDARBEIDERE

Kandidatavhandling i psykologi
Aalborg Universitet
29. mai 2020

Rapportens samlede antall tegn (med mellomrom): 159 004
Svarende til antall normalsider á 2400 tegn: 66

Utarbeidet av Miriam Erland: 20153343
Telefonnummer: +45 25751718

Veileder: Mette Kold

Abstract

How leaders can help create job satisfaction among their employees

When hiring new leaders, the focus is often on attributes associated with being result-oriented, task-focused and goal-oriented. These qualities are also important, but the result-oriented focus can prevent employee's well-being from being prioritized. Much research indicates that many employees experience stress and burnout on the basis of their work. The aim of this project is therefore to examine how leaders can create job satisfaction and well-being among employees. The research question is: how can leaders help create well-being among their employees?

The thesis is divided into a theoretic and an empiric part. In the first part, various psychological theories are presented, which can help answer the research question. Theories of evolutionary psychology, general psychology, personality psychology and social psychology are presented. Within evolutionary psychology, the human need for security is described. According to general psychology, Maslow and Herzberg's theories of motivation and needs are presented. Furthermore, trait theory and the five-factor model are presented in relation to personality psychology. Lastly, the concepts of emotional contagion and mentalization in connection with social psychology are described.

The second part of the thesis concerns the empirical part. A single case study is presented, where I have chosen to conduct an interview with a woman who is on sick leave due to stress. This approach leads to an understanding of which factors create challenges, stress and strain for the individual, as well as which factors contribute to motivation and well-being.

The results from the interview show that the factors creating challenges are the following: time pressure and unpredictability, the leader's lack of understanding, as well as physical stress reactions. Furthermore, the results show that factors such as the leader's ability to understand and create a good atmosphere, the work tasks themselves and the time to complete these in an appropriate way, as well as social events, contributes to motivation and well-being.

To conclude, there is no simple answer for how leaders can create well-being for their employees. All employees are different, so they will have different needs. However, leaders can try to understand the individual employee and create well-being by meeting basic human needs.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 PROBLEMFOMULERING	6
1.2 PRESISERING AV PROBLEMFOMULERING	6
1.3 RELEVANS: NÅTIDIGE SAMFUNNSTENDENSER	7
1.3.1 Konkurransesamfunnet	7
1.3.2 Psykiske belastningsreaksjoner på arbeidet	8
1.4 LESEVEILEDNING	9
1.5 FORMÅL OG FREMGANGSMÅTE	10
1.5.1 Formål	10
1.5.2 Fremgangsmåte	11
1.6 VITENSKAPSTEORI	11
1.6.1 Habermas erkjennelsesinteresser	12
1.6.2 Min erkjennelsesinteresse	13
1.6.3 Min forforståelse	13
2 TEORI	14
2.1 EVOLUSJONSTEORI OG PSYKOLOGISK TRYGGHET	15
2.2 GENERELL PSYKOLOGI: MOTIVASJONSTEORI	17
2.2.1 Abraham Maslows behovsteori	17
2.2.2 Frederick Herzbergs to-faktor-teori	21
2.3 PERSONLIGHETSPSYKOLOGI: TREKKTEORI	22
2.3.1 Femfaktormodellen	23
2.4 SOSIALPSYKOLOGI: EMOSJONELL SMITTEEFFEKT OG MENTALISERING	25
2.4.1 Emosjonell smitteeffekt	25
2.4.2 Mentalisering	27
2.5 OPPSAMLING AV TEORI	28
3 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	29
3.1 CASESTUDIET OG ENKELTTILFELLE	29
3.2 PRODUKSJON AV DATA: INTERVJUET	30
3.2.1 Semistrukturert intervju	31
3.2.2 Intervjuguide	31
3.2.3 Informant	33
3.2.4 Intervjuets kontekst	33
3.2.5 Transkripsjonsregler	34
3.3 ETISKE OVERVEIELSER	35
3.3.1 Informert samtykke	35
3.3.2 Fortrolighet	35
3.3.3 Konsekvenser	35
3.3.4 Forskerens rolle	36
4 ANALYSE	36
4.1 ANALYTISK FREMGANGSMÅTE	36
4.1.1 Teoretisk informert analyse	37
4.1.2 Kodning	38
4.2 ANALYSESTRENG	39
4.2.1 Utfordringer	39
4.2.2 Motivasjon og trivsel	46

4.2.3 Oppsamling av analyse	52
5 DISKUSJON.....	53
5.1 DISKUSJON AV RESULTATER	53
5.1.1 Utfordringer	53
5.1.2 Motivasjon og trivsel.....	55
5.1.3 Resultatenes betydning for min egen læring	57
5.2 MIN FORFORSTÅELSE	58
5.2.1 Er det lederens ansvar å skape trivsel for medarbeiderne?	59
5.2.2 Selvrealisering i arbeidsmessig sammenheng.....	60
5.2.3 Hva med lederens trivsel?	61
5.3 KRITISKE REFLEKSJONER OMKRING DEN ANVENDTE TEORI	63
5.3.1 Evolusjonsteori og psykologisk trygghet	63
5.3.2 Maslows behovsteori	63
5.3.3 Herzbergs to-faktor teori	64
5.3.4 Trekkteori og femfaktormodellen	65
5.3.5 Emosjonell smitteeffekt og mentalisering.....	66
5.4 KVALITETSVURDERING OG BEGRENSNINGER	67
5.4.1 Transparens	67
5.4.2 Gyldighet.....	68
5.4.3 Gjenkjennelighet	69
6 KONKLUSJON OG PERSPEKTIVERING	69
LITTERATURLISTE	72

Bilag 1- Transkripsjon og kodning

Bilag 2- Samtykkeerklæring

1. Innledning

En dag undersøkte jeg hvilke ledige jobber som lå ute på markedet, og jeg la merke til et gjennomgående mønster for stillingsannonsene som søkte etter ledere. «*Målrettet leder med handlekraft og gjennomføringsevne søkes,*» og «*vi søker en fremoverlent leder med fokus på resultater,*» var karakteristisk for innholdet i de fleste annonser. Disse egenskapene anskues altså som ideelle og nærmest et krav for ledere.

Når etterspørselen etter ovenstående gjør seg gjeldende, understrekes viktigheten av lederes evne til å løse oppgaver og prestere resultater. Det er heller ingen tvil om at det å kunne skape effektivitet og gode resultater for en virksomhet, er viktig. Dog tyder mye på, at viktigheten av trivsel, samhold og trygghet på arbeidsplassen, i mange tilfeller overskygges av resultatorienterte interesser. For menneskene som opplever et usunt arbeidsmiljø, hvor trygghet og trivsel ikke prioriteres, kan konsekvensene være omfattende. Mange opplever utbrenthet og går ned med stress på bakgrunn av arbeidsrelaterte årsaker, og forskning viser at mange ansatte forlater sin arbeidsplass på grunn av et dårlig forhold til sin leder (Gallup, 2017, p. 7). Derutover er min personlige erfaring, at mange jeg selv kjenner, også kan nikke gjenkjennende til ovenstående. De har også opplevd å ikke bli sett, hørt eller ivaretatt på arbeidet. Dette vitner om at problemet er vidt utbredt, samt at mye kan forbedres.

Det at man skal utvise respekt og tillit til sine medarbeidere, kan for mange virke innlysende og nærmest som en selvfølge. Personer som går på pensjon i dag, har tilbragt omkring 100 000 timer av sitt liv på arbeid, og det eneste man bruker mer tid på enn arbeidet, er å sove (Fraser & Burchell, 2001, p. 317). Når man tilbringer så store deler av ens liv på arbeidsplassen, er det ingen tvil om at trivsel og et godt arbeidsmiljø er viktig. Likevel har det seg altså slik, at glade og inspirerte medarbeidere, er unntaket heller enn regelen. I Gallups rapport «State of the Global Workplace» fra 2017, vises det at 85% av medarbeidere på verdensbasis enten er ikke-engasjerte, eller aktivt uengasjerte i sitt arbeid. De ikke-engasjerte vil legge ned tid, men ikke energi i arbeidet. Videre vil de aktivt uengasjerte være utilfredse med jobben og potensielt motarbeide virksomhetens intensjoner og mål (Gallup, 2017, pp. 22-23). Det kan altså tenkes at samfunnets idealer knyttet til ledelse, kan gjøre at man overser andre viktige aspekter ved lederrollen.

Kanskje er fokuset rettet for mye mot resultater, og for lite på relasjonen og tilliten mellom leder og medarbeidere? Forskning viser nemlig, at de største utfordringene for mange nye ledere, knytter seg til relasjonene og menneskene på arbeidsplassen (Hill, 2009, p. 7).

På bakgrunn av ovenstående, ønsker jeg å skape en bevisstgjørelse omkring hvordan ledere kan bidra til trivsel og trygghet på arbeidsplassen. Glade, tilfredse og inspirerte medarbeidere burde være regelen, heller enn unntaket. Hva skal til, for at medarbeidere anser sin nærmeste leder, som et av de bedre aspekter ved arbeidet? Jeg har et ønske om å kartlegge hva som *burde* være samfunnets ideal for ledere. Et ideal som strekker seg ut over effektiv oppgaveløsning og gjennomføringsevne. På bakgrunn av ovenstående overveielser, har jeg utarbeidet en problemformulering, som ses nedenstående.

1.1 Problemformulering

«*Hvordan kan ledere bidra til å skape trivsel blant medarbeidere?*»

1.2 Presisering av problemformulering

Trivsel er et uttrykk for ens velbefinnende, som gir det enkelte menneske følelsen av overskudd, gå på mot, handlekraft og glede (Jørgensen, 2017, p. 1). Videre refererer jeg til dette begrep, som en persons subjektive vurdering av sin sosiale situasjon, som kan være preget av større eller mindre trivsel. I dette prosjektet vil den sosiale situasjon forstås som individets arbeidsplass og arbeidsmiljø. Ved å undersøke hvordan ledere kan skape trivsel blant medarbeidere, kommer man heller ikke utenom en belysning av hva som kan skape stress og utbrenthet. Faktorene som kan bidra til trivsel, samt faktorene som kan skape stress, ser jeg altså som to sider av samme sak. En bevisstgjørelse omkring hva som kan skape psykiske belastningsreaksjoner for det arbeidende individ, er altså relevant i forhold til å forstå hva som skaper trivsel.

I forsøket på å definere hva ledelse er, må det nevnes at det finnes et hav av forskjellige definisjoner av begrepet. Ralph Melvin Stogdill (1974, p. 259, ifl. Yukl, 2010 p. 20) beskrev det meget godt, da han sa at «*det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse, som det finnes personer, som har forsøkt å definere begrepet.*» Tilstrømningen av nye

definisjoner, har samtidig fortsatt uavbrutt siden denne uttalelsen. Dog vektlegger de fleste definisjoner, at ledelse innebærer en prosess der det utøves intensjonell innflytelse over andre mennesker for å veilede, strukturere og tilrettelegge for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2010, p. 21). Når jeg refererer til ledelsesbegrepet, er det også dette jeg refererer til.

Videre er ikke den skisserte problemformulering formulert som et problem. Dog bygger den på større samfunnsmessige utfordringer, og den vil dermed være relevant å belyse. Dette utdypes ytterligere i de følgende avsnitt.

1.3 Relevans: nåtidige samfunnstendenser

Dette avsnitt vil skissere nåtidige samfunnstendenser, som preger arbeidsmiljøet. Jeg mener at dette er et viktig avsnitt, da det poengterer at mine tanker omkring et stort resultatorientert fokus og psykiske belastningsreaksjoner, ikke blot er mine tanker, men at det faktisk avspeiler større samfunnsmessige problematikker.

1.3.1 Konkurransesamfunnet

Rasmus Willig er en dansk sosiolog, forsker og forfatter. Willig kaster et kritisk blikk på samfunnets utviklingstendenser, hvor mennesket blir ansett som et økonomisk anliggende, som har til oppgave å være lydhør og lydige overfor markedet og arbeidsplassens verdier (Willig, 2016, p. 57). Dagens arbeidsforhold er altså, i følge Willig, preget av at individet skal innordne seg og akseptere de større samfunnsmessige problemer, som blant annet utfolder seg på arbeidsplassen. Dette er videre et resultat av konkurransesamfunnet, fordi det forekommer en voksende global konkurranse mellom virksomheter (ibid, p. 59). Denne konkurransen gjør at mennesker blir vurdert på bakgrunn av sine profittskapende egenskaper, og herunder deres evne til å fremstå fleksible, omstillingsparate og mobile. Når mennesker blir vurdert på grunnlag av statens ønske om effektivisering, kan det virke nedslitende for det arbeidende individ (Willig, 2016, p. 60). Her understrekes det altså, at et fokus på resultater og effektivitet, kan gå ut over menneskets trivsel på arbeidet.

Videre argumenterer Willig for, at strukturelle problemer individualiseres, således at ytre problemer går fri for kritikk (Willig, 2016, p. 55). Dette skjer, fordi de strukturelle forhold ses som «det eneste riktige» og at vi i dagens samfunn har en tendens til å henvise til, at det står mye verre til andre steder i verden (ibid, p. 53). Det er alltid noen som har det dårligere, og dermed blir kritikk mot de strukturelle forhold, ikke ansett som berettiget. Dette gjør seg også gjeldende i arbeidslivet, hvor relasjonen mellom ledere og medarbeidere, er preget av en motvilje mot kritikk. Denne motviljen kan videre ses som et uttrykk for en grunnleggende demokratisk krise (Willig, 2016, p. 39). I denne sammenheng er Willig fortaler for, at alminnelige borgere skal ha frihet til å utfolde sin kritikk. Kritikk burde være et felles menneskelig anliggende, som ikke bare kan utvises av intellektuelle og etablerte eksperter, men også av alminnelige borgere (ibid).

I henhold til ovenstående mener jeg, i likhet med Willig, at alminnelige borgeres kritikk mot staten så vel som arbeidsplassen, både kan være berettiget og viktig. Dette danner også bakgrunnen for at jeg har valgt å utføre et intervju. Jeg tenker nemlig at dette kan bidra til å belyse hvilke arbeidsmessige forhold som kan virke nedslitende for individet. Derutover vil intervjuet poengtere hva ansatte i en virksomhet faktisk kan ha bruk for, fra ledelsens side, for å kunne trives på arbeid. Jeg ser det slik, at ansattes perspektiv på dette, er essensielt å kartlegge, for å bli klokere på hvordan sunne og trygge arbeidsforhold kan skapes og opprettholdes av ledere.

1.3.2 Psykiske belastningsreaksjoner på arbeidet

Konkurransesamfunnets resultatorienterte fokus går ikke bare ut over folks trivsel på arbeid, men også folks helse. Nadja U. Prætorius er spesialist og supervisor i psykoterapi og har skrevet boken *Stress-det moderne traume*. Denne boken beskriver og analyserer, hvordan arbeidslivet kan traumatisere. Prætorius beskriver at den verdi vi tillegger hastighet og tempo i dagens samfunn, har bidratt til en idealisering av det forhøyede stressnivå, som vi lever under i dag (Prætorius, 2007, p. 93). Dette har ført til at det fremstår prestisjegivende å ha det travelt, å utrette noe, å ha mange ting om ørene- og å være stresset. Dette gir nemlig inntrykk av at det skjer noe i ens liv, samt at man er effektiv og betydningsfull (ibid). Resultatet er dog, at den voksende produksjon i oppskrudd tempo, svekker helbredet til stadig flere. Det utvikles stadig flere folkesykdommer på grunn av fysisk og psykisk nedslitning, og et stigende arbeidspress

blir dermed storprodusent av nedslitte og sykeliggjorte mennesker (Prætorius, 2007, p. 96).

Prætorius viser videre til, at det i løpet av det siste tiår, har tegnet seg en klar tendens til at selvutviklingsbegrepet, fra å være den enkeltes eget frie prosjekt i realiseringen av seg selv, i stadig høyere grad er blitt samfunnets prosjekt for den enkelte. Samfunnet har nemlig makt og midler til å sanksjonere borgernes selvutvikling, skriver hun. Når man som menneske skal oppvise resultater og være effektiv, blir det mindre viktig, hvordan man er der, som det mennesket man er. Dermed forekommer en fremmedgjørelse fra seg selv, når man tvinges til ensidig å utvikle seg og overforbruke spesifikke evner og ressurser på bekostning av andre kvaliteter. I følge Prætorius, vil dette føre til stress for det arbeidende individ (Prætorius, 2004, p. 728).

Samtidig har arbeidspsykologien tradisjonelt ikke fokusert på behandling av psykiske reaksjoner på arbeidet. Dette har ført til en individualisering av kollektive problemer. Det er også åpenlyst at en behandling som alene fokuserer på symptomene og ikke forholder seg til årsakene, kan føre til at de som opplever psykiske sammenbrudd etter endt psykologisk behandling, vender tilbake til det samme problematiske arbeidsmiljø (Pedersen & Baldursson, 2015, p. 113). Dermed kan det argumenteres for, at psykiske reaksjoner forårsaket av et problematisk arbeidsmiljø, kun kan behandles effektivt ved inndragelse av de forhold som har medvirket til reaksjonen. Dette understreker også viktigheten av å forstå hvilke faktorer som ligger til grunn for utvikling av psykiske belastningsreaksjoner, som eksempelvis stress.

1.4 Leseveiledning

Spesialet er inndelt i seks kapitler. Herunder følger en oversikt over disse.

Kapittel 1 inneholder en beskrivelse av gjenstandsfeltet, problemformulering, samt en presisering av denne. Deretter skisseres relevansen av det valgte emnet, med utgangspunkt i dagens samfunnstendenser. Etterfølgende beskrives prosjektets formål og fremgangsmåte. Videre følger en beskrivelse av spesialets vitenskapsteoretiske ståsted, med utgangspunkt i Habermas' erkjennelsesinteresser.

Kapittel 2 består av teoriavsnittet, som beskriver teorier innenfor evolusjonspsykologi, generell psykologi, personlighetspsykologi og sosialpsykologi.

Kapittel 3 er metodeavsnittet. Her beskrives forskningsdesignet og metoden, hvor jeg har valgt å anvende intervju som metode. Herunder beskrives intervjuprosessen og de etiske overveielser i forbindelse med denne.

Kapittel 4 er analyseavsnittet. Her presenteres den analytiske fremgangsmåte, samt analysen av resultatene fra intervjuet. Resultatene analyseres og diskuteres i lys av den redegjorte teori. På denne måten forekommer en vekselvirkning mellom analyse og diskusjon.

Kapittel 5 er diskusjonsavsnittet, hvor resultatene diskuteres mer overordnet. Videre diskuteres også min forforståelse, den anvendte teori, samt kvalitetsvurdering og begrensninger ved prosjektet.

Kapittel 6 består av konklusjon og perspektivering. Herunder besvares problemformuleringen på bakgrunn av resultatene. I tillegg tas det stilling til hvilke nye spørsmål undersøkelsen gir anledning til, samt mine tanker knyttet til fremtidig forskning på området.

1.5 Formål og fremgangsmåte

I det følgende vil prosjektets formål og fremgangsmåte skisseres.

1.5.1 Formål

Som det fremkommer av innledningen og problemformuleringen, er formålet med prosjektet å tilegne mer viten omkring hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere. Mitt håp er, at denne viten kan skape en bevisstgjørelse både hos meg selv, samt lesere av prosjektet, i forhold til hvordan trivsel skapes. Mer spesifikt retter prosjektet seg både mot en generell forståelse av hva som skaper trivsel for mennesker, samt en forståelse av en medarbeiders perspektiv på dette. Forskingen er nemlig mangelfull i forhold til å forstå medarbeideres perspektiv, da ledelse typisk er blitt undersøkt fra lederens perspektiv i tidligere forskning (Glasø & Einarsen, 2005, p. 53).

1.5.2 Fremgangsmåte

Som nevnt ovenfor, vil prosjektet først belyse hvordan trivsel kan skapes på et mer generelt plan. Dette gjøres gjennom en teoretisk belysning av hvordan trivsel kan skapes fra lederens side. Her vil det tas utgangspunkt i teori og generelle antakelser om virkeligheten og mennesket. Mer spesifikt vil prosjektet ta utgangspunkt i grunnleggende psykologiske teorier, samt ledelseslitteratur som tar utgangspunkt i vitenskapelig forskning. Herunder vil teorier innenfor både evolusjonspsykologi, generell psykologi, personlighetspsykologi, samt sosialpsykologi anvendes. Den vitenskapelige forskning vil supplere de psykologiske teorier, der det er relevant. På denne måten aktualiseres de psykologiske teorier, og det vises til hvordan disse kan ses anvendelige i forhold til ledelse og trivsel. I forhold til litteratur, har jeg blant annet dykket ned i tidligere pensumbøker for å finne frem til relevante psykologiske teorier. Den anvendte ledelseslitteratur som baserer seg på vitenskapelig forskning, har jeg funnet frem til via PsychInfo, Google Scholar og Primo Aub.

For å se hvorvidt teoriene kan være relevante i forhold til ledelse og trivsel, vil antakelsene som fremkommer av teoriene, knyttes til en konkret case. Her har jeg valgt å gjennomføre en casestudie av et enkelttilfelle, hvor jeg anvender intervju som metode. Intervjuet vil rette seg mot å forstå en medarbeiders perspektiv på hvordan ledere kan skape trivsel. Informanten i intervjuet har selv opplevd stress i arbeidsmessig sammenheng, og har blitt sykemeldt på bakgrunn av dette. Dermed vil intervjuet også belyse hvilke faktorer som kan føre til stress og utbrenthet.

1.6 Vitenskapsteori

I det følgende vil det vitenskapsteoretiske avsett som spesialet tar utgangspunkt i, presenteres. Jeg tar utgangspunkt i de tre erkjennelsesinteresser, som Jürgen Habermas skiller mellom. Disse erkjennelsesinteressene vil kort presenteres, etterfulgt av en belysning omkring mitt eget ståsted i forhold til disse. Jeg anser det som viktig å belyse mitt eget vitenskapsteoretiske ståsted, da dette vil avspeile måten jeg betrakter og undersøker fenomenet på.

1.6.1 Habermas erkjennelsesinteresser

Ifølge Habermas må man skille mellom tre vitenskapelige hovedområder: naturvitenskap, humanvitenskap og samfunnsvitenskap. Bakgrunnen for at det må skilles mellom disse, er at de utgjøres av forskjellige erkjennelsesinteresser (Feilberg, 2014, p. 145). Disse erkjennelsesinteressene skal videre anskues som forskjellige tilganger, hvor forskeren oppnår ny forståelse og utvikling av viten. Erkjennelsesinteressene dekker altså tre grunnleggende former for vitenskapsteori, og består av *den tekniske, den praktiske og den frigjørende erkjennelsesinteresse* (ibid).

Den tekniske erkjennelsesinteresse er karakteristisk for naturvitenskapene. Her søker man etter lovmessigheter og beskrivelser av årsak-virkningsforhold. Dermed har naturvitenskapene fokus på objektivitet. Den tekniske erkjennelsesinteresses metode kan eksempelvis bestå av vitenskapelige eksperimenter, hvor det er mulig for forskeren å kontrollere eller manipulere det undersøkte fenomen (Feilberg, 2014, p. 150). Her skal ikke resultatene anskues som en direkte avspeiling av virkeligheten, men representasjoner av eksperimentets konstruksjon.

Den praktiske erkjennelsesinteresse kjennetegnes ved forståelse og fortolkning av mennesket og dets bevissthet. Denne er karakteriserende for de humanistiske vitenskaper, hvor man forsøker å skape en forbindelse mellom handling og bevissthet, som mennesket opplever i seg selv og i interaksjonen med andre. Herunder arbeides det altså ut fra en hermeneutisk og fenomenologisk forståelse av mennesket. Formålet er å skape innsikt i det særskilte tilfelle. Metoden hertil knytter seg til forståelses- og fortolkningsarbeid, som skjer gjennom tekst og språk. Det vektlegges at forståelse alltid skapes på bakgrunn av en allerede sosiokulturelt og historisk farget forforståelse. Dermed kan det altså først forekomme en forståelse av noe, når forståelse skjer i lyset av en reflektert forforståelse (Feilberg, 2014, p. 151).

Den frigjørende erkjennelsesinteresse gjør seg primært gjeldende i samfunnsvitenskapene. Denne tar for seg menneskelige og samfunnsmessige forhold, hvor viten skal være kritisk. Herunder ligger en holdning om at mennesket kan frigjøre seg og arbeide for å endre oppbygningen av samfunnet. Fokus er dermed rettet mot å få innsikt i de herskende samfunnsstrukturer og komme med bud på en bedre og mer

menneskelig samfunnsstruktur. Denne erkjennelsesinteresse kan dermed benyttes for å oppdage vilkår som fremstår som uhensiktsmessige og uforanderlige i samfunnet. I forhold til metode, kan denne erkjennelsesinteresse trekke både på den tekniske- og den praktiske erkjennelsesinteresses metoder, avhengig av problemformuleringen (Feilberg, 2014, p. 153).

1.6.2 Min erkjennelsesinteresse

I tråd med Habermas' arbeid må jeg også reflektere over min egen forsknings erkjennelsesinteresse. Den erkjennelsesinteresse som danner utgangspunkt for prosjektets undren og emne, herunder moderne arbeidsorganisering og ledelse, kan grunnleggende karakteriseres ved den frigjørende erkjennelsesinteresse. Min undren oppstod på bakgrunn av mine egne og bekjentes erfaringer med, at dagens samfunnsstrukturer legger opp til et fokus på resultater, på bekostning av menneskers trivsel. Dermed inntas en kritisk holdning i forhold til måten samfunnet er oppbygget på. På denne måten kan prosjektet anskues som et middel til bevisstgjørelse omkring hvordan dette kan endres.

I prosjektet vil jeg først utforske hvordan trivsel kan skapes av ledere, gjennom en teoretisk belysning av problemformuleringen. Dernest ønsker jeg å skape en bredere forståelse for dette, ved anvendelsen av intervju som metode. På denne måten trekker jeg metodisk på den praktiske erkjennelsesinteresse, da formålet herunder er å forstå og fortolke den viten som oppnås i intervjuet. Denne prosess gjør det mulig å belyse undertrykkelse av grupper eller individer, samt hvordan man kan arbeide mot å endre disse samfunnsstrukturer.

1.6.3 Min forforståelse

Fordi jeg ønsker å oppnå en forståelse for hvordan ledere kan skape trivsel blant sine ansatte, anser jeg det også som viktig å forstå min forforståelse av emnet, samt hvordan denne kan tenkes å påvirke prosjektet. Også her trekker jeg på den praktiske erkjennelsesinteresse, hvor viktigheten av å forstå sin egen forforståelse, vektlegges.

Innledningsvis ble min undren presentert, og den knytter seg hovedsakelig til hvorvidt konkurransesamfunnets resultatorienterte fokus, fører til en nedprioritering av

menneskers følelser og behov på arbeidsplassen. Fordi jeg anser dette som værende et reelt problem, ønsker jeg å forstå, hvordan ledere kan bidra til å skape trivsel blant sine medarbeidere. Min forforståelse av prosjektets emne, er videre preget av mine egne erfaringer og tanker. Jeg har selv møtt ledere som tilsynelatende ikke har fokus på å skape et godt og trygt arbeidsmiljø, og i min omgangskrets gjør dette seg også gjeldende for mange. Dette spiller videre en rolle i forhold til mine forventninger til hva resultatene vil vise. Mine egne og bekjentes erfaringer knytter seg primært til at lederen ikke «ser» sine medarbeidere. Med dette menes, at lederen ikke har øye for medarbeidernes behov, samt at lederen ikke har fokus på å skape trygge relasjoner på arbeidsplassen. Herunder kan det stilles spørsmålsteget ved om det egentlig *er* lederens oppgave å skape trygge relasjoner og trivsel for medarbeiderne. Svaret vil sannsynligvis avhenge av hvem man spør, men på bakgrunn av mine egne tanker og holdninger, mener jeg, at det er viktig at ledere bidrar til dette. Det er selvsagt mange aspekter utover ledelsen, som også kan påvirke ansattes opplevelse av trivsel. Likevel tror jeg, at ledere kan ha stor innflytelse på denne.

Min forventning baserer seg videre på min bakgrunn som psykologistuderende. Da jeg er opptatt av å forstå menneskers grunnleggende behov, og i den forbindelse hva som gjør at mennesker trives og har det godt, samt hva som skaper ubehag og sykdom, vil dette også ha betydning for utformingen av prosjektet. Mine personlige forventninger til forskningen dreier seg om, at trivsel blant annet skapes ved å dekke grunnleggende menneskelige behov. Dette innebærer en forventning om, at trivsel kan skapes ved å legge til rette for trygge relasjoner på arbeidsplassen. I min optikk, forutsetter dette blant annet at lederen utviser forståelse, respekt, tillit og empati for sine medarbeidere. Denne forventning avspeiles også i prosjektets teoretiske utgangspunkt. Fordi jeg er opptatt av å forstå menneskers behov, vil grunnleggende psykologiske teorier anvendes for å belyse problemformuleringen.

2 Teori

Jeg vil nå presentere forskjellige psykologiske teorier, samt vise til hvordan hver især av disse, kan belyse hvordan ledere kan bidra til å skape trivsel blant medarbeidere. Det vil presenteres teorier innenfor fire forskjellige psykologiske domener: *evolusjonspsykologi*, *generell psykologi*, *personlighetspsykologi* og *sosialpsykologi*. I forhold til

evolusjonsteori, vil det beskrives hvordan stress og psykologisk trygghet er viktige begreper i besvarelsen av problemformuleringen. Innenfor *generell psykologi*, vil Abraham Maslows og Frederick Herzbergs motivasjonsteorier presenteres. Når det gjelder *personlighetspsykologi*, vil det tas utgangspunkt i trekkteori og femfaktormodellen. I tillegg vil det innenfor *sosialpsykologi*, vises til betydningen av emosjonell smitteeffekt og mentalisering.

2.1 Evolusjonsteori og psykologisk trygghet

Charles Darwin var opphavsmannen bak evolusjonsteorien. Hans grunnleggende antakelser var, at alle klodens arter utvikles på bakgrunn av den mekanisme, som Darwin kalte naturlig seleksjon. Denne mekanisme innebærer, at visse egenskaper innenfor en art, videreføres fremfor andre (Darwin, 1871, p. 134). Stress kan betraktes som en egenskap ved organismen, som er oppstått på bakgrunn av naturlig seleksjon. Når mennesker utsettes for trusler eller skade, fører dette til en stressrespons. På kort sikt, kan stress skape adaptive endringer, som hjelper individet med å håndtere stresset. Ser man det fra et langtidsperspektiv, derimot, vil stress føre til endringer som er uhensiktsmessige (Pinel, 2011, pp. 454-455). Forskning har vist, at effekten av stress avhenger av typen stress man opplever. Akutte og korte stressreaksjoner, som eksempelvis er forårsaker av å snakke foran forsamlinger eller delta i en idrettskonkurranse, viser seg å forbedre menneskers immunfunksjon. Kronisk og vedvarende stress, derimot, forverrer ens helse og påvirker immunsystemet negativt (ibid, p. 458).

Darwin la videre vekt på, at konflikter mellom medlemmer av ens egen gruppe, kan ha alvorlige konsekvenser. Han viser nemlig til, at det er nødvendig å stå sammen, for å overleve (Darwin, 1871, p. 81-82). Mennesket er et sosialt vesen og dermed vektlegges viktigheten av tilhørighet til andre mennesker. Når vi vet at noen bryr seg om oss og beskytter oss, vil våre stressnivåer reduseres. Dette kan videre relateres til arbeidssammenheng, ved at medarbeidere kan oppleve stress og angst, dersom de føler at lederen bryr seg mer om tallene, enn om menneskene på arbeidsplassen (Sinek, 2017, pp. 33-34).

Biologisk er vi altså utviklet, så vi opplever stress i møte med farer. Når farer oppstår, går alt vårt fokus og energi til å kartlegge og beskytte oss selv mot disse. På samme måte, vil

vi også bruke energi og beskytte oss selv, når vi opplever farer og stress på arbeid. Hvis vi ikke føler oss trygge og beskyttet av dem rundt oss, vil vi bruke verdifull tid og krefter på å «overleve.» Dermed blir verdifull tid, som kunne blitt lagt ned i vårt arbeid, i stedet brukt på å være på vakt og klar hvis noe uventet skjer (Sinek, 2017, p. 41).

I forlengelse av evolusjonsteorien, er begrepet *psykologisk trygghet* særlig relevant i forhold til ledelse og arbeidsmiljø. Jeg anser dette begrep som relevant i forhold til evolusjonsteorien, fordi det viser til menneskets medfødte behov for sosial tilhørighet og trygghet. Begrepet refererer til menneskers tanker om hvordan andre vil respondere, dersom man utsetter seg selv for risiko i form av å stille spørsmål, søke feedback, rapportere om feiltakelser, eller foreslå en ny idé (Edmondson, 2003, p. 4). William Kahn (1990, p. 798) har beskrevet psykologisk trygghet som «*å føle at man er i stand til å være seg selv, uten frykt for negative konsekvenser for ens selvbilde, status eller karriere.*» Psykologisk trygghet viser dog ikke til, at arbeidsmiljøet hele tiden skal være hyggelig, eller at alle nødvendigvis skal være gode venner. Det viser heller ikke til, at det aldri skal forekomme utfordringer eller problemer. Begrepet beskriver derimot et miljø, hvor man kan ha produktive diskusjoner, som kan forhindre videreutvikling av problemer (Edmondson, 2003, p. 5). Forskning har vist at psykologisk trygghet fremmer ens engasjement i arbeidet (May, Gilson & Harter, 2004, p. 30). Dersom menneskene på en arbeidsplass føler seg trygge på at de kan dele sine spørsmål, synspunkter og feiltakelser uten negative konsekvenser, vil dette altså fremme produktivitet og engasjement på arbeidsplassen.

Amy C. Edmondson presenterer forskjellige faktorer som kan øke den psykologiske tryggheten, og dermed også produktiviteten og engasjementet blant medarbeidere. Et av disse aspektene knytter seg til lederens atferd, og herunder hvordan lederens evne til å skape trygge rammer for sine medarbeidere, vil gi fordelaktige utfall. Det viser seg nemlig, at medarbeidere er særlig bevisste omkring atferden til sin leder, så han eller hennes atferd påvirker medarbeidernes tanker omkring passende og trygg atferd. I denne sammenheng viser Edmondson til tre viktige aspekter ved lederens atferd: *tilgjengelighet*, *invitasjon til inputs*, samt *modellering av åpenhet og feilbarhet*.

Ved at lederen utviser *tilgjengelighet* og er imøtekommende overfor medarbeidere, kan det skape mindre distanse på arbeidsplassen. Hvis lederen derimot inntar en autoritær

holdning og anvender straffende metoder, vil medarbeidere kunne føle at deres meninger ikke er velkomne eller verdsatt (Edmondson, 1996, 15). Ved at lederen tar seg tid til å forklare ting, samt svare på spørsmål og inngå i diskusjoner, kan altså tryggheten på arbeidsplassen økes.

På samme måte vil ledere som *inviterer til inputs* og som eksplisitt spør inn til medarbeideres meninger, bidra til psykologisk trygghet. Dette sender nemlig et signal om, at medarbeidernes meninger og tanker respekteres og har betydning. Ved at lederen søker feedback og inputs fra medarbeidere, vil det også kunne skape en norm om at aktiv deltakelse blant medarbeiderne settes pris på (Edmondson, 2003, p. 16).

Avslutningsvis nevner Edmondson at lederens *modellering av åpenhet og feilbarhet*, er viktig på arbeidsplassen. Medarbeidere har en tendens til å basere egen atferd, på atferden som utvises av lederen. Det er dermed viktig at lederen går foran som et godt eksempel (Edmondson, 2003, p. 16). Medarbeidere som hører at lederen innrømmer sine feil for gruppen, vil eksempelvis selv bli mer komfortable med å innrømme feiltakelser (ibid).

2.2 Generell psykologi: Motivasjonsteori

I forhold til evolusjonsteorien, ble det lagt vekt på at mennesket er et sosialt vesen, som har behov for tilhørighet og trygghet. I det følgende vil Abraham Maslows behovsteori beskrives, etterfulgt av Frederick Herzbergs to-faktor-teori, som omhandler motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen. I likhet med evolusjonsteorien, beskriver også disse teoriene hvorvidt mennesket søker å dekke trygghetsbehov. Videre beskriver disse teoriene flere av menneskets grunnleggende behov.

2.2.1 Abraham Maslows behovsteori

Grunntanken i Maslows behovsteori er, at den menneskelige atferd er betinget av behov- eller rettere: av udekkede behov. Udekkede behov vil være styrende for menneskers atferd, fordi individet søker å få dem dekket. Når et behov er udekket, dominerer det hele organismen, og alt er fokusert på det udekkede behov (Maslow, 1943, p. 373). Maslow skiller mellom fem forskjellige behov, som er ordnet hierarkisk således: 1) *fysiologiske behov*, 2) *sikkerhetsbehov*, 3) *behov for tilhørighetsforhold*, 4) *aktelsesbehov* og 5) *selvaktualiseringsbehov*.

De fysiologiske behov refererer til behov, som er essensielle for overlevelse. Dette inkluderer blant annet behovet for mat, vann, luft og søvn (Larsen, Buss & Wismeijer, 2013, p. 287). De fysiologiske behov er de mest dominerende av alle behov. Hvis alle behov er udekket, vil individet domineres av fysiologiske behov, og alle andre behov vil være ikkeeksisterende eller bli skubbet i bakgrunnen. Når de fysiologiske behov er konstant tilfredsstilt, vil de opphøre med å eksistere som aktive. I stedet eksisterer de kun potensielt, ved at de kan dukke opp igjen og dominere individet, hvis de tilsidesettes gjennom lenger tid (Maslow, 1943, pp. 373-374).

Når de fysiologiske behov i stor grad er dekket, vil behovet for *trygghet*, eller *sikkerhet*, vekkes. Dette omhandler behovet for stabilitet, beskyttelse, frihet for angst og kaos, struktur, lov og orden (Maslow, 1943, p. 376). Maslow påpeker også, at mennesket som en del av sikkerhetsbehovet, har en tendens til å søke det sikre og det kjente frem for det usikre og ukjente (ibid). Dette behovet fungerer på samme måte som de fysiologiske behov. Hele individet kan være dominert av sikkerhetsbehovet, men når det er dekket i rimelig omfang, vil individet fokusere på andre ting.

Dersom både de fysiologiske behov og trygghetsbehovene er tilfredsstilt, vil behovet for *kjærlighet*, *affekt* og *tilhørighet* oppstå. Herunder vil individet strebe etter gode relasjoner til andre mennesker, samt etter en plass i forskjellige grupper (Maslow, 1943, p. 380-381). Mennesket er et sosialt vesen, og de fleste innehar et sterkt behov for å tilhøre en gruppe (Larsen et al., 2013, p. 288). Dette behovet omhandler å føle seg velkommen i en gruppe, og representerer et mer psykologisk behov, enn et fysisk behov. I vår evolusjonære fortid, har tilhørighet i grupper vært essensielt for menneskets overlevelse. Å tilhøre en gruppe, tillot individene å dele arbeidsbyrdene og beskytte hverandre. På bakgrunn av dette, har mennesker fortsatt et behov for tilhørighet til andre, selv om det ikke på samme måte sikrer overlevelse den dag i dag (ibid, p. 289). Dette behov minner meget om det som ble beskrevet i forhold til evolusjonsteorien og psykologisk trygghet. I følge Maslow, er det mangel på dette behovet, som i store trekk skaper de største utfordringene i forhold til alvorlig psykopatologi (Maslow, 1943, p. 381).

Fjerde nivå i behovspyramiden består av behovet for *aktelse* eller *anerkjennelse*. Herunder finnes to typer av anerkjennelse: anerkjennelse fra en selv og anerkjennelse fra

andre. Den første typen utspringer av et ønske om styrke, prestasjon, tilstrekkelighet og kompetanse, selvsikkerhet, uavhengighet og frihet. Dette viser til et ønske om å ha det godt med seg selv. Den andre typen er orientert mot det ytre, og utspringer fra et ønske om omdømme, anerkjennelse, oppmerksomhet, viktighet, verdighet og verdsettelse (Maslow, 1943, p. 381-382). Dette er knyttet til at vi ønsker å fremstå kompetente og sterke for andre, samt at vi ønsker respekt for det vi oppnår. På mange måter henger disse to typer av anerkjennelse sammen, hvor vår selvevaluering avhenger av andres evaluering av oss (Larsen et al., 2013, p. 288). Når behovet for aktelse er udekket, medfører det en følelse av utilstrekkelighet, mindreverd, svakhet, hjelpeløshet, og i ytterste tilfelle patologiske lidelser (Maslow, 1943, p. 382).

Femte og siste nivå omhandler behovet for *selvaktualisering*. Dette omhandler et behov knyttet til å utvikle seg selv og ens potensiale. Behovet retter seg dermed mot å bli den personen, som man ønsker å være (Maslow, 1943, p. 382). Maslow mente, at sunnhet innebar å være selvaktualiserende og realisere sitt fulle potensiale, og forhindres man i dette, blir man syk (ibid). Dette behovet forsvinner ikke hvis det dekkes. Derimot vil man ha mer av det, jo mer det dekkes. Selvaktualiserende mennesker vil som regel ha dekket de fire nederste behov, og dermed fremstår de som særlig sunne (Hein, 2009, p. 69).

De fire første behovene i Maslows modell betegnes som mangelbehov, mens selvaktualisering beskrives som et vekstbehov. Mangelbehov utspringer av mangeltilstander, mens vekstbehovet utspringer av selvaktualiseringsbehovet. Mangelbehov dekkes primært av ting utenfor en selv, og dermed er man i stor grad avhengig av sine omgivelser, for å få disse dekket. Dette kan skape en frykt for omgivelsene, fordi det er en risiko for, at omgivelsene skuffer eller svikter (Hein, 2009, p. 82). Maslow poengterer videre, at det å være sunn, ikke er det motsatte av å være syk. Undertrykkelse og manglende dekning av basale behov, kan føre til patologiske lidelser. Ved å dekke mangelbehov, unngår man sykdom. Vekstbehov skaper derimot positiv sunnhet hos individet (ibid).

Hvis en person alltid, eller over lenger tid, har fått dekket et behov, vil personen utvikle høyere toleranse for manglende dekning av pågjeldende behov i fremtiden. Dermed kan de bedre ignorere et udekket behov, i lenger tid (Hein, 2009, p. 72). Dog er det viktig å huske, at behov ofte er mer ubevisste enn bevisste. Selvaktualiserende mennesker kan ha

en høyere bevissthet om sine behov, og behov kan også gjøres bevisste gjennom terapi. Videre er det viktig å skille mellom det en person ønsker, og vedkommendes handlinger. En person kan eksempelvis godt *ønske* å dekke basale behov, men det er ikke sikkert personen *handler* deretter (ibid, p. 78).

I henhold til ledelse, var Maslow også opptatt av hvordan modellen kan anvendes i arbeidssammenheng. Maslow avviser, at den alminnelige oppfattelse av at effektivitet og personlig vekst på arbeidsmarkedet, er uforenelige størrelser. Tvert imot vil selvaktualiseringsprosessen føre til den høyeste mulige effektivitet, ifølge Maslow (Maslow, 1987, ifl. Hein, 2009, p. 97). Forutsetningen for dette er i følge Maslow, at man utvikler en ledelsespraksis som tar utgangspunkt i medarbeidernes behov for å prestere og aktualisere seg selv. Herunder er det viktig å ta hensyn til, at medarbeidere foretrekker å føle seg betydningsfulle, nødvendige, brukbare, suksessfulle og respekterte. Nøkkelordene i en slik ledelsespraksis er felles beslutningstaking, gjensidig tillit, nærhet, omsorg, samarbeid og personlig vekst (Maslow, 1987, ifl. Hein, 2009, p. 98). Forskning tyder på, at Maslows tanker om at effektivitet og personlig vekst henger sammen, er riktig. Eksempelvis viser hovedresultatene i rapporten «State of the global workplace» av Gallup, at medarbeidere som er engasjerte og trives med arbeidet, vil øke produktiviteten i arbeidet (Gallup, 2017, p. 37).

Dersom man betrakter Maslows behovsteori i forhold til ledelse og trivsel, kan det altså tenkes, at ledere kan skape trivsel ved å dekke essensielle behov for individet. Herunder kan ledere eksempelvis bidra til å dekke individets sosiale behov i form av sikkerhet og tilhørighet, fordi arbeidsplassen og ens kollegaer, kan betraktes som en viktig sosial gruppe. Dersom medarbeidere ikke føler seg velkommen på arbeidsplassen, eller ikke føler tilhørighet, kan det tenkes å påvirke individets trivsel negativt. Videre kan ledere også ha innflytelse på å dekke individets behov for aktelse. Dersom lederen blant annet utviser respekt, anerkjennelse og oppmerksomhet overfor medarbeiderne, kan dette tenkes å påvirke individets evaluering av seg selv, på en positiv måte. Ved at ledere bidrar til å dekke essensielle behov for individet, er det også mer sannsynlig at individet når selvaktualiseringsbehovet. Når dette er dekket, kan det skape positiv sunnhet hos individet, og det kan dermed gjøre at individet trives både med arbeidet- og med seg selv. Dog er det viktig å poengtere at alle motiveres på forskjellige måter. Èn medarbeider motiveres kanskje av høyere lønn, mens en annen motiveres av bedre relasjoner på

arbeidsplassen. Dette kan avspeile hvilke behov individet streber etter å få tilstrekkelig dekket. Dermed kan det være viktig at ledere tilstreber å forstå medarbeidernes individuelle behov. I avsnittet omhandlende *Personlighetspsykologi: trekkteori*, vil dette utdypes nærmere.

2.2.2 Frederick Herzbergs to-faktor-teori

En kjent teori omhandlende motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen, er Frederick Irving Herzbergs to-faktor-teori. Herzberg var en amerikansk arbeidspsykolog og professor i psykologi og ledelse. Han viser til at ansatte har bruk for sikkerhet og selvrealisering eller vekst på arbeidsplassen. Ansatte kan oppnå disse behovene ved hjelp av to forskjellige typer faktorer. Behovet for sikkerhet oppfylles ved ekstrinsiske faktorer som inntøkt, interpersonelle relasjoner, samt de gjeldende arbeidsforhold. For å oppfylle behovet for personlig vekst, kreves iboende faktorer som interesse for arbeidet, samt følelser av oppnåelse, anerkjennelse og ansvar. De ekstrinsiske faktorer kaller Herzberg for *hygienefaktorer*, mens de iboende faktorer refereres til som *motivatorer* (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, p. xiii).

Dersom hygienefaktorene er oppfylt, vil dette forbygge utilfredshet ved arbeidet. Dersom motivasjonsfaktorene er møtt, derimot, vil det kunne føre til positive følelser som tilfredshet ved arbeidet. Herzberg betrakter altså ikke tilfredshet og utilfredshet som to sider av samme sak. God lønn og gode arbeidsforhold vil ikke føre til tilfredse arbeidere; det vil kun føre til at arbeiderne ikke er utilfredse. I følge Herzberg oppnås tilfredshet altså kun via motivasjonsfaktorene, som omhandler interesse, oppnåelse, anerkjennelse og ansvar på arbeidet (Fraser & Burchell, 2001, p. 319). Herunder ses likhetstrekk ved Maslows tanke om at sunnhet og sykdom ikke er to sider av samme sak. Dog er Herzbergs teori rettet mot å forstå motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen, mens Maslows teori beskriver menneskelige behov mer generelt.

Herzberg påpeker at de to faktortyper knytter seg til ulike menneskelige behov. Mennesket har nemlig to behovssett, mener han. Det første sett av behov knytter seg til menneskets dyptliggende natur og handler om å unngå smerte og ubehagelige situasjoner. Det andre behovssett knytter seg til det som er særegent for mennesket: evnen og behovet for å prestere. Det som stimulerer til unngåelse av smerte og ubehag, er oftest knyttet til

ytre omstendigheter (hygienefaktorer). Det som stimulerer det menneskelige prestasjonsbehov, derimot, er hovedsakelig indre opplevelser (motivasjonsfaktorer). Begge behovssett anses som viktige å dekke hos det arbeidende individ, men det er primært motivasjonsfaktorene som skaper jobbtilfredshet. Dog vektlegger Herzberg også viktigheten av at hygienefaktorene dekkes, fordi dette kan forebygge at raske og sunne personer blir syke. Når hygienefaktorene forringes til et nivå, som er under det akseptable for medarbeideren, vil det nemlig utløse jobbtilfredshet (Hein, 2009, pp. 136-137). Herzberg var opptatt av at de friske mennesker forble friske, og hans primære formål var dermed å forebygge- ikke å behandle. Han mente altså, at det er like viktig å forebygge utilfredshet og dårlig mental helse, som det er å skape jobbtilfredshet og en sunn mentaltilstand (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, p. xvi).

På bakgrunn av Herzbergs teori, kan det antas at trivsel kan skapes på bakgrunn av individets iboende faktorer, som eksempelvis interesse i arbeidet og følelsen av oppnåelse, ansvar og anerkjennelse. Basert på Herzbergs teori, kan ledere altså primært skape trivsel ved å legge til rette for at medarbeiderne opplever interesse, ansvar og anerkjennelse i arbeidsutførelsen. Dog vektlegger Herzberg at man først kan tale om motivasjon, når folk agerer ut fra en indre generator og ikke som en reaksjon på ytre stimulering. Man skal altså *ville* atferden- ikke lokkes til den (Hein, 2009, p. 124). Dermed blir individet i stor grad selv ansvarlig for opplevelsen av trivsel på arbeidsplassen. Dog kan forhold som dårlig lønn, samt dårlige arbeidsforhold og relasjoner på arbeidet, skape jobbtilfredshet og forringet mental helse hos individet.

2.3 Personlighetspsykologi: trekkteori

I ovenstående avsnitt er det blitt beskrevet at mennesket har forskjellige behov, som ønskes dekket. I det følgende vil det ses nærmere på, hvordan disse behov påvirkes av individets personlighetstrekk. Mennesker har forskjellige trekk, og vil dermed også ha forskjellige behov. Trekkteori innebærer at individer kan karakteriseres med hensyn til vedvarende mønstre i tanker, følelser og handlinger. Herunder antas det at individets trekk er relativt stabile og vedvarende, på tvers av forskjellige situasjoner (McCrae & Costa, 2008, p. 160).

2.3.1 Femfaktormodellen

Den personlighetsmodell som har mottatt mest oppmerksomhet og støtte, er femfaktormodellen. Denne modellen består av fem forskjellige overordnede faktorer, som kan anvendes til å beskrive individets personlighet: *ekstroversjon (extroversion)*, *omgjengelighet (agreeableness)*, *planmessighet (conscientiousness)*, *emosjonell stabilitet (emotional stability)*, samt *åpenhet (openness)* (Larsen et al., 2013, p. 65).

Ekstroversjon beskriver graden av sosiabilitet og hvorvidt man trives i, samt oppsøker sosiale sammenhenger (Larsen et al., 2013, p. 68). Kjernen i dette trekket, omhandler dominans, snakkesalighet, sosiabilitet og varme (McCrae & John, 1992, p. 196). Samtidig har ekstroverte personer ofte stor innflytelse på sine omgivelser, og ses i mange tilfeller i lederposisjoner. Individer som er lave på ekstroversjon, beskrives ofte som stille, reserverte, sjenerte og tilbaketrukket (ibid).

Trekket *omgjengelighet*, også kalt medmenneskelighet, omfatter grad av sjenerøsitet, imøtekommenhet, emosjonell støtte, varme, samt omsorgsfullhet (McCrae & John, 1992, p. 196). Personer som har stor grad av dette trekket, ses ofte som å ha stor sympati og forståelse for andre mennesker. Samtidig vil de ofte bruke forhandling i håndteringen av konflikter, samt strebe etter unngåelse av konflikter. I andre enden av skalaen i forhold til omgjengelighet, ses trekket *aggresjon* (Larsen et al., 2013, p. 68). Personer som har høye nivåer av dette trekk, ses ofte som selvsentrerte, fiendtlige, sjalu og ondskapsfulle (McCrae & John, 1992, p. 197).

Personer som innehar høy grad av *planmessighet*, kjennetegnes ved at de er hardtarbeidende, punktlige, og til å stole på. De prokrastinerer ikke, men arbeider derimot hardt for å nå sine mål. Samtidig er dette trekket positivt korrelert med jobbtilfredshet og positive sosiale relasjoner. De som scorer lavt på dette trekket, har derimot en tendens til å utsette gjøremål og prestere dårligere i skole- og jobbsammenheng (Larsen et al., 2013, p. 69).

Emosjonell stabilitet refererer til individets måte å håndtere stressende situasjoner på. Emosjonelt stabile personer vil holde en stabil kurs og håndtere utfordringer på en hensiktsmessig måte (Larsen et al., 2013, p. 69). I den andre enden av skalaen finner man

trekket *nevrotisisme*. De som er høye på dette trekket, vil oppleve store variasjoner i sitt humør, og ofte oppleve mange negative følelser. De vil ofte oppleve nervøsitet, frustrasjon, skyld og selvbevissthet. På bakgrunn av dette, har de ofte en irrasjonell tankegang, dårlig selvtillit, dårlig impulshåndtering og ineffektiv problemløsning (McCrae & John, 1992, p. 195).

Det siste av trekkene i modellen kalles *åpenhet*. I henhold til dette trekket, er det særlig stor kontrovers og uenighet om trekkets innhold. De fleste viser til at trekket består av intelligens og kreativitet. Ytterligere vektlegger noen, at det også består av intellektuelle interesser, et bredt spekter av følelser, sensitivitet og behov for ekstraordinære verdier. Trekket representerer altså et behov for variasjon og nye erfaringer (McCrae & John, 1992, p. 198).

Mennesker har altså forskjellige personlighetstrekk, som er medbestemmende for individets behov. Dette gjør seg også gjeldende på arbeidsplassen. Forskning viser at personer som scorer høyt på ekstrovertsjon, vil anse interpersonelle forhold på arbeidsplassen, som belønnende. De har større sannsynlighet for å rapportere om at relasjonene på arbeidet er viktige, for at de skal trives på arbeid. Det samme gjelder for personer som scorer høyt på omgjengelighet (Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas & Garrod, 2005, p. 17). Videre har personer som scorer høyt på planmessighet, en tendens til å verdsette egen innflytelse, deltakelse og ansvar knyttet til beslutninger og arbeidsoppgaver (ibid, p. 18). Derutover kan det tenkes at individer som scorer høyt på åpenhet, vil trives med varierte oppgaver, samt muligheter for å lære nye ting.

I henhold til trekkteori og ledelse, vil altså enhver virksomhet og dens medarbeidere være forskjellige. Dermed vil det også stilles forskjellige krav i forhold til hva en god kultur og trivsel er, for den enkelte. Et suksesskriterium for å øke trivselen på arbeidsplassen, kan altså ligge i lederens bevissthet om, at det enkelte individ har en særlig personlighet, og dermed også særlige behov. Derfor kan man ikke utarbeide en standardisert «oppskrift» på hvordan trivsel skapes. Ledere bør tilstrebe å bli kjent med sine medarbeidere, og dermed bli bevisst omkring medarbeidernes styrker og svakheter. Dette kan oppleves som en utfordring for mange ledere, og mange nye ledere rapporterer om å bli overrasket over diversiteten blant sine medarbeidere (Hill, 2003, p. 118). I henhold hertil, kan det være viktig å tilpasse sin ledelsesstil, så den passer til hver av ens medarbeidere (ibid, p. 120).

2.4 Sosialpsykologi: Emosjonell smitteeffekt og mentalisering

I de ovenstående avsnitt er det beskrevet hvordan ledere kan skape trivsel ved å tilpasse seg medarbeidernes behov og personlighet. I det følgende vil det vises til hvordan sosiale interaksjoner og sosial kompetanse, kan tenkes å ha innflytelse på medarbeideres trivsel. Mer spesifikt, vil det tas utgangspunkt i to prosesser, nemlig *emosjonell smitteeffekt* og *mentalisering*. Jeg har valgt nettopp disse to sosialkognitive prosesser, fordi jeg tenker at de er av stor betydning, for forståelsen av hvordan ledere kan skape trivsel.

2.4.1 Emosjonell smitteeffekt

Emosjonell smitteeffekt kan defineres som «*tendensen til automatisk å etterligne og synkronisere ansiktsuttrykk, vokaliseringer, positurer, og bevegelser til en annen person, og dermed konvergere emosjonelt*» (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993, p. 96). Dette omhandler altså, at andre personers væremåte og uttrykksmåter, påvirker ens egen følelsesmessige tilstand.

Vår atferd er nært forbundet med andre personers atferd, og vi har en tendens til å automatisk synkronisere egen atferd, med andres atferd. Dersom man eksempelvis er sammen med sin vennegruppe, vil det forekomme likhetstrekk mellom ens kroppsholdninger, gester og uttrykksmåter. Alles atferd vil være sammenkoblet, og dersom en person ler, vil det mest sannsynlig fremkalle latter hos hele gruppen (Good, 2001, p. 69). På samme måte vil ansiktsuttrykk som uttrykker frykt, sinne, tristhet og avsky, også kunne fremkalle disse ansiktsuttrykkene hos andre. Når ens ansiktsuttrykk påvirkes av andre på denne måten, vil det også fremkalle emosjoner som er knyttet til ansiktsuttrykket. Dersom man iakttar andres sinne ansiktsuttrykk, vil det altså kunne fremkalle en følelse av sinne hos en selv (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993, p. 99). Dette kan ses i sammenheng med hypotesen om *facial feedback*. Denne viser til, at våre emosjoner påvirkes av våre ansiktsuttrykk. Dersom man eksempelvis aktiverer ansiktsmusklene og smiler, vil dette fremkalle positive følelser. Ens ansiktsuttrykk, vil altså generere aktivering i det autonome nervesystem, som gjør at våre emosjoner påvirkes (ibid, p. 98).

Det er videre relevant å se nærmere på, hvordan emosjonell smitteeffekt kan ses i sammenheng med ledelse og trivsel. Forskning tyder nemlig på, at også lederes humør og emosjoner, smitter over på medarbeiderne (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010, p. 108). På samme måte kan også medarbeideres humør og emosjoner smitte over på lederen. Individet bringer nemlig sitt individuelle humør og emosjoner, inn i gruppeinteraksjoner. Dermed vil individets komponenter av forskjellige humør og emosjoner, påvirke andre medlemmer av gruppen (Kelly & Barsade, 2001, pp. 100-101). Denne smitteeffekten skjer ofte implisitt, hvor individet ikke er bevisst omkring at den forekommer. Den kan dog også forekomme eksplisitt, hvor individet aktivt forsøker å påvirke andres emosjoner ved hjelp av sine egne.

Smitte av positive emosjoner viser seg å forbedre samarbeid, redusere konflikter, samt øke individets persepsjon av god oppgaveutførelse. På samme måte vil smitte av negative emosjoner føre til det motsatte. Forskning tyder på at negativt humør og emosjoner, lettere smitter over på andre, i forhold til positive (Kelly & Barsade, 2001, pp. 106-107). Det viser seg også, at lederes stressnivåer og trivsel påvirker medarbeidernes stressnivåer og trivsel. Dersom ledere opplever høye nivåer av stress og dårlig trivsel, er dette assosiert med høye stressnivåer og dårlig trivsel blant de ansatte (Skakon et al., 2010, p. 117).

Med utgangspunkt i begrepet omkring emosjonell smitteeffekt, tyder mye på at lederen i stor grad kan skape trivsel blant medarbeiderne, ved selv å utvise godt humør og positive emosjoner. På den andre siden, vil lederes dårlige humør og negative emosjoner, kunne føre til negativt humør og emosjoner blant medarbeidere. Herunder kan lederens opplevelse av stress, videre skape stress hos de ansatte. På denne måten kan altså medarbeidernes trivsel, påvirkes av lederens væremåte og uttrykksmåter. Dersom ledere er bevisst omkring dette og utstråler en positiv attitude og optimisme, kan dette altså være avgjørende for å skape trivsel blant medarbeidere. Herunder menes det ikke at ledere alltid behøver å være i godt humør, men derimot at ledere bør tenke over hvordan deres humør og emosjoner, potensielt kan påvirke medarbeidernes. Dersom ledere også skaper en åpenhet omkring utfordringer og problemer på arbeidsplassen, kan også dette føre til at medarbeiderne «etterligner» denne åpenheten. Ved å utvise en holdning om at ærlighet og åpenhet omkring utfordringer verdsettes, kan det tenkes at også medarbeidere vil ha lettere for å dele sine utfordringer.

2.4.2 Mentalisering

Mentalisering kan defineres som «å fantasifullt oppfatte eller tolke egen og andres atferd, som sammenhengende med indre mentale tilstander» (Allen, Fonagy & Bateman, 2008, p. 4). Det refererer altså til, at man er bevisst omkring ens egne og andres behov, ønsker, følelser, tanker, holdninger og fantasier (ibid, p. 25).

Vår oppfattelse av andres mentale tilstander, baserer seg blant annet på *theory of mind*. Dette konseptet refererer til en grunnleggende psykologisk innsikt, som fremmer evnen til perspektivtaking, kapasiteten til å forestille seg hva andre tenker og føler, samt å kunne skille disse synspunktene fra egne (Berk, 2013, p. 452). Utvikling av *theory of mind*, ser videre ut til å påvirke i hvilken grad individet oppnår sosial kompetanse. Sosial kompetanse refererer til individets evne til å samspille med andre i forskjellige situasjoner. Individet må altså forstå andres kognitive og følelsesmessige tilstander, for å kunne navigere suksessfullt i den sosiale verden (Di Stefano, Piacentino & Ruvolo, 2017, p. 218).

Videre er mentaliseringsbegrepet relevant i forhold til å forstå mentalisering i sosiale systemer og i arbeidssammenheng. Mentalisering i organisasjoner, referer til en spesifikk kompetanse, ikke kun hos individet, men hos hele organisasjonen. Både gjensidig tillit, empatiske evner, perspektivtaking og et godt fellesskap, kan bidra til å øke mentalisering på arbeidsplassen. Mentalisering kan blant annet skapes ved, at det legges til rette for deling av tanker og erfaringer. Dette kan eksempelvis foregå gjennom møter eller supervisjon (Di Stefano et al., 2017, p. 221). Deling av tanker og erfaringer på denne måten, vil gi medarbeiderne mulighet for å forstå andres intensjoner på en hensiktsmessig måte. Samtidig vil individet selv bli i bedre stand til å gi mening til, samt forstå sine egne følelser (ibid). På den andre siden ses mistrivsel, stress og utbrenthet, som konsekvens av mangel på mentaliseringsevner i organisasjonen (Di Stefano et al., 2017, p. 219). Mangel på mentalisering vil begrense empatisk kommunikasjon og gode relasjoner på arbeidsplassen. Videre kan dette skape stress for det arbeidende individ (ibid, p.220).

I sammenheng med ovenstående, vil medarbeidernes velvære og trivsel, avhenge av lederens, samt andre kollegaers, evne til å mentalisere. Måten ledere kan skape trivsel på, relaterer seg herunder til å skape rom for åpenhet og gjennomsiktighet. Med dette menes,

at ledere bør legge til rette for deling og utveksling av tanker, erfaringer, bekymringer, utfordringer etc. Dermed belyses viktigheten av at ledere tilstreber å forstå medarbeideres mentale tilstander, samt hvordan disse relaterer seg til medarbeidernes handlinger. Dette kan tenkes å skape trivsel for medarbeiderne, fordi de vil kunne oppleve at lederen tilstreber å forstå dem.

2.5 Oppsamling av teori

I det ovenstående ble forskjellige teorier fra ulike psykologiske domener presentert. Herunder ble det gitt forskjellige bud på hvordan ledere kan bidra til å skape trivsel blant sine medarbeidere. I evolusjonsteorien ble det vektlagt, at mennesker har medfødte behov, eksempelvis i forhold til sosial tilhørighet og trygghet. Mennesket beskrives herunder som et sosialt vesen, som i alle aspekter av sitt liv, vil søke å dekke disse behov. I likhet med innholdet i evolusjonsteorien, beskrives også menneskelige behov i Maslows teori. Dog ses her en forskjell, ved at Maslow i større grad vektlegger at behovene kan dekkes, og dermed opphøre med å dominere individet. I evolusjonsteorien, derimot, understrekes tanken om at disse behovene hele tiden vil påvirke individet.

I likhet med Maslows teori, vektlegger også Herzberg at individet har visse behov, som må dekkes for å oppnå motivasjon og tilfredshet. Herunder ses det likhetstrekk mellom de laveste behovene i Maslows behovsteori og Herzbergs hygienefaktorer og beskrivelse av sikkerhetsbehovet. I tillegg minner Maslows selvaktualiseringsbehov meget om Herzbergs beskrivelse av motivasjonsfaktorene og behovet for selvrealisering. Herzbergs teori er dog mer rettet mot å forklare dette i arbeidsmessig sammenheng, og han beskriver kun to behov: sikkerhet og selvrealisering. Herunder viser han til, at indre motivasjonsfaktorer som eksempelvis interesse i arbeidet, vil kunne skape tilfredshet og oppfylle individets selvaktualiseringsbehov. Videre kan ytre faktorer som eksempelvis lønn og arbeidsforhold, dekke individets sikkerhetsbehov. Disse ytre faktorene kan dog ikke føre til tilfredshet eller selvrealisering, i følge Herzberg. Derimot vil det føre til utilfredshet, hvis de ikke dekkes.

Innenfor personlighetspsykologi og trekkteori ble det understreket, at ens behov påvirkes av ens personlighetstrekk. Det enkelte individ har en særlig personlighet, og dermed også særlige behov. Dermed ble det vist til, at trivsel kan skapes på forskjellige måter,

avhengig av den enkelte medarbeiders trekk. I henhold til sosialpsykologi ble det belyst hvordan prosessene *emosjonell smitteeffekt* og *mentaliserings*, kan ha innflytelse på medarbeideres trivsel. Ved at lederen er bevisst omkring viktigheten av disse prosesser, kan han eller hun med større sannsynlighet bidra til å skape trivsel.

3 Forskningsdesign og metode

I dette kapittel vil prosjektets forskningsdesign presenteres. Jeg refererer til forskningsdesign, som planen for hvordan problemformuleringen skal belyses og besvares, ved hjelp av empiri. Dette viser altså til hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, samt hva og hvem som skal undersøkes. Forskningsdesignet innebærer dermed også hvordan data skal produseres. Prosjektet har sitt vitenskapsteoretiske avsett i den frigjørende erkjennelsesinteresse, og det betyr videre at denne er medbestemmende for valg av metodisk fremgangsmåte. Den frigjørende erkjennelsesinteresse kan blant annet trekke på humanvitenskapelige metoder, og det er også tilfellet i dette prosjekt, hvor jeg anvender en kvalitativ undersøkelse. Mer spesifikt vil det utføres en casestudie av et enkelttilfelle, med intervju som forskningsmetode.

3.1 Casestudiet og enkelttilfelle

Jeg har valgt å gjennomføre en casestudie av et enkelttilfelle, som tar utgangspunkt i intervju som forskningsmetode. En casestudie kan beskrives som en detaljert undersøkelse av et enkelt eksempel (Flyvebjerg, 2015, p. 498). Utforskningen av et enkelttilfelle gjennom et intervju, kan bidra til en forståelse av hvilke faktorer som kan føre til stress og utbrenthet hos medarbeidere, samt tanker omkring hvordan ledere kan forebygge dette og skape trivsel. I denne forbindelse mener jeg, at denne fremgangsmåte kan belyse problemformuleringen på en fornuftig måte.

Det er ikke lyktes for samfunnsvitenskapene å utvikle kontekstuavhengig, forutsigende teori, som i naturvitenskapene. Samfunnsvitenskapene kan derimot tilby konkret, kontekstbunden viten. Herunder er casestudiet velegnet til å bringe frem nettopp denne formen for viten (Flyvebjerg, 2015, pp. 501-502). En deskriptiv, fenomenologisk casestudie med undersøkelse av et enkelttilfelle, kan altså ha stor verdi i forhold til å skape vitenskapelig nytenkning (ibid, p. 505). Ofte er det viktigere å tydeliggjøre de

dypere årsaker bak et problem og dets konsekvenser, enn å beskrive problemets symptomer og dets hyppighet (ibid, p. 507). Dette er nettopp også hensikten ved anvendelsen av casestudiet som metode for mitt speciale- nemlig å forstå hvilke årsaker som ligger til grunn for mistrivsel og stress, samt hvordan trivsel kan skapes på arbeidsplassen. I denne forbindelse har også Hans Eysenck uttalt at «*undertiden er vi ganske nødt til å holde øynene åpne og se nærmere på enkelttilfeller- ikke i håp om å bevise noe, men snarere i håpet om å lære noe* (Eysenck, 1976, p. 9). I tråd med Eysencks uttalelse, er formålet med mitt speciale altså å få en dypere innsikt i emnet omkring trivsel på arbeidsplassen. Formålet er altså rettet mot en bevisstgjørelse og læren omkring dette, snarere enn å bevise hvordan trivsel skapes.

Kvale og Brinkmann viser også til tre aspekter som er fordelaktige i forhold til anvendelsen av et enkelttilfelle. For det første vil analyse av et eller ganske få tilfeller gi forskere mulighet til å være grundige. Det er nemlig mulig å tolke enkelttilfellet detaljert. For det andre, gjør det prosjektet lettere å realisere, blant annet for studerende, som ikke har meget tid eller ressurser til tallrike intervju, transkripsjonsarbeid eller analyser. For det tredje er det et stikk mot utbredt vitenskapelig fordom mulig å si interessante ting om kultur og samfunn ut fra en analyse av noen få tilfeller. At noe demonstreres gjennom et intervju, kan være interessant, selv om forskeren ikke påberoper seg generalitet (Kvale & Brinkmann, 2015, pp. 167-168). Da jeg metodisk trekker på den praktiske erkjennelsesinteresse, hvor formålet er å skape innsikt i det særskilte tilfellet, er også erkjennelsesinteressen i tråd med valget om å utforske et enkelttilfelle.

3.2 Produksjon av data: intervjuet

I det følgende vil de forskjellige trinn i produksjonen av data beskrives. Jeg refererer til *produksjon* av data, i motsetning til *innsamling* av data, da dette begrep knytter seg bedre til den praktiske erkjennelsesinteresse. Her ses den viten som oppnås gjennom intervju, nemlig som resultat av ens erfaringer, forforståelse og interaksjon. Den viten som oppnås, ses altså ikke utelukkende som allerede eksisterende biter, som blot innsamles.

I henhold til innsamling versus produksjon av data, finnes det ifølge Kvale og Brinkmann, to metaforer for intervjueren. Disse metaforene refererer til intervjueren som minearbeider eller reisende. Minearbeideren er typisk på utkikk etter fakta som avspeiler

intervjupersonens verden, mens den reisende vil være mer interessert i selve samtalen og de redegjørelser som fremkommer herav (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 77). I utførelsen av intervjuet, vil jeg hovedsakelig posisjonere meg som reisende. Dette innebærer at jeg som intervjuer har påvirkning på den viten som konstrueres i intervjuet. En reisende-oppfattelse betrakter intervjuet og analysen, som sammenvevde faser av vitenskonstruksjon. Intervjuet ses altså ikke som adskilt fra den senere dataanalyse (ibid, p. 78). Derimot vil det være en vekselvirkning mellom teori og utvikling av intervju spørsmål. Dette er også karakteristisk for hvordan jeg vil utarbeide mine intervju spørsmål, da disse vil ta utgangspunkt i den redegjorte teori. På denne måten har det teoretiske utgangspunkt betydning for utarbeidelsen av intervju spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 160).

3.2.1 Semistrukturert intervju

Når forskningsspørsmålet kan formuleres med ordet «hvordan» er det god sjanse for at kvalitative intervju er relevante (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 153). Ved at problemformuleringen for dette prosjektet, nettopp retter seg mot å forstå *hvordan* ledere kan skape trivsel, vil også det kvalitative intervju være relevant å anvende her. Ved at jeg betrakter meg selv som reisende i intervju prosessen, vil det også være relevant å anvende et semistrukturert intervju. Kvale og Brinkmann viser nemlig til, at metaforen som reisende, referer til, at man som intervjuer utforsker «ukjent territorium» ved hjelp av et kart, mens man drar fritt omkring i landet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 78). I forhold til det semistrukturerte intervju, vil jeg dermed benytte noen spørsmål som kan bidra til å styre retningen for intervjuet, mens jeg samtidig lar intervju personen berette om sine tanker og erfaringer.

3.2.2 Intervjuguide

Vanligvis utfører man et semistrukturert intervju på basis av en intervjuguide. Denne guiden kan videre være mer eller mindre styrende for selve intervjuet (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 38). Når det gjelder ens intervjuguide i forhold til det semistrukturerte intervju, vil guiden inneholde en oversikt over emner, som skal dekkes, samt forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 185). Disse emnene og spørsmålene kan ses i den følgende oversikt.

Emne	Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
Arbeidet og oppgavene	Hva kjennetegner arbeidsforholdene? (Autonomi eller styrende ledelse) Ses arbeidsoppgavene i seg selv som en motivasjonsfaktor?	Vil du starte med å fortelle litt om din arbeidsplass og hva dine arbeidsoppgaver typisk er? Hva synes du om dine arbeidsoppgaver? Interessante?
Lederen	Er det viktig at lederen dekker grunnleggende menneskelige behov? (Eksempelvis trygghet) Er lederen tilstedeværende og engasjert?	Hva kjennetegner en god leder for deg? Hvordan vil du beskrive din leder? Har du tett kontakt med din leder?
Det sosiale miljø	Hvordan er relasjonene på arbeidet, og hvordan har disse innflytelse på trivselen?	Hvordan vil du beskrive det sosiale miljø på arbeidsplassen? Har du tett samarbeid med andre medarbeidere?
Utfordringer	Er utfordringene knyttet til lederen eller de praktiske oppgaver? Har stressende arbeidsforhold påvirket den psykiske helsen og livet utenfor arbeidsplassen?	Kan du fortelle litt om hvilke utfordringer du har du opplevd på arbeidet? Hva har gjort at du har følt deg stresset? Hvordan har arbeidsforholdene påvirket hverdagen din? Hva opplever du som de primære årsaker til at du ble sykemeldt? Hvilke endringer tror du skulle til på din arbeidsplass, for at sykemeldingen skulle vært unngått?

Motivasjon og trivsel	Relaterer trivsel seg til faktorer ved lederen eller de praktiske oppgaver? Skapes motivasjon og trivsel av iboende faktorer hos individet (interesse, oppnåelse etc.) eller av ytre faktorer (lønn, relasjoner etc.)?	Hva skal til for at du skal trives og like å gå på arbeid? Hva gjør deg motivert til arbeidet? Hva var dine tanker om å komme tilbake til arbeidet? Hvis du skulle gi et råd til ledere og hvordan de kan ivareta sine ansatte, hva skulle det så være?
------------------------------	--	--

3.2.3 Informant

Informanten er en kvinne i 50-årene, som jeg har valgt å kalle Lise. For å sikre hennes fortrolighet, er både hennes navn og arbeidsplass anonymisert. Lise arbeider som konsulent i en privat IT virksomhet, hvor hun har vært ansatt i omkring fire år.

Jeg har valgt å bygge min casestudie opp omkring Lise, fordi jeg tror, at hun kan bidra med viktig innsikt i forhold til hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere, samt forebygge stress. Lise har selv opplevd stress og utbrenthet på egen kropp, hvor hun også har vært sykemeldt i omkring to måneder på bakgrunn av dette. På nåværende tidspunkt, er hun ved å starte langsomt opp igjen på arbeid, etter sykemeldingen.

Deltakelsen i intervjuet foregikk frivillig, og jeg fikk adgang til Lise gjennom mitt nettverk.

3.2.4 Intervjuets kontekst

Intervjuforskning foregår gjennom menneskelige relasjoner, hvor interaksjonen mellom intervjuer og intervjuperson er avgjørende for den viten man oppnår. Dermed vil konteksten for intervjuet, kunne være avgjørende for det som sies i situasjonen (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 33). Mitt intervju er gjennomført elektronisk over Skype for Business. Skype for Business er godkjent av General Data Protection Regulation (GDPR) og kan dermed sikkert anvendes til intervjuet. Bakgrunnen for at intervjuet er gjennomført på denne måten, relaterer seg til utbruddet av

koronavirussykdommen (COVID-19). På grunn av dette, var det ikke mulig å gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt ved fysisk tilstedeværelse.

Innenfor kvalitativ forskning har det vært en tendens til å betrakte ansikt-til-ansikt intervju med fysisk tilstedeværelse som mer «autentisk». Dog poengterer flere forskere at ansikt til ansikt-interaksjon ikke nødvendigvis utgjør det beste utgangspunkt for et intervju. Avstanden til intervjueren kan generere mer frie svar, og flere forskere viser til fordelene ved elektroniske intervju (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 36).

I forhold til den konkrete kontekst for intervjuet, ble det utført hjemmefra. Lise ble også intervjuet fra sitt eget hjem, og det var god ro til å tale sammen. Vi var begge alene, uten tilstedeværelse av andre personer i hjemmet. Dette kan tenkes å ha skapt trygge rammer for intervjuet, hvor det som uttaltes, ikke ble overhørt av andre personer mens intervjuet foregikk. Intervjuets varighet var omkring en time.

3.2.5 Transkripsjonsregler

Intervjuet ble tatt opp med lyd, og dermed skal det også transkriberes. Det finnes ikke mange standardregler for hvordan man skal transkribere et intervju, men man skal likevel treffe noen valg i forhold til det (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 239). I denne forbindelse har jeg valgt å transkribere intervjuet til en formell, skriftspråklig stil. Dermed vil ikke formuleringer som «øh» og lignende tas med. «Reglene» jeg har valgt å transkribere etter, ses nedenunder.

- Angi forbokstaver for navn, hvem som snakker. (M) = Miriam og (L) = Lise
- Skift linje, når en ny person begynner å snakke.
- (-) angiver en pause på under tre sekunder. Er pausen over tre sekunder noteres lengden i parentes.
- Understreking angir en form for betoning, via toneleie
- STORE bokstaver angiver lyder, som er særlig kraftige i forhold til den omgivende tale
- / anvendes hvis taleren avbryter seg selv eller omformulerer seg
- Hvis den ene blir avbrutt i sin tale, endes setningen på ‘...’
- ?uklar passasje? brukes i passasjer, hvor det er uklart, hva som blir sagt.
- [data utelatt] anvendes til anonymisering av steder, navn og organisasjoner.

3.3 Etiske overveielser

Kvalitativ forskning er som enhver annen form for forskning en verdiladet aktivitet og en sosial praksis. Videre omhandler kvalitativ forskning ofte menneskers personlige liv og erfaringer, og det er derfor viktig at man forholder seg til forskjellige etiske aspekter (Brinkmann, 2015, p. 463). Disse vil bli gjennomgått i det følgende.

3.3.1 Informert samtykke

Informert samtykke vil si, at forskningsdeltakerne informeres om det overordnede formål ved undersøkelsen, samt en forsikring om at deltakelsen er frivillig. Samtidig skal det gis informasjon om hvem som får tilgang til materialet, samt hvordan materialet vil brukes (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 116). Informanten i mitt intervju, ble informert om prosjektets overordnede formål ved forespørselen om deltakelse. Det ble også sendt en samtykkeerklæring på mail, hvor intervjupersonen ga sitt samtykke til deltakelse og bruk av materialet. Samtykkeerklæringen kan ses i Bilag 2. Samtykkeerklæringen bestod av informasjon omkring formålet med prosjektet, hvordan intervjuet ville foregå (inklusive presisering om frivillig deltakelse), anonymisering av informasjonen, samt tillatelse til opptak av lyd og transkribering. I tillegg hadde vi en samtale omkring dette før selve intervjuet startet. Herunder ble punktene fra samtykkeerklæringen gjennomgått. I tillegg snakket vi om frivillig deltakelse og at hun når som helst kunne trekke seg fra intervjuet, eller velge å ikke svare på spørsmål.

3.3.2 Fortrolighet

Fortrolighet omhandler avtaler med deltakerne om, hva man kan gjøre med dataene som fremkommer av intervjuet. Det innebærer som oftest, at data som identifiserer deltakerne, ikke vil bli avslørt (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 117). Dette gjør seg også gjeldende for mitt intervju, hvor både informanten og hennes arbeidsplass anonymiseres.

3.3.3 Konsekvenser

Forskeren bør videre forholde seg til de mulige konsekvenser, som intervjuet kan ha for informanten. I denne sammenheng, er det viktig at forskeren er klar over, at den åpenhet og intimitet, som ofte kjennetegner kvalitativ forskning, kan gjøre at informanten avslører informasjon, som de kanskje senere vil angre på (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 119).

Dette poengterer også viktigheten av å presisere at informanten når som helst kan velge å ikke svare på spørsmål. I tillegg la jeg i mitt intervju vekt på å understreke, at informanten når som helst kunne kontakte meg ved eventuelle spørsmål etterfølgende.

3.3.4 Forskerens rolle

Intervjueren er selv det viktigste redskap til innhentning av viten (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 120). Dermed har man ansvar for å kjenne til sine egne verdimeslige holdninger og fordommer, og man bør gjøre seg klart, hvordan disse påvirker ens handlinger (Brinkmann, 2015, p. 478). For meg var det viktig å utvise aktiv lytning og forståelse overfor informanten. På bakgrunn av dette, la jeg vekt på å stille fortolkende spørsmål, som søker bekreftelse på, at man har forstått innholdet riktig. Dette innebærer spørsmål som «du mener altså...» eller «er det riktig forstått...» (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 42). På denne måten ble det gjort klart for informanten, at jeg lyttet til det hun sa, samtidig som det ga en bekreftelse på at jeg forstod henne riktig. Dog er forskerens integritet- han eller hennes viten, erfaring, ærlighet og fairness- til syvende og sist den avgjørende faktor (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 120).

4 Analyse

I dette kapittel vil den analytiske fremgangsmåte gjennomgås, etterfulgt av analysen av resultatene.

4.1 Analytisk fremgangsmåte

Prosjektet har sitt vitenskapsteoretiske avsett både i den praktiske og frigjørende erkjennelsesinteresse, og trekker metodisk på den praktiske erkjennelsesinteresse. Det betyr også, at denne er (med)bestemmende for valg av analysemetode. Det er ikke anvisninger til spesifikke analysemetoder innenfor den praktiske erkjennelsesinteresse. Dog vektlegges, at en forståelse av et fenomen, alltid skjer i lys av en allerede etablert forforståelse (Feilberg, 2014, p. 151). Dette synes også å være essensen i den teoretisk informerte analyse, som jeg har valgt å ta utgangspunkt i.

4.1.1 Teoretisk informert analyse

En analysestrategi som ikke anvender systematiske analyseteknikker, er det jeg har valgt å kalle *teoretisk informert analyse*. Denne strategien har flere forskjellige navn, og omtales ofte som «å lese intervjumaterialet teoretisk» eller «intervjuanalyse som teoretisk lesning» (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 51; Kvale & Brinkmann, 2015, p. 305). Strategien går ut på at man leser intervjumaterialet ut fra en teoretisk kjennskap til feltet. Herunder leser man intervjuet flere ganger, reflekterer teoretisk over interessante tema og foretar fortolkninger, uten å følge en systematisk metode eller teknikk (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 306). Dette kan ses i sammenheng med den praktiske erkjennelsesinteresse, hvor min forforståelse vil være mitt teoretiske fundament. Jeg leser altså intervjuet med «teoretiske briller,» for å kunne analysere meg frem til en forståelse av det.

Dog trekker jeg også på hermeneutisk meningsfortolkning i analysen. Denne strategien er heller ikke forbundet med en trinn-for-trinn-metode, i likhet med teoretisk informert analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 276). Bakgrunnen for at jeg også trekker på denne, er fordi jeg hele tiden beveger meg mellom deler og helhet i analysen. Intervjuets forskjellige deler fortolkes, for å skape et overblikk over helheten. I tillegg vektlegges det også innenfor denne strategi, at fortolkeren aldri kan «springe ut av» sin egen forståelseshorisont. Dog kan forskeren gjøre seg bevisst omkring sin egen forståelse, og dennes innvirkning på intervjuet (ibid, p. 275). Fordi jeg trekker på den praktiske erkjennelsesinteresse, er det også viktig for meg å eksplisitt reflektere over min forforståelse. Dette er både gjort tidligere i prosjektet, og videre vil en utdypende refleksjon omkring denne presenteres i *Kapittel 5, diskusjon*. Videre trekkes det på den hermeneutiske meningsfortolkning, da jeg også har kodet det transkriberte intervju, for bedre å kunne skape oversikt over intervjuets forskjellige deler.

Selv om jeg primært tar utgangspunkt i den teoretisk informerte analysestrategi, går denne ikke fri for kritikk. Kritikken dreier seg om, at strategien kan medføre ensidige fortolkninger. Med dette menes, at forskeren kun får øye på det, som kan ses gjennom de «teoretiske briller» (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 309). Det kan være vanskelig å motvirke teoretisk ensidighet, og forskeren bør derfor ta noen forhåndsregler. Eksempelvis kan forskeren spille djevelens advokat i forhold til sin egen lesning av

intervjumaterialet. Herunder kan forskeren ha et kritisk blikk på lesningen og fortolkningene, hvor også alternative fortolkninger oppstilles (ibid). En annen forhåndsregel, er at forskeren skal passe på med å dra forhastede konklusjoner. Forskeren bør dermed være sensitiv og åpen overfor nyansene i intervjuet. En tredje forhåndsregel er, at forskeren lar teoretiske begreper vise retningen for analysen, i stedet for å determinere den (ibid). Det er altså viktig at forskeren gjør seg bekjent med disse forhåndsregler, samt sin egen rolle i forskningen.

I henhold til de ovenstående forhåndsregler, vil jeg også ta hensyn til disse. Eksempelvis vil jeg diskutere min forforståelse med et kritisk blikk i *kapittel 5, diskusjon*. Herunder vil alternative fortolkninger oppstilles. Ytterligere er jeg bevisst om at de teoretiske begreper skal styre retningen for analysen, uten å determinere den. Min hensikt er dermed ikke å anvende alle de teoretiske begreper, dersom de ikke er relevante i forhold til resultatene. Kun de teorier og begreper som anses relevante i forhold til det som fremkommer av intervjuet, vil anvendes i analysen.

4.1.2 Kodning

Det anbefales å kode intervjumaterialet. Dette kan skape overblikk og gjøre arbeidet mer overskuelig. Koder kan beskrives som nøkkelord, som anvendes med henblikk på å identifisere tekstsegmenter og sammenlikne dem (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 47). Kodningen i mitt intervju, er både begrepsdrevet og datadrevet. Begrepsdrevne koder, baserer seg på teorien og eksisterer på forhånd av analysen. Datadrevne koder, derimot, oppstår induktivt i selve materialet. Denne formen for kodning, innebærer at forskeren går til sine data uten på forhånd å ha lagt seg fast på kodene (ibid). I min kodning, har jeg tatt utgangspunkt i emnene som dannet grunnlaget for intervjuguiden, men jeg har også vært åpen for koder som oppstod induktivt. På bakgrunn av dette, har jeg kommet frem til to hovedtema på bakgrunn av intervjuet: *utfordringer*, samt *motivasjon og trivsel*. I forhold til *utfordringer*, forekommer underkategoriene *tidspress og uforutsigbarhet, lederens manglende forståelse*, samt *fysiske belastningsreaksjoner*. I forhold til *motivasjon og trivsel*, er underkategoriene *arbeidsoppgavene og tid til ferdiggjørelse av disse, lederens forståelse og evne til å skape en god atmosfære*, samt *sosiale arrangementer*. De fleste av kodene kunne knyttes til emnene fra intervjuguiden, fordi disse dannet utgangspunkt for samtalen. Kodningen kan ses i Bilag 1, som også viser transkripsjonen av intervjuet.

4.2 Analysestreng

I det følgende vil de identifiserte temaer fra intervjuet presenteres. Disse kategoriseres som intervjuets resultater. Videre vil disse analyseres på bakgrunn av relevant teori og diskuteres med «teoretiske briller.»

4.2.1 utfordringer

I de følgende avsnitt beskrives de utfordringer, som oppleves av Lise. Herunder vises det både til utfordringer i forbindelse med et stort tidspress og uforutsigbarhet, lederens manglende forståelse, samt fysiske belastningsreaksjoner. Her vil det først forekomme en deskriptiv beskrivelse av Lises opplevelser, hvor det refereres til hennes utsagn fra intervjuet. I forlengelse herav, vil disse analyseres og diskuteres i lys av den redegjorte teori.

4.2.1.1 Tidspress og uforutsigbarhet

Lise beskriver et stort tidspress og uforutsigbarhet i forhold til ferdiggjørelse av sine arbeidsoppgaver. Hun viser til at arbeidsoppgavene er store og komplekse, samt at det krever tid og ro for å ferdiggjøre dem på en god måte. Oppgavene krever altså konsentrert fordykning, men Lise føler ikke at hun får mulighet til å fordype seg i oppgavene. Hun beskriver videre, at hun hele tiden blir rykket inn og ut av oppgaver, samt at ledelsen ikke har forståelse for disse utfordringene (Bilag 1, 46-53). Når ledelsen ikke har forståelse for dette, har ikke medarbeiderne mulighet for å yte det de gjerne vil, sier Lise (Bilag 1, 68-70). I forhold til tidspress og uforutsigbarhet, uttrykker hun følgende:

«... Så den uforudsigbarhed hele tiden i sit arbejde/at når du møder ind/du ved ikke hvad der møder dig, og bliver rykket ud og ind og hele tiden har det tidspres, KÆMPE tidspres. Et tidspres kan man godt i en periode køre med i et højt gir og sådan noget, men du kan bare ikke i lange perioder. Det kan man også godt i en 2-3 måneder, men du kan bare ikke i årevis» (Bilag 1, 90-94).

Lise forteller altså, at hun har opplevd et tidspress over lange perioder. Videre beskriver Lise seg selv som en sterk og pliktoppfyllende person (Bilag 1, 346; 770). På bakgrunn av dette, prøver hun alltid å gjøre alle tilfreds- også i forhold til oppgaveutførelsen. Hun tenker på seg selv til sist og prioriterer andre før seg selv (Bilag 1, 772-775). Videre sier

hun også at hun har stor arbeidsstolthet og at arbeidet nærmest er ens identitet. Derfor sørger hun også alltid for at det hun leverer på arbeidet, er i orden (Bilag 1, 641-647). Lise uttrykker at flere av de andre medarbeiderne, lettere tillater seg selv å bruke ekstra tid på arbeidet. Herunder nevner hun også at størstedelen av kollegaene er menn, og at de tilsynelatende er bedre til å si «nei» og stå opp for seg selv. Lise sier at det er forskjell på menn og kvinner, hvor menn har mye mer selvtillit i forhold til dette (Bilag 1, 767-788). Lise, derimot, tillater ikke seg selv å utsette oppgaver. Hun sier følgende: «*Hvor jeg/hvis jeg har sagt at "jamen det tager to dage," så knokler jeg røven på bukserne på at nå det på to dage, ikke*» (Bilag 1, 822-823). Herunder sier hun også, at hun i samarbeid med psykolog, har kommet frem til at hun må arbeide med å kunne gi klar beskjed om at hun har bruk for lenger tid til oppgavene (Bilag 1, 777-782).

På bakgrunn av ovenstående, kan det tenkes at tidspress og uforutsigbarhet ikke nødvendigvis behøver å være et problem i seg selv, men at det vil være avhengig av det enkelte individ. Dette kan ses i sammenheng med trekkteori og femfaktormodellen. Lise fremstår som en person, som har høy grad av trekket *planmessighet*. Dette tenkes på bakgrunn av at hun flere ganger uttrykker, at hun har styr og orden på sine ting, samt at hun alltid knokler hardt for å nå sine mål (Bilag 1, 822-823). I den forbindelse er det sannsynlig at hun foretrekker autonomi, samt egen medbestemmelse og ansvar, i forhold til arbeidsoppgavene. Når hun ikke vet hva hun møter inn til, fordi det rykkes rundt i oppgaver, kan dette dermed vekke negative følelser hos Lise. Samtidig har ledelsen manglende forståelse for dette. På bakgrunn av dette, kan det videre være vanskelig for Lise å oppnå selvrealisering, som beskrives som det øverste behov i Maslows behovspyramide. Dette tenkes, fordi Lise beskriver at disse utfordringene gjør, at hun ikke kan yte det hun gjerne vil. Dermed får ikke Lise mulighet til å utvikle seg selv og sitt potensiale tilstrekkelig. Samtidig hindres hun i å være den personen, som hun ønsker å være. På denne måten fremstår tidspresset og uforutsigbarheten som kilder til store utfordringer for Lises vedkommende.

Videre er det sannsynlig at Lise har høy grad av trekket *omgjengelighet*. Dette tenkes, fordi hun tenker på andre før seg selv, samtidig som hun kan ha en tendens til å unngå konflikter (Bilag 1, 772-775; 822-823). I stedet for å utsette oppgaver, eller si nei til ytterligere oppgaver, arbeider hun hardt for å nå det hele. Dermed kan hennes omgjengelighet føre til at hun påtar seg for mange oppgaver og for meget ansvar, som i

siste ende fører til stress. Herunder kan det tenkes at personer som står opp for seg selv og som har lavere grad av omgjengelighet, står bedre stillet. Dette kan eksempelvis gjelde menn, hvis man tar utgangspunkt i Lises beskrivelser.

På bakgrunn av ovenstående, understrekes viktigheten av lederens evne til å forstå den enkelte medarbeider. I Lises tilfelle kan det se ut til at trivsel kan skapes, ved at Lise får tid og ro til utførelsen av oppgavene. Herunder kan lederen kunne bidra til å skape trivsel for Lise, ved å anerkjenne hennes behov for mer tid til oppgaveutførelsen. Dette kan i hvert fall tenkes å være positivt for henne, og det kan potensielt redusere hennes stress. Dog kan kildene til både stress og trivsel være meget individuelle for den enkelte individ, og det vil derfor være viktig at lederen tar hensyn til dette. Personer som eksempelvis scorer høyt på trekket *åpenhet*, kan tenkes å trives bedre med et høyt tempo og uforutsigbarhet i arbeidet.

Videre poengteres viktigheten av medarbeidernes evne til å gi uttrykk for sine behov. Ledelsen burde altså tilstrebe å forstå den enkelte medarbeiders utfordringer, men dette er ikke mulig, hvis medarbeiderne ikke gir uttrykk for sine behov. Dermed kan første skritt mot trivsel innebære, at lederen skaper situasjoner, hvor medarbeiderne kan gi uttrykk for disse. I denne forbindelse tenker jeg, at det er viktig å avholde medarbeidersamtaler med jevne mellomrom. Dette kan fostre medarbeidernes mulighet for å gi uttrykk for sine behov, så lederen bedre kan ta hensyn til disse og bidra til å skape trivsel. Samtidig kan det tenkes å øke den psykologiske tryggheten, som beskrives av Edmondson. Gjennom medarbeidersamtaler kan ledere nemlig *invitere til inputs* fra de ansatte, så det sendes et signal om at disse inputs verdsettes. Dette er nettopp et viktig aspekt i forhold til skapelsen av psykologisk trygghet.

Dog kan det tenkes at medarbeidere ikke alltid er klar over sine behov. Dette tenkes på bakgrunn av Maslows behovsteori, hvor det understrekes at behov ofte kan være ubevisste. Dette ser også ut til å ha gjort seg gjeldende for Lise, da hun beskriver at hun ikke var klar over at tidspresset, samt det å bli rykket ut og inn av oppgaver, var et problem, før hun fikk snakket med sin psykolog om dette (Bilag 1, 777-782). Dermed var hun heller ikke i stand til å handle i tråd med sitt behov om tid og stabilitet i ferdiggjørelsen av oppgavene. Ved at det avholdes medarbeidersamtaler, kan dog medarbeidernes bevissthet omkring sine behov styrkes. Herunder kan det trekkes en

parallell til mentaliseringsbegrepet. Ved at det deles tanker og erfaringer på arbeidsplassen, kan nemlig individet bli i bedre stand til å gi mening til, samt forstå, sine egne følelser (Di Stefano et al., 2017, p. 221). Dermed vil medarbeidersamtaler potensielt føre til at medarbeidere blir mer klar over egne behov, som videre gjør dem i stand til å gi uttrykk for disse. På denne måten blir det også lettere for ledere å ta hensyn til disse, så trivsel kan skapes for det enkelte individ.

4.2.1.2 Lederens manglende forståelse

I ovenstående ble det beskrevet, at tidspresset var en utfordring for Lise, samt at lederen ikke viste forståelse for dette. Her ble det videre vist til, at lederens manglende forståelse kunne tenkes å henge sammen med Lises manglende uttrykk for sine behov. Dog beskriver Lise, at hun i andre sammenhenger er riktig åpen omkring sine følelser og tanker overfor ledelsen. På tross av denne åpenheten, opplever hun likevel ikke forståelse. På et tidspunkt følte Lise seg så utbrent, at hun brøt sammen i gråt foran lederen. I relasjon til dette, forklarer Lise følgende: «... *Og jeg har siddet rent fysisk face to face sammen med min leder og simpelthen brudt fuldstendig sammen, ikke også*» (Bilag 1, 326-327). Her forklarer hun at lederen virket berørt over hennes sammenbrudd, men at han ikke foretok seg ytterligere. Han gjorde ingenting for å endre situasjonen, sier hun (Bilag 1, 329-336). I tillegg til å bryte sammen foran lederen, har hun flere ganger uttrykt søvnproblemer, uten at lederen har reagert. Herunder sier hun, at hun er veldig åpen omkring hvordan hun har det, og at denne åpenheten kjennetegner henne som person (Bilag 1, 208-209).

I sammenheng med ovenstående, viser Lise videre til viktigheten av forebygging. Lise uttrykker, at hun ikke ville kommet så langt ut, hvis ledelsen hadde hatt kunnskap om stresshåndtering. Herunder understreker hun flere ganger, at ledere burde ha en utdanning eller eksamensbevis på håndtering av stress (Bilag 1, 141-146). På denne måten vil de ha noen redskaper, i forhold til å håndtere medarbeiderne bedre. Lise viser blant annet til at følgende ville ha hjulpet henne:

«... jeg tenker også at hvis de hadde taget fat i mig noget før og sagt til mig, ”jamen ved du hvad, vi synes du skal gå hjem. Så gå hjem i fjorten dage, og du skal ikke/det betaler vi. Så gå nu hjem i fjorten dage og bare tænk på noget

andet. Gå nogle lange ture.” Altså, hvis de havde haft de redskaber ...» (Bilag 1, 336-341).

Lise har altså brutt fullstendig sammen foran lederen, samtidig som hun har vært åpen omkring sine søvnproblemer og utfordringer. Likevel opplever hun manglende forståelse fra ledelsens side (Bilag 1, 218- 223). Dette kan ses i sammenheng med emosjonell smitteeffekt og mentalisering. Emosjonell smitteeffekt forekommer tilsynelatende i situasjonen hvor Lise bryter sammen, fordi hun sier at lederen virket berørt over hennes sammenbrudd. På denne måten illustreres det, at Lises negative følelser, vekker negative følelser hos lederen. Dog beskriver Lise, at lederen ikke visste hva han skulle gjøre i situasjonen, og at han ikke gjorde noe for å endre den. På denne måten antyder jeg, at lederen utviser manglende mentaliseringsevner. Dette tenker jeg, fordi lederen tilsynelatende ikke tilstreber å forstå Lises sammenbrudd, samt hvordan dette relaterer seg til hennes mentale tilstander. Dette er selve essensen i mentalisering; nemlig evnen til å forstå hvordan andres handlinger relaterer seg til indre mentale tilstander (Allen et al., 2008, p. 4). Herunder poengteres det, at ledes evne til å spørre inn til hva som forårsaker bestemte handlinger hos medarbeiderne, er viktig. Dersom ledere tørr å spørre inn til medarbeideres utfordringer, vil de også være i en bedre posisjon i forhold til å forebygge at medarbeidere går ned med stress.

I tillegg poengterte Lise, at ledere burde ha kunnskap om stresshåndtering. Hun understreker at hun ikke ville kommet så langt ut, hvis de hadde tatt fatt i henne på et tidligere tidspunkt. Lise beskriver, at hun ville hatt behov for at ledelsen skulle sendt henne hjem, så hun kunne tenkt på noe annet og slappet av. Herunder tenker jeg at det er tydelig, at Lise streber etter forståelse og anerkjennelse fra ledelsen. Det kan i denne sammenheng antydes, at Lise streber etter å oppleve mentalisering fra lederens side. Ved at ledelsen hadde sendt henne hjem, tror jeg hun ville føle, at de hadde forståelse for alvorligheten av hennes utfordringer. Som nevnt tidligere i analysen, kan det dog være vanskelig for lederen å vite at Lise har bruk for nettopp dette. Dermed understrekes igjen viktigheten av, at medarbeidere gir uttrykk for hva de føler og ønsker. Dette kan være lettere å gi uttrykk for, dersom lederen utviser interesse i forhold til disse ønsker og behov, samt skaper situasjoner hvor disse kan vendes.

4.2.1.3 Fysiske belastningsreaksjoner

Når man arbeider under et stort tidspress over lange perioder, forteller Lise at kroppen begynner å si ifra (Bilag 1, 97). Hun sier at hun ikke kun er rammet i forhold til det psykiske, men også det fysiske (Bilag 1, 401). I denne forbindelse opplever hun både søvnproblemer, manglende energi, forhøyet blodtrykk, samt hodepine (Bilag 1, 410-440). Lise uttrykker blant annet følgende:

«Altså jeg kunne heller ikke tage mig sammen til at gå ture vel. Altså det var sporadisk jeg gik nogle ture eller kom ud og dyrket noget motion, ikke også (...) Jeg kunne slet ikke, jeg havde ingen energi. Jeg havde ingen energi. Der var flere dage når jeg kom hjem, så gik jeg ind og lagde mig i min seng, og sov nok en time, ikke også» (Bilag 1; 415-417; 419-421).

I tillegg sier hun, at hennes blodtrykk var alt for høyt, og at hun fikk medisiner for dette ved sin lege. Derutover fikk hun også piller mot hodepine (Bilag 1, 433-438). I relasjon hertil, uttrykker hun følgende:

«Men altså, det var jo et signal til kroppen om at du er(-) du er på vej ud (...) Over kanten, ikke også. Hvor man bare ignorerer det. Men det er bare fordi jeg tænkte at jeg kan ikke bare sygemelde mig, vel. Og jeg synes jo også/jeg prøvede jo ligesom. Altså, det er det/lederen har bare ikke taget det alvorlig» (Bilag 1, 439-445).

I etterkant av sykemeldingen kan Lise altså godt se at de fysiske reaksjonene var et signal til kroppen, om at hun var på vei ut i stress. Dog beskriver hun, at hun ikke selv kunne se dette mens hun stod midt i det. Selv om hun opplevde søvnproblemer og manglende energi, prøvde hun på å få alt til å fungere likevel (Bilag 1, 179-183). Hun sier, at hun klarte å levere kvalitet i arbeids- og oppgaveutførelsen helt til det siste (Bilag 1, 184-188).

I det ovenstående ses det altså at Lise har opplevd en rekke fysiske belastninger. Hun opplevde at kroppen begynte å si ifra, på bakgrunn av at hun arbeidet under et stort tidspress i lange perioder. Dette kan ses i sammenheng med evolusjonsteorien. Her vektlegges det nemlig at stress kan være adaptivt i korte perioder, mens kronisk og

vedvarende stress vil påvirke immunsystemet negativt (Pinel, 2011, pp. 454-455). Dette ser også ut til å være tilfellet for Lise. Her kan det altså tenkes, at det konstante tidspress kan ha vært med til å forårsake Lises fysiske belastningsreaksjoner. Herunder kan tidspresset anskues som en såkalt fare for Lise. Hun vil derfor bruke mange krefter på å «overleve» på arbeidsplassen, hvilket avspeiles i at hun kjemper videre, til tross for søvnmangel, hodepine, stress etc. Som det beskrives i sammenheng med evolusjonsteorien, vil hun dermed bruke mye tid på å beskytte seg selv. Videre vektlegges det i evolusjonsteorien at ens stressnivåer vil reduseres, når en vet at noen bryr seg om en og beskytter en. Dersom lederen i større grad hadde utvist forståelse og brydd seg om Lises utfordringer, kan det derfor tenkes at hennes stressnivåer ville blitt redusert og at trivsel potensielt kunne skapes.

I tillegg kan det diskuteres hvorvidt Lise «håndterer» de usunne arbeidsforhold ved å undertrykke kroppens signaler. I følge Maslow, vil individet kunne ignorere udekkede behov over lenger perioder. Det kan dermed tenkes, at hennes ignorering av kroppens signaler, bunner i en vanetilegnelse. Hun kan ha blitt så vant til opplevelsen av de fysiske belastninger, at hun ikke innser alvorligheten av disse. I tillegg kan det store tidspress og effektivitetsfokus gjøre, at hun ikke får tid til å reflektere og merke etter i forhold til kroppens signaler.

I forhold til Maslows teori, kan det videre tenkes at Lises fysiologiske behov ikke er tilstrekkelig dekket med tanke på søvn. De fysiologiske behov er de mest dominerende behov for individet, og de er essensielle for å sikre overlevelse (Larsen, et al., 2013, p. 287). Når Lises behov for søvn ikke er dekket, vil dette dermed dominere henne. Alle andre behov vil skubbes i bakgrunnen, i følge Maslow. Dette kan tenkes å være delvis riktig i Lises tilfelle, da hun uttrykker at hun ingen energi har. Hennes søvnmangel ser altså ut til å hindre henne i hverdagen, ved at hun ikke har energi eller overskudd. Dog beskriver Lise samtidig et behov for å prestere og kjempe videre- til tross for opplevelsen av stress og manglende søvn (Bilag 1, 179-183). På denne måten utviser hun behov for å dekke de høyerestående nivåer i Maslows behovspyramide- eksempelvis behovet for anerkjennelse og selvaktualisering. Dermed ser det i Lises tilfelle ut til, at hun søker å dekke flere behov samtidig. Lise streber etter å dekke de høyerestående behov i hierarkiet, samtidig som flere av de fysiologiske behovene ikke er tilstrekkelig dekket. I

relasjon til dette, vil det i diskusjonen diskuteres, hvorvidt Maslows behov i virkeligheten er så rigide, som de kan fremstå i teorien.

Lises behov kan også ses i sammenheng med Herzbergs to-faktor-teori. Han vektlegger nemlig at mennesket har to behovssett: unngåelse av smerte og ubehag, samt prestasjon. I følge Herzberg, kan Lise altså både ha et behov for å unngå ubehag (eksempelvis søvnmangel, hodepine etc.), samtidig som hun også vil ha et behov for å prestere. Det kan antydes at hennes søvnmangel og manglende energi, til slutt fører til at hun ikke kan prestere mer. Hun presterer helt til det siste, men må til slutt sykemeldes. På den andre siden kan det også tenkes, at hennes behov for å prestere, har vært med til å forårsake søvnbesvær etc. Uansett hvordan korrelasjonen forholder seg, kan det på bakgrunn av Herzbergs teori antas, at aspekter ved både *hygienefaktorene*, samt *motivasjonsfaktorene*, mangler for Lise. Selv om enkelte aspekter ved hygienefaktorene er til stede, som eksempelvis en god lønn, er det likevel aspekter ved arbeidsforholdene, som skaper utilfredshet for Lise. Lise ser videre ut til å ha flere av motivasjonsfaktorene dekket, som eksempelvis interesse i arbeidsoppgavene. Dog klarer hun ikke å prestere og yte det hun gjerne vil, blant annet på grunn av tidspress og manglende forståelse fra ledelsen.

I sammenheng med ovenstående, vil jeg argumentere for at tingene forholder seg litt mer nyansert, enn tankene som danner grunnlaget for Herzbergs teori. I Lises tilfelle ser det ut til at både aspekter ved arbeidsforholdene, samt ved den indre motivasjon, henger sammen og begge påvirker opplevelsen av utilfredshet. Dermed vil jeg argumentere for, at forhold ved både hygiene- og motivasjonsfaktorene, kan forårsake utilfredshet hos det arbeidende individ. Samtidig tror jeg ikke, at det alene er aspekter ved den indre motivasjon, som vil kunne skape tilfredshet hos individet. Jeg tror derfor at ledere kan bidra til å skape tilfredshet og trivsel, både ved å legge til rette for gode arbeidsforhold og ved å fremme medarbeidernes indre motivasjon. Dette vil utdypes i diskusjonen.

4.2.2 Motivasjon og trivsel

I det følgende vil det vises til de aspekter ved arbeidet, som Lise anser som bidragsytende i forhold til å skape motivasjon og trivsel. Først vil det beskrives hvordan arbeidsoppgavene i seg selv, samt tid til ferdiggjørelsen av disse, kan fremme Lises trivsel og motivasjon. Videre vises det til hvordan forståelse og en positiv atmosfære, er

av betydning for Lise. I tillegg vil viktigheten av sosiale arrangementer analyseres og diskuteres. Også her vil Lises uttalelser først beskrives deskriptivt. I sammenheng med de deskriptive beskrivelser, vil uttalelsene deretter analyseres og diskuteres på bakgrunn av teori.

4.2.2.2 Arbeidsoppgavene og tid til ferdiggjørelse av disse

Når jeg spør inn til hva som skal til for at Lise skal trives og være motivert på arbeid, er Lises første svar følgende: *«jamen det gjør det ved at jeg får tid til at lave oppgaverne. Uden at blive rykket ud og ind af dem. Altså, tid til opgaverne. Færdiggørelse. Færdiggørelse af en opgave, det er mega vigtigt.»* (Bilag 1, 234- 239). Hun poengterer altså igjen hvilken effekt tidspresset har på henne, og at trivsel og motivasjon kan skapes ved at hun får tid nok til ferdiggjørelse av oppgavene.

Videre spør jeg inn til hva Lise synes om arbeidsoppgavene i seg selv. Her svarer hun at hun elsker arbeidsoppgavene (Bilag 1, 271-275). Dette henger sammen med, at hun selv får være med til å designe dem og ha innflytelse på dem. I tillegg kan hun godt like, at hun har tett kontakt med kundene (Bilag 1, 281-286). Lise uttrykker videre, at litt av bakgrunnen for at hun blir værende på sin nåværende arbeidsplass, henger sammen med at jobben i seg selv er meget god. Hun sier følgende:

«Så jeg har jo et, jeg har jo mega/ jeg har et mega godt job (...) Så det er selvfølgelig også derfor jeg hænger lidt ved her, fordi jeg har jo et mega job/ godt job. Så det er spændende, ik også (...) Så det er nok også derfor jeg ikke bare sådan kaster håndklædet i ringen. Jeg prøver at kæmpe» (Bilag 1, 288-294).

Som sett i det ovenstående, er tid til ferdiggjørelse av oppgaver viktig for Lises trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Herunder kan det trekkes en parallell til evolusjonsteori og psykologisk trygghet. Her vektlegges det nemlig, at vi biologisk er utviklet, så vi opplever stress i møte med farer. Som tidligere nevnt, kan det tenkes at tidspresset representerer en såkalt fare for Lise, fordi det «truer» hennes kapasitet i forhold til en god og grundig oppgaveutførelse. Herunder kan tidspresset også være en medvirkende årsak til hennes fysiske belastningsreaksjoner, hvilket understreker at tidspresset også kan anses som en trussel i forhold til Lises helse. Videre kan det tenkes at *tid* representerer en form for

psykologisk trygghet for Lise. Psykologisk trygghet ble beskrevet som «å føle at man er i stand til å være seg selv, uten frykt for negative konsekvenser for ens selvbilde, status eller karriere.» Dersom Lise hadde hatt tid til å utføre oppgavene grundig og i tråd med sine egne kriterier, forventninger og ambisjoner, kan det tenkes at hun i større grad ville føle at hun kunne være seg selv. Hun ville altså kunnet ferdiggjøre oppgaver, som hun bedre ville kunnet stå inne for og være stolt over. Slik det forholder seg på nåværende tidspunkt, kan det derimot tenkes at tidspresset faktisk skaper frykt i forhold til hennes selvbilde, status og karriere. Dermed vil hun oppleve det motsatte av psykologisk trygghet. Dette tenkes eksempelvis fordi hun i stor grad identifiserer seg med arbeidet. En arbeidsutførelse som ikke lever opp til hennes egne forventninger, kan dermed tenkes truende for selvbildet og identiteten. Dermed poengteres viktigheten av psykologisk trygghet, som herunder kan skapes ved at medarbeidere får mulighet til å være seg selv- også i forhold til hvordan de arbeider best. Herunder tenker jeg, at ledere kan skape trivsel ved å ta hensyn til nettopp dette. I Lises tilfelle vil dette innebære bedre tid til utførelsen av oppgaver.

Til tross for det store tidspress, uttrykker Lise at hun er meget glad for sitt arbeid og arbeidsoppgavene. Herunder kan det antydes at Lise opplever høy grad av motivasjonsfaktorene, som beskrives i Herzbergs teori. I følge Herzberg, innebærer motivasjonsfaktorene både interesse i arbeidet og følelsen av oppnåelse og ansvar. Når disse faktorer er tilstrekkelig til stede, vil det skape tilfredshet ved arbeidet, i følge Herzberg. Lise utviser tilfredshet ved arbeidsoppgavene, men i sin helhet beskriver ikke Lise tilfredshet ved å arbeide i den pågjeldende virksomhet. Det at hun elsker arbeidsoppgavene, er altså ikke nok for å trives på arbeidsplassen. Interesse i arbeidet er kun en del av motivasjonsfaktorene, og det kan tenkes at Lise både mangler følelsen av oppnåelse og ansvar. Herunder tenker jeg at det store tidspress fungerer som en blokkade i forhold til motivasjonsfaktoren som knytter seg til oppnåelse. Ved at hun er nødt til å arbeide under et stort tidspress, klarer hun nemlig ikke å yte og oppnå det hun gjerne vil. Dette kan være bakgrunnen for at Lise i sin helhet ikke opplever trivsel på arbeidsplassen. Når det er sagt, ser det likevel ut til at de spennende arbeidsoppgavene fungerer som en motivasjonsfaktor for henne. Hun sier tross alt at dette er bakgrunnen for at hun blir værende på arbeidsplassen og «ikke kaster håndkledet i ringen.» På en annen side ser det også ut til at dette fastholder Lise i et usunt arbeidsmiljø, fordi de spennende arbeidsoppgavene gjør at hun blir værende, til tross for opplevelsen av stress.

4.2.2.1 Lederens forståelse og evne til å skape en god atmosfære

Ved spørsmål omkring hvordan ledere best mulig kan ivareta sine medarbeidere så de trives på arbeid, vektlegger Lise viktigheten av at lederen skaper en god og positiv atmosfære (Bilag 1, 660-662). I denne sammenheng uttrykker hun følgende:

«Altså, hvis du trives/hvis man tenker på man ikke er stressramt/jamen det er å/man skal være motiverende som leder (...) Fordi, hvis de er positive og motiverende, så smitter det også af på/MEGA meget på medarbejderne» (Bilag 1, 658-665).

I tillegg til å være positive og motiverende, verdsetter Lise videre at lederen utviser forståelse. Lise vektlegger i denne sammenheng, at forståelse fra lederen er essensielt for å trives på arbeid (Bilag 1, 807-809). I tillegg utviser Lise stor begeistring og takknemlighet i forhold til sin gamle leder på sin nåværende arbeidsplass. Hun beskriver at de hadde en meget god kjemi helt fra start, og at han var en veldig god leder (Bilag 1, 854-869). Lise beskriver videre, at han er grunnen til at hun har kjempet og kjempet for å bli værende på arbeidsplassen (Bilag 1, 878-884). Bakgrunnen for at han var en god leder, henger ifølge Lise sammen med følgende:

(...) Det var sådan et langsomt tempo det hele kørte i. Så jeg havde det bare sådan/og det var også det han gerne ville have ham der, der ansatte mig. Han kunne bare mærke/ja, jeg havde nogle gode inputs og sådan noget som han gerne ville have puttet ind i den her virksomhed (...) Så det ville jeg bare rigtig gerne byde ind med» (Bilag 1, 892-898).

Lise var altså tidligere fri for det tidspress, som hun i løpet av det seneste stykke tid har opplevd. I tillegg beskriver Lise, at den gamle lederen var meget forstående. Han var blant annet god til å fjerne oppgaver fra henne, hvis han kunne se at hun hadde for mye å se til (Bilag 1, 808-815).

Når det gjelder Lises første uttalelse om at motivasjon og trivsel kan skapes ved at lederen er positiv og motiverende, er det viktig å poengtere at hun i denne sammenheng refererer til personer som ikke er rammet av stress. Herunder kan det altså tenkes, at dette

ikke vil kunne skape trivsel og motivasjon for Lise på nåværende tidspunkt. Jeg tenker at mer grunnleggende aspekter, som eksempelvis tid til ferdiggjørelse av oppgaver, i første omgang må på plass for at Lise skal kunne trives på arbeidsplassen. I tillegg tror jeg at en forbedring knyttet til lederens forståelse for at Lise har bruk for mer tid til oppgaveutførelsen, vil kunne gjøre en stor forskjell for Lises trivsel. Denne forståelsen har hun tidligere fått fra sin gamle leder, hvilket hun tydelig satt stor pris på.

Til tross for at lederens evne til å skape en positiv og motiverende atmosfære, kanskje ikke alene vil føre til trivsel for Lises vedkommende, tror jeg likevel det vil kunne ha en positiv effekt på henne. Dette tenkes, fordi Lise beskriver at lederens evne til å være positiv og motiverende, virkelig smitter over på medarbeiderne. Her kan det trekkes en parallell til emosjonell smitteeffekt, hvor lederens attitude tilsynelatende påvirker medarbeiderne i stor grad. Ved at lederen utviser positivitet og motivasjon, kan dette altså smitte over på medarbeiderne og bidra til skapelsen av trivsel. Herunder tenker jeg at lederens evne til å skape en positiv og motiverende atmosfære, kan være et positivt innskudd i Lises hverdag, selv om det sannsynligvis ikke alene vil kunne skape trivsel og fjerne stresset hun opplever.

Lises uttalelser omkring den gamle lederen kan videre analyseres i forhold til begrepet *psykologisk trygghet* og *mentalisering*. Det er tydelig at Lises gamle leder har spurt inn til og satt pris på Lises inputs, og dermed bidratt til å skape psykologisk trygghet. Psykologisk trygghet handler nemlig om at ledere spør inn til medarbeidernes tanker og meninger, samt utviser anerkjennelse overfor disse. Den gamle lederens evne til dette, har videre ført til at Lise virkelig ønsket å bidra med inputs. På denne måten kan det tenkes, at lederen har «vekket» Lises indre motivasjonsfaktorer, som eksempelvis interesse og ansvar i arbeidet, hvilket beskrives i Herzbergs teori. I følge Herzberg, vil dette bidra til at individet opplever tilfredshet ved arbeidet. Dette ser også ut til å ha gjort seg gjeldende i Lises tilfelle. Her antydes det altså, at lederens evne til å skape psykologisk trygghet, kan bidra til å oppfylle behovet for personlig vekst for individet, som igjen vil føre til tilfredshet.

I tillegg tyder mye på, at den gamle lederen hadde gode mentaliseringsevner. Dette tenkes, fordi Lise beskriver ham som meget forstående. Derutover antyder jeg at han var meget oppmerksom og god til å ta hensyn til Lises behov. Eksempelvis var han god til å

fjerne oppgaver fra Lise, hvis hun hadde for mye å se til. Dette tyder på, at han var bevisst omkring Lises behov, ønsker og følelser, og dermed var god til å se tingene fra hennes perspektiv. Nettopp dette er et viktig aspekt i forhold til mentalisering, og det understreker dermed viktigheten av mentalisering på arbeidsplassen.

4.2.2.3 Sosiale arrangementer

Lise uttrykker også at sosiale arrangementer er viktig på arbeidsplassen. Hun sier at hun fra tidligere arbeidsplasser har vært vant til mange sosiale arrangementer (Bilag 1, 679-686). Hun beskriver dog, at det ikke ble gjort noe ut av å avholde sosiale sammenkomster da hun ble ansatt på sin nåværende arbeidsplass. Hun beskriver videre, at det på bakgrunn av at mange arbeider hjemmefra, er vanskelig å gjøre sosiale ting sammen. Dette henger også sammen med, at medarbeiderne arbeider fra tre forskjellige lokasjoner og dermed ikke møtes så ofte (Bilag 1, 694-696).

Videre sier Lise, at hun selv har bidratt med å skape noe sosialt på sin nåværende arbeidsplass. Hun har eksempelvis kommet med forslag til sosiale arrangementer, og på denne måten bragt noe sosialt inn i virksomheten (Bilag 1, 698-699). Hver fredag avslutter de eksempelvis arbeidsdagen tidligere og får en øl eller en brus sammen (Bilag 1, 718-719). I sammenheng med dette, beskriver hun at det sosiale har blitt mye bedre, etter at hun har begynt å komme med inputs til det (Bilag 1, 712-724). Dog uttrykker hun også, at det er viktig at ledere går foran for å skape et godt sosialt miljø. «*Du kan ikke forvente at dine medarbeidere de gjør det,*» sier hun (Bilag 1, 728-729).

På bakgrunn av ovenstående, er det altså tydelig at Lise verdsetter et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Hun setter pris på sosiale arrangementer, hvilket også avspeiles i at hun selv har tatt initiativ til å arrangere flere av disse. Ut fra dette antar jeg igjen, at Lise har høy grad av trekket ekstroversjon. Dette tenkes, fordi hun lyder til å trives i, samt oppsøke, sosiale sammenhenger. Som nevnt i det teoretiske avsnitt omkring femfaktormodellen, vil personer som scorer høyt på ekstroversjon, anse interpersonelle forhold på arbeidsplassen som belønnende. De har større sannsynlighet for å rapportere om at relasjonene på arbeidet er viktige, for at de skal trives på arbeid. Det samme gjelder for personer, som scorer høyt på omgjengelighet (Furnham et al., 2005, p. 17). Som nevnt tidligere i analysen, ser Lise også ut til å ha høy grad av omgjengelighet. Dermed kan

hennes behov omkring det sosiale aspekt, tenkes å henge sammen med personlighetstrekkene *ekstroversjon* og *omgjengelighet*. En medarbeider som eksempelvis har lavere grad av ekstroversjon, kan tenkes å ha mindre bruk for sosiale sammenkomster for å trives på arbeidet. Dog vil alle mennesker ha et behov for tilhørighet og gode relasjoner, dersom man tar utgangspunkt i evolusjonsteorien. Selv om noen personer kan ha mindre behov for sosialt samvær enn andre, vil likevel behovet dominere individet. Tar man utgangspunkt i evolusjonsteorien, vil altså alle mennesker ha et behov for tilhørighet og trygghet, fordi vi er sosiale vesener.

I henhold til problemformuleringen, kan ledere altså bidra til skapelsen av trivsel, ved å legge opp til muligheter for sosiale arrangementer og sammenkomster. Dersom ledelsen tar initiativ til dette, kan det tenkes å styrke fellesskapet og relasjonene på arbeidsplassen. Ledere kan eksempelvis komme med forslag til sosiale tiltak, som man i fellesskap kan utvikle og diskutere. På denne måten vil ledere også bidra til å øke den psykologiske tryggheten, ved at de inviterer til inputs fra medarbeidernes side.

4.2.3 Oppsamling av analyse

I ovenstående analyse er det blitt beskrevet hvordan faktorer som *tidspress* og *uforutsigbarhet*, *lederens manglende forståelse*, samt *fysiske belastningsreaksjoner* kan betegnes som utfordringer for Lise på arbeidsplassen. Ytterligere er det vist til, at faktorer som *arbeidsoppgavene og tid til ferdiggjørelse av disse*, *lederens forståelse og evne til å skape en god atmosfære*, samt *sosiale arrangementer*, kan være essensielle for skapelsen av motivasjon og trivsel. Gjennom analysen er det dog blitt understreket, at noen av faktorene vil være viktigere og mer grunnleggende for å bedre Lises trivsel. På bakgrunn av Lises beskrivelser, ser det nemlig ut til at det hovedsakelig er det store tidspresset som kortslutter denne. Dette tenkes blant annet fordi tidspress og uforutsigbarhet i arbeidet gjentakende ganger beskrives av Lise, som de største utfordringene. På mange måter kan det tenkes, at det nettopp er dette som har vært den utløsende faktor i forhold til hennes stress. I tillegg er Lises første innskytelse i forhold til spørsmålet om hva som kan skape trivsel og motivasjon for henne, at hun har bruk for tid til ferdiggjørelse av oppgavene. Dette vitner om at tid til ferdiggjørelse av oppgavene kan være det første og viktigste skrittet mot skapelsen av trivsel for Lises vedkommende. I Lises situasjon, tenker jeg

altså at lederen best mulig kan bidra til å skape trivsel, ved å legge til rette for at hun får tilstrekkelig med tid til utførelsen av oppgavene.

5 Diskusjon

I dette kapittel følger diskusjonen. Først vil de empiriske resultater som ble presentert i kapittel 4, diskuteres. Deretter diskuteres min egen for forståelse, hvor jeg forholder meg kritisk til denne og oppstiller alternative forståelser. Videre inntas en kildekritisk tilgang i forhold til den anvendte teori og de anvendte begreper. Kapittelet avrundes med en diskusjon omkring kvalitet og begrensninger ved prosjektet.

5.1 Diskusjon av resultater

I det følgende vil intervjuets resultater diskuteres. Resultatene er allerede blitt løpende diskutert i analysen, men i det følgende vil jeg diskutere hvordan de overordnet sett kan tenkes å henge sammen. Først vil Lises utfordringer diskuteres, og deretter vil faktorene som ble beskrevet som motivasjons- og trivselsøkende diskuteres. I tillegg vil resultatenes betydning for min egen læring diskuteres.

5.1.1 Utfordringer

Som det fremgikk av analysen, opplevde Lise utfordringer i forhold til *tidspress*, *lederens manglende forståelse*, samt *fysiske belastningsreaksjoner*. Selv om disse utfordringene ble beskrevet hver for seg, tenker jeg at de henger naturlig sammen. En måte å anskue denne sammenhengen på, er at det store tidspress og uforutsigbarheten i arbeidet, gjør at Lise opplever fysiske belastningsreaksjoner, som eksempelvis søvnproblemer og stress. Samtidig kan karakteristikk ved lederen og den manglende forståelse, ha framprovosert belastningsreaksjonene. I tillegg kan Lises søvnproblemer, manglende energi, hodepine etc., gjøre at hun håndterer tidspresset og uforutsigbarheten dårligere. På denne måten kan det antydes, at det skapes en «negativ sirkel,» hvor de forskjellige utfordringene påvirker hverandre og forsterkes ytterligere. Dermed kan det også være vanskelig for Lise å bryte ut av denne sirkelen. Dog er det også blitt antydnet at den utløsende årsak til Lises stress, kan tenkes å primært være relatert til det store tidspress. Dette ble blant annet antydnet på bakgrunn av at tidspresset beskrives som en meget dominerende og negativ faktor av Lise, som går igjen flere ganger i intervjuet. På denne måten tenker jeg, at det også er en

endring i tidsrammen knyttet til oppgavene, som hovedsakelig skal til for at Lise kan bryte ut av den negative sirkel. Ved at lederen gir henne bedre tid til oppgavene, vil hun sannsynligvis også få en følelse av at lederen forstår henne. Dette kan videre tenkes å redusere de fysiske belastninger. Dermed kan en endring i tidsrammen tenkes å ha en positiv innflytelse på alle aspekter av Lises utfordringer.

Ytterligere kan det diskuteres hvorfor Lise ønsker å fortsette i den pågjeldende virksomhet, til tross for ovennevnte arbeidsforhold. Som beskrevet i analysen, legger Lise vekt på at hun ønsker å kjempe videre, fordi hennes gamle sjef var meget forstående og lyttende. I tillegg elsker hun arbeidsoppgavene og beskriver at hun har en veldig god jobb. Dog tenker jeg også, at hennes ønske om å bli på arbeidsplassen, henger sammen med hennes høye identifikasjon med arbeidsplassen. Hun uttrykker blant annet at arbeidet er ens identitet (Bilag 1, 648). Jeg fortolker derfor, at Lise frykter et identitetstap ved en eventuell oppsigelse. Arbeidet kan altså se ut til å være en så stor del av Lise, at hun frykter å miste en del av seg selv. Dette kan ytterligere vanskeliggjøre prosessen i forhold til å bryte ut av den negative sirkel, som ble beskrevet i forrige avsnitt.

I forbindelse med Lises forståelse av hvilke faktorer som skaper utfordringer og usunne arbeidsforhold, er det viktig å poengtere at også Lise vil preges av sin subjektive forståelse av fenomener og situasjoner. I sammenheng med den praktiske erkjennelsesinteresse, vil også hennes forståelse skapes på bakgrunn av en allerede farget forforståelse. Dette vil selvsagt også gjelde lederen og øvrige kollegaer. Jeg tenker derfor at deres subjektive forståelser av forskjellige situasjoner og kontekster, kan føre til misforståelser og utfordringer. I løpet av intervjuet påpeker Lise eksempelvis flere ganger at hennes nåværende leder ikke har forståelse for henne, men at den gamle lederen absolutt hadde dette. Herunder kan det tenkes, at den gamle lederen i større grad hadde en oppfattelse av arbeidsutførelsen, som korresponderte med Lises oppfattelse. Dermed kan deres subjektive forståelser omkring viktigheten av grundighet og god tid i oppgaveutførelsen, ha passet godt overens. Når den nye lederen krever at Lise skal arbeide under et stort tidspress, vises det at hans oppfattelse av god arbeidsutførelse, skiller seg fra den gamle sjefs- og Lises oppfattelse av dette. Lise har nettopp bruk for å arbeide grundig med de komplekse oppgaver. Når hun i tillegg har vært vant til å arbeide i et langsommere tempo tidligere, kan det være en stor overgang for henne, når hun skal arbeide under stort tidspress. Herunder kan det tenkes at Lise opplever å gå fra å være et

menneske på arbeidsplassen, til å nærmest fungere som et instrument eller middel til effektivitet.

5.1.2 Motivasjon og trivsel

Overordnet sett var det faktorer som *arbeidsoppgavene og tid til ferdiggjørelse av disse, lederens forståelse og evne til å skape en god atmosfære, samt sosiale arrangementer*, som ble beskrevet som kilder til motivasjon og trivsel for Lises vedkommende. Det kan diskuteres hvorvidt de nevnte faktorer vil være primære eller sekundære i skapelsen av trivsel for Lise. Som tidligere nevnt ser det nemlig ut til at det hovedsakelig er det høye tempo og store tidspress, som blokkerer for Lises motivasjon og trivsel. Dermed anser jeg dette som værende den primære årsak til at hun opplever stress og manglende trivsel. På denne måten kan det tenkes at forekomsten av eksempelvis sosiale arrangementer, ikke alene vil kunne skape trivsel for Lise. Mer basale ting, som eksempelvis et tempo som korresponderer med Lises behov, kan tenkes å være første ledd i skapelsen av trivsel. Derfor tenker jeg også at det nettopp er dette aspekt man må starte med å endre, for å bedre Lises situasjon. Dette kan tenkes å være annerledes for andre personer, som har andre behov. Eksempelvis vil noen trives med et høyt tempo i arbeidet. Dermed understrekes det, at det er meget individuelt hvilke faktorer som skaper trivsel for individet. Essensen av hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere, vil altså handle om lederens evne til å forstå den enkelte medarbeider.

Både prosjektets teoretiske del, samt den empiriske del, støtter viktigheten av å forstå den enkelte medarbeider. Dersom ledere er bevisste omkring grunntankene i evolusjonsteorien og hvordan man skaper psykologisk trygghet, kan dette være viktig i forhold til skapelsen av trivsel. I tillegg vil det være viktig å ta hensyn til at alle mennesker har en særegen personlighet, som gjør at en vil ha forskjellige preferanser, behov, utfordringer etc. Dette henger også sammen med Maslows og Herzbergs teorier, hvor det vektlegges at individet hele tiden vil styres av sine individuelle behov. Alle mennesker er forskjellige og vil dermed også motiveres på forskjellige måter. Dermed vil lederens evne til å forstå og sette seg inn i disse behov, være ekstremt viktig. Dette henger videre sammen med mentalisering, som handler om evnen til å forstå hvordan andres handlinger relaterer seg til indre mentale tilstander. I tillegg vil lederens bevissthet omkring emosjonell smitteeffekt kunne gjøre at lederen bestreber seg på å være den beste versjonen av seg selv, fordi dette også kan smitte over på medarbeiderne. Alt i alt ses det

altså at de ulike teoretiske perspektiver på hver sin måte belyser hvordan ledere kan skape trivsel. Likevel henger de sammen og understreker menneskers forskjellighet. Dermed understreker de også at måten hvorpå ledere kan skape trivsel, vil være meget forskjellig, avhengig av det enkelte individ. I Lises tilfelle kan muligvis lederens anerkjennelse og forståelse av at oppgavene krever tid, bidra til skapelsen av trivsel. For en annen medarbeider, vil noe helt annet kunne gjøre seg gjeldende.

I analysen antydte jeg videre at ledere kan skape tilfredshet og trivsel blant sine medarbeidere, både ved å legge til rette for gode arbeidsforhold og ved å fremme medarbeidernes indre motivasjon. På denne måten tror jeg ikke, at det kun er tilstedeværelse av motivasjonsfaktorene i Herzbergs teori, som kan skape tilfredshet ved arbeidet. Disse tankene skiller seg fra dem som danner grunnlaget for Herzbergs teori, fordi han mente, at det kun var motivasjonsfaktorene som kunne skape tilfredshet for individet. I følge Herzberg, vil nemlig god lønn og gode arbeidsforhold ikke kunne føre til tilfredse arbeidere; det vil kun føre til at arbeiderne ikke er utilfredse. Dermed kan det diskuteres hvorvidt tingene forholder seg mer nyansert, enn det som beskrives i Herzbergs teori.

De forskjellige aspekter som motiverer individet, kan være meget forskjellige og individuelle. Dette kan ses i sammenheng med Maslows behovsteori, fordi individet vil motiveres forskjellig, avhengig av hvilke behov som er dekket. Hvis en person eksempelvis mangler penger, kan det tenkes at personen opplever tilfredshet ved arbeidet, dersom han eller hun mottar en god lønn. En god lønn kan videre gi personen trygghet i form av å dekke behovet for mat og husly. Herunder kan det altså tenkes, at en såkalt *hygienefaktor* som lønn, i prinsippet kan fungere som et redskap til tilfredshet ved arbeidet. På en annen side kan det tenkes at de fleste mennesker i vårt samfunn vil strebe etter å dekke høyerestående behov. Mange vil gjerne strebe etter selvutvikling og selvrealisering, og dermed kun oppnå tilfredshet dersom de indre motivasjonsfaktorene dekkes. Dette vil utdypes under diskusjonen omkring «min forforståelse,» hvor det understrekes at mange gjerne anser arbeidet som en plattform for selvrealisering. I henhold til ovenstående kan det tenkes at Herzbergs teori ikke er universell og dermed ikke kan overføres direkte til alle tilfeller. I stedet kan det argumenteres for at den er kontekst- og personavhengig.

5.1.3 Resultatenes betydning for min egen læring

Utarbeidelsen av dette prosjekt har ikke kun gjort meg klokere på hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere- det har også gitt meg følelsen av å være bedre «kledd på» til arbeidslivet. Dette gjør seg gjeldende i forhold til to aspekter: 1) jeg tenker, at jeg har blitt klokere på hvordan man kan veilede og gi råd til ledere i forhold til hvordan de kan skape trivsel på arbeidsplassen, og 2) jeg er blitt mer bevisst omkring hvordan jeg selv ønsker å arbeide med klienter som klinisk psykolog.

I forhold til det første aspekt, er jeg kommet nærmere hva jeg tenker *burde* være samfunnets ideal for ledere. Herunder tenker jeg nemlig at essensen av resultatene viser at ledere burde være nysgjerrige og åpne overfor den individuelle medarbeider. Dermed tenker jeg, at kjernen i resultatene understreker viktigheten av lederens villighet til å sette seg inn i hver enkelt medarbeiders posisjon. Dette kan kreve at ledere er åpne for å arbeide uten eksakte modeller for hva som kjennetegner god ledelse, for heller å sette seg inn i hvordan de best mulig kan hjelpe hver enkelt.

Når det gjelder det andre aspekt, som omhandler hvordan jeg ønsker å arbeide som klinisk psykolog, tenker jeg at resultatene også kan overføres til denne kontekst. I denne forbindelse tenker jeg nettopp at nysgjerrighet og åpenhet overfor hver enkelt klient, vil kunne danne grunnlaget for en god allianse og behandling for den enkelte. Dermed tenker jeg også at min egen villighet til å arbeide ut over fastlagte modeller for behandling, vil være essensielt. I likhet med medarbeidere, vil også alle klienter ha forskjellige behov og ønsker. På bakgrunn av utarbeidelsen av dette prosjekt, er jeg blitt mer klar over viktigheten av å tilpasse og «skreddersy» behandlingen, så den går hånd i hånd med klientens behov og ønsker. Dette kan eksempelvis demonstreres ved at noen vil kunne ha mer bruk for endring av tankemønster i form av tradisjonell kognitiv terapi, mens andre kan ha mer bruk for aksept av disse gjennom acceptance and commitment therapy. Samtidig kan en helt tredje ha behov for en kombinasjon av disse terapiformer.

Alt i alt har utarbeidelsen av prosjektet gjort meg mer bevisst omkring diversiteten av menneskers tanker, ønsker og behov. Dette tenker jeg er viktig å være klar over i alle livets sammenhenger og situasjoner, hvor man interagerer med andre mennesker. På denne måten understekes igjen viktigheten av å være bevisst omkring sin egen

forforståelse og hvordan denne kan være forskjellig fra andres. Refleksjonene omkring min egen forforståelse gjennom prosjektet, har skapt en større nysgjerrighet overfor andre personers forforståelser. Dersom man både som leder, medarbeider, psykolog, partner etc., kan være bevisst, nysgjerrig og åpen omkring andre personers oppfattelser og perspektiver på ting, tror jeg man kan bidra til å skape trivsel i mange forskjellige kontekster. Blant annet tror jeg at denne bevisstheten og nysgjerrigheten, vil kunne skape bedre mentaliseringsevner og dermed gjøre en i bedre stand til å inngå i sosiale sammenhenger på en god måte. Dette tenker jeg fordi ens bevissthet, nysgjerrighet og åpenhet i forhold til andre mennesker, sannsynligvis vil øke ens kunnskap og interesse i forhold til hvordan andre personers atferd henger sammen med deres indre mentale tilstander. Dette er kjernen i mentaliseringsbegrepet og vil kunne bedre ens evne til perspektivtaking. Dette tror jeg kan bidra positivt til både ens egen og andres trivsel i alle sammenhenger. Ens egen trivsel vil sannsynligvis bedres, fordi ens sosiale kompetanse økes. I tillegg vil personene man omgås, kunne ha positivt utbytte av å bli møtt med åpenhet og nysgjerrighet. I de neste avsnitt vil jeg diskutere min forforståelse mer dybdegående.

5.2 Min forforståelse

I det følgende vil min forforståelse diskuteres, hvor jeg bestreber å posisjonere meg som «djevlelsens advokat» i forhold til den. I sammenheng med min forforståelse, vil jeg understreke, at jeg ikke kan sette meg ut over denne forforståelsen, i diskusjonen av den. Selv om jeg vil forsøke å oppstille alternative forståelser, kan jeg kun sette meg ut over min egen forforståelse, innenfor grensene av denne. Det vil altså si, at også disse forståelser vil være preget av min egen erfaring og holdninger. Her kan det igjen trekkes en parallell til den praktiske erkjennelsesinteresse, som understreker at forståelse alltid skapes på grunnlag av en allerede sosiokulturelt og historisk farget forforståelse. Dette behøver ikke nødvendigvis å være en svakhet. Jeg tenker derimot at det kan være en styrke å være bevisst om dette, fordi man blir klar over at ens egen forståelseshorisont er begrenset. På denne måten kan man forhåpentligvis også forholde seg mer åpent og nysgjerrig overfor andre forståelseshorisonter og perspektiver. I det følgende vil det diskuteres hvorvidt det egentlig er lederes ansvar å skape trivsel for sine medarbeidere. Det vil også diskuteres hvorvidt arbeidsplassen anses som en arena for selvrealisering. Deretter vil fokus vendes mot lederens trivsel. Dette prosjekt har hatt fokus på

medarbeidernes trivsel, men jeg vil også diskutere på hvilke måter lederens trivsel er viktig.

5.2.1 Er det lederens ansvar å skape trivsel for medarbeiderne?

Med utgangspunkt i prosjektets problemformulering, kan det ses at min forforståelse preges av en holdning om at ledere *kan* skape trivsel for medarbeidere. Derutover er min holdning også, at ledere *burde* tilstrebe å bidra til skapelsen av denne. Det kan dog diskuteres hvorvidt det rent faktisk er lederes ansvar å skape trivsel blant medarbeidere. I dagens samfunn, kan det observeres et økt fokus på hvordan individet kan øke sin livskvalitet, samt realisere seg selv. På denne måten ses en tendens til, at motivasjon og trivsel ikke blot er lederens ansvar, men i høy grad medarbeidernes anliggende. Dermed anses individet som sin egen lykkes smed (Hein, 2009, p. 217). Det finnes mange eksempler på denne tendens, og en av dem er FISH!- filosofien, som er etablert av John Christensen. Denne filosofien går ut på, at individet selv har et valg, i forhold til hvordan de utfører sitt arbeid. Individet velger altså selv sin attitude. Videre vektlegger denne filosofi, at individet skal leke og ha det gøy på arbeid. Herunder vises det til, at en godt kan ta arbeidet alvorlig, uten at man tar seg selv alvorlig. Sist, men ikke minst, beskriver filosofien viktigheten av at individet er nærværende- både overfor kunder og kollegaer (ibid). Budskapet i denne filosofien retter seg mot, at individet selv bestemmer om de går på arbeid med en positiv eller negativ energi. Motivasjonen anses dermed som individets eget ansvar. Innenfor denne tendens, påpekes det altså, at lederen ikke bærer ansvaret for medarbeidernes motivasjon og trivsel.

Til dels er jeg enig i ovenstående filosofi om at motivasjon og trivsel, er individets ansvar. Her skriver jeg *til dels* enig, fordi jeg mener at ansvaret ikke ligger hos én av partene. Dermed tenker jeg, at både individet og ledelsen har et visst ansvar. Jeg tenker at individet kan ha en positiv innstilling og møte utfordringer med et optimistisk mindset. Dermed tror jeg, at trivsel på arbeidsplassen er mulig, selv om arbeidsforholdene ikke er optimale. Dog kan individets evne til å være positiv og optimistisk, begrenses både av individets forutsetninger og ytre omstendigheter. Noen personer vil sannsynligvis ha lett for å tolke kritikk og utfordringer personlig, og det kan dermed være vanskelig å «velge» en positiv holdning overfor dette. Eksempelvis kan det tenkes at personer som scorer høyt på personlighetstrekket *nevrotisisme* kan ha særlige utfordringer ved dette, fordi de dermed vil ha lav grad av emosjonell stabilitet. De kan dermed oppleve mange negative

følelser såsom nervøsitet, frustrasjon og skyld. Samtidig tenker jeg, at det er begrenset hva en medarbeider kan holde ut, i henhold til dårlige arbeidsforhold. I forhold til casen med Lise, ble hun sykemeldt med stress, selv om hun prøvde å være positiv og kjempe videre. Dermed tror jeg, at lederen og de pågjeldende arbeidsforhold, har stor påvirkning på individets trivsel. Jeg tenker altså at individet selv kan gjøre mye for sin egen trivsel, men at trivselen også påvirkes av faktorer som ligger utenfor individets egen innflytelse.

I tillegg kan det også være faktorer ut over ledelsen og arbeidet, som skaper stress for individet. Mange mennesker har gjerne et ønske om å være den perfekte medarbeider, den perfekte partner, den perfekte forelder etc. Herunder tenker jeg at dagens såkalte prestasjonssamfunn, skaper forventninger til individet på et hav av områder. På denne måten kan det tenkes, at dårlige arbeidsforhold, ofte bare er en mindre brikke i forhold til forekomsten av stress. Dermed poengteres viktigheten av å ha balanse i ens liv, hvor trivsel i andre sammenhenger enn på arbeidet, også er veldig viktig. I denne sammenheng tenker jeg også at ledere kan skape trivsel ved å ta hensyn til nettopp dette. Dette kan eksempelvis gjøres, ved å legge opp til at medarbeidere skal slukke for sin mail i fritiden, samt søke råd og støtte hos lederen og øvrige medarbeidere. På denne måten kan det tenkes at individets trivsel i hverdagen generelt, kan ha en positiv innflytelse på individets trivsel i arbeidsmessig sammenheng.

5.2.2 Selvrealisering i arbeidsmessig sammenheng

Videre kan det diskuteres hvorvidt personer i dagens samfunn, anser arbeidsplassen som en arena for selvutvikling og selvrealisering. Før ble arbeidet gjerne ansett som noe, som i større grad skulle gi individet lønn. Samtidig var fokus rettet mot hva individet kunne tilby og prestere på arbeidet. Selv om jeg også vil argumentere for at dette fortsatt gjør seg gjeldende i dag, kan det tenkes at individet i større grad har fokus på hva arbeidsplassen kan tilby individet. Herunder kan det trekkes en parallell til den nye generasjon, som kommer ut på arbeidsmarkedet i de kommende år. I den offentlige debatt omtales de ofte som generasjon Y eller «what's in it for me»- generasjonen. Denne generasjon refererer til dem som er født mellom 1979-1997 (Hein, 2009, p. 220). De blir ofte kategorisert som selvsentrerte og bortskjemte, hvor de helt fra barndommen har fått ros og oppmerksomhet i store doser (ibid). I denne sammenheng vil mange gjerne ha forventninger om at arbeidsplassen også skal gi dem dette, samt bidra til selvutvikling og

selvrealisering. Dermed kan det tenkes at mange har store forventninger i forhold til hva arbeidsplassen kan tilby dem. Herunder kan det oppstå en kløft mellom det individet forventer, og det individet rent faktisk mottar. Jeg tenker at dette kan påvirke individets tilfredshet og trivsel ved arbeidet negativt. Dersom man derimot mottar mer enn man forventer, tror jeg dette kan påvirke trivselen positivt. Det kan dermed være en fordel å ha realistiske forventninger i forhold til hva arbeidsplassen og lederen kan tilby en. På denne måten vil det også kunne være lettere for ledere å bidra til skapelsen av trivsel.

Dog kan det være utfordrende å utvikle seg selv på arbeidsplassen i dagens samfunn. Dersom man ser det fra Prætorius' synspunkt, viser hun nemlig til at samfunnet har makt og midler til å sanksjonere borgernes selvutvikling (Prætorius, 2004, p. 728). Som nevnt innledningsvis, fremmedgjøres mennesker fra seg selv, i møte med dagens konkurransesamfunn. Dette er fordi man skal prestere resultater og effektivitet, hvorav det blir mindre viktig hvordan man er som menneske. Dermed tvinges individet til å overforbruke visse egenskaper fremfor andre (ibid). Herunder kan det altså antydes at individets selvutvikling ikke er individets frie prosjekt, men i større grad styres av samfunnet. Det kan derfor stilles spørsmålsteget ved hvorvidt individet i det hele tatt kan oppnå selvrealisering i arbeidsmessig sammenheng. I følge Maslow, handler selvrealisering om å være den personen, som man ønsker å være. Dersom man fremmedgjøres fra seg selv i arbeidet, kan dette tenkes å vanskeliggjøre oppnåelsen av selvrealisering. Det kan altså bli vanskelig å utvikle seg til den personen man ønsker å være, dersom samfunnet og arbeidsplassen har andre ønsker i forhold til dette. På denne måten kan det tenkes at individet mer eller mindre «tvinges» til utvikling av effektivitet- og resultatfremmende egenskaper, på bekostning av andre.

5.2.3 Hva med lederens trivsel?

Dette prosjekt har hatt som formål å beskrive og kartlegge hvordan ledere kan bidra til å skape trivsel for sine medarbeidere. Dog er det viktig å huske, at ledere bare er mennesker, og at de også vil ha grunnleggende behov, som de streber etter å få dekket. Det er mange krav og forventninger forbundet med lederjobben, og ledere har generelt for mange arbeidsoppgaver i forhold til den tid, de har (Hill, 2003, p. 179). Videre har ledere et stort ansvar overfor både medarbeidere, kunder, kollegaer og andre ledere. I tillegg bærer de også ansvaret for, at arbeidsoppgavene blir løst (ibid). På bakgrunn av dette, kan

jeg forstå at lederes fokus i mange tilfeller primært rettes mot oppnåelse av mål og resultater. Hvis eksempelvis en mellomleder presses hardt og stilles mange krav fra øverste leder, kan man stille seg spørsmålet, om hvilke av lederens prioriteringer som forsvinner først. For å beholde sin jobb som mellomleder, blir man nødt til å prestere og levere et godt stykke arbeid. Dermed kan det tenkes at dette prioriteres på bekostning av eksempelvis medarbeidernes trivsel, fordi lederen simpelthen prioriterer «overlevelse.»

I sammenheng med ovenstående tenker jeg at lederens evne til å mentalisere, er en av de egenskaper som forsvinner først i pressede situasjoner. Dette tenkes på bakgrunn av at ens evne til å mentalisere, forringes når man er under press og er stresset (Luyten & Fonagy, 2015, p. 368). Når man utsettes for stress, har man nemlig en tendens til å skifte fra reflektert mentalisering, til hurtig og automatisk mentalisering. Den automatiske mentalisering viser seg å være rigid og innebærer ofte feilaktige antakelser omkring en selv og andre (ibid). Når ledere arbeider under et stort press, kan det altså tenkes at deres evne til å mentalisere på en hensiktsmessig måte, svekkes. Dette kan tenkes å være en del av bakgrunnen for at det kan være utfordrende å være oppmerksom og forstående overfor medarbeiderne. Det skal dermed poengteres, at lederes tilsynelatende manglende fokus på trivsel, kan henge sammen med utfordringer knyttet til mentalisering. Dermed kan det tenkes, at medarbeidere opplever at lederen er fraværende, lite lyttende og forstående etc., uten at dette nødvendigvis er lederens intensjon. Det kan simpelthen være resultat av lederens tidspress og opplevelse av stress.

Selv om lederes evne til å mentalisere kan svekkes i møte med stress, burde de dog ha interesse i medarbeidernes trivsel. Ledere kan kanskje ha en tendens til å betrakte måloppnåelse og effektivitet som førsteprioritet i en travel hverdag, men det er viktig å huske, at resultatene skapes av virksomhetens medarbeidere. Mye forskning tyder herunder på, at disse medarbeidere skaper bedre resultater, når de trives (Gallup, 2017, p. 37). Dermed kan det være viktig for ledere å være oppmerksom på og bevisst omkring mentalisering. Selv om mentalisering i utgangspunktet skjer ubevisst, kan en bevisstgjørelse omkring denne, tenkes å være en fordel. Ved at ledere er oppmerksomme på, samt registrerer hvordan de tolker en selv og andre, kan forhåpentligvis en mer reflektert mentalisering forekomme. Dette kan tenkes å bedre både lederens og medarbeidernes trivsel på arbeidsplassen.

I ovenstående ses det altså at ledere kan stå i samme situasjon som mange medarbeidere. De kan også oppleve tidspress, uforutsigbarhet, stress, og mistriivsel på arbeidsplassen. Selv om dette prosjekt har som formål å kartlegge hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere, er det også viktig å huske, at lederens trivsel er meget viktig å ta hensyn til.

5.3 Kritiske refleksjoner omkring den anvendte teori

I det følgende vil det inntas en kritisk tilgang i forhold til den anvendte teori. Herunder vil det både tas en kritisk stillingtagen til de behandlede teoriers empiriske grunnlag, samt disses relevans den dag i dag.

5.3.1 Evolusjonsteori og psykologisk trygghet

Evolusjonspsykologi er fortsatt et «ungt» vitenskapelig felt, som krever mer forskning enn det finnes på nåværende tidspunkt. Forskere har så vidt begynt å røre ved overflaten, i forhold til å forstå menneskets mekanismer (Larsen et al., 2013 p. 215). Videre er evolusjonære hypoteser blitt kritisert for å være relativt vage og spekulative, samt ha liten vitenskapelig verdi (ibid, p. 198). I tillegg har teorien en begrensning knyttet til at man ikke kan gå tilbake i tid, for å bekrefte den presise adaptasjon og seleksjon. Forskere er dermed tvunget til å gjøre antakelser omkring menneskets fortid (ibid, p. 215). Dog har allerede hundrevis av fenomener innenfor feltet blitt dokumentert empirisk (Buss, 2016 p. 33). Til tross for at Darwins teori er eldre, er det altså blitt utført meget forskning på feltet. I forhold til begrepet omkring psykologisk trygghet, finnes det mye forskning som viser at behovet for trygghet og tilhørighet er sentralt i forhold til menneskets natur (Larsen et al., 2013, p. 199). Dermed er teorien fortsatt meget aktuell i dag, og den kan bidra med å forklare en rekke psykologiske mekanismer.

5.3.2 Maslows behovsteori

I henhold til Maslows behovsteori, kan det empiriske grunnlaget den bygger på, diskuteres. Maslow har ikke foretatt egentlige vitenskapelige undersøkelser i sitt arbeid, og teorien kritiseres ofte for dette. Dog vektlegger Maslow selv, at teorien bygger på egne kliniske erfaringer (Maslow, 1943, p. 371). Han skriver videre, at teorien skal betraktes

som et rammeverk, som kan danne grunnlag for fremtidig forskning (ibid). På denne måten ses det, at Maslow selv var bevisst omkring dette, og at teorien ikke er ment å anskues som «rene fakta.» I stedet presenterer han leseren for sine egne tanker og refleksjoner. Det skal dog nevnes at teorien er gammel, og at den dermed kan fremstå meget forenklet.

Det kan videre diskuteres hvorvidt hans behov er så hierarkiske som de fremstår. I følge Maslow, vil nemlig et behov som er udekket, dominere hele individet, og andre behov vil skubbes i bakgrunnen. På denne måten antas det, at individets fokus hovedsakelig vil rettes mot å dekke ett behov av gangen. Dette skiller seg eksempelvis fra grunntanken i evolusjonsteorien, hvor det vektlegges at mennesket er et sosialt vesen og hele tiden vil søke trygghet etc. I min optikk fremstår det mer naturlig, at individet vil domineres av mange behov samtidig. Dette ses også i casen med Lise, hvor hun til tross for mangel på fysiologiske behov (søvnmangel etc.) likevel streber etter oppnåelse og prestasjon. Dermed kan det antas, at behovene Maslows teori, i virkeligheten ikke er så stringente. Også Maslow vektlegger at behovene ikke er så isolerte som de kan fremstå. Han mener altså ikke, at et behov skal være 100% dekket, for at nye toner frem. Dermed kan individet ha flere behov samtidig (Hein, 2009, p. 77).

I henhold til behovsteorien og ledelse, kan det diskuteres hvordan Maslow anskuer selvrealisering. Maslow anser selvrealisering nærmest som et middel til effektivitet på arbeidsplassen. Dermed blir ikke selvrealiseringen i seg selv målet og det vises til hvordan ledelsesstrategier kan oppbygges for å skape selvrealiserende medarbeidere, med formål om å øke effektiviteten. Jeg tenker dermed at selvrealisering nærmest blir et middel for å oppnå effektivitet, heller enn målet i seg selv. Som tidligere nevnt, presiserer Prætorius utfordringene ved dette, fordi individet anskues som et middel til effektivitet og resultater.

5.3.3 Herzbergs to-faktor teori

Herzbergs to-faktor-teori hviler på et relativt stort empirisk grunnlag. Det er blitt utført omkring 200 intervju, og heretter foretatt ytterligere undersøkelser med i alt 1685 respondenter som underbygger de opprinnelige resultater (Hein, 2009, p. 127). Gjennom kvalitative intervju bad man respondentene om å identifisere tidspunkter, hvor deres

følelser omkring jobben var høyere eller lavere enn vanlig. Deretter ble det stillet spørsmål til når det skjedde, hvor lenge det varte, samt under hvilke omstendigheter. Dernest ble respondenten spurt om hvilken effekt den høye eller lave jobbtilfredsheten hadde i forhold til arbeidsinnsatsen. På denne måten ble respondentenes fortellinger om når de følte seg bra, og når de følte seg dårlig på arbeid, inndelt i faktorer som førte til tilfredshet og utilfredshet (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, pp. 14- 17). En metodisk problemstilling herunder, er at metoden krever at respondentene faktisk kan plassere sine følelser og opplevelser i forhold til to ytterpunkter: gode og dårlige. I tillegg kan dette være mer eller mindre ubevisst for individet, så det krever stor evne til refleksjon. For å løse dette problem, valgte Herzberg å bevisst utvelge velegnede respondenter. Dermed oppstilte han et seleksjonskriterie som førte til skjevhet i utvelgelsen av respondenter (Hein, 2009, p. 127).

Som nevnt tidligere, kan også forholdet mellom motivasjons- og hygiene faktorene diskuteres. Det som beskrives som motivasjonsfaktorer, kan i følge Herzberg ikke medvirke til å skape jobbtilfredshet, mens det som fungerer som hygiene faktorer ikke kan skape jobbtilfredshet. Dette kan virke ulogisk, fordi noen eksempelvis kan tenkes å oppnå tilfredshet gjennom mottakelse av en høy lønn. Herunder kan det stilles spørsmålstegn ved generaliserbarheten av teorien, fordi motivasjon vil være et personlig anliggende for individet. Dermed kan det være individuelle forskjeller i forhold til hva som skaper tilfredshet og utilfredshet. Dog bygger min forforståelse på at tilfredshet og trivsel, samt utilfredshet og stress, kan ses som to sider av samme sak. Dette står i motsetning til Herzbergs forståelse, og vil dermed også ha påvirkning på min tolkning og anskuelse av hans teori.

5.3.4 Trekkteori og femfaktormodellen

Femfaktormodellen eller «Big Five» har vist seg å ha størst grad av konsensus av alle trekk taksonomier innenfor personlighetspsykologi (Larsen et al., 2013, p. 66). De fem faktorene har blitt funnet av utallige forskere ved bruk av forskjellige samples, i tillegg til å bli replisert i forskjellige språk og formater. Det har dog vært en del kontrovers omkring modellens femte faktor, åpenhet. Det er fortsatt usikkerhet omkring denne faktors innhold og replikasjon på tvers av kulturer og språk. Herunder kreves mer forskning for å skape større konsensus omkring nettopp denne faktor (ibid, p. 68).

De fem faktorer kan tenkes å være meget få i forhold til å fange kompleksiteten av personlighet. Noen argumenterer blant annet for at flere faktorer burde tilføyes til modellen. Eksempelvis har Lewis R. Goldberg argumentert for at religiøsitet og spiritualitet noen ganger fremstår som separate faktorer. Andre viser derimot til at en sjettede faktor som *ærlighet* burde tilføyes (Larsen et al., 2013, pp. 71-72). Det er dog viktig å huske at hver faktor består av mange fasetter, og at de fleste kan argumenteres for å være inkludert i femfaktormodellen. Ærlighet kan eksempelvis sies å inngå under faktoren *omgjengelighet*. Modellen er meget relevant i dag, hvor man blant annet anvender målevertøyet NEO-PI-R som er utarbeidet av Paul T. Costa og Robert R. McCrae, for å måle personlighet.

5.3.5 Emosjonell smitteeffekt og mentalisering

I forhold til begrepet omkring emosjonell smitteeffekt, er det gjort mye forskning på dette innenfor en rekke psykologiske områder (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993, p. 99). En begrensning knyttet til dette begrep, er dog at det er uklart hvor stor rolle det spiller i forhold til ens emosjonelle opplevelse, samt hvorvidt det utgjør en mindre eller større del av denne (ibid, p. 98). I tillegg kreves det mer forskning for å finne ut av hvor stor del av den emosjonelle smitteeffekt, som påvirkes av henholdsvis ansiktsuttrykk, vokaler, positurer, samt bevegelsesmimikk (ibid, p. 97).

Videre er mentaliseringsbegrepet meget relevant i dag, selv om konseptet i seg selv er gammelt. Det oppstod nemlig gjennom psykoanalyse, hvor Freud anvendte begrepet i sin teori om sinnet (Allen et al., 2008, p. 12). Den dag i dag anvendes også begrepet i terapeutiske sammenhenger, og det er blant annet utviklet en tilnærming som kalles mentaliseringsbasert terapi. I og med at mentalisering er en så viktig prosess, er dette relevant i mange sammenhenger. Begrepet er viktig innenfor flere psykologiske domener, hvor det eksempelvis innenfor evolusjonspsykologi vektlegges at mentalisering må ha vært viktig for menneskers overlevelse (ibid, p. 36). I tillegg er det blant annet relevant innenfor utviklingspsykologi, hvor det fokuseres på barns utvikling av theory of mind. Innenfor sosialpsykologi beskrives begrepet også som viktig, fordi det er av stor betydning for ens sosiale kompetanse og interaksjon med andre mennesker (Di Stefano et al., 2017, p. 218).

5.4 Kvalitetsvurdering og begrensninger

I all forskning er det nødvendig å vurdere kvaliteten, for å sikre best mulig kvalitet i resultatene. Innenfor kvalitativ forskning er det dog omdiskutert, hvilke begreper som bør bringes i spill, når det gjelder kvalitetssikringen. Årsaken er at begrepene validitet, reliabilitet og generalisering har røtter i de naturvitenskapelige tradisjoner (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 522). Disse begrepene kan dog omformuleres, så de tilpasses intervjuforskning (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 317). Herunder kan man betrakte begrepene som transparens i stedet for reliabilitet, gyldighet i stedet for validitet og gjenkjennelighet i stedet for generalisering. Bakgrunnen for denne tilpasningen av begrepene, henger sammen med at den viten som oppnås i kvalitativ forskning, kan være usikker og ofte vil gi anledning til nye spørsmål frem for endelige svar (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 522). I det følgende vil disse kvalitetskriteriene utdypes, og det vil vises til hvordan jeg har inkorporert dem i prosjektet. Med dette belyses samtidig undersøkelsens begrensninger.

5.4.1 Transparens

Begrepet transparens refererer til at forskningens grunnantakelser og fremgangsmåter bør være så gjennomsiktede som mulig, så leseren kan vurdere fornuften i undersøkelsens resultater (Brinkmann & Tanggaard, 2015, p. 523). Her vektlegges det, at god kvalitet i en kvalitativ intervjustudie, i stor grad omhandler metodologisk refleksjon. Det skal være mulig å gjennomskue veien fra forskerens design av undersøkelsen, til utførelse, analyse og resultater. På denne måten kan leseren ta kritisk stilling til resultatene, eller la seg inspirere til utførelse av lignende studier (ibid).

I sammenheng med ovenstående har jeg i dette prosjekt tilstrebet å forholde meg så åpen og gjennomiktig som mulig. Dette gjelder både i forhold til valg av vitenskapelig ståsted, den anvendte fremgangsmåte, analysemetode, samt formidling av resultater. Jeg har derfor søkt å argumentere og reflektere omkring mine valg underveis. I tillegg har jeg bestrebet meg på å være åpen og reflekterende omkring min forforståelse gjennom hele prosjektet. Dette er gjort av forskjellige årsaker, blant annet for at leseren selv skal kunne ta stilling til, samt vurdere mine valg. I tillegg øker det sannsynligheten for at andre kan finne inspirasjon i forskningens utførelse og la seg inspirere av denne. Dermed danner

prosjektet utgangspunkt for at lignende forskning kan gjennomføres, samt hvorvidt resultatene i dette prosjekt kan gjøre seg gjeldende andre sammenhenger.

En begrensning i forbindelse med prosjektets transparens, kan være at transkriberingen ikke tar høyde for den interpersonelle dynamikk og kroppsspråk. På denne måten fremstår transkripsjonen som verbaliserende, fordi den ser bort fra det kroppslige samspill i intervjusituasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 372). En måte hvorpå man kan bevare adgangen til samspillet kroppslige uttrykk og interpersonelle dynamikk, er å ta intervjuet opp på video (ibid, p. 374).

5.4.2 Gyldighet

Frem for å fokusere på tradisjonell validitet, er det forsøkt å oppnå gyldighet i undersøkelsen, fordi denne grunnet sin kvalitative karakter, ikke kan vurderes ut fra om den måler presis det, som var hensikten. Gyldigheten av resultatene baserer seg derimot på forskerens håndverksmessige kompetanser og dyktighet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 319). Dette handler om at forskeren eksempelvis anlegger et kritisk syn på analysen, samt fremlegger sin forståelse overfor forskningsgjenstanden, for å motvirke ensidige fortolkninger (ibid, p. 321).

I henhold til ovenstående, har jeg søkt å stille meg kritisk i forhold til min egen forforståelse. Dette har forhåpentlig bidratt til å motvirke selektive oppfattelser og dermed oppstille alternative forståelser. Det kan dog anses som en begrensning at jeg har vært alene om prosessen, hvor andre muligvis ville fokusert på alternative aspekter ved resultatene av intervjuet. Dog vil jeg argumentere for at dette ikke nødvendigvis er en svakhet, fordi den viten som produseres, vil være avhengig av ens forforståelse. Ved at jeg på bakgrunn av den praktiske erkjennelsesinteresse har vært bevisst og åpen omkring dette, anser jeg det dermed ikke som en svakhet. Ens forskning foretas alltid innenfor en ramme, og gyldigheten vil dermed være betinget av denne. Jeg har tatt et bevisst valg om å skrive alene, hvilket også har gitt meg mulighet for å dykke grundig ned i emnet og utforske det som interesserer meg.

5.4.3 Gjenkjennelighet

Ifølge en humanistisk oppfattelse, forholder det seg sådan, at enhver situasjon og ethvert fenomen er unikt. Derfor søker man ikke her å generalisere universelt (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 332). Casestudier kan eksempelvis ha en verdi seg selv, uten at man behøver å tilstrebe generalisering (ibid, p. 333). Dersom man likevel har interesse i hvorvidt resultatene kan generaliseres i kvalitativ forskning, kan man spørre seg hvorvidt resultatene vil kunne gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger. Herunder er målet omkring universell generalisering erstattet av gjenkjennelighet og overførbarhet av viten fra én situasjon til en annen (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 229). Dermed poengteres viktigheten av at forskeren frembringer så detaljerte og kontekstuelle beskrivelser som mulig, så andre kan bedømme om resultatene kan gjøre seg gjeldende i andre sammenhenger.

I dette prosjektet har formålet vært å finne frem til måter hvorpå ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere. I forbindelse med fremgangsmåten, ble det herunder understreket, at formålet var å få en dypere innsikt i dette. Formålet har altså vært rettet mot en bevisstgjørelse og læren omkring dette, snarere enn å bevise hvordan trivsel skapes. Jeg har dermed ikke bestrebet å påberope meg generalitet. Videre tenker jeg at min søken etter åpenhet og gjennomsiktighet, kan gjøre, at leseren bedre kan vurdere hvorvidt resultatene kan overføres til andre sammenhenger. Det vil dog være mottakeren av informasjonen som kan vurdere hvorvidt informasjonen kan overføres til en ny situasjon (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 335). Herunder tenker jeg at forskningens resultater kan overføres til andre sammenhenger, men at andre forskere sannsynligvis vil kunne tolke resultatene på bakgrunn av en annerledes forforståelse og tilgang.

6 Konklusjon og perspektivering

Det er i dette spesialet blitt undersøkt hvordan ledere kan bidra til skapelsen av trivsel for medarbeidere. Prosjektet har bragt meg nærmere en forståelse av hva som burde være idealet for ledere. Et ideal som strekker seg ut over effektiv oppgaveløsning og gjennomføringsevne. Essensen av resultatene peker nemlig på viktigheten av lederes evne til å være nysgjerrige og åpne overfor den enkelte medarbeider. Herunder understrekes

viktigheten av å møte menneskene på arbeidsplassen som unike individer, med vel så unike behov og ønsker. Det som skal til for at medarbeidere anser sin leder som et av de bedre aspekter ved arbeidet, tror jeg altså henger sammen med lederens villighet og streben etter å forstå menneskene på arbeidsplassen. Dersom lederen formår å betrakte medarbeiderne som unike mennesker, heller enn midler til effektivitet og måloppnåelse, tror jeg dette gjør en stor forskjell i skapelsen av trivsel. I forlengelse herav, tenker jeg at fokuset i stillingsannonser som søker etter ledere, i større grad burde ha fokus på personens evne og nysgjerrighet knyttet til å forstå andre mennesker.

Jeg er altså kommet nærmere en forståelse av hvordan ledere kan bidra til å skape trivsel for medarbeidere, selv om svaret hverken er konkret eller entydig. På bakgrunn av dette prosjekt, ligger svaret nemlig i kompleksiteten av menneskers diversitet. Alle mennesker er forskjellige, og derfor vil svarene på hvordan ledere kan skape trivsel for sine medarbeidere, være like så forskjellige. I casen med Lise ble det vist til at den primære årsaken til stress for hennes vedkommende, kunne tenkes å henge sammen med det store tidspress. Dermed ble det også antatt at den beste måten hvorpå lederen potensielt kan bidra til trivsel for Lise, vil handle om å anerkjenne hennes behov for mer tid til oppgaveutførelsen. På denne måten kan lederen skape trivsel ved å bestrebe seg på å forstå hennes behov for nettopp dette. Samme prinsipp gjelder i møte med andre medarbeidere: åpenhet og nysgjerrighet i forhold til å bli klokere på den individuelle medarbeiders ønsker, behov og utfordringer. På bakgrunn av dette, gir prosjektets resultater også anledning til flere nye spørsmål. Eksempelvis bygger min casestudie på en informant, som i forveien ikke trives særlig godt på arbeidsplassen. Dette gjør meg nysgjerrig på hvordan personer som i forveien trives på arbeid, vil skille seg fra Lises beskrivelser i forhold til hva som skaper trivsel og utfordringer.

Derutover tenker jeg at det ikke er nok oppmerksomhet på viktigheten av å ta hensyn til den enkelte medarbeider på arbeidsplassen. Som beskrevet gjennom prosjektet, kan dette være resultat av tidspress og krav om effektivitet. Dog kan jeg fortsatt ikke helt forstå, hvorfor det tilsynelatende ikke prioriteres høyere, når trivsel også ser ut til å henge sammen med større effektivitet. Det kan tenkes at mange ledere vil ha størst interesse i forskning som viser til hvordan effektivitet og måloppnåelse optimaliseres, heller enn hvordan trivsel optimaliseres. Herunder tenker jeg at det er viktig, at fremtidig forskning nettopp fokuserer på at disse aspekter ikke er uforenelige størrelser. Derimot kan glade,

tilfredse og inspirerte medarbeidere være til gagn- både for deres egen velvære og trivsel, samt for virksomhetens målsetninger og interesser.

I tillegg kan mer forskning omkring hva som skaper trivsel, samt hva som skaper stress for medarbeidere, være meget relevant i dagens samfunn. Dette tenkes fordi det stadig utvikles flere folkesykdommer på bakgrunn av fysisk og psykisk nedslitning på arbeidet. Samtidig har arbeidspsykologien tradisjonelt ikke fokusert på behandling av psykiske reaksjoner på arbeidet. Dette har ført til en individualisering av kollektive problemer. For at personer som opplever stress og utbrenthet på bakgrunn av arbeidsrelaterte årsaker, ikke skal vende tilbake til samme problematiske arbeidsmiljø etter endt sykemelding eller psykologiske behandling, blir man nødt til å fokusere på de forhold som har medvirket til reaksjonen. Dermed understrekes viktigheten av forskning som retter seg mot å undersøke hva som skaper stress for det arbeidende individ, samt hvordan dette kan forebygges. I tillegg vil mer forskning som har til formål å undersøke hvordan trivsel skapes, være viktig. Jo mer dette undersøkes, jo mer tror jeg også folks oppmerksomhet vil rettes mot det. Dermed kan denne type forskning forhåpentligvis bidra til en større kartlegging og bevisstgjørelse omkring hvordan trivsel kan skapes i arbeidsmessig sammenheng.

Litteraturliste

- Allen, J., Fonagy, P., & Bateman, A. (2008). *Mentalizing in clinical practice* (pp. 1-36). Washington: American Psychiatric Press.
- Berk, L. E. (2013). Self and social understanding. In L. Berk, *Child development* (9.ed, pp. 446- 483). Scandinavian Publication.
- Brinkmann, S. (2015). Etik i en kvalitativ verden. In S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (2.ed., pp. 463- 479). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder*, (2. ed. pp. 29-53). Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. In S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder*, (2. ed. pp. 521-531). Hans Reitzels Forlag.
- Buss, D.M. (2016). The Handbook of Evolutionary Psychology (2.ed., p. 33). *John Wiley & Sons*.
- Darwin, C. (1871). *The origin of species* (5. ed, pp. 69-84, 134). New York: D. Appleton and Company.
- Di Stefano, G., Piacentino, B., & Ruvolo, G. (2017). Mentalizing in Organizations: A Psychodynamic Model for an Understanding of Well-Being and Suffering in the Work Contexts (pp. 216-223). *World Futures*. DOI: 10.1080/02604027.2017.1333851
- Edmondson, C. A. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-Level Lens (pp. 1-43). *ResearchGate*.
- Eysenck, H. J. (1976). *Case studies in behaviour therapy* (pp. 1-15). London: Routledge.

- Feilberg, C. (2014). Dannelsen af en psykologisk og videnskabelig habitus hos psykologistuderende (pp. 142-160). *Academic books*.
- Flyvebjerg, B. (2015). Fem misforståelser ved casestudiet. In S. Brinkmann & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder* (2.ed., pp. 497-520). Hans Reitzels Forlag.
- Fraser, C. & Burchell, B. (2001). The World of Paid Work. In C. Fraser & B. Burchell, *Introducing Social Psychology* (pp. 317-341). Policy Press.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K. & Garrod, D. (2005). A Cross-Cultural Investigation Into the Relationships Between Personality Traits and Work Values (pp. 5-32). *The Journal of Psychology*.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Tilgått d. 25.05.20, fra <https://www.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>
- Glasø, L. & Einarsen, S. (2005). Experienced affects in leader-subordinate relationships (pp. 49-73). *Elsevier Ltd*. doi:10.1016/j.scaman.2005.09.003.
- Good, D. (2001). Emotion. In C. Fraser & B. Burchell, *Introducing Social Psychology* (pp. 56-75). Polity press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., & Rapson, R.L. (1993). Emotional Contagion (pp. 96-99). *Sage Publications Inc*.
- Hein, N. H. (2009). *Motivation* (pp. 72-98, 124-137, 217-220). Hans Reitzels Forlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work* (pp. xii-17). Transaction Publishers.
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager* (2 ed., pp. 1-8, 115-192). Harvard Business School Press.

- Jørgensen, P.S. (2017). trivsel i *Den Store Danske*, Gyldendal. Tilgått d. 12.05.20, fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=174442>.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. (pp. 692-724). *Academy of management journal*. DOI: 10.2307/256287
- Kelly, J. R. & Barsade, S., G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams (pp. 99-130). *Academic press*. doi:10.1006/obhd.2001.2974
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview* (3.ed). Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, R., Buss, D., & Wismeijer, A. (2013). Personality psychology (pp. 65-72, 198-215, 287). *McGraw-Hill Higher Education*.
- Luyten, P. & Fonagy, P. (2015). The neurobiology of mentalizing (pp. 366-379). *American psychological association*,
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation (pp. 50, 370-396). *Psychological Review*.
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work (pp. 11-37). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- McCrae, R.R. & John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications (pp.175-215). *Wiley online library*.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (2008). The Five-Factor Theory of Personality. In: John, O. P., Robins, R. W. & Pervin, L. A. (Eds.) *Handbook of Personality. Theory and Research*. (pp. 159-181). New York: The Guilford Press.
- Pedersen, B. T. & Baldursson, E.B. (2015). Depression og arbejde ud fra en evolutionær forståelse. In B.T. Pedersen & E.B. Baldursson, *Ledelse og psykisk arbejdsmiljø* (1.ed., pp. 113-137). Systime profession.

- Pinel, J. P. J. (2011). Biopsychology of emotion, stress and health. In J.P.J. Pinel, *Biopsychology* (8. ed. pp. 442- 465). Pearson Education Inc.
- Prætorius, N. U. (2004). Livet som undtagelsestilstand (pp. 728- 761). *Psyke og logos*.
- Prætorius, N. U. (2007). Fremmedgørelse, markedsgørelse og dehumanisering. In N.U. Prætorius, *Stress- det moderne traume* (1.ed, pp. 90-106). Dansk psykologisk forlag.
- Sinek, S. (2017). Leaders eat last (pp. 34-41). *Penguin Business*.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research (pp. 107-139). *Work & Stress*. DOI: 10.1080/02678373.2010.495262
- Willig, R. (2016). *Afvæbnet kritik* (1.ed., pp. 31-67). Hans Reitzels Forlag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.ed., pp. 19-42). Pearson Prentice Hall.