

Marianne Jevnaker

Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse. RAD6901.
Trondheim, oktober 2017

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Sammendrag

Utviklingen i arbeidslivet de siste tiårene har medført at dagens medarbeidere i stor grad er kunnskapsmedarbeidere. Det er blant medarbeiderne driften skjer og grunnlaget for bedriftens suksess legges. Nyere forskning har påpekt at det blir stadig mer avgjørende for bedrifters resultat- og måloppnåelse å ivareta medarbeiderens kompetanse og utvikle den. Mye av teorien om utvikling av medarbeidere fokuserer på temaet i et ledelse- eller bedriftsperspektiv. Hvilke synspunkter og erfaringer har derimot medarbeiderne selv?

Gjennom en kvalitativ intervjustudie ønsket jeg å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?» Utvalget bestod av fem informanter med 5-30 års arbeidslivserfaring fra ulike bransjer. Jeg gjennomførte en tematisk analyse av det innsamlede datamaterialet som resulterte i temaene: (1) trivsel som grunnlag for personlig og faglig utvikling, (2) utfordringer og mestring skaper personlig og faglig utvikling, (3) lederskapets betydning for egen trivsel og (4) balansegangen mellom jobb og privatliv.

I lys av motivasjonsteori diskuterer jeg studiens fire funn. Jeg drøfter det som informantene i denne studien beskriver har bidratt til deres trivsel og utvikling. Videre ser jeg på informantenes beskrivelser av hvilken rolle lederskap har hatt for deres utvikling. Basert på funnene argumenterer jeg for at det er viktig at trivselsfaktorer blir tatt på alvor for å sikre at kunnskapsmedarbeidere har arbeidsforhold som gjør at de ønsker å utfordre seg selv. Dermed sikrer de sin egen personlige og faglige utvikling, samtidig som de bidrar til å skape resultater for bedriften. Jeg understreker også hvor viktig lederskap er for å ivareta den kompetansen bedriften allerede har, samtidig som ledere bevisst må motivere medarbeiderne sine til å utvikle seg både personlig og faglig.

Abstract

The development of the workforce in recent decades has led to the fact that today's employees are mainly highly educated workers. These employees are the ones who makes the company work, and lay the foundation for its success. Recent research has pointed out that it is becoming increasingly important for the company's performance and goal achievement to preserve the employee's competence and develop it. Much of the theory of employee development focuses on the topic from a management or organizational perspective. What views and experiences do the employees have?

Through qualitative interviews, I wanted to examine the following research question: "How do co-workers describe their experiences of personal and professional development in the workforce?" The sample consisted of five co-workers with 5-30 years of work experience from different industries. I conducted a thematic analysis of the collected data material, which resulted in the themes: (1) well-being as a basis for personal and professional development, (2) challenges and sense of achievement create personal and professional development, (3) importance of leadership for personal well-being and (4) balance between work and privacy.

The four results of the study where reviewed in light of motivation theory. I discuss how the employees in this study describe what contributed to their well-being and development. Furthermore, I discuss how the employees' describe the role leadership has had for their development. Based on the findings, I argue that it is important that well-being factors are taken seriously to ensure that highly educated workers have working conditions that makes them want to challenge themselves. In doing so, they ensure their own personal and professional development while helping to create results for the company. I also want to emphasize how important leadership is to preserve the skills the company already has, and explain why managers must consciously motivate their employees to develop both personally and professionally.

Forord

En mastergrad i organisasjon og ledelse, med spesialisering innen relasjonsledelse, innbyr til en innholdsrik reise. Som Aristoteles klokelig sa det: «*Står man ved målet, angrer man ikke reisens møye og besværer*». I forbindelse med denne målgangen er det mange å takke:

Takk til de fem informantene mine. Dere har gjennom deres erfaringer gitt meg verdifull ny innsikt i hvordan utvikling og blomstring i arbeidslivet kan skje. Dere har også gitt meg en viktig påminnelse om at vi alle er unike og opplever ting ulikt. *Takk* til de kritiske leserne mine for verdifulle tilbakemeldinger og innspill.

Takk til NTNU Videre for en god faglig ramme omkring masterprogrammet i organisasjon og ledelse. Jeg er takknemlig og privilegert som har hatt gleden av faglig dyktige og inspirerende forelesere underveis i studiet. *Takk* til medstudenter jeg har truffet på samlingene. Det har vært nyttig og lærerikt å ta del i deres erfaringer fra arbeidslivet.

Takk til min nærmeste familie, Endre og jentene, for at dere har bidratt til at Familien AS har gått rundt og har akseptert at jeg tidvis har meldt meg ut i min egen «studieboble». Uten dere hadde ikke dette prosjektet vært gjennomførbart.

Takk til veilederen min, Ottar Ness. Du har vært givende positiv, blid og engasjert underveis i skriveprosessen. Takk for gode innspill og tydelige avklaringer, og for verdifull oppmuntring når det har røynt på. Jeg er glad du kom min vei.

Til sist, i all ubeskjedenhet, *takk* til meg selv. Dette studieforløpet har kostet tid og penger i fem år, og har selvsagt gått på bekostning av mye annet. Heldigvis har jeg hatt en vedvarende indre motivasjon og tro på prosjektet. Studiet har gitt meg mye læring, ny menneskekunnskap og en stor dose egenutvikling. Jeg er glad for at jeg valgte å satse på etterutdanning i relasjonsledelse, og håper det kan komme andre til nytte. Med følgende kloke ord av Henrik Ibsen oppsummerer jeg dette studieforløpet slik:

«Tenke det, ønske det og ville det med – men gjøre det».

Marianne Jevnaker
Årdalstangen, 26. september 2017

Innhold

Sammendrag.....	i
Abstract	iii
Forord.....	v
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	1
1.2 Avgrensninger	2
1.3 Oppgavens oppbygging	3
2. Teori	5
2.1 Motivasjon.....	5
2.1.1 Motiverte medarbeidere er viktig for bedrifter	7
2.2 Utvikling av medarbeidere	9
2.2.1 Hvordan skape utvikling hos medarbeidere.....	10
2.3 Utbrenthet	12
2.3.1 Balansen mellom jobb og privatliv	13
3. Metode.....	15
3.1 Kvalitativt forskningsdesign.....	15
3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming.....	15
3.2 Datainnsamling.....	17
3.2.1 Kvalitativt forskningsintervju	17
3.2.2 Rekruttering og utvelgelse av informanter	17
3.2.3 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene	19
3.3 Dataanalyse.....	21
3.3.1 Transkribering.....	21
3.3.2 Analysemetode.....	21

3.4 Studiens kvalitet	23
3.4.1 Reliabilitet.....	23
3.4.2 Validitet.....	24
3.4.3 Overførbarhet.....	24
3.5 Etske betraktninger.....	25
3.6 Forskerrollen og forforståelse.....	26
4. Presentasjon av funn.....	29
4.1 Trivsel som grunnlag for personlig og faglig utvikling.....	29
4.1.1 Gode kollegaer og arbeidsmiljø	29
4.1.2 Humor på arbeidsplassen	31
4.1.3 Meningsfylte arbeidsoppgaver.....	31
4.1.4 Involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse.....	32
4.2 Utfordringer og mestring skaper personlig og faglig utvikling.....	34
4.2.1 Bevege seg utenfor komfortsonen med aksept for å feile.....	34
4.2.2 Balansegang mellom nye og kjente arbeidsoppgaver	35
4.2.3 Ulike syn på hvem som har ansvar for å utvikle medarbeidere.....	35
4.2.4 Å «blomstre og mestre»	37
4.3 Lederskapet betydning for egen trivsel	39
4.4 Balansegangen mellom jobb og privatliv	41
4.4.1 Når totalen blir for stor	42
4.4.2 Strategier for å redusere stress og overbelastning.....	44
5. Diskusjon.....	47
5.1 Hvilken betydning har trivsel på jobb for medarbeideres faglige og personlige utvikling?.....	47
5.1.1 Trivsel på jobb skaper grobunn for læring og personlig og faglig utvikling	47
5.1.2 Å trives på jobb forenkler balansegangen mellom jobb og fritid.....	50

5.2	Hvilken betydning har lederskapet for medarbeideres kompetanseutvikling?.....	51
5.2.1	Lederen skal se meg	52
5.2.2	Lederen skal ivareta kompetansegullet	53
6.	Avslutning.....	59
6.1	Oppsummering av studiens funn og kommentarer.....	59
6.2	Studiens begrensninger og videre forskning	60
6.3	Avsluttende refleksjoner.....	61
	Referanser.....	63
	Vedlegg	65
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	x
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv/Samtykkeskjema.....	xii
	Vedlegg 3: Godkjennelse frå Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD)	xiv

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Tabloide lederaviser og den økende kommersielle ledelselitteraturen bugner av gode råd for hvordan medarbeidere skal trives og utvikle seg på jobben. På siden Ledernytt.no kunne man sommeren 2011 få anbefalinger fra de såkalte beste lederne om «Slik skaper du trivsel og glede på arbeidsplassen.» Uttalelser som «*Når fleksibilitet, arbeidsmiljø, lønn og muligheter for personlig utvikling blir vel ivaretatt, får man fornøyde medarbeidere.*» illustrerer slike gode råd, men er det dette som får medarbeidere til å trives og skape gode resultater i praksis?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) blir menneskelig kapital, i kraft av de kunnskapene og ferdigheter de ansatte har, etter hvert den viktigste innsatsfaktoren for bedrifter. Spesielt fordi markedet for tjenesteytelser øker. Det blir viktig å tiltrekke seg de rette personene, og ikke minst holde på dem over tid. En annen side ved det er det uutnyttede potensialet, eller såkalt passiv kompetanse, hos medarbeidere. Spurkeland (2012) tar til orde for at medarbeidere kan bli satt til å utnytte 5-10% av sin jobbkompetanse. Ofte skyldes det at ingen har spurt eller prøvd å teste ut den passive kompetansen. Hvorfor skjer dette? Jeg har også opplevd ved flere arbeidsplasser at eldre medarbeidere, som sitter på mye erfaringskunnskap, blir satt i retrettstillinger uten særlig innhold de siste årene av sitt arbeidsliv. Jeg har lurt på hvorfor ikke disse personene blir brukt som mentorer for nyansatte slik at dyrebar taus kunnskap, den man ikke finner i lærebøkene under utdanning, kan videreføres i bedriften? Jeg har ofte vært frustrert når jeg ser dyktige kollegaer som ikke får brukt ferdighetene sine, både de rent faglige, men også de personlige. Hvorfor klarer vi ikke, både medarbeidere og ledere, å skape «den beste utgaven» av den enkelte? Hvorfor tar vi ikke i bruk det beste i oss selv? Nysgjerrighet omkring dette var kimen til mitt valg av problemstilling.

Innledningsvis i oppgaveprosessen ville jeg se på problemstillingen fra et lederperspektiv. Kanskje fordi jeg var preget av teori som ofte ser dette temaet fra et lederssynspunkt, men også fordi det er noe jeg ønsker å være bevisst på i en eventuell lederrolle. Jeg mener det er viktig at ledere er bevisste på å ivareta sine medarbeidere med tanke på trivsel og utvikling. Jeg er enig med Spurkeland (2012, s. 175) sin påstand om at «*noen ledere tar mål av seg til å bli utviklere og prestasjonshjelpere for sine medarbeidere. De vil bli husket av sine*

medarbeidere.» Jeg valgte til slutt å se på problemstillingen fra et medarbeidersynspunkt. Konklusjonen min var at dersom man skal få kunnskap om hva det er som skaper trivsel og utvikling hos medarbeidere, må man spørre dem, og ikke ledere som skal forsøke å tilrettelegge for det. Hensikten med studien har vært å få mer kunnskap om hva det er som gir den enkelte trivsel og som gjør at man får lyst å utvikle seg og få utnyttet potensialet sitt. Samtidig håper jeg at studien kan stimulere ledere til å ønske å bli kjent med den enkelte medarbeider. Det handler mye om å bygge relasjoner over tid, og ta del i den daglige driften og bygge tillit og respekt gjennom å snakke med, og ikke til, medarbeiderne. Det krever tid, men jeg tror det er en klok investering som gir uttelling i form av utvikling og blomstring både hos den enkelte medarbeider, men også for bedriften.

For å løfte frem medarbeidernes perspektiv har jeg derfor valgt å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?

Jeg håper denne oppgaven inspirerer medarbeidere til å tørre å ta imot nye utfordringer og oppsøke grenseskillet mellom komfortsonen og det ukjente. Du risikerer å oppnå faglig og personlig utvikling ved å lære mer om deg selv som menneske. Forskning slår fast at skillet mellom jobb og privatliv er blitt, og kommer til å bli, mer og mer utvisket (Thuen, 2002). Skal man opprettholde balansegangen mellom jobb og privatliv, og samtidig beholde helsen, er det viktig at man kjenner seg selv og sine egne grenser godt.

1.2 Avgrensninger

Trivsel som grunnlag for utvikling og blomstring i arbeidslivet kan studeres i fra en rekke perspektiver, for eksempel kulturelle, sosiologiske og psykologiske for å nevne noen. Jeg har valgt å se på trivsel og utvikling i et motivasjonsperspektiv med fokus på hva medarbeiderne tenker skaper trivsel på jobb, og på hvilken måte dette kan bidra til utvikling hos den enkelte medarbeider.

Siden jeg ønsket å fange selve opplevelsen av trivsel og utvikling, har jeg valgt en kvalitativ studie der jeg har intervjuet fem medarbeidere for å få dybdekunnskap om deres subjektive tanker og refleksjoner.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Etter innledningen følger kapittel 2 som tar for seg oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 3 presenteres de valgene jeg har tatt knyttet til valg av forskningstilnærming og metode. Her gjennomgås hele forskingsprosessen i sin helhet og refleksjoner omkring min egen forskerrolle presenteres i et eget avsnitt. Deretter blir studiens funn beskrevet i kapittel 4. De diskuteres videre i kapittel 5 i lys av utvalgt teori og min egen forforståelse. Kapittel 6 er en avslutning der jeg kommer med en oppsummering og noen refleksjoner omkring funnene i sin helhet, i tillegg ser jeg på begrensinger ved studien og har noen forslag til videre forskning.

2. Teori

Denne studien handler om medarbeideres erfaringer med hva som skaper personlig og faglig utvikling i arbeidslivet. I dette kapittelet vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for studien som danner grunnlaget for den senere drøftingen av funnene. Det første jeg vil redegjøre for er motivasjon. Der vil jeg vise til ulike retninger innen motivasjonsteorier som er relevante med tanke på at jeg kan forstå funnene. Videre vil jeg ta for meg teori om utvikling av medarbeidere. Til slutt velger jeg å ta med teori om utbrenthet da dette er et av funnene i studien. Denne teorien er plukket ut med tanke på å skape et perspektiv omkring hva som kan ha betydning for personer som blir utbrent, og hvilke konsekvenser erfaringer med utbrenthet kan ha for personlig og faglig utvikling. Litteratursøkene har jeg i hovedsak gjort i NTNU sitt bibliotek via Oria-portalen. Jeg har også benyttet teori fra lærebøker og artikler jeg har brukt underveis i masterstudiet.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et mye omtalt fenomen innenfor organisasjonspsykologien. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer begrepet som følger: «*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*» (s. 43).

Et viktig bidrag til moderne tenkning om motivasjon er Fredrik Herzbergs motivasjon- og hygieneteori. Hertzberg forsket på trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet. Den generelle oppfatningen omkring trivsel på den tiden var at om man bare endret på forhold som medførte mistrivsel for medarbeiderne, ville trivselen øke, noe som igjen ville medføre økt motivasjon og ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Studiene til Hertzberg (Hertzberg et al., 1959; Hertzberg, 1966, 1971) viste derimot at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det at man gjorde noe med forhold som medførte at medarbeiderne var utilfredse var ikke ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte. Ansattes tilfredshet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljø og hvordan ansatte ble behandlet.

Faktorer som fremmer tilfredshet i arbeidet ble av Herzberg definert som *motivasjonsfaktorer* da de motiverer de ansatte til bedre ytelse (Hertzberg et al., 1959; Hertzberg, 1966, 1971). Følgende forhold var ifølge ham motivasjonsfremmende: (1) utfordrende, interessante og

varierte arbeidsoppgaver, (2) ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, (3) tilfredshet ved å gjøre en god jobb, (4) anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid, (5) forfremmelse og (6) vekst. Faktorer knyttet til mistrivsel kalte han for *hygienefaktorer*, og de knyttet seg til arbeidsmiljøet. Hygienefaktorene var som følger: (1) organisasjonens personalpolitikk og administrative systemer, (2) ledernes kompetanse og måte å lede de ansatte på, (3) mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede, (4) arbeidsforholdene omkring oppgaver som skal løses, (5) lønn, (6) status, (7) sikkerhet i jobben og (8) forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

Kritikken av Herzbergs forskning knytter seg til metoden han brukte i studiene (Argyris, 2010). Mennesker kan ha en tendens til å legge skylden på andre eller omgivelsene dersom de ikke lykkes i å oppnå resultater. Omvendt tar man æren for gode resultater ved å vise til egen innsats. Det kan være at Herzbergs kartlegginger reflekterer en slik tendens, og at tilfredshet og mistrivsel ikke er så klart knyttet til ulike sett av forhold som teorien argumenterer for (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Andre studier viser for eksempel at de samme forholdene ved arbeidssituasjonen kan føre til både tilfredshet og mistrivsel blant ansatte (Bryman, 1996; Walter & Bruch, 2010).

Det finnes også andre retninger innenfor motivasjonsteoriene. Som en del av de kognitive teoriene finner man *kognitiv evalueringsteori* som vektlegger evaluering av arbeidsoppgavens iboende kraft. Ryan og Deci (2000) representerer denne retningen og skiller mellom det de kaller *ytre og indre motivasjon*. Med *ytre motivasjon* finnes kilden til motivasjon utenfor selve jobboppgavene (for eksempel bonus, frynsegoder, høyere stilling, status og større jobbsikkerhet). De hevder at kilden til *indre motivasjon* ligger i selve jobbutførelsen, man utfører oppgaver fordi man rett og slett synes de er interessante eller liker dem. Spurkeland (2011) utvider dette med å knytte indre motivasjon til det å gjøre noe bra, å utvikle seg som menneske og det å lære seg å anvende et bredt spekter av sine ferdigheter. Ryan og Deci (2000) konkluderer med at sosiale kontekstuelle forhold som støtter behovet for kompetanseopplevelse, selvbestemmelse og tilhørighet til en gruppe (for eksempel familie, kollegaer osv.), danner grunnlaget for oppnåelse av indre motivasjon og selvbevissthet med tanke på ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

Spurkeland (2011) hevder at selve arbeidsoppgaven kan være den viktigste motivasjonsfaktoren for svært mange mennesker. Særlig kan de som trenger mer utvikling av indre motivasjon la seg påvirke av attraksjonsverdien i selve oppgavene. Ledere sitter derfor med en gylden anledning, gjennom sin ytre motivasjonskraft, til å skape indre motivasjon ved å tenne lysten til å utvikle seg hos medarbeiderne sine.

Herzberg hevdet at interessante og utfordrende oppgaver bidrar til at ansatte blir tilfredse, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfredse, men de føler ikke mistrivsel. Det kan tyde på at hvordan den enkelte opplever arbeidsoppgavene og hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir, er helt sentralt for motivasjon og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene (Hertzberg et al., 1959; Hertzberg, 1966, 1971).

Forskning om motivasjon i bedrifter har først og fremst dreid seg om hvordan bedrifter kan benytte ulike belønningssystemer for å skape motivasjon. I tråd med forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det er mulig å oppnå noe, i form av en belønning man ønsker seg. De sentrale elementene i forventningsteori er som følger (1) belønningen må være noe man ønsker seg (den må ha en høy grad av såkalt «valens»), (2) personen må ha en tro på at man faktisk oppnår resultatet som gir belønning og (3) personen må tro at det å oppnå et bestemt resultat faktisk fører til den ønskede belønningen. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at de mest sentrale ytre motivatorene bedrifter har til rådighet, er lønnssystemer og karrieresystemer. Antakelsen om at lønn ikke er noen kilde til motivasjon og innsats har ifølge disse to forfatterne vært mye diskutert. Samtidig viser de at de sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet, der fokuset settes på selve arbeidsorganiseringens motivasjonspotensial.

2.1.1 Motiverte medarbeidere er viktig for bedrifter

Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker at i dagens arbeidsliv er bedrifters suksess i økende grad avhengig av de ansattes kompetanse og hvordan de utnytter den og deler den med andre. De to forfatterne snakker om at kunnskapsmedarbeidere er bedrifters viktigste ressurs. Med den rivende digitale utviklingen og innføring av mer komplisert teknikk blir verdiskapningen stadig mer avhengig av den kompetansen og ferdighetene som medarbeiderne har. Dette

medfører at prosessen knyttet til å tilegne seg, utvikle, motivere og holde på kompetanse og ferdigheter blir stadig viktigere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dersom bedrifter har klart å skaffe seg, og beholdt kompetente ansatte med bestemte typer kunnskaper, er det viktig å utnytte kompetansen i praksis. Dette gjøres gjerne gjennom opplæring og det må tas stilling til om hvilken type som er mest effektiv. Studier viser at jo mer bedrifter investerer i sine ansatte, desto bedre operative og økonomiske resultater oppnår de. Samtidig gjør slike investeringer at arbeidstokken blir mer stabil, og dermed går den generelle turnoveren blant ansatte ned (Jiang et al., 2012).

Hvordan kan man i en bedrift sørge for å få motiverte medarbeidere til å yte ekstra slik at de menneskelige ressursene utnyttes bedre? Forsking gir ikke noe entydig svar på dette. Et forhold som fremstår som sentralt er Human Resource Management (HRM) systemet. Forskningen de siste tiårene har fokusert på ulike tiltak som ser ut til å utgjøre kjernen i HRM og som fører til høy ytelse av de ansatte (Hendry & Pettigrew, 1990; Bucho, 1992; Jiang et al., 2012, Lepak & Snell, 1999; Lepak et al., 2006; Pfeffer, 1997). Jacobsen og Thorsvik (2013) grupperer tiltakene i følgende tre kategorier:

- (1) *Ferdigheter*. Bedriftene vektlegger å fremstå som attraktive med tanke på lønnsnivå, karrieremuligheter og arbeidsforhold. Utvelgelse av kandidater gjøres gjennom omfattende vurderingsprosesser. Det legges stor vekt på intern opplæring både i form av kurs og mentorordninger.
- (2) *Motivasjon*. Resultatbasert avlønning vektlegges, ikke på individnivå, men kollektivt. Flere karrieremuligheter innad i bedriften, en bevisst karriereplanlegging og en betydelig grad av jobbsikkerhet.
- (3) *Muligheter*. De ansatte organiseres i grupper med betydelig grad av selvbestemmelse. Bred deltakelse i beslutninger som angår den enkeltes arbeidssituasjon. Med andre ord et stort innslag av medbestemmelse. Inneha flere kanaler for å ytre meninger og komme med innspill. Variasjon i jobboppgaver, ofte gjennom jobbrotasjon.

Humor og glede blir av mange forfattere trukket frem som viktige forutsetninger for å skape trivsel og gode arbeidsmiljø. Melhus og Haugen (2006) understreker at ikke bare trives medarbeidere bedre når de har det morsomt på jobben, men humor og latter på jobben skaper også begeistring hos ledere og eiere. De viser til at bedrifter har klimaundersøkelser som

kartlegger fravær av problemer (for eksempel bra inneklima, ingen mobbing, gode ergonomiske forhold), men at dette ikke er en tilstrekkelig forutsetning for glede, humor og begeistring på jobben. Er det derimot orden i arbeidsforholdene i bedriftene vil humor, latter og glede styrke samarbeidet og kommunikasjonen mellom de ansatte slik at motivasjonen og produktiviteten øker og resultatene blir bedre (Melhus & Haugen, 2006).

Svebak og Martin (1997) viser til at humor kan ses som en måte å takle hverdagsproblemer, frustrasjon og stressfylte hendelser. De konkluderer med at sans for humor utøver en dempende effekt på forholdet mellom stress triggere og negativt humør, og at denne effekten også bidrar til å skape positivt humør (Svebak & Martin, 1997). Humor har også en formålstjenlig effekt på arbeidsplassen som ikke kan oversees (Andreassen, 2013). For eksempel spiller humor en viktig rolle for etablering av samhold i team. Humor gjør at teammedlemmene føler nærhet og at de andre i gruppa er «lik dem selv». Andreassen trekker i likhet med Svebak og Martin frem viktigheten av humor for mestring av stress, der humor gir et pusterom fra ubehag og mulighet til å innta et nytt perspektiv. Humor kan også være et viktig lederverktøy da det fremmer samhold og forbedrer kommunikasjonen mellom ansatte (Vecchio, 2009).

2.2 Utvikling av medarbeidere

I følge nøkkeltall fra SSB (Statistisk sentralbyrå) har den industrielle sysselsettingen i vestlige land hatt en nedgang, mens andel sysselsatte innenfor tjenesteproduksjonen har økt tilsvarende de siste årene (SSB, 2017). Den viktigste innsatsfaktoren ved tjenesteyting er arbeidskraft i form av human kapital. Det er med andre ord ivaretagelse og utvikling av de ferdigheter og den kunnskapen som de ansatte har som utgjør den viktigste kapitalen for mange bedrifter. Det blir viktig for bedrifter å tiltrekke seg og utvikle denne kapitalen. Like viktig er det å motivere de ansatte for å oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt skape et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Utvikling av medarbeidere handler også om å ta i bruk den passive kompetansen som finnes i de fleste bedrifter. Spurkeland (2012) viser til hjerneforskere, som LeDoux (1998), som har funnet at bare 10% av hjernekapasiteten tas i bruk hos et normalt menneske. Det skulle være rikelig å øse av om viljen og støtten til utvikling i nærmiljøet er til stede. Det er ifølge Spurkeland (2012) grunn til å anta at bedrifter har overkapasitet av uutnyttet kompetanse. Han hevder at det er en tendens til at attraktive og godt betalte jobber fører til rekruttering av

overkompetente medarbeidere. Slike medarbeidere jobber for halv maskin eller leter etter en mer krevende og meningsfull jobbhverdag. I mellomtiden gjør de venstrehåndsarbeid i den bedriften de er (Spurkeland, 2012).

2.2.1 Hvordan skape utvikling hos medarbeidere

Spurkeland (2012) hevder at utvikling av medarbeidere er en relasjonell ferdighet. Om man som leder får den muligheten avhenger av relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider. Få mellommenneskelige interaksjoner gir mer grobunn for tillit enn utvikling. Takknemlighet og sympati er naturlige relasjonelle konsekvenser av vellykket kompetanseoverføring. Spurkeland (2012) har etablert teori om prestasjonshjelp for å bringe klarhet i et av de viktigste elementene i menneskets evne til å prestere – nemlig den mellommenneskelige støtten som finnes i nærmiljøet omkring den presterende. Han definerer *prestationshjelp* som følger: «*Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv.*» (s. 300).

I 2001 gjennomførte Spurkeland en større undersøkelse blant medarbeidere i norsk arbeidsliv. Datagrunnlaget bestod av 1500 medarbeidere og ca. 250 ledere fra ulike organisatoriske nivåer (både i offentlig og privat sektor). Han benyttet et eget utviklet måle- og samtaleverktøy med 100 positive utsagn som skulle måle 14 ulike dimensjoner av relasjonskompetansen. For prestasjonshjelpdimensjonen viste undersøkelsen mindre gode resultater. Evnen til å finne fram nye sider hos medarbeiderne fikk også lavt score. Dette kan bety at ledere er lite dyktige på dybdesamtaler og utvikling av passiv kunnskap. Spurkeland (2012) konkluderer med at prestasjonshjelp må betraktes som et stort utviklingsområde for norske ledere.

Spreitzer, Lam og Fritz (2010) tar for seg engasjement og *human thriving* som utgangspunkt for energi og forhold til egen jobb. De definerer human thriving som en psykologisk tilstand med fokus på «*en form for framdrift eller framtidsrettet bevegelse i en persons selv-utvikling*» (s. 133). De knytter begrepet til to dimensjoner av personlig vekst: læring og vitalitet. *Læring* viser til at man tilegner seg og kan bruke kunnskap og ferdigheter i arbeidet sitt. *Vitalitet* viser til den positive følelsen av å ha energi, som omfatter en følelse av «spirit», av å være klar og våken og å se frem til hver ny dag. «Thriving» er en felles opplevelse av læring og vitalitet (Spreitzer, Lam, & Fritz, 2010). Nyere empirisk forskning på fortellinger om vekst, peker på

at læring og vitalitet er veier til menneskelig vekst og utvikling (Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer & Sutcliffe, 2005). I et utvalg bestående av ansatte på tvers av tre ulike bransjer (finansjenester, klesproduksjon og frivillige hjelpeorganisasjoner) fant Sonenshein et al. (2005) at de to nøkkeltemaene som kom frem i intervjuene var energi og personlig utvikling når de beskrev perioder i livene sine der de hadde erfart «thriving» på jobb. Jeg velger å knytte begrepet «thriving» til det «å blomstre i arbeidslivet». To hovedfaktorer predikerer «thriving» og jobb engasjement: (1) *jobbkra*v (tidspress, jobb usikkerhet, skiftarbeid, for stor arbeidsmengde, jobb/familie-konflikt, tappet for energi, stress og utbrenthet) og (2) *jobbressurser* (jobb kontroll, sosial støtte, superleder coaching, klima, tilbakemeldinger). Disse forholdene er påvist å gi næring til engasjement og motstand til stress og det å takle jobbkra

Det å beherske jobbkra

kan også knyttes til begrepet *flyt*. Sosialpsykologen Mihaly Csikszentmihalyi (2000) har utforsket flyt-teorier og betegner flyt som en mental tilstand av lykke, å være sterkt motivert, være dypt konsentrert og til stede med hele seg. Tilstanden er preget av høy konsentrasjon, dypt engasjement og oppnås best når vi er i mental eller fysisk aktivitet. Denne mentale tilstanden bør inntreffe ofte hos et friskt og motivert menneske. Csikszentmihalyi betegner det som en tilstand i hjernen som viser det engasjerte, arbeidende menneske, det lekende og opptatte mennesket og det oppslukte og interesserte mennesket. Når en glemmer tid og sted er det et sikkert tegn på at man er i flyt.

Utvikling av medarbeidere kan kobles til det å gi tilbakemeldinger og bekreftelse av den enkelte. I følge Spurkeland (2011) ønsker ethvert menneske å få bekreftelse og oppleve å bli sett. Han fastslår at dette er et nedarvet behov. Hans undersøkelser viser at Norge har en lite utviklet kultur for det å gi tilbakemeldinger i arbeidslivet. Medarbeiderne i hans undersøkelse scorer høyt på at tilbakemeldinger er til hjelp. Dette understreker viktigheten av at ledere trenes bevist på å gi tilbakemeldinger (Spurkeland, 2011). Viktigheten av tilbakemeldinger understrekes også i Ryan og Deci (2000) sin empiriske undersøkelse, som viser at positiv tilbakemelding på godt utført arbeid har en konsekvent positiv effekt.

2.3 Utbrenthet

Teori om utbrenthet er med i studiens teoretiske rammeverk fordi det berører et av funnene i studien. Utbrenthet ble introdusert som et begrep av Freudenberg i 1974 som en form for utmattelse forårsaket av jobben. Tidligere hadde man betraktet tilstanden som noe som ble forårsaket av individet selv. Arbeidere som var slitne og oppbrukte ble sett på som svake og uegnede. Etterhvert ble oppmerksomheten rettet mot håpløse arbeidssituasjoner og vanskelige arbeidsforhold som kunne få ansatte til å bryte sammen (Roness, 2002). Jeg velger å bruke Maslachs og Jackson (1982) sitt utbrenthetsbegrep i denne studien. De definerer begrepet i tre dimensjoner: (1) *emosjonell utmattelse*, (2) *depersonalisering (emosjonell distansering)* og (3) *nedsatt opplevd jobbyttelse (reduert selvfølelse)* (Roness & Matthiesen, 2002, s. 213).

Selv om utbrenthet henger sammen med tøffe arbeidsforhold må man ikke glemme at det også er et resultat av andre faktorer. Utbrenthet er ofte et resultat av samspillet mellom jobb og personlighet. I følge forskning viser det seg at ulike *demografiske faktorer, personlighetstrekk og kulturelle forhold* også disponerer for utbrenthet. Blant de *demografiske faktorene* pekes det på alder, kjønn, sivilstand og utdanning. Med tanke på denne studiens funn, velger jeg å kort beskrive faktorene alder og sivilstand. Yngre mennesker ser ut til å være mer disponert for å bli utbrent enn eldre (Pouline & Walter, 1993). Pouline og Walker (1993) fant at mange blir vanligvis utbrent de første årene i arbeidslivet. Da er de gjerne uerfarne og mangler kompetanse og står dermed i en utsatt posisjon om de blir satt til oppgaver de ikke behersker. Det å ha barn synes mindre forbundet med utbrenthet enn det å være barnløs (Maslach & Jackson, 1985). Det blir også poengtert at det å ha familie og forsørgelsesbyrde antakelig er noe som verner mot utbrenthet (Roness & Matthiesen, 2002).

Personlighetsfaktorer og kulturelle forhold som disponerer for utbrenthet er lav selvfølelse, høye mål og forventninger, engasjement, mestring og kontroll. Jeg velger å kort utdype faktoren høye mål og forventninger da det er relevant for denne studien. Ansatte med høye mål og forventninger synes å være utsatt for å bli utbrent (Pines, 1993). Utbrenthet kan komme som en konsekvens av karrieresvikt eller en følelse av inkompetanse på jobben (Cherniss, 1980). Utbrenthet er et resultat av manglende måloppnåelse, og det dreier seg altså om frustrerte forventninger. Blir det for stor diskrepans mellom egne forventninger og realiteter kan det resultere i utmattelse.

2.3.1 Balansen mellom jobb og privatliv

Dagens medarbeidere skal leve opp til egne og andres forventninger både på og utenfor jobb. Før i tiden fordelte menn og kvinner dette presset mellom seg i mye større grad. Tradisjonelle kjønnsrollemønstre medførte at kvinner tok seg av familie og hjem, og mannen tok seg av jobb og karriere (Thuen, 2002). I dag ønsker både menn og kvinner å ta aktivt del i jobb og familie. Dermed oppstår dette krysspasset og rollekonfliktene som i neste omgang kan føre til stress og utbrenthet. Forskning har vist at motsetninger mellom arbeid og hjem er blant de mest fremtredende stressfaktorene blant dagens arbeidstakere (Cooper & Lewis, 1998). Noen opplever at spenningen mellom arbeid og fritid er som en evig kamp om tiden, en konflikt mellom uforenlige forventninger og forpliktelser. Det går til slutt på helsen løs, og man blir sliten, deprimert og utbrent (Thuen, 2002).

Jobbarena og hjemmearena skilr mer og mer over i hverandre. Grensene mellom jobb og fritid viskes ut ved at vi tar med oss privatlivet på jobb, og jobben med hjem (Thuen, 2002).

Utbrenthet og helseplager blir først og fremst en realitet når livet hjemme og på jobb forsterker hverandre. Kollisjoner mellom arenaene kan oppstå som følge av den såkalte tidsklemma (tiden vi har til rådighet til arbeid og hjem). Bekymringer og belastninger på en av arenaene, som medfører begrenset mulighet til å utføre oppgaver og forpliktelser innenfor den andre arenaen, kan også utløse stress. Forskning har vist at påvirkningen fra privatlivet til jobben er mer skadelig enn påvirkningen fra jobben til privatlivet. En mulig årsak til dette kan være at vi fortolker disse situasjonene ulikt. Når det skapes konflikter på hjemmefronten på grunn av forhold på jobben, kan vi lett skylde på en dårlig sjef eller ugunstige arbeidstider. Når det derimot er problemer i fritiden som stikker kjepper i hjulene for jobbutførelsen din, er vi mer tilbøyelige til å legge skylden på oss selv fordi vi ikke klarer å tilrettelegge fritiden vår på en hensiktsmessig måte. Når vi tillegger oss skyld på grunn av våre egenskaper står vi mer i fare for å utvikle psykiske problemer enn dersom vi legger skylden på forhold utenfor oss selv (Seligman, 1991).

Når det gjelder forhold ved familien er det slik at småbarnsfamilier, der begge foreldrene jobber, oftere opplever motsetninger enn familier der bare en av foreldrene jobber eller som ikke har små barn (Kinnunen & Mauno, 1998). Omsorg for små barn, og det at begge partene er i jobb og er karrierebevisste, øker risikoen for stress og konflikt i familien. Grad av stress og konflikter i familien er derfor viktige risikofaktorer. Et annet forhold er graden av sosial

støtte i familien. Med mye støtte og forståelse fra familien tolereres større belastninger før en opplever stress og man har lettere for å balansere motsetningene mellom jobb og hjem (Bernas & Major, 2000; Carlson & Perrewé, 1999).

På samme måte som i familien vil stress og belastninger på jobben øke risikoen for problemer med balansegangen mellom jobb og hjem. Faktorer som høyt arbeidspress, uklare instruksjoner og ansvarsforhold eller uoverensstemmelser og konflikter med medarbeidere, er eksempler på forhold som skaper stress og belastninger (Bernas & Major, 2000; Carlson & Perrewé, 1999). I tillegg vil forholdet til leder ha en stor betydning. Et godt forhold vil kunne muliggjøre at man får individuelle tilpasninger og opplever at man blir møtt med forståelse (Bernas & Major, 2000; Thompson et al., 1999). Andre risikofaktorer for stress og utbrenthet er stort arbeidspress og høye ambisjoner. Dersom disse er tilstede samtidig med en ubalanse i forholdet mellom jobb og hjemmearena, øker risikoen for utbrenthet. Ved vurdering av risiko for utbrenthet må derfor flere forhold tas i betraktning: forhold i jobben, hjemme og personlige egenskaper (Thuen, 2002).

3. Metode

I denne delen av oppgaven redegjør jeg innledningsvis for hvilken forskningstilnærming og valg av metode jeg har tatt for å belyse problemstillingen «*Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?*». Deretter vil jeg forklare gjennomføringen av datainnsamlingen ved hjelp av semi-strukturerte dybdeintervju, transkriberingen av dataene og analyseprosessen. Vurderinger av kvaliteten på studien blir så presentert, samt mine etiske betraktninger knyttet til gjennomføringen av undersøkelsen. Avslutningsvis i kapittelet legger jeg frem mine refleksjoner omkring rollen som forsker og for forståelsen min av temaene problemstillingen berører. Gjennom hele denne delen av oppgaven ønsker jeg å gi gode beskrivelser av mine valg og refleksjoner, slik at leseren kan få et best mulig innblikk i hvordan jeg har gjennomført studien.

3.1 Kvalitativt forskningsdesign

Mitt ønske om å belyse og øke forståelsen for hva som skal til for at medarbeidere trives og utvikler seg i arbeidslivet la føringer for valg av forskningsdesign. Med forskningsdesign menes den overbyggingen som strukturerer bruken av forskningsmetodene man velger. Ettersom hensikten med studien var å fange opp medarbeidernes synspunkter var en kvalitativ tilnærming mest hensiktsmessig. Jeg hadde lyst å komme «tett på» og gå i dybden på temaene ved å ta del i de subjektive opplevelsene til informantene. Kvalitative metoder er godt egnet til dette formålet. Med bakgrunn i problemstilling og en kvalitativ tilnærming har jeg valgt å følge et fenomenologisk og hermeneutisk vitenskapsteoretisk ståsted. Dette vil jeg nå gi en nærmere fremstilling av.

3.1.1 Fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming

Fenomenologi tar utgangspunkt i Edmund Husserls (1962) filosofi hvor det primære studieobjektet var bevisstheten og hvordan fenomener fremstod for hver enkelt fra et førstepersonsperspektiv (Tjora, 2017). Målet var å komme frem til essensen av fenomenet slik det fremstår i livsverden for forskningsdeltakerne. Kvale og Brinkmann (2015) forklarer at en fenomenologisk tilnærming handler om å forstå sosiale fenomener fra aktørens eget perspektiv og dennes subjektive opplevelse. Den virkelige verden er den mennesker faktisk oppfatter og opplever, og ikke forskerens tolkning eller vurdering. Et sentralt begrep i

fenomenologien er «livsverden» som kan beskrives som menneskets opplevelsesverden slik den faktisk framstår, uavhengig av og forut for alle forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) omtaler en fenomenologisk tilnærming som en metode for å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer, og forståelse av, et fenomen. Forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen, gjennom andres øyne, og handlingen må ses i lys av den sammenhengen den forekommer i. Målet er å få økt forståelse av og innsikt i andres «livsverden» (Johannesen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

I samsvar med den fenomenologiske tilnærmingen har jeg i min studie valgt å ha fokus på informantenes opplevelser og refleksjoner. Det fenomenet jeg undersøker er *medarbeideres opplevelser og erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet*. Både i forkant av studien og under bearbeidelse av dataene kom jeg raskt til en erkjennelse av at min egen forforståelse vil være et fortolkende element i forskningen. Jeg har derfor også hentet inspirasjon i den hermeneutiske tilnærmingen.

Hermeneutikk er læren om fortolkninger og var opprinnelig knyttet til tekster (Kvale & Brinkmann, 2015). Innenfor den kvalitative forskningen omhandler en hermeneutisk tilnærming fortolkning av menneskers handlinger. Denne fortolkningen avhenger av konteksten handlingene fremkommer i og den forforståelsen forskeren har med seg. I stedet for en statistisk analyse snakker man innenfor kvalitativ forskning om en hermeneutisk sirkel. I denne skjer fortolkningen i stadige bevegelser mellom helhet og del; mellom det man skal fortolke og den konteksten det skal tolkes i, mellom det man skal fortolke og vår egen forforståelse (Johannesen et al., 2010).

Jeg har gjennom hele forskningsprosessen prøvd å ha et bevist forhold til min egen forforståelse og hvordan den kan påvirke min tolkning av resultatene. Dette kommer jeg nærmere inn på i avsnitt 3.6. Forskerrollen og forforståelse. En fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming tilsier at resultatet av analyseprosessen vil være min tolkning av medarbeidernes opplevelser og refleksjoner omkring personlig og faglig utvikling i arbeidslivet. Det er i hovedsak deres opplevelser jeg skal fange opp, men samtidig blir det min forståelse av disse opplevelsene.

3.2 Datainnsamling

Med utgangspunkt i problemstillingen min og de metodologiske valgene jeg tok, var kvalitative forskningsintervju en egnet måte å samle inn data på. Denne formen for datainnsamling skal jeg nå kort redegjøre for.

3.2.1 Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju er en profesjonell samtale der forskeren søker å forstå verden fra intervjupersonens perspektiv. Målet er å få fram intervjupersonens subjektive opplevelser og erfaringer gjennom refleksjoner, for å kunne fortolke meningen med sentrale tema i intervjupersonens livsverden (Kvale & Brinkmann, 2015). Kvalitative forskningsintervjuer representerer dermed en metode med en fenomenologisk tilnærming.

Intervjuer kan være strukturerte, semi-strukturerte eller åpne. Jeg valgte å benytte semi-strukturert intervju eller dybdeintervju. Dette mente jeg ville gi et egnet utgangspunkt for å øke kunnskapen om temaene i studien, gjennom å ta del i informantenes opplevelser og refleksjoner. Ifølge Tjora (2017) er denne intervjuformen den mest utbredte metoden for datainnsamling i kvalitativ forskning. Metoden omtales som effektiv da det tar relativt liten tid (ca. 1 time pr intervju) og man trenger kun et begrenset antall informanter. Man kan også planlegge når intervjuene skal skje og trenger kun kort tid til å utforme en intervjuguide før man går i gang med prosjektet. Dette gir ifølge Tjora (2017) forskeren god kontroll på framdrift, datamengde og innhold. I ettertid er jeg enig i at det var en effektiv måte å samle inn data på med tanke på at antall informanter å intervjuer var overkommelig og datamengden som ble generert var håndterbar når det gjelder tidsrammen for en slik masteroppgave. Som førstegangsforsker brukte jeg nok mer tid på utforming av intervjuguiden enn det Tjora antydte var nødvendig.

3.2.2 Rekruttering og utvelgelse av informanter

Valg av intervju førte til at jeg måtte ta stilling til hvor mange informanter jeg trengte for å få valide data. Behovet for tilstrekkelig utvalgsstørrelse med tanke på overførbarhet av resultatene måtte avveies mot hensyn til begrensinger i tid og omfang med en slik oppgave. I samråd med veileder endte jeg opp med en utvalgsstørrelse på fem informanter. Dette var et antall som jeg antok ville gi meg tilstrekkelig dybdekunnskap om temaene problemstillingen min tar opp. Ifølge Tjora (2017) skal man avslutte intervjufasen når man føler en «metning», det vil si når det ikke kommer til nye synspunkter om intervjutemaene. Dette opplevde jeg i

praksis når det etter fem intervjuer ikke kom frem vesentlige nye perspektiver fra informantene.

Jeg måtte også vurdere hvor jeg ville finne egnede kandidater. Med egnede kandidater mener jeg personer som hadde erfaringer med trivsel og utvikling i arbeidslivet. Utvelgelsen av informanter ble til slutt et strategisk utvalg basert på tips om aktuelle bedrifter fra noen av mine tidligere forelesere ved NTNU Videre, veilederen min og kollegaer. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannesen et al., 2010).

Utvalgskriteriene for deltakelse ble satt i samråd med veileder og var som følger:

- Minst fem års arbeidserfaring
- Både menn og kvinner
- Ulike aldersgrupper
- Ulike bransjer

Med disse kriteriene ønsket jeg å få et representativt utvalg av medarbeidere med lang nok arbeidserfaring til å ha opplevd personlig og faglig utvikling i jobbsammenheng, samt at begge kjønn i ulike aldersgrupper fra forskjellige bransjer var representert.

Selve rekrutteringsprosessen startet med en henvendelse pr e-post til ledere i syv bedrifter. Jeg fikk raskt positiv respons fra to av dem. Den ene bedriften var en større landsomfattende rekrutteringsbedrift, mens den andre var en mindre bedrift som jobber med innovasjon og næringsutvikling. Med hjelp fra lederne i disse to bedriftene ble tilsammen fem informanter rekruttert på relativt kort tid. Eksakt tid og sted for intervjuene ble avtalt direkte med informantene pr e-post, og de fikk samtidig tilsendt informasjonsskrivet (med samtykke erklæring) om studien (se vedlegg 2). Omlag en uke før selve intervjuet sendte jeg dem en utgave av intervjuguiden (se vedlegg 1). Tanken var å gi dem en mulighet til å se temaene på forhånd, slik at de kunne forberede seg til hva samtalen skulle omhandle dersom de ønsket det. Ulempen med dette er at de kan ha tenkt ut svarene sine på forhånd. Det kan ha påvirket muligheten for at de svarte oppriktig og «der og da» om sine opplevelser, følelser og erfaringer.

3.2.3 Forberedelse og gjennomføring av intervjuene

Det første leddet i forberedelsene til intervjuene var utarbeidelse av en intervjuguide. Det arbeidet startet allerede da jeg søkte om godkjenning av studiet hos Norsk Senter for forskningsdata (NSD). Intervjuguiden skal fungere som veiledende under intervjuene for å sikre at man kommer innom de sentrale temaene man ønsker å få fatt i. Den skal være fleksibel når det gjelder å kunne endre på rekkefølgen og imøtekomme andre interessante temaer underveis dersom det dukker opp. Innledningsvis hentet jeg inspirasjon til intervjuguiden fra teori og ved å se på tidligere relevante spørreundersøkelser (Christensen, 2012). I god tid før intervjurunden gjennomførte jeg to pilotintervjuer av personer jeg kjente for å teste ut intervjuguiden. Under disse intervjuene oppdaget jeg raskt at guiden inneholdt for mange spørsmål. Det ble ikke tatt lydopptak under disse intervjuene, men jeg noterte underveis og brukte disse notatene i en refleksjonslogg i etterkant. I disse pilotintervjuene erfarte jeg hvordan jeg hele tiden måtte følge nøye med på det informantene sa for å kunne stille oppfølgingsspørsmål, og hvor vanskelig det var å stille åpne spørsmål. Det var ikke lett å komme ned i «følelsesnivået» omkring temaene. Jeg erfarte også at det var viktig å få dem til å eksemplifisere for å få konkret informasjon. En tidsramme på 1 time opplevde jeg som knapp. Med erfaringene fra pilotintervjuene og innspill fra veileder endte jeg opp med en intervjuguide med tre hovedtema: (1) trivsel, (2) utvikling (3) blomstring og med et avsluttende åpent spørsmål der jeg inviterte informantene til å komme med egne refleksjoner omkring temaene (se vedlegg 1).

Intervjuene av de fem informantene ble gjennomført i januar 2017. Uten tidligere erfaring med intervjuarbeid var det med stor spenning og nysgjerrighet jeg entret denne fasen av prosjektet. Intervjuene fant sted i de to respektive bedriftene som var lokalisert på ulike steder i landet. Jeg ble svært godt tatt imot av begge to. Begge steder hadde jeg avtalt lån av møtelokale i forkant slik at vi fikk snakke uforstyrret under intervjuene og sikret gode lydopptak.

Oppbyggingen av intervjuene baserte jeg på det Tjora (2017) omtaler som dybdeintervjuets struktur ved å legge opp til oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingsspørsmål. Før oppvarmingsspørsmålene gjennomgikk jeg informasjonsskrivet (se vedlegg 2) for å forklare det praktiske rundt studiet, blant annet hvordan dataene ville bli behandlet og lagret. De fikk også opplyst at de kunne trekke seg fra studiet når som helst. Jeg

var bevist på å understreke at «jeg er ikke her for å evaluere deg, men for å lære av deg». Jeg fortalte også innledningsvis kort om meg selv og bakgrunnen for at jeg tok en mastergrad i relasjonsledelse. Formålet med dette var at de skulle vite litt om hvem intervjueren deres var, og at dette kunne bidra til en start på gjensidig tillit og åpenhet som var viktig for utfallet av intervjuet.

Oppvarmingsspørsmålene var enkle, korte med den hensikt at informanten og jeg kunne bli litt bedre kjent (se spørsmål 1 og 2, vedlegg 1). Jeg gikk deretter over til de 3 temaene intervjuet skulle dreie seg om (se spørsmål 3-5, vedlegg 1). Jeg prøvde under hele intervjuet å invitere informantene til å dele erfaringer ved å stille refleksjonsspørsmål som fikk dem til å fortelle om konkrete episoder der de hadde opplevd hendelser som berørte temaene. Avslutningsvis ledet jeg dem bort fra refleksjonsnivået ved å informere om prosjektets videre forløp og hvilken tilbakemelding de ville få om studien. Jeg understreket også at om jeg brukte sitat fra deres intervju ville de bli kontaktet for å gi sitt samtykke til dette. Jeg takket den enkelte for å ha stilt opp og brukt tid på å dele sine erfaringer for å hjelpe meg med data til forskningen min.

Under alle intervjuene ble det tatt lydopptak. Informantene var orientert om dette på forhånd, og hadde mulighet for å reservere seg mot det. Etter pilotintervjuene hadde jeg dannet meg en formening om at det var lettere å konsentrere seg om det informantene sa ved bruk av lydopptak. Det ville bedre kommunikasjonen og flyten i intervjuet. Jeg opplevde at lydbåndopptakene frigjorde meg mer til å skape en «friere samtale» enn om jeg hadde notert underveis. En annen fordel ved lydopptak som Kvale og Brinkmann (2015) påpeker er at ordbruk, tonefall og pauser blir registrert og kan gi tilleggsinformasjon senere under transkriberingen av intervjuene.

Jeg skrev et refleksjonsnotat etter hvert intervju for å ha en logg om kroppsspråk og andre situasjonsbetingede visuelle uttrykk i intervjusituasjonen jeg bet meg merke i, både ved meg selv og informanten. Refleksjonsnotatene brukte jeg senere under transkriberingen dersom jeg følte jeg ville friske opp igjen stemningen under intervjuet.

3.3 Dataanalyse

3.3.1 Transkribering

Transkribering er transformasjonen fra muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst som gjør den tilgjengelig for analyse. I følge Kvale og Brinkmann (2015) finnes det ikke noen objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form. De anbefaler derfor å vurdere hvordan man skal gjøre transkripsjonen ut fra hva som er nyttig i den enkelte situasjonen. De mener det kan være smart å være mer detaljert i transkriberingen enn det man tror er nødvendig, for eventuelt å spare arbeid i etterkant når man ser hva som er de viktige temaene og hvilket detaljeringsnivå som er nødvendig. Med dette i bakhodet startet jeg transkriberingen med et detaljnivå der jeg tok med uttrykk som «eehhh...», «mmm...», latter og pauser. Dette gikk jeg etterhvert bort fra da jeg mente at det ikke var vesentlig for den senere analysen. Kvale og Brinkmann (2015) presiserer at transkripsjon i seg selv er en fortolkningsprosess. Dette innebærer at min forforståelse kan ha påvirket også denne fasen av studien.

Transkriberingen av intervjuene i den første bedriften ble påbegynt før intervjuene i den andre bedriften. Det medførte at jeg fikk reflektert over hvordan intervjuguiden fungerte i praksis, og kunne justere intervjuteknikken min. Jeg har valgt å transkribere all tekst på bokmål av anonymitetshensyn. Alle navn som ble nevnt i intervjuene ble nedfelt som «N.N». Sitatene som blir gjengitt i oppgaven har noen små justeringer fra råtekst for å gjøre dem mer leservennlige, uten at innholdet er endret. Råtranskriberingen kan bli rotete å lese på grunn av alle småord, pauser og avbrutte setninger.

3.3.2 Analysemetode

Analyse av kvalitative data var et ukjent terreng for meg. I samråd med veileder valgte jeg å bruke tematisk analyse som beskrevet av Braun og Clarke (2006) for å analysere det transkriberte datamaterialet. De omtaler analysemetoden som en god metode å starte med for uerfarne forskere, fordi den gir grunnleggende kunnskaper som kan komme til nytte i utførelsen av andre kvalitative metoder. Den kan også brukes uavhengig av metodologisk tilnærming (Braun & Clarke, 2006).

I tematisk analyse ser man etter mønstre på tvers av intervjuer og identifiserer fremtredende temaer i dem. I analyseprosessen har jeg forsøkt å la temaene i størst mulig grad være empiridrevet i tråd med en induktiv tilnærming (fra empiri til teori). Det er imidlertid klart at

mitt teoretiske ståsted og min egen forforståelse også har påvirket tematiseringen min. Det har derfor hele veien vært en interaksjon mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming (fra teori til empiri). Braun og Clarke (2006) påpeker at man som forsker må ta et valg om man vil beskrive datamaterialet bredt, men samtidig detaljert, eller om man vil velge seg et utvalgt tema som man vil gå i dybden på. I min jakt på relevant teori i forkant av studien opplevde jeg at det var vanskelig å finne teori med fokus på medarbeideres trivsel og utvikling i arbeidslivet sett fra medarbeiderperspektivet. Jeg valgte derfor å gå for den brede, men detaljerte tilnærmingen, for å finne ut mer om disse fenomenene som jeg hadde funnet lite forskning på. Dette kan ha gått på bekostning av et dypere fokus som kunne ha gitt et mer komplekst bilde av fenomenet.

I henhold til Braun og Clarke (2006) deles tematisk analyse inn i 6 faser: (1) bli kjent med datamaterialet, (2) koding, (3) «søk» etter temaer, (4) revurdere temaene, (5) definere og navngi temaene og (6) skrive resultatrapporten. Fase 1 der man blir kjent med datamaterialet startet for min del med transkriberingen. Ved først å transkribere intervjuene for deretter å høre lydopptakene på nytt samtidig som jeg rettet opp feil i teksten, fikk jeg god kjennskap til datagrunnlaget. Underveis i dette arbeidet dukket det opp tanker og ideer til temaer og problemstillinger til senere diskusjon som jeg noterte ned.

Fase 2, selve kodingen, ble gjennomført ved hjelp av dataprogrammet NVivo 11. Programmet var i utgangspunktet ukjent for meg, men det var forholdsvis enkelt å ta i bruk. Jeg var nysgjerrig på om en digital tilnærming til koding av dataene ville vise meg sider ved datamaterialet jeg kanskje ikke ville få frem ved manuell koding. Med NVivo 11 var det lettere å finne ut hvor ofte ulike koder og underkoder ble brukt, og dette hjalp meg i det senere søket etter temaer. Jeg opplevde at bruk av et dataprogram gjorde at selve kodingen av teksten ble enklere og raskere å gjennomføre.

I fase 3, selve søket etter temaer, brukte jeg også «gule post-it lapper» metoden. 31 hovedkoder (eksempel: utvikle meg), samt 21 underkoder (eksempel: åpen for nye ting, ansvar for å utvikle meg, eget initiativ), ble skrevet ned på gule post-it lapper som jeg brukte for å gruppere de ulike kodene. Jeg prøvde å bruke empirinære koder (ordrette sitater eller setninger fra informantene), men dette synes jeg ble rotete og følte at jeg favnet dataene bedre

med samlebegreper. Eksempelvis omformet jeg den empirinære koden «Jeg klarte ikke å finne motivasjon» til «motivasjon».

I fase 4, arbeidet med å revurdere temaene, koblet jeg i første omgang underkoder opp mot hovedkoder. Hovedkoder som bare hadde sitat fra en eller to informanter, og som ikke var relevante for problemstillingen, ble fjernet. Utfra de gjenværende kodene lagde jeg et tankekart der jeg sammenfattet fem temaer med tilhørende underkoder. For disse fem identifiserte temaene gikk jeg inn i NVivo 11 og sjekket at sitatene jeg hadde kodet beskrev innholdet i temaene. Jeg justerte kodingen ved å endre kode på noen sitater, samt supplere enkelte koder med flere sitater. Denne fase 4, revurdering av temaene, bidrog til fase 5 med konkretisering av funnene og navnsetting. Underveis i analyseringen av dataene måtte jeg gå tilbake til teorien, og i noen tilfeller finne ny teori, for å kunne forklare funnene mine. I mitt arbeid har jeg således jobbet både med en induktiv og en deduktiv tilnærming i ulike faser av forskningsprosessen. Etter endt analyse startet jeg fase 6 ved å skrive ut resultatene. I denne skrivefasen ble det også jobbet med reformulering av navnene på hovedfunnene. Etter en innledende gjennomgang av resultatene kom jeg i samråd med veileder frem til å redusere de fem funnene til de fire som blir nærmere presentert i kapittel 4. Presentasjon av funn.

3.4 Studiens kvalitet

Jeg kommer nå til å trekke frem noen betraktninger omkring studiens kvalitet. Innenfor kvalitativ forskning snakkes det som regel om tre sentrale kvalitetsindikatorer: troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Disse begrepene er tilpasset begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som brukes om kvalitet i kvantitativ forskning. Siden det ikke er etablert noen felles begreper velger jeg i tråd med Johannesen et al. (2010) og bruke begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Jeg skal nå kort redegjøre for hva de ulike begrepene innebærer og hvordan min studie kan relateres til dem.

3.4.1 Reliabilitet

Ifølge Johannesen et.al (2010) knytter reliabiliteten til undersøkelsens data seg til hvordan dataene samles inn, brukes og bearbeides. Utfordringen med tanke på reliabilitet i kvalitativ forskning er at det er intervju samtalen som styrer datainnsamlingen. Observasjoner man gjør seg er verdiladet og situasjonsavhengige og i tillegg har man som forsker med seg sin unike erfaringsbakgrunn som gjør at ingen andre kan tolke resultatene på samme måte (Tjora,

2017). For å styrke reliabiliteten i denne studien har jeg bestrebet meg på å skape transparens ved å gjøre mine valg og egen forforståelse eksplisitt i den skriftlige fremstillingen gjennom hele oppgaven. Jeg utarbeidet en forforståelseslogg ved at jeg selv svarte på intervjuguiden i forkant av intervjuene. Denne loggen tok jeg frem under analysen og diskusjonen. Dette for å minne meg selv på hvilke synspunkter jeg hadde i forkant av studien på et tidspunkt når jeg kanskje var preget av informantenes synspunkter og erfaringer. I kapittel 4. Presentasjon av funn er gjengivelser av sitater gjort for å synliggjøre informantens «stemme» uten innpakning helt frem til leser. Summen av alle disse tiltakene håper jeg har skapt transparens som kan bidra til å styrke studiens reliabilitet.

3.4.2 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter reflekterer formålet med studien på en riktig måte og representerer virkeligheten (Johannesen et al., 2010). Det handler altså om jeg i min studie faktisk finner gyldige svar på det spørsmålet problemstillingen min reiser. Formålet med undersøkelsen var å få større innsikt og forståelse av hvordan medarbeidere opplever trivsel og egen utvikling i arbeidslivet. Funnene består av mine tolkninger av informantenes opplevelser og erfaringer med dette. Studien gir med andre ord ikke objektive sannheter eller plausible sammenhenger omkring trivsel og utvikling i arbeidslivet.

Medlemsvalidering er en strategi for å styrke validiteten. Dette innebar at informantene i ettertid fikk uttale seg om de sitatene jeg valgte å bruke, og korrigere dem dersom de mente jeg hadde gjengitt dem feilaktig. Jeg fikk noen få innspill til justeringer fra dem, for eksempel å kutte fyllord for å gjøre sitatene med leservennlige. Disse innspillene tok jeg hensyn til. Underveis i intervjuene oppsummerte jeg det informantene sa og spurte om jeg hadde oppfattet dem riktig eller ba dem gjenta eller presisere uttalelser jeg var usikker på om jeg hadde forstått.

3.4.3 Overførbarhet

Overførbarhet dreier seg om resultatene fra en undersøkelse er allmenngyldige og kan overføres til andre situasjoner (Tjora, 2017). Denne studien hadde som formål og skape et innblikk i medarbeideres opplevelse av trivsel og utvikling, og har et begrenset utvalg av informanter (n=5). Til tross for at det fremkommer flere fellesfaktorer i informantenes

erfaringer er datagrunnlaget for tynt til å kunne trekke noen sammenligninger til andre situasjoner. For å veie opp mot dette har jeg forsøkt å gjengi beskrivelser og erfaringer så identisk og rikholdig som de ble fortalt slik at leseren selv kan vurdere om dette oppleves som kjent og relevant. Studiens kvalitet er også avhengig av at de etiske hensynene er ivaretatt, og i det neste avsnittet presenterer jeg mine etiske betraktninger om undersøkelsen.

3.5 Etiske betraktninger

Gjennom hele forskningsprosessen, fra planlegging til skriving av oppgaven, er det mange etiske problemstillinger man må ta stilling til som forsker (Kvale & Brinkmann, 2015). Mitt valg av kvalitative forskningsintervju medførte at jeg skulle utforske, fortolke og formidle menneskers personlige tanker og følelser. I en slik setting blir informanten hellig med tanke på å ivareta dens anonymitet slik at han eller hun ikke kommer til skade på noen som helst måte. For å sette etikk på dagsorden i denne studien har jeg derfor valgt å følge retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2016) og fått godkjent prosjektet mitt av NSD (se vedlegg 3).

Basert på retningslinjene fra NESH skal informantene ivaretas i form av et informert samtykke. For å sørge for at de var tilstrekkelig informert om studien fikk de tilsendt et informasjonsskriv på forhånd pr e-post slik at de kunne ta stilling til om de ønsket å delta eller ikke (se vedlegg 2). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om studien, hvordan opplysningene og lydbåndopptak skulle behandles og oppbevares, og rettigheten til å trekke seg under hele studiets varighet. Det inkluderte også en samtykkeerklæring som jeg bad dem signere. Dette gjorde jeg for å dokumentere at de hadde gitt et frivillig og informert samtykke til å delta i henhold til retningslinjene til NESH. I starten på intervjuene gikk jeg som tidligere nevnt igjennom informasjonsskrivet slik at vi kunne avklare eventuelle spørsmål de hadde til deltakelsen. Ved slutten av hvert intervju gav jeg tydelig beskjed når jeg skrudde av lydbåndopptakeren slik at de viste at de var «off record». I etterkant av opptakene snakket vi litt omkring intervjuet og der det ble naturlig spurte jeg om det hadde vært greit å delta i studien.

Konfidensialitet skal sikre at identifiserbare elementer holdes skjult for omverdenen (NESH, 2016). I forbindelse med søknad til NSD måtte jeg tenke ut hvordan jeg ville oppbevare dataene jeg samlet inn. Lydopptak ble slettet fra diktafonen etter at de var arkivert på

minnepenn som ble oppbevart nedlåst. Anonymiserte transkripsjoner ble elektronisk lagret på egen PC beskyttet med personlig passord. Transkripsjonene ble anonymisert ved å bruke bokmål fremfor dialekt, alle navn på bedrifter og personer ble nedfelt som «bedrift X» og «N.N», samt at informantene er anonymisert med fiktive navn. Sitater som har vært svært personlige eller mulig gjenkjennbare er utelatt. Noen steder har jeg gjort små endringer i sitatene som ikke har gått på bekostning av innholdet, men med den hensikt å ivareta konfidensialiteten.

3.6 Forskerrollen og forforståelse

Med tankegods fra min egen arbeidserfaring, samt teori jeg har tilegnet meg gjennom hele mastergradstudiet entret jeg forskerrollen. Hva ville jeg finne av erfaringer omkring trivsel og utvikling i arbeidslivet i andres livsverden? Ville mine antagelser bli bekreftet eller ville jeg finne helt andre synspunkter som ville undre meg og samtidig bidra til å utvide mitt tankesett? I min egen forforståelse av tematikken ligger det en tro på at trivsel skaper grobunn for utvikling i arbeidslivet og at det «smitter over» på privatlivet. Man blir fylt med energi og overskudd ved å blomstre i arbeidslivet og dette tar man med seg i privatlivet og det får ringvirkninger der også.

Jeg har selv vært medarbeider i arbeidslivet i mange år. Mine erfaringer med trivsel, utvikling og blomstring, og ikke minst erfaringer med motsatt fortegn, vil spille inn på min fortolkning. Jeg ønsker derfor å være åpen på mine perspektiver og meninger slik at leseren kan vurdere om mine forhåndskunnskaper og subjektivitet kan være avgjørende for kvaliteten på kunnskapen som oppgaven formidler. For eksempel ble forforståelsesloggen hentet frem når funnene viste at informantene hadde delt syn på hvem sitt ansvar det er å utvikle medarbeidere. Min egen forforståelse om at ledelsen skal være en pådriver for at den enkelte skal kunne utvikle ble da konfrontert av motsatte synspunkt hos informantene. Jeg har gjennom hele forskningsprosessen, men kanskje spesielt under analysedelen, prøvd å være bevisst min egen forforståelse. Jeg har utfordret den og prøvd å sette den i parentes ved å reflektere over synspunkter som har vært annerledes enn mine, og på den måten har jeg forsøkt å se på temaene fra andre synsvinkler.

Ved å velge informanter fra bransjer jeg ikke har erfaring ifra, opplevde jeg at min rolle som forsker var mer uhildet og nøytral enn om jeg selv hadde vært ansatt i samme bedrift som informantene. Før intervjuene reflekterte jeg også over om temaene trivsel og utvikling kunne oppleves som «litt ømfintlig» for noen. Er det slik at man kan bli sett på som traust, gjennomsnittlig og mindre engasjert i jobben sin dersom man ikke er opptatt av å utvikle seg? Vil man således svare det man tror er forventet? Ved å plukke informanter som positivt hadde svart ja på spørsmålet om de hadde opplevd å utvikle seg og blomstre i arbeidslivet håpet jeg at dette ikke ville skje. Kan det tenkes at det er noe negativt forbundet med det å utvikle seg og blomstre i arbeidslivet? Jeg har i utgangspunktet bare positive tanker om disse temaene og at det utelukkende må være positivt for den enkelte å erfare trivsel og utvikling. Denne antagelsen kan kanskje påvirke meg slik at jeg ikke klarer å oppdage noe i negativ retning i det informantene deler.

Samlet sett vil jeg si at min forforståelse for de fenomenene jeg undersøker i denne oppgaven handler om at jeg ønsker at den enkelte medarbeider i løpet av sin arbeidskarriere skal ha opplevd og kjent på de følelsene som trivsel, utvikling og blomstring kan gi den enkelte. Jeg har en oppfatning av at ikke alle medarbeidere får denne muligheten, og at en del ledere ikke er i stand til å oppdage det fulle potensiale hos den enkelte. Slike ubrukte ressurser kunne vært foredlet og brukt på en positiv og utviklende måte både for bedriften og den enkelte. Problemstillingen oppgaven reiser har derimot ingen fasit, og jeg vil presisere at mine tolkninger omkring den er akkurat det: mine tolkninger og ingen sannhet.

4. Presentasjon av funn

Denne masteroppgaven omhandler medarbeidere sine erfaringer med hva som skaper personlig og faglig utvikling i arbeidslivet. Problemstillingen for studien er: «*Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?*». I dette kapittelet vil jeg presentere hovedfunnene som ble analysert frem ved bruk av tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006) på det transkriberte datamaterialet fra fem dybdeintervjuer. Funnene ble:

1. Trivsel som grunnlag for personlig og faglig utvikling
2. Utfordringer og mestring skaper personlig og faglig utvikling
3. Lederskapets betydning for egen trivsel
4. Balansegangen mellom jobb og privatliv

I den følgende presentasjonen bruker jeg uttrykk som «flere av informantene» eller «noen av informantene». Dette er ikke for å kvantifisere funnene, men for å gi leseren en indikasjon på temaets styrke og konsistens. Omfanget av funnene gjenspeiles også når jeg velger å presentere uttalelser fra flere enn en informant om det samme temaet. Alle uttalelser blir gjengitt i kursiv slik at det skal være tydelig for leseren at dette er informantens «stemme». Informantene har fått pseudonymene Lars, Marit, Åsmund, Hanne og Sjur for å ivareta deres anonymitet. Jeg skal nå presentere de ulike funnene og starter med betydningen av trivsel for personlig og faglig utvikling.

4.1 Trivsel som grunnlag for personlig og faglig utvikling

Dette temaet handler om hva informantene beskrev hadde hatt innvirkning på deres trivsel på jobb. De oppgav gode kolleger og arbeidsmiljø, humor og meningsfylte arbeidsoppgaver som viktige faktorer for trivsel og utvikling. Andre forhold som involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse nevnte de også som kilder til trivsel og utvikling. Jeg skal nå gi en nærmere beskrivelse av de hva de ulike aspektene handlet om.

4.1.1 Gode kollegaer og arbeidsmiljø

Flere av informantene fortalte at gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø var viktige kilder til trivsel og personlig og faglig utvikling. Gode kollegaer ble beskrevet som personer som bryr

seg og hjelper til når de ser at andre sliter med for eksempel stor arbeidsmengde og tidsfrister. Informantene fortalte at gode kollegaer viser en raus holdning når det gjelder aksept for å feile og de deler av sin egen kunnskap. Lars forklarte dette med samhold og det å bry seg om hverandre på følgende måte:

«Grunnmuren er jo miljø tenker jeg. Jeg må ha folk rundt meg som jeg kan jobbe med og som bryr seg. Det er en veldig bra gjeng her. Som står sammen. Selv om vi er delt opp i ulike fagområder, så er vi jo en. Hvis en avdeling sliter, så trår andre til. Vi får det opp på beina igjen, og så fortsetter vi. Så alle bryr seg om hverandres jobb.»

Det å lykkes sammen med kollegaer ble også trukket frem som viktig for egen trivsel og utvikling. Å feire felles suksesser opplevdes som en viktig markering av at man lykkes sammen. Marit beskrev betydningen av gode kollegaer og det å skape noe sammen slik:

«Det er viktig med gode kollegaer og ha en åpen tone på jobben. Det må man selvfølgelig gjøre en egen innsats for å skape. Jeg tror at jeg er en person som liker å jobbe i team sammen med andre. Det å på en måte lykkes sammen. Glede oss over prestasjonene sammen. Ja, vi er ganske flinke til å markere det. Det er en viktig ting for oss det å feire. Det skal feires når vi lykkes.»

Det å jobbe sammen kan også medføre at man lykkes bedre med å nå målsettinger, og kanskje til og med oppnår bedre resultater. Det handler om å «spille hverandre gode» slik fotballtreneren Nils Arne Eggen kalte det. Sjur fortalte om en konkret erfaring der samhold i teamet hadde spilt en viktig rolle:

«Hadde vi ikke stått samlet der, hadde jeg frontet det som egen person, så er det ikke sikkert at vi hadde klart det. Men det at hele teamet stod samlet om det vi skulle gjøre, og helheten i det vi skulle gjøre, gjorde at vi klarte det faktisk enda bedre.»

Dette handler om at de som kollegaer bryr seg om hverandre og drar lasset sammen. Dette skaper gode arbeidsmiljø, ifølge informantene. De fortalte at samhold mellom kollegaer hjelper de til å jobbe sammen i velfungerende team – som igjen kan oppnå gode resultater. Helheten av dette skaper trivsel for den enkelte. De poengterte at det var viktig med trivsel,

men ikke uten at det også ses i sammenheng med at trivselen påvirker medarbeiderne til å skape resultater for bedriften og at man utvikler seg både personlig og faglig.

4.1.2 Humor på arbeidsplassen

Flere av informantene snakket om hvor viktig humor på arbeidsplassen var for å skape trivsel. Humor og kommentarer bidro til å skape en avslappende stemning og en god tone på jobben. En av informantene beskrev det slik:

«Jeg hadde aldri kommet til å trives i et arbeidsmiljø hvor det var for seriøst. Jeg er mer enn nok seriøs på arbeidsoppgavene. Da setter jeg pris på at man kan ta seg noen gode pauser sammen med kollegaer og tulle litt, for så å ta seg inn igjen og fokusere på jobben.» (Hanne)

Humor kan også være en viktig forløsende faktor for at man skal føle «at man kan være seg selv» på jobben. At arbeidsmiljøet er preget av latter og muligheter for å tulle kan bidra til en mer avslappende stemning som gjør at man kjenner seg tryggere, senker skuldrene og kan tørre å være seg selv. Åsmund fortalte om hvor viktig dette hadde vært for han i en av jobbene han hadde hatt:

«Når jeg skjønnte at jeg kunne være meg selv på den måten også på jobb, da slappet jeg av. Det var egentlig ganske viktig for meg. En fyr som jobbet i administrasjonen der viste at det var lov å tulle gjennom måten han var på. At det var akseptabelt også i et voksent arbeidsmiljø. Å kødde.»

På denne måten er humor viktig for den enkeltes trivsel fordi den skaper «pusterom» i en travel arbeidsdag og den skaper en avslappet stemning som innbyr til å være seg selv.

4.1.3 Meningsfylte arbeidsoppgaver

Informantene forklarte at det var viktig at oppgavene var tydelige og at ansvarsområdene var avklarte slik at man kunne gjøre en skikkelig jobb og levere gode resultater. De opplevde det som utilfredsstillende å gå hjem fra arbeidet med en usikkerhet om hvem det var som skulle ha utført oppgaven og om den i det hele tatt ble gjort. I tillegg poengterte flere av

informantene at det var viktig at arbeidsoppgavene var meningsfulle, hadde en nytteverdi for andre mennesker og at man bidro i samfunnet gjennom jobben. Hanne sa det slik:

«Det at jeg begynte i denne jobben med rekruttering av ansatte gjør at jeg føler at jeg bidrar i samfunnet. Det synes jeg er viktig.»

Oppsummert handler dette funnet om at det ikke er nok at arbeidsoppgavene er strukturerte og avgrensede, man trenger også noe mer i form av at oppgavene må ha en nytteverdi både for kollegaene i bedriften og kundene som bedriften har som målgruppe. Man må føle at man bidrar i en større helhet, ikke bare utfører oppgaver for at driften skal opprettholdes. Flere av informantene gav uttrykk for at rutineoppgaver ble fort kjedelige, som Sjur sa: *«for mye rutinearbeid er begrensende for meg»*. Dette kan være et signal på at mange medarbeidere i dag trenger varierte og utfordrende arbeidsoppgaver.

4.1.4 Involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse

Informantene fortalte at det å bli hørt og inkludert i saker som vedrører bedriften, enten av kollegaer eller ledelsen, også er av betydning for egen trivsel og utvikling. Lars sa:

«Vi har kommet inn på en samtale hver med ledelsen. Vi får lov til å komme med synspunkter på hva vi synes er lurt. Også blir det evaluert og så finner vi veien sammen. Det er ingen som står og sier bam-bam-bam-bam, gjør det. Du blir hørt og det er viktig.»

I tillegg til å bli hørt fortalte informantene at det å bli sett og anerkjent for den jobben man gjør skaper trivsel og utvikling. Sjur sa: *«Som leder må du fange opp de som har behov for å bli sett. De som må bli oppmuntret i en eller annen form. Ta fatt i dem og gi dem det nivået for å bli sett som de trenger»*. Informantene fortalte at det ofte ikke var mye som skal til for å føle seg sett. For en leder kreves det med andre ord en liten innsats for å vise at man ser og anerkjenner en ansatt. Marit fortalte:

«Vi fikk en julehilsen der lederen vår blant annet hadde tatt seg tid til å skrive en hilsen om det å være fornøyd med oss. Sånne ting er jo kjempebra, da føler man seg sett for den jobben man har gjort.»

Informantene forteller her at det å bli involvert, hørt, sett og anerkjent av ledere for den jobben man gjør, spiller en vesentlig rolle for egen trivsel og utvikling. Noen av informantene gav også uttrykk for at det ikke var så viktig med hvilken uttrykksform anerkjennelsen hadde, bare de fikk et signal om at jobben de utførte var bra. Lars sa:

«Det er greit å få en klapp på skulderen en gang i blant, «se det her går bra, du får det til». Den forrige lederen min spurte meg: Hva trenger du av oppmerksomhet når du mestrer ting? Da sa jeg: Jeg trenger en klapp på skulderen fra deg. Jeg trenger ikke noe stor ståhei.»

Noen av informantene fortalte at spesielt i resultatorienterte bransjer slik som for eksempel salgsbransjen, kan lønn eller bonusordninger være en motivasjonsfaktor. Utover det å være et motivasjonsotium kan lønn også oppfattes som et uttrykk for anerkjennelse. En av informantene uttrykte det slik:

«For meg er det å bli verdsatt, det å bli sett og få tilbakemeldinger viktig for motivasjonen. Lønn er også en del av det. Når man gir en stor del av livet sitt til arbeidsplassen så vil jeg at det skal være lønnsomt både i form av tilbakemelding, men også i forhold til inntekt. For hvis man jobber og jobber og ikke får et klapp på skuldra så er det ikke det som betaler regningene.» (Hanne)

Samtlige informanter gav uttrykk for at det å trives på jobb er viktig for dem også med tanke på påvirkningen det har på fritiden. Åsmund understreket dette:

«Trivsel på jobb betyr at livet er veldig mye mer ukomplisert enn det ellers hadde vært. Jeg trives jo når jeg har fri, og når jeg da trives på jobb så betyr det jo at jeg generelt trives i livet da. Hvis jeg skulle brukt 40 timer i uken på noe som jeg hatet, så kunne det gått utover de andre tingene også.»

Funnene i denne studien viser at gode kollegaer og arbeidsmiljø, humor på arbeidsplassen, meningsfylte oppgaver, involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse bygger trivsel for den

enkelte medarbeider. Trivsel på arbeidsplassen spiller også en viktig rolle for hvordan man har det på fritiden.

4.2 utfordringer og mestring skaper personlig og faglig utvikling

Dette temaet handler om tanker og erfaringer informantene fortalte hadde vært avgjørende for deres personlige og faglige utvikling i arbeidslivet. Temaet omfatter også enkelte faktorer som kan være til hinder for dette. Informantene beskrev at for det første er det viktig at det finnes reelle utviklingsmuligheter der man arbeider. Utover det fortalte de at en balansegang mellom utfordrende oppgaver samtidig som de hadde trygge, kjente oppgaver å falle tilbake på var nødvendig for at det ikke skulle toppe seg når det gjaldt total arbeidsbelastning. Noen av informantene var opptatt av at de selv hadde ansvar for egen utvikling, mens andre mente at det også var et lederansvar å se potensialet i den enkelte medarbeider og være en pådriver for dens utvikling. Alle informantene hadde opplevd perioder i arbeidslivet der de hadde blomstret og samlet mestringserfaringer som hadde bidratt til deres faglige og personlige utvikling.

4.2.1 Bevege seg utenfor komfortsonen med aksept for å feile

Flere av informantene påpekte viktigheten av å bevege seg utenfor komfortsonen for å kunne utvikle seg. Ved å teste ut sine egne grenser og tørre å hoppe i noe som man i utgangspunktet er utrygg på, hadde flere av informantene erfart å oppnå nye ferdigheter. Lars beskrev en slik opplevelse:

«Lederen min kom til meg og sa at han ble forhindret i å ta et foredrag, og lurte på om jeg ville gjøre det for han. Jeg som hatet sånt når jeg gikk i videregående! Jeg tror han med overlegg gav meg lite informasjon, så jeg satt hele kvelden før og skrev ut manus. Jeg var så redd før foredraget, men når jeg begynte så kom det av seg selv, det ble naturlig og jeg synes det var gøy. Nå er jeg ute og holder foredrag flere steder. Sånne ting vokser jeg på.»

På samme tid som man trenger utfordringer for å utvikle seg må det også være rom for å feile. Lars sa: «Du må hive deg ut i ting. Det er sånn man lærer og oppdager nye ting ved seg selv. Er man redd for å feile, så kommer man seg ikke videre». Sjur uttrykte sin erfaring med det å feile slik:

«Du tørr å ta sjanser, gjør noen feil og går tilbake. I det øyeblikket du erkjenner at du gjør noe feil så har du tatt et godt steg på det å utvikle deg.»

Lars og Sjur sier her at skal man tilegne seg nye ferdigheter og oppdage nye sider ved seg selv, må man ta steget utenfor sin egen komfortsone. Da er det viktig at det er aksept for å feile slik at man tørr å ta de sjansene som dukker opp og som kan medføre utvikling.

4.2.2 Balansegang mellom nye og kjente arbeidsoppgaver

Informantene opplevde at det var viktig å være litt utenfor komfortsonen og kjenne på at man etter hvert ble mer komfortabel med arbeidsoppgavene og lærte nye ferdigheter. Samtidig som det var vesentlig å ta imot nye utfordringer poengterte flere av informantene at det også var viktig å ha en balansegang med kjente oppgaver man har god rutine på. En av informantene sa:

«Hvis jeg skal være utenfor komfortsonen hele tiden så bygger det seg opp litt. Da er det ikke sikkert at jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag.» (Marit)

Sammenfattet fortalte informantene at de har erfart at det er viktig for egen utvikling å bli utfordret og bevege seg utenfor sin egen komfortsone. I tillegg gir det å feile god læring og utvikling. Det er med andre ord viktig at det er rom for å feile i arbeidslivet. Informantene fortalte at de liker å ha en balansegang mellom nye, ukjente oppgaver og kjente, trygge oppgaver for at man skal føle at man håndterer den totale arbeidsmengden.

4.2.3 Ulike syn på hvem som har ansvar for å utvikle medarbeidere

Blant informantene var det delte oppfatninger omkring hvem som har ansvaret for å utvikle medarbeiderne. Noen mente at ansvaret for å utvikle seg i første rekke ligger på den enkelte. En av informantene beskrev det slik:

«Nei, ansvaret for egen utvikling må ligge på en selv. Man må i alle fall initiere det selv, så er det opp til lederen din å innvilge det kanskje. Jeg tenker at hvis man ønsker utvikling må det komme innenfra. Hvis ikke vil jeg ikke lykkes med det heller. Det kan

godt hende at lederen initierer det, men at vi kanskje blir enige om det sammen.»

(Marit)

Andre informanter slik som Lars mente derimot at ledelsen også har et ansvar for å utvikle sine medarbeidere gjennom å se den enkelte sitt potensial og gi han/hun utfordringer som kan bidra til utvikling. Det burde være en generell kultur i bedriften om at medarbeiderne skal ivaretas og utvikles:

«Det må være en holdning fra øverste ledelse om at folk skal utvikles, få utfordringer og høres. Deretter må det gjennomføres til ledere nedover i organisasjonen. Det må være en læringsvilje i organisasjonen. Lederen skal se meg og gi meg utfordringer som jeg er klar for og som han tror jeg kan klare. Han må kjenne meg og tilrettelegge for meg, samtidig som det er jeg som må oppsøke det og ta tak i det.» (Lars)

Hva er det som kan virke demotiverende og hindre medarbeidere i å utvikle seg?

Informantene beskrev ulike erfaringer med dette. Noen opplevde at de kunne stagnere om de hadde for lite å gjøre eller at oppgavene ble for rutinepregete og dermed kjedelige. Uklare roller og framtidsutsikter i bedriften kunne også medføre at man ble avventende og ikke fokuserte på egen utvikling. Marit beskrev det slik:

«Det går kanskje også litt på det med usikkerhet i forhold til rolle. Vi holder på med organisasjonsendringer akkurat nå, og jeg merker at jeg ikke helt vet hva som skjer og hvor jeg blir værende. Det løser seg nok og det blir sikkert bra etterhvert, men en slik situasjon gjør nok at man blir litt avventende og kanskje stagnerer litt.»

Noen av informantene sa at dersom utfordringene rett og slett ikke var interessante nok ville det være en barriere for utvikling. Lars formulerte det slik:

«Hvis det hadde kommet en utfordring til meg som jeg ikke hadde noen interesse for, eller som ikke vekket noen lyst i meg, så hadde jeg ikke tatt det så hardt, slik som jeg gjør når det er ting som jeg synes er gøy. Det må være en indre motivasjon for at jeg skal holde ut i det og gjøre det ordentlig.»

I noen av intervjuene kom det frem refleksjoner om medarbeidernes alder kan ha en betydning for om man ønsker å utvikle seg eller ei. Er det slik at eldre arbeidstakere ikke har behov for å utvikle seg? Hanne hadde følgende tanker omkring dette:

«Dette medfører kanskje at vi lever på gammel erfaring, og at vi ikke er så veldig nytenkende. De må kanskje bli mer åpen på å ønske egen utvikling. Jeg tror ikke at alle vil, de syns det er greit sånn som det er. Det fungerer greit slik de har det og man får kanskje være i ro der man er. Jeg tenker at det er ikke greit. Dette er i grunnen et veldig vanskelig tema.»

Jeg fikk inntrykk av at medarbeiderne var godt kjent hva som kunne hindre deres egen utvikling, og oppfattet det slik at dette var noe de hadde kjent på i løpet av sin arbeidserfaring.

4.2.4 Å «blomstre og mestre»

Informantene fortalte at blomstring og mestring var viktig for egen utvikling. «Å blomstre» i arbeidslivet kan være et diffust begrep for mange og jeg valgte derfor å la hver informant sette egne ord på hva begrepet betydde for dem. Blomstring ble for noen forbundet med en god følelse og det å ha en indre driv og være i flyt. Andre mente at blomstring var forbundet med det å bli testet og kjenne på egen utvikling. Informantene ble bedt om å komme med eksempler på erfaringer de mente kunne knyttes til blomstring og egen utvikling. Marit hadde følgende eksempel:

«Første gang jeg hadde et intervju med en kandidat og følte at det gikk bra er et eksempel på det. Man gruer seg litt før intervjuet, men så går du ut av rommet og kjenner at det gikk jo veldig fint. Da blomstrer man litt og føler at man har utviklet seg eller har lykket med det man gjør. Det er den gode følelsen av å mestre og lykkes.»

Lars hadde også erfaringer med å kjenne på følelsen av å blomstre:

«Jeg tenker tilbake på når jeg hadde holdt et foredrag og alt gikk så fryktelig bra. Da blomstret jeg jo. Jeg kjente jeg ble glad. Det var så gøy! Også gikk det så bra! Det gikk så fort! De i salen sa det var gøy og satt og nikket underveis. Det var en sånn

følelse av «Ah, skal jeg bare fortsette?». Det var moro. Da blomstrer jeg når jeg gjør sånt.»

Basert på informantenes historier forbindes blomstring i stor grad med det å lykkes og kjenne på mestringsfølelsen. Lars brukte uttrykket «*jeg ble litt høy på meg selv*» og svarte slik på spørsmålet om hvorfor han tror at vi mennesker liker «å bli høye på oss selv»: «*Det går på selvtillit, selvfølelse og det å bygge opp seg selv. Det er i bunn og grunn en god følelse.*» Det å mestre og føle at man blomstrer i jobben sin gir også overskudd. Sjur forklarte det slik:

«Det kan være et konkret prosjekt du skal jobbe med der kollegaene dine er så motiverte at de yter ekstra. Siste telefonen har du i 24-tiden på natten, og du er oppe igjen klokka 5 fordi du skal ha den rette progresjonen. Da får du en slik egen blomstring og en kollektiv blomstring. Du er full av energi!»

De ulike historiene fra informantene viser at til tross for at de hadde vanskeligheter med å finne formuleringer på hva blomstring i arbeidslivet betydde for dem, hadde de alle erfaringer med dette. Gjennom de konkrete eksemplene de la frem kom også ordene. Flere av dem gav uttrykk for at utvikling var viktig for dem og kunne være en kilde til økt selvtillit samtidig som det gav dem en bevisstgjøring omkring sine svake og sterke sider. At utvikling kan spille en vesentlig rolle på mange områder kommer godt frem i denne refleksjonen fra Lars:

«Utvikling betyr trivsel. Det gjør det. Det betyr at jeg er i bevegelse og at jeg ikke gror meg fast i noe. At hverdagen blir lystbetont rett og slett. Det går på den indre motivasjonen til å gå på jobb. Er det ting jeg liker å gjøre føler jeg at jeg har en faglig utvikling, samtidig som jeg har en personlig utvikling.»

Oppsummert fortalte informantene at de ønsket utfordringer for å skape egen faglig og personlig utvikling. Det var også viktig for dem at det var rom for å feile og at det ikke bare var nye oppgaver man skulle jobbe med, men at man i tillegg hadde kjente oppgaver å «roe ned» med. Informantene var delte i sitt syn på hvem som hadde ansvar for den enkelte medarbeiders utvikling. Noen mente at dette må den enkelte besørge selv, mens andre oppfattet det slik at dette også var et ledelsesansvar. Samtlige av informantene hadde hatt

positive opplevelser med mestring og kjent på det å blomstre og utvikle seg, både faglig og personlig.

4.3 Lederskapet betydning for egen trivsel

Dette temaet handler om erfaringer og synspunkter som informantene delte omkring ledelse og hvilken betydning det hadde hatt for deres trivsel i jobbsammenheng. Noen ble motivert av å bli sett og få positive tilbakemeldinger fra lederen. Slik uttrykte Åsmund sin opplevelse av en leder som hadde betydd mye for han:

«Man kan si hva man vil om den lederstilen hun hadde, men for min del var den veldig motiverende. Hun var på en måte streng, men hun var også veldig flink til å se folk i organisasjonen, gi skryt og oppbacking uten at hun la seg noe opp i detaljer i det hele tatt. Stolte mye på alle, også var hun knallhard når hun hadde meninger om noe. Da holdt hun fast på sitt og gjennomførte det.»

Flere av deltakerne gav uttrykk for at de likte å jobbe på eget ansvar og kjenne seg selvstendig, ikke bli detaljstyrt og kontrollert av lederen sin:

«Hvis jeg plutselig hadde fått en ny leder som hadde begynt å diktere. Da hadde jeg mistet motivasjonen. Det hadde jeg gjort.» (Lars)

Er det å skape trivsel en «ledelsesgreie» og hvilke virkemidler kan en leder bruke for å øke den enkeltes trivsel? Det er nok mange ulike svar på dette spørsmålet. Dette er hva Sjur delte av synspunkter på temaet:

«Trivsel? Ja, det er veldig ofte en ledelsesgreie. Jeg har jo utøvd ledelse i mange år. Appellert mine medarbeidere til å ta enkelte roller. Og det hører jo til lederrollen slik jeg oppfatter den. Jeg prøver i min ledelse å spille andre gode. Altså redusere prestisje i egen jobb eller at det er jeg som har fått det til. Det viktigste er at de andre føler at de har fått det til, og gi dem kreditt for at de i alle fall har prøvd og vært med på et lag som har fått det til. Jeg kan fullt og helt holde meg i bakgrunnen. Det er en strategi som fungerer.»

Sjur så det slik at det var viktig at lederne hadde evne til å se den enkelte medarbeider og gi han/hun roller eller oppgaver som bidrar til å «spille dem gode» enten på egen hånd eller sammen med andre i team. Han gav også uttrykk for at det er viktig at lederen er synlig og tilgjengelig for medarbeiderne, blant annet ved at de er delaktige i driften og befinner seg «på gulvet» sammen med resten av de ansatte:

«Det er «på gulvet» verdiskapningen skjer. Det er jo der du må ha full oversikt. Det er det som er kjernedriften din. Det at det er for mange perifere medarbeidere som ikke trives eller bidrar til driften, er det du som leder som må fange opp. Eliminere at de blir en flaskehals. Dra de inn i driften til det vi skal holde på med.»

I tillegg til å ha mange gode erfaringer med ledelse hadde noen av medarbeiderne erfart at ledelse også kan skape mistriivsel og at dette påvirker dem hjemme. Åsmund beskrev det slik:

«Samboeren min hadde dårlig sjef. Den lederen var en kilde til masse frustrasjon og utrygghet og mistriivsel på jobb. Noe som gikk utover trivselen til samboeren min og meg da.»

Som informanten her forteller får mistriivsel på jobb ringvirkninger på hjemmebane. Mistriivsel på grunn av ledelse kan også få store følger på arbeidsplassen ved at medarbeidere mistrives så mye at de slutter. Åsmund delte noen av sine erfaringer med dette:

«Trivselen var generelt mye dårlige fordi man ikke klarte å kommunisere med sjefen. Det vart jo et typisk «snakke-dritt-om-sjefen» miljø. Det kom en ny sjef der som var snill og rund, og som ikke turte å ta grep om de mellomlederne han hadde under seg. Mellomledere som den forrige lederen hadde holdt ganske stram linje på. Da fikk de herje litt mer som de ville, og når de ansatte tok det opp, så turte han ikke å gjøre noe. Da ble det veldig dårlig stemning. Det er flere av de jeg jobbet med der som rett og slett har sluttet. Funnet seg andre ting å jobbe med.»

Oppsummert fortalte informantene at mistriivsel på jobb på grunn av ledelsen kan ha stor betydning for trivsel både den tiden man oppholder seg på jobb, men også den tiden man er hjemme. Det går utover mennesker man har rundt seg privat dersom man mistrives på jobb.

Mistrivsel på grunn av ledelsen medfører også at medarbeidere slutter og potensiell verdifull kompetanse går tapt for bedriften.

4.4 Balansegangen mellom jobb og privatliv

Informantene var opptatte av betydningen av å finne balansen mellom jobb og privatliv for å trives og unngå stress og eventuelt utbrenthet. Dette temaet handler om erfaringer og tanker informantene hadde om hvordan man har det på jobb spiller inn på egen fritid og motsatt. Noen av medarbeiderne hadde kjent på hvordan det var på hjemmefronten når det fungerte bra på jobb. Hanne sa det slik:

«Da var de lykkeligere hjemme også da. Det var fantastisk. Da hadde jeg energi på jobb og privat. Igjen tilbake til det med flyt. Jeg har en fantastisk samboer og unger og alt, men det at det går på skinner gjør jo at man presterer mer på jobb, og andre veien, presterer hjemme dersom det fungerer på jobb.»

I hovedsak dreide samtalene seg fort inn på negative opplevelser med å finne en balansegang mellom krav og forventninger på jobb og ansvar og plikter på hjemmefronten. Jeg vil derfor videre konsentrere meg om den siden av problematikken. Informantene befant seg i ulike livsfaser, men alle var etablert med egen familie, enten med småbarn eller voksne barn som var flyttet hjemmefra. Småbarnsfasen fremstår ikke uventet som en sårbar periode i livet med tanke på å oppleve at totalbelastningen kan bli for stor. Lars beskrev det slik:

«Innimellom har jeg veldig lange dager. Det er ikke noe problem, så lenge det ikke er hver dag. Fordi jeg vet at det må til og jeg bryr meg om resultatet jeg skal gi fra meg. Jeg jobber som regel frem til klokka 15, så drar jeg hjem og er med sønnen min, også jobber jeg igjen når han legger seg.»

Dilemmaet har mange sider og kan til tider bli komplekst på grunn av flere årsaker. Jeg tenker det vil oppleves ulikt avhengig av hvilken jobbsituasjon man står i, med tanke på for eksempel hvor rutinert man er, hvor mye ansvar man har, hvor mye tid man bruker på jobben og hvilke krav og forventninger man har både til seg selv og fra andre.

4.4.1 Når totalen blir for stor

Stor arbeidsmengde og lange arbeidsdager var kjent for flere av informantene. Ofte er det følelsen av å ikke strekke til på grunn av ansvar for mange oppgaver som skal fullføres innen tidsfrister, som medfører at man opplever at totalen blir for stor. Marit delte en av sine erfaringer med dette:

«Det var ikke så artig å kjenne på. Du sitter på en måte med ansvaret. Du skal levere og du har ingen å støtte deg på. Man blir veldig alene i situasjonen. Jeg jobbet veldig mye, sene kvelder på jobb og også hjemme. Jeg har nok en veldig sånn drive etter å lykkes. Jeg tror ikke jeg legger det bort og sier: nei, nå er klokka fire så jeg går hjem.»

Marit kom også med refleksjoner omkring krav og forventninger til egen prestasjon og at dette også kan være en faktor som bidrar til økt stress:

«Det er nok helt sikkert også krav til egen prestasjon tror jeg. Det kommer gjerne mest innenfra deg selv. Det er ikke sikkert andre, at min leder hadde forventet det, men det er vel hva man forventer av seg selv. Jo, jeg er kanskje litt streng med meg selv når det er mitt ansvar.»

Marit sine erfaringer viser at medarbeidere i dag er ambisiøse og ønsker å levere gode resultater, og de strekker seg langt med tanke på krav til egen innsats.

Mange mennesker klassifiseres som såkalte «ja-mennesker» som ønsker å bidra i størst mulig grad og ofte på mange områder samtidig. Denne egenskapen kan lett medføre at totalen til tider blir for stor. En av informantene omtalte sin egen erfaring med dette slik:

«Når jeg noen ganger har sett tilbake så ser jeg at jeg ikke nødvendigvis har sett hvor ille det er før det sier stopp. Ser jeg meg tilbake så tenker jeg at «åh, gud var det så heftig ja». Så det prøver jeg å være bevist på. Bruke den erfaringen, men jeg skal ikke si at det er med stort hell. Jeg blir veldig fort engasjert og jeg sier ofte ja før jeg har tenkt meg om fordi jeg vil si ja både på jobb og privat. Så blir totalen for stor da. Det er jo en sånn typisk damegreie.» (Hanne)

Som «ja-menneske» kan det være vanskelig å sette grenser for seg selv. Dette understrekte Marit på følgende måte:

«Ja, egentlig kan det være vanskelig å sette grenser. I perioder er det påkrevd å jobbe mye og da må man jo. I denne jobben her er det jo sånn. Hvis du jobber andre plasser er det kanskje annerledes. Det er jo ikke overalt at man kan ta med seg jobben hjem slik som her.»

Oppsummert fortalte informantene at stor arbeidsmengde og det å jobbe mot tidsfrister kunne bidra til at totalen ble stor. Høye krav og forventninger til seg selv kan også spille inn. Som «ja-menneske» er det ofte vanskelig å sette grenser for seg selv og man kan lett ende med å ta på seg for mye både på jobb og i fritiden, noe som kan føre til at man blir sliten og utbrent.

Informantene snakket også om fysiske eller følelsesmessige reaksjoner når de hadde tøyde strikken for langt. Selv om utbrenthet er et mye omtalt tema i dagens samfunn, opplever jeg at det fremdeles kan være et sårbart tema, og det var derfor viktig at jeg ikke gikk så langt at deltakerne følte at de utleverte mer enn de ønsket. Jeg erfarte i grunnen at informantene snakket relativt åpent om dette temaet, og jeg fikk ingen tilbakemeldinger i etterkant på at de hadde opplevd at det ble for personlig. Flere av informantene hadde erfart at de brøt sammen i gråt når totalmengden ble for stor. Hanne sa det slik:

«Man kjenner det nesten fysisk. Jeg kunne begynne å gråte. Når jeg valgte å søke om permisjon hadde jeg strukket strikken ekstremt langt. Det gjorde at jeg reagerte ved at jeg bare gråt og gråt å lå og sov. Måtte bare få det ut.»

Basert på informantenes erfaringer er utbrenthet et fenomen som mange kommer i berøring med. Overbelastning kommer ofte av vanskelige forhold både på jobb og på hjemmefronten, men er likevel en utfordring arbeidslivet må ta på alvor. Min erfaring er at bedrifter har visjoner og til dels tiltak som skal forebygge utbrenthet. Tilsynelatende blir problematikken fremdeles ikke tatt helt på alvor. Det svikter både i bevisstheten om dette hos ledere og mangelen på at forebyggende tiltak vekkes til live fra skriftlige retningslinjer og virkelig realiseres i praksis.

4.4.2 Strategier for å redusere stress og overbelastning

Noen av informantene fortalte at de selv måtte gripe inn og be ledelsen om å sette inn tiltak når de følte seg overarbeidet. Eksempel på tiltak var for eksempel å sørge for at var back-up for nøkkelpersoner slik at driften ikke ble sårbar ved sykdom. Marit beskrev en erfaring med dette slik:

«Når jeg satt med alt ansvaret og skulle levere hos kunden vår, var jeg veldig alene om å ha den rette kompetansen. Jeg var syk, bare influensa altså, men det var på en måte ingen andre som kunne ta det og jeg var nødt til å stå i det selv. Vi har snakket mye om det i ettertid at det ikke kan være sånn at en person har ansvaret og at ingen andre har kunnskap nok til å gå inn å ta over. Det må være slik at vi kanskje er to stykker som kjenner til det, for man blir jo så sårbar. Det tror jeg er en viktig greie som vi har lært av.»

I andre tilfeller var det mer naturlig at medarbeider kom frem til løsninger for å redusere arbeidsmengden sammen med sin leder. Hanne hadde erfart dette på følgende måte:

«Det var vel litt sammen vi fant ut av det egentlig. Han som var lederen min, og som både kjente meg godt og hadde sittet i den samme jobben selv, hadde full forståelse. Etterhvert begynte vi å se på muligheter internt og det kom en mulighet innenfor et annet fagområde jeg hadde jobbet mye med tidligere. Så da begynte jeg å jobbe med det istedenfor.»

En annen løsning for å unngå at totalen blir for stor kan være at den enkelte i større grad er åpen om vanskelige ting overfor kollegaer eller leder. Dette kan kanskje bidra til at man ikke kommer så langt at man brenner seg ut. Sjur hadde følgende betraktninger omkring dette:

«Det jo sånn da at uansett hvor ille det er så er det noen som har vært igjennom det. Det finns noen erfaringsbaser der, om ikke annet det å være åpen på ting, fortelle om ting, så er du i gang med å løse opp i det.»

Til tross for at man kanskje fornemmer signalene på utbrenthet hadde noen av informantene erfart at man likevel kan havne i sykemelding og at det i noen tilfeller blir nødvendig å avslutte et arbeidsforhold for å ivareta seg selv. Hanne hadde erfart dette:

«Jeg fant ut at jeg faktisk måtte trekke meg bort fra det for å klare å håndtere det selv. Da søkte jeg om permisjon fra den jobben, og begynte å jobbe med kundeservice i en annen bedrift.»

Erfaringene fra informantene tyder på at det i dagens arbeidsliv er høye krav som skal innfris, enten de er selvpålagte eller kommer fra arbeidsgiver eller kollegaer. Det er ikke til enhver tid lett å skille jobb og privatliv, og selv om man er klar over sine egne begrensninger, kan man ufrivillig bli utbrent som følge av langvarig overbelastning. Medarbeiderne i denne studien hadde et bevist forhold til dette med at totalen kan bli for stor. Erfaringene deres hadde bidratt til at de hadde funnet ulike strategier for å forsøke å unngå det. Noen skapte seg pusterom ved å shoppe, andre søkte ut i naturen og noen unngikk bevist å lese jobbrelaterte e-poster på fritiden.

Det er viktig at det i arbeidslivet legitimeres å kunne ta seg en time-out dersom man opplever å ha travle arbeidsdager. Det å kunne ta seg tid til en uformell prat med kollegaer, gjerne krydre arbeidsdagen med humor og latter, skaper pusterom og kan bidra til å redusere stress og jag etter å prestere. Pusterommene må selvfølgelig ikke ta overhånd slik at man blir ineffektiv og ikke får gjort det man skal. En av informantene formulerte sine tanker om dette slik:

«Nå er det fortsatt full pinne. Det er veldig mye å gjøre, får ikke akkurat sjekket VG i arbeidstida. Ikke det at det er veldig dumt, men innimellom hadde det vært godt med en pause der du kunne ha gjort det. Det hadde det, men det er ikke noe jeg må ha. Jeg trives som sagt når det er full pinne, mye som skjer og det er mange baller i luften.»

(Lars)

Samlet sett handler dette funnet om betydningen av balansegang mellom jobb og privatliv for å unngå å bli utbrent. Medarbeiderne opplevde at det å lykkes på jobben øker overskuddet og at dette påvirker livet på hjemmefronten positivt. Når det gjelder dilemmaet med å balansere

krav og forventninger på jobben mot ansvaret man har på fritiden, konkretiserte flere av medarbeiderne følgende utfordringer som vanskeliggjør dette: for stor arbeidsmengde, kampen mot tidsfrister, krav til prestasjoner enten fra andre eller seg selv og dilemmaet med å sette grenser for seg selv. Konsekvensene er både fysiske og følelsesmessige reaksjoner.

5. Diskusjon

Målet med denne studien var å få en dypere forståelse av hvilke faktorer som bidrar til trivsel og personlig og faglig utvikling basert på erfaringer fra et utvalg av medarbeider. I dette kapitlet vil jeg diskutere studiens funn i lys av egen forforståelse, tidligere forskning og teori. Det er flere aspekter ved funnene som hadde vært interessante å diskutere. Med utgangspunkt i problemstillingen «Hvordan beskriver medarbeidere erfaringer med personlig og faglig utvikling i arbeidslivet?» velger jeg å diskutere to hovedtema: (1) Hvilken betydning har trivsel på jobb for medarbeideres faglige og personlige utvikling? og (2) Hvilken betydning har lederskapet for medarbeideres kompetanseutvikling? Jeg ønsker på denne måten å diskutere funnene forholdsvis uavhengig av de tematiske inndelingene jeg har i kapittel 4. Presentasjon av funn. Jeg henter dermed datamateriale på tvers av disse inndelingene i diskusjonen av de to hovedtemaene. I tema nummer 1 vil jeg diskutere hvordan trivsel skaper grobunn for læring og faglig utvikling. Jeg vil også vise til at trivsel på jobb bidrar til en god balanse mellom jobb og privatliv. I tema nummer 2 vil jeg deretter diskutere hvilken rolle lederskapet har for medarbeideres kompetanseutvikling. Jeg vil drøfte betydningen av at ledere ser den enkelte og gir anerkjennelse gjennom tilbakemeldinger, og setter søkelyset på viktigheten av å gi muligheter og utfordringer for å skape utvikling og vekst.

5.1 Hvilken betydning har trivsel på jobb for medarbeideres faglige og personlige utvikling?

Med utgangspunkt i oppgavens teoretiske rammeverk vil jeg nå først se på hvordan trivsel skaper motivasjon for læring og utvikling av personlige og faglige ferdigheter. Jeg vil deretter se på hvordan trivsel på jobb spiller inn på balansegangen mellom jobb og privatlivet.

5.1.1 *Trivsel på jobb skaper grobunn for læring og personlig og faglig utvikling*

Målet med dette avsnittet er å belyse elementer som gjør at den enkelte medarbeider trives på jobb, og hvilken betydning det har for den enkeltes læring og utvikling. Informantene i denne studien beskrev flere forhold som skapte trivsel på jobb for dem. Dette var faktorer som gode kollegaer og arbeidsmiljø, humor på arbeidsplassen, meningsfylte oppgaver, involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse. Gode kollegaer og arbeidsmiljø var de faktorene flere av informantene nevnte først når de ble spurt om hva det var som fikk dem til å trives på jobb.

Gode kollegaer beskrev de som mennesker som deler sin kunnskap og som var hjelpsomme. Lars hadde et eksempel på dette når en kollega tok han under vingene sine og lærte han hvordan han skulle håndtere arbeidet for en stor kunde. Det Lars fortalte kan relateres til det som Spurkeland (2012) omtaler som prestasjonshjelp. Lars fikk her støtte fra sin kollega til å kjenne seg tryggere på oppgavene som skal utføres og dette bidro igjen til å øke hans kompetanse. Som Spurkeland presiserer er den mellommenneskelige støtten man finner i miljøet rundt seg et av de viktigste elementene i menneskets evne til å prestere.

Flere av informantene fortalte også at humor var viktig for deres trivsel på jobb. I en travel arbeidsdag skapte humor og det å fleipe med kollegaer et «pusterom». Jeg fikk inntrykk av at for noen av informantene bidro humor til en mer avslappet stemning på jobb. I tråd med Andreassen (2013) understrekte informantene her at humor hadde en viktig instrumentell effekt på arbeidsplassen ved at den bidro til mestring av stress og at medarbeidere får et pusterom fra eventuelt ubehag og en mulighet til å innta et nytt perspektiv. Dette underbygges også i Svebak og Martin (1997) sin konklusjoner om at sans for humor gir en dempende effekt på forholdet mellom stress trigger og negativt humør, og at denne effekten også bidrar til positivt humør.

Funnene i denne studien viser at latter og humor kan skape en trygghet og ro som gjør at medarbeidere kan slappe mer av og være seg selv uten å slippe å ta på seg en rolle eller opprettholde en unaturlig fasade på jobb. Det å ikke kunne oppføre seg naturlig på jobb kan hemme medarbeidernes nysgjerrighet og lysten på ny læring. Dette kan igjen medføre at man ikke tar på seg nye utfordringer og både den personlige og faglige utviklingen vil hemmes. Til syvende og sist går dette utover bedriften sin vekst og utvikling ved at kompetanseutviklingen stagnerer. Det kan her dras en parallell til Melhus og Haugen (2006) sine påstander om at humor, latter og glede styrker samarbeidet og kommunikasjonen mellom de ansatte slik at motivasjonen og produktiviteten øker og resultatene for bedriften blir bedre.

Er det sånn at dersom man ikke trives så ønsker man ikke å utvikle seg? Funnene i denne studien kan tyde på det. Hanne hadde erfaringer med at jobben ble så altoppslukende at hun til slutt ikke trivdes og valgte å slutte. Hennes følelse av maktesløshet og ikke strekke til gjorde at hun mistrivedes. Lars fortalte at dersom han fikk en leder som ble for autoritær og detaljstyrt eller kollegaer som var negative og lite løsningsorienterte ville han mistet motivasjonen. Han

konkluderte med at han da ville begynt å se seg om etter en ny jobb. I samsvar med informantenes beskrivelser finner man i Hertzbergs motivasjonsteori (Hertzberg et al., 1959; Hertzberg 1966, 1971) at ansvar og kontroll over egne arbeidsoppgaver er motivasjonsfremmende faktorer. Basert på funnene i denne studien er kontroll over arbeidsoppgaver og selvstendighet såpass viktig for medarbeiderne at om det mangler vil det medføre at man slutter i jobben eller tanken på å slutte melder seg. Er man mentalt på vei bort fra jobben styrker ikke det ønsket om å utvikle seg.

Flere av informantene fortalte også at det å skape noe sammen med kollegaer og lykkes med gode prestasjoner sammen med andre hadde betydning for å trives på jobb. Marit gav uttrykk for at hun likte å jobbe i team med andre og glede seg over de resultatene de skapte sammen. Sjur var også opptatt av hvor viktig det var å spille hverandre gode for å oppnå gode resultater. Deres erfaringer kan knyttes til at sosiale kontekstuelle forhold som skaper indre motivasjon er på plass (Ryan & Deci, 2000). De trekker frem dette med at behov for tilhørighet til en gruppe, slik som kollegaer, bidrar til indre motivasjon. Det å lykkes sammen med andre kan også ses på i lys av Bakker og Leiter (2010) sin teori som viser til at jobbressursen sosial støtte er viktig for å skape engasjement. Jeg tolker det slik at indre motivasjon og opplevelsen av sosial støtte bidrar til engasjement og trivsel i jobbsammenheng.

Flere av medarbeiderne i denne studien beskrev at meningsfulle og interessante arbeidsoppgaver var av vesentlig betydning for deres trivsel på jobb. Dette kan kobles til teori om indre motivasjon av Ryan og Deci (2000). Ifølge dem ligger kilden til indre motivasjon i selve jobbutførelsen, man utfører oppgaver fordi man rett og slett synes de er interessante eller liker dem. Informantene fortalte at de også synes det var viktig at jobben de utførte utgjorde en forskjell for andre mennesker slik som å hjelpe arbeidssøkende kunder med å få seg jobb.

I tillegg til meningsfulle og interessante arbeidsoppgaver beskrev informantene at det var viktig for deres trivsel at de ble utfordret. Her kan det trekkes en parallell til Spurkeland (2011) som knytter indre motivasjon også til det å utvikle seg som menneske og det å lære seg å anvende et bredt spekter av sine ferdigheter. Flere av informantene sa at man måtte tørre å bevege seg utenfor sin egen komfortsonen for å oppnå utvikling. Beskrivelsene deres gir

inntrykk av at dette var noe de alle hadde erfart og at det kunne oppleves ubehagelig og utrygt innledningsvis, men at de hadde lært seg at dette var en vei å gå for å oppnå egen utvikling. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at i Herzberg sin forskning var interessante, utfordrende og varierte oppgaver motivasjonsfremmende og bidrog til at ansatte ble tilfredse. Det motsatte førte til at de ikke var tilfredse, men de følte ikke mistrivsel.

Dette kan tyde på at det er helt sentralt for den enkeltes motivasjon og trivsel hvordan man opplever arbeidsoppgavene sine, hvilke utfordringer og utviklingsmuligheter arbeidsoppgavene gir, og den enkeltes opplevelse av å mestre utfordringene.

Mestringsopplevelser fremmer lysten til å være åpen for nye utviklingsmuligheter. Herzberg fant også ut i sine undersøkelser at tilfredshet ved å gjøre en god jobb var en motivasjonsfremmende faktor. Funnene i denne studien støtter dette. Sjur fortalte om en periode i hans arbeidsliv der han jobbet i et prosjektteam og alle team-medlemmene jobbet hardt for å lykkes. De jobbet nesten døgnet rundt for å ha den rette progresjonen. Til tross for dette kjente han seg full av energi. Det Sjur her erfarte kan knyttes til begrepet «*human thriving*». I sine undersøkelser kunne Sonenshein et al. (2005) vise til at energi og personlig utvikling var nøkkelfaktorer når deltakerne beskrev perioder i livene sine der de hadde erfart «*thriving*» (å blomstre i arbeidslivet) på jobb. Som en jobbressurs faktor som medfører «*thriving*» og jobbengasjement oppgir de klimaet, eller arbeidsmiljøet, man jobber i (Bakker & Leiter, 2010). Jeg opplever at Sjur beskrev akkurat dette når han fortalte om sin erfaring med å jobbe sammen med andre i dette teamet som lykkes.

5.1.2 Å trives på jobb forenkler balansegangen mellom jobb og fritid

I dette avsnittet er formålet å vise hvordan trivsel på jobb gjør deg bedre rustet til å takle jobb-familie konflikten. Flere av deltakerne fortalte at småbarnsfasen opplevdes som krevende når det gjaldt å finne en god balanse i bruk av sine ressurser mellom jobb og familien. Lars fortalte at i travle perioder med mye å gjøre på jobb, måtte han jobbe hjemme på kveldstid for å nå over alt han skulle gjøre. Han poengterte at dette ikke var noe problem for han så lenge denne arbeidsbelastningen ikke ble dagligdags. Skillelinjene mellom jobb og privatliv blir mer og mer visket ut i dagens samfunn. Funnene i denne studien bekrefter dette. Erfaringene til informantene viser at de alle hadde kjent på at det ble for mye arbeid i perioder, og at de har funnet ulike strategier for å distansere seg fra jobb mas eller koble ut. Noen nevnte at det å ikke svare på e-post på fritiden var en måte å skjerme seg fra jobb. Andre oppsøkte naturen

eller gikk i butikker for å slappe av og koble ut. For å unngå overbelastning er det viktig å finne «ladestasjoner» der man kan restituere og fylle på med energi. Det er etterhvert forsket mye på utbrenthet og rådene til hvordan man skal ta vare på seg selv er mange (for eksempel fysisk aktivitet, sørge for rekreasjon osv.) (Roness, 2002). Min erfaring stemmer overens med funnene i denne studien. Vi finner våre egne strategier for hva som fungerer etter å ha opplevd overbelastning eller utbrenthet. Vi oppnår en personlig utvikling ved å bli mer kjent med oss selv og våre egne grenser. Informantenes erfaringer gir inntrykk av at det å trives på jobb og trives på fritiden skaper en balanse slik at man har mer overskudd og lyst til å bevege seg utenfor sin egen komfortsone, ta sjanser, kjenne på mestring og dermed oppnå nye ferdigheter både privat og på jobb. Det oppstår en slags smitteeffekt dersom man trives på begge arenaene. Hanne forklarte at dersom det gikk på skinner hjemme presterte hun bedre på jobb, og motsatt.

I tillegg til at nye utfordrende oppgaver var viktige for informantenes utvikling, var de også tydelige på at det var nødvendig for dem å ha trygge og kjente oppgaver å falle tilbake for at det ikke skulle bli for mye når det gjaldt total arbeidsbelastning. Er det sånn at for store utfordringer går utover trivselen? I samsvar med informantenes uttalelser beskriver Spurkeland (2012) at mennesker vil være innenfor flytsonen, eller trivselssonen, når balansen mellom utfordringer og kompetanse er god. Han påpeker også at for store utfordringer gir utrygghet, og mennesker kan havne i angstsonen, samtidig som for lite utfordringer kan medføre kjedsomhet. Sjur sa blant annet at for mye rutinearbeid ble begrensende og fort kjedelig for han.

Studien viser at tilbakemeldinger og anerkjennelse har stor betydning for den enkeltes trivsel, men ikke minst spiller det en rolle når det gjelder utvikling. Det skal jeg se nærmere på i det neste avsnittet ved å belyse sider av lederskap som er av betydning for medarbeidernes kompetanseutvikling.

5.2 Hvilken betydning har lederskapet for medarbeideres kompetanseutvikling?

Målet med dette avsnittet er å se på hvilken rolle lederskapet har for den enkelte medarbeider sin utvikling. Her vil jeg se på to forhold som jeg spesielt la merke til ved funnene. Det første jeg vil diskutere er hvordan medarbeiderne beskrev betydningen av tilbakemeldinger,

anerkjennelse og det å bli sett av ledelsen. Deretter vil jeg komme inn på hvilken innvirkning utøvelse av lederskapet hadde for å ivareta medarbeidernes kompetanseutvikling.

5.2.1 *Lederen skal se meg*

Medarbeiderne i denne studien beskrev at det å få anerkjennelse i form av tilbakemeldinger fra lederen var verdifullt for egen utvikling. Informantene fortalte at det ofte ikke var mye som skulle til for at man følte seg anerkjent. Flere av informantene sa at de heller ikke ønsket mye oppmerksomhet rundt resultatene sine, men at det var viktig for dem at det ble lagt merke til og anerkjent i en eller annen form, for eksempel ved et klapp på skulderen eller en personlig takk i den årlige julehilsenen.

Informantenes beskrivelser gir inntrykk av at tilbakemeldinger fra ledelsen er vesentlig for trivsel og utvikling. Spurkeland (2012) løfter frem dette med at utvikling av medarbeidere er knyttet til det å gi tilbakemeldinger og bekreftelse av den enkelte. I følge han ønsker ethvert menneske å få bekreftelse og bli sett og dette er et nedadrettet behov. Undersøkelsene hans viser at Norge har en lite utviklet kultur for å gi tilbakemeldinger, og at behovet for å trene opp og utvikle denne egenskapen er stor hos både kvinnelige og mannlige ledere (Spurkeland, 2012). Betyr det at det ofte ikke er mye anerkjennelse som skal til for at medarbeidere føler seg sett, at tilbakemeldinger fra lederen er «sjelden vare»? Funnene i denne studien kan tyde på det. Marit fortalte at hennes leder hadde fått ansvar for flere ansatte og at det hadde medført at hun kjente seg mindre sett. Til tross for at hun hadde full forståelse for dette syns hun likevel det var viktig for arbeidstakere å få «den klappen på skuldra».

Dette kan knyttes til Hertzbergs (Hertzberg et al., 1959; Hertzberg, 1966, 1971) poeng om at anerkjennelse for vel utført arbeid har en motivasjonsfremmende virkning og skaper trivsel dersom den er tilstede. Jeg tolker det slik at ledere er gjerne travle, og tilbakemeldinger til medarbeidere som utfører tilfredsstillende arbeid, prioriteres kanskje ikke når alt går som det skal. Funnene i studien tyder på at ledere ikke bør ta lett på dette med anerkjennelse av medarbeidere. Det er så lite som skal til og det kan gjøres med enkle grep. Lars fortalte at lederen hans spurte hva som skulle til for å markere at det Lars gjorde var bra. Et spørsmål fra lederen med en avklaring av behov for anerkjennelse kan altså være nok for at en medarbeider blir anerkjent. I tillegg må det selvsagt gjennomføres og innbakes i lederens lederstil.

Hvilke verktøy har så ledere til å motivere og skape utvikling hos medarbeiderne sine? I følge funnene i denne studien bidrar anerkjennelse i form av positive tilbakemeldinger til trivsel og utvikling. I følge forskning om motivasjon i bedrifter har det imidlertid først og fremst dreid seg om hvordan bedrifter kan benytte ulike belønningssystemer for å skape motivasjon og trivsel. De mest sentrale ytre motivatorene bedrifter har til rådighet er lønssystemer og karrieresystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Antakelsen om at lønn ikke er noen kilde til motivasjon og innsats har vært mye diskutert i litteraturen og nyere forskning viser at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet. Fokuset settes på selve arbeidsorganiseringens motivasjonspotensial (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Funnene i denne studien støtter delvis denne teorien ved at lønn ikke var en faktor som raskt ble trukket frem som motiverende og viktig for egen trivsel og utvikling. Samtidig hadde informantene ulike meninger om motivasjonsgraden i lønn. Hanne var av den oppfatning at lønn spilte en rolle når det gjelder å føle seg verdsatt og anerkjent som medarbeider. Åsmund derimot hadde den oppfatningen at lønn kun var en nødvendighet for å håndtere daglige utgifter og nedbetaling av lån, men at det utover det ikke lå noen motivasjon i penger. Han poengterte imidlertid at dersom han hadde vært i en presset økonomisk situasjon ville lønn spilt en mye større rolle for trivsel. Jeg tolker det slik at lønn kan oppfattes ulikt som motivasjonsfaktor avhengig av hvilken livssituasjon man er i (for eksempel om man befinner seg i etableringsfasen).

Er det å trives på jobb sammen med gode kollegaer og skape resultater sammen, samtidig som man får utfordringer og opplever mestring, nok til å blomstre og utvikle seg i arbeidslivet? Funnene i studien viser at utøvelse av lederskap også spiller en vesentlig rolle i dette. Min erfaring er at i dagens arbeidsliv er medarbeiderne ofte mer utdannet og bedre rustet faglig enn lederen sin. Bidrar dette til at vi i mindre grad er avhengig av ledere for å trives og utvikle oss? I det neste avsnittet vil jeg løfte frem hvilken rolle lederen har når det gjelder å ivareta den enkeltes kompetanse og videreutvikle den.

5.2.2 Lederen skal ivareta kompetansegullet

Medarbeiderne i denne studien hadde ulike oppfatninger av hvem som hadde ansvar for deres utvikling. Noen mente at dette var deres eget ansvar, mens andre mente at lederen også burde se deres potensiale, gripe fatt i det og utvikle det – dersom de selv ønsket det. Hanne hadde

den oppfatningen at man skulle etterspørre utvikling selv, men at ledere også skulle se den enkeltes utviklingspotensiale.

Under intervjuene overrasket det meg at noen av informantene mente at det helt og holdent var deres eget ansvar å besørge sin faglige og personlige utvikling. Dette bunner nok i min egen forforståelse om at medarbeiderutvikling er et klart ledelsesansvar. I løpet av mange år i arbeidslivet har jeg opplevd at medarbeidere som har store ressurser, ofte utover ren faglig kompetanse, blir gående i årevis uten å få utnyttet potensialet sitt. Jeg har sett eksempler på at yngre kollegaer slutter og begynner i andre jobber eller tar mer utdanning fordi de ikke får brukt egenskapene sine. Blant eldre kollegaer har jeg erfart at de ofte blir satt på «tørkeloftet» de siste årene av sitt arbeidsliv i form av retrettstillinger. Der «holder de ut» til de oppnår pensjonsalder, og trer ut av arbeidslivet demotiverte og slitne. Jeg har mange ganger undret meg over hvorfor dette skjer gjentatte ganger og på ulike arbeidsplasser. Hvorfor blir ikke de unge fanget opp av observante ledere som ser at her ligger det mye uutnyttet potensiale, og hvorfor blir ikke de eldre med mye erfaringskunnskap benyttet i mentorroller som kan bidra til andres yrkesmessige vekst? Lignende tanker finner man hos Spurkeland (2012) når han poengterer at mennesker som pensjoneres med en følelse av å være gradvis avvirket, er dårlige ambassadører for sin gamle arbeidsplass. De føler at de ble minst verdsatt de siste årene av sin arbeidstid. Dette kan være en hard sluttattest å leve videre med (Spurkeland, 2012). Selvsagt er problemstillingen mer komplisert og sammensatt enn denne noe forenklete fremstillingen her, men tanken på all den ubrukte mengden av menneskelig potensial i arbeidslivet har lenge undret meg og var også kimen til valget av problemstillingen i denne oppgaven.

En annen mulig tolkning av at noen informanter mente at den enkelte hadde det hele og fulle ansvaret for egen utvikling kan være at det er personlige egenskaper som kanskje spiller inn i dette spørsmålet. Kan det tenkes at dersom man er individualist og har et konkurranseinstinkt, så ser man det som naturlig at man besørger sin egen utvikling? Spurkeland (2012) tar også til orde for at ansvar for utvikling ligger på den enkelte. Man kan ikke passivt vente på drahjelp fra andre kollegaer eller ledere. Å ta ansvar for egen utvikling henger også sammen med at arbeidsmarkedet i dag er i stadig endring og stiller nye krav til kompetanse. Medarbeidere må ta ansvar og eierskap for sin egen faglige utvikling, og ikke bare forvente å motta utviklingsmuligheter fra arbeidsgiver. Livslang læring er mer eller mindre et nødvendig onde

for å kunne «henge med» i arbeidslivet i dag. I et slikt perspektiv må medarbeidere vise initiativ, være åpen med leder om framtidsplaner og tørre å vurdere egen kompetanse og ferdigheter.

Utover det at man skal utvikle seg, enten på eget initiativ eller med støtte fra lederen sin, påpekte også informantene at det var viktig at det forelå en reell læringsvilje og muligheter for utfordringer i bedriften. Dette er i tråd med det Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker når de sier at i dagens arbeidsliv er bedrifters suksess i økende grad avhengig av medarbeidernes kompetanse og hvordan den utnyttes og deles med andre. De snakker om at kunnskapsmedarbeidere er bedrifters viktigste ressurs. Den fortløpende digitale utviklingen og innføring av mer komplisert teknikk medfører at verdiskapningen blir stadig mer avhengig av den kompetansen og ferdighetene som medarbeiderne har. Ergo blir prosessen med å knytte til seg, utvikle, motivere og holde på kompetente medarbeidere stadig viktigere (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Er det slik at ikke alle ønsker eller har et behov for å utvikle seg i løpet av et langt arbeidsliv? Basert på egen arbeidslivserfaring har jeg opplevd mange kollegaer som møter opp på jobb, gjennomfører oppgavene sine og går hjem, og det virker som om det er nok for å tilfredsstille dem. Noen av informantene i studien gav også uttrykk for at de ikke trodde at alle ønsket eller hadde behov for å utvikle seg. De var fornøyd med å få være i fred og ro i den stillingen de hadde. Sjur var derimot opptatt av at man måtte se potensialet i alle, selv de som var blitt søvnige som han kalte dem, og prøve å dra dem i gang igjen. Min tolkning er at ønsket eller behovet for utvikling er individuelt og vil variere gjennom et langt yrkesliv. Fra ledersiden er det viktig å ha det i bakhodet. Det tilsier at det er vesentlig for en leder å bli kjent med den enkelte medarbeider for å kartlegge et behov for utvikling eller vekke til live et potensiale som ligger der ubrukt.

Informantene i denne studien fortalte om utfordringer de hadde fått og som hadde gitt dem mestringsopplevelser og følelsen av å ha utviklet seg både faglig og personlig. Når mulighetene til utfordringer er der, må man tørre å ta dem. Åsmund fortalte at han hadde hatt mye igjen for å bevege seg utenfor sin egen komfortsone. Mestring forbinder jeg med det å blomstre i arbeidslivet. I forkant av studien besvarte jeg min egen intervjuguide og på spørsmålet om hva jeg forbinder med uttrykket «å blomstre på jobb» skrev jeg: «For meg betyr det at jeg gløder og sprer energi og engasjement. Jeg er helt oppslukt og brenner for det

jeg jobber med. Det smitter over på andre kollegaer og man sprer positivitet. Jeg føler jeg bobler over av kreativitet og prøver meg ut og får til nye ting. Det skjer noe, jeg er ikke stillegående.» Med denne oppfatningen av begrepet «å blomstre på jobb» gikk jeg inn i intervjufasen og spurte informantene om hva de forstod med begrepet. Det var tydelig et uvant begrep for dem og ordene de brukte for å beskrive det var: glad, fornøyd, lykkes, god følelse, indre driv, flyt, bli testet og egenutvikling. Alle ordene ble knyttet til positive opplevelser, gjerne knyttet til utfordringer de hadde mestret og der de hadde oppnådd nye ferdigheter og følelsen av at jobben de gjorde fungerte overfor andre.

Basert på informantenes ordbruk og beskrivelser tolker jeg det slik at «å blomstre på jobb» kan knyttes til mestring og begrepet *flyt*. I følge Csikszentmihalyi (2000) sin flyt-teori betegner flyt en mental tilstand av lykke, å være sterkt motivert, være dypt konsentrert og til stede med hele seg. Tilstanden er preget av høy konsentrasjon, dypt engasjement og den oppnås best når vi er i mental eller fysisk aktivitet. I følge Csikszentmihalyi er det et sikkert tegn på flyt når en glemmer tid og sted. Ut ifra dette ser jeg det slik at mestringsopplevelser, og det å legge til rette for dem, kan være en viktig drivkraft for å opprettholde trivsel og ønsket om videre utvikling og vekst for den enkelte medarbeider.

Medarbeiderne i studien var opptatt av å oppnå resultater og gjøre en god jobb, ikke bare for sin egen del, men også for bedriften eller målgruppene bedriften hadde. Hanne fortalte at det gav henne en reell lykkefølelse når hun skaffet jobb til kandidater som det i utgangspunktet kunne være vanskelig å finne jobb til. I tråd med Jacobsen og Thorsvik (2013) betyr motiverte medarbeidere at de ønsker å yte noe ekstra for bedriften, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er bra for bedriften. Bedrifter som klarer å motivere medarbeiderne sine, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler, samt utvikle et langsiktig konkurransefortrinn. Min tolkning av dette er at det skapes en vinn-vinn situasjon ved at ledelsen og medarbeidere i bedrifter jobber bevist med å skape trivsel, engasjement og motivasjon. Det er i dette samspillet det etableres gode relasjoner som skaper tillit og respekt for hverandre, noe som kan etablere grobunn for utvikling og vekst. Dette vil til slutt skape merverdi og resultater både for den enkelte medarbeider og bedriften.

Avslutningsvis kan man oppsummere funnene for dette temaet slik at det å få muligheter og utfordringer bidrar til utvikling av nye ferdigheter hos medarbeidere. Det ligger et ansvar både

hos den enkelte medarbeider og ledere for å tilrettelegge for det. Det kan se ut til at trivsel er en grunnleggende faktor for motivasjon til å ta på seg nye utfordringer. Med andre ord er det viktig for bedriftens overlevelsessevne at man har tiltak eller systemer som sikrer at dette ivaretas. Dette løftes også frem i teori om Human Resource Management (HRM) systemer i bedrifter. Ulike bidrag til forskningen omkring dette de siste tiårene har fokusert på tiltak som ser ut til å utgjøre kjernen i HRM og som fører til høy ytelse av de ansatte (Hendry & Pettigrew, 1990; Bucho, 1992; Jiang et al., 2012, Lepak & Snell, 1999; Lepak et al., 2006; Pfeffer, 1997). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er det tre tiltak som bør vektlegges for å fremme bedriftens ytelsesevne: (1) ferdigheter blant ansatte, (2) motivasjon på kollektivt nivå og (3) muligheter for selvbestemmelse, ytre sine meninger, deltakelse i beslutningsprosesser og varierte jobb oppgaver. Funnene i denne studien bekrefter at alle disse tiltakene spiller inn for medarbeidernes trivsel og videre bedriftens ytelsesevne.

6. Avslutning

I denne oppgaven har jeg belyst følgende problemstilling: «*Hvordan beskriver medarbeidere sine erfaringer med personlig og faglig utvikling?*». For å undersøke dette spørsmålet utførte jeg en kvalitativ studie der jeg intervjuet fem medarbeidere ved to ulike bedrifter. Med utgangspunkt i en hermeneutisk fenomenologi var jeg på jakt etter å få tak i erfaringer og refleksjoner fra disse medarbeiderne på temaene trivsel og det «å blomstre» og utvikle seg i arbeidslivet. I dette avsluttende kapittelet vil jeg først oppsummere funnene i denne studien. Deretter vil jeg belyse studiens begrensninger og løfte frem forslag til videre forskning. Til slutt følger mine egne avsluttende refleksjoner omkring problemstillingen.

6.1 Oppsummering av studiens funn og kommentarer

Så hvordan beskriver medarbeidere erfaringer med personlig og faglig utvikling?

Informantene i denne studien beskrev ulike faktorer som har bidratt til deres utvikling. En viktig grunnpilar synes å være trivsel på jobben. Funnene i denne studien viser at faktorer som bidrar til trivsel er gode kollegaer og arbeidsmiljø, humor på arbeidsplassen, meningsfylte oppgaver, involvering, tilbakemeldinger og anerkjennelse. Undersøkelsen viser også at lederskapet har betydning for den enkeltes trivsel. Erfaringer informantene hadde tyder på at mistrivsel på grunn av ledelsen påvirker trivselen både den tiden man oppholder seg på jobb, men også den tiden man er hjemme. Det går utover mennesker man har rundt seg privat dersom man mistrives på jobb. Mitt inntrykk etter å ha snakket med informantene, et inntrykk jeg også sitter med gjennom min egen arbeidslivserfaring, er at det ofte blir satt et negativt fokus på ledere. Uttrykket «dårlig ledelse» blir mye brukt, og det er ofte en samlepotte for mange forhold man er misfornøyd med på jobben. «Dårlig ledelse» er av vesentlig betydning for den enkeltes trivsel, og i mange tilfeller medfører det at kompetente og erfarne medarbeidere velger å forlate jobbene sin. Det er viktig å legge seg på minne at «alle» er medarbeidere, også ledere. De har de samme behovene for å trives og utvikle seg.

I tillegg til å trives på jobb poengterte informantene at de ønsket å få utfordringer for å oppleve mestringsfølelse som igjen gav dem nye ferdigheter og økt kompetanse. Det var også viktig for dem at det var rom for å feile og at det ikke bare var nye oppgaver man skulle jobbe med, men at man i tillegg hadde kjente oppgaver man kunne «roe ned» med for at ikke belastningen skulle bli for stor. Informantene var delte i sitt syn på hvem som hadde ansvar

for den enkelte medarbeiders utvikling. Noen mente at dette må den enkelte besørge selv, mens andre oppfattet det slik at dette også var et ledelsesansvar.

Et av temaene som dukket frem i datamaterialet var balansegangen mellom jobb og privatliv. Dette er en viktig balansegang å kunne mestre for å unngå å bli utbrent. Medarbeidernes opplevelser viser at det å lykkes på jobben øker overskuddet og at dette påvirker livet på hjemmefronten positivt. Dilemmaet med å balansere krav og forventninger på jobben mot ansvaret man har på fritiden hadde for dem inneholdt utfordringer som for stor arbeidsmengde, kampen mot tidsfrister, krav til prestasjoner enten fra andre eller seg selv og problemet med å sette grenser for seg selv. De hadde opplevd både fysiske og følelsesmessige konsekvenser av dette.

6.2 Studiens begrensninger og videre forskning

Denne studien har en begrensning i antall informanter (n=5) som gjør at resultatene må tolkes med forsiktighet. Det er med andre ord liten overførbarhet av resultatene til andre kontekster. Med en så liten utvalgsstørrelse har jeg heller ikke mulighet for å se på undergrupper i datamaterialet. Kan det for eksempel være forskjell mellom kvinner og menn i deres syn på hvordan man opplever å blomstre og utvikle seg i jobbsammenheng? Eller kan det være forskjeller i opplevelsen av trivsel på jobb avhengig av alder? Går man for eksempel lei i jobben etter 30 år, og dermed mistrives? Jeg håper likevel at mine forsøk på å skape transparens i oppgaven gjennom blant annet implisitt å uttrykke min egen forforståelse og sitatbruk fra intervjuene, kan gi et nyttig innblikk i hva som kan skape trivsel og utvikling for medarbeidere. En annen begrensning ligger i valget mitt av teori. Ved å se på resultatene i lys av annen teori kunne tolkningen av funnene blitt annerledes. Basert på egen arbeidslivserfaring og samtaler med kollegaer og venner sitter jeg likevel igjen med en oppfatning av at funnene er representative.

Jeg valgte å se på problemstillingen fra et medarbeiderperspektiv. Det er derimot ikke sikkert at ledere ser på hva som skal til for å skape trivsel og utvikling for medarbeidere på samme måte. Dette er et tema det kunne vært interessant å forske videre på. Et av funnene som overrasket meg var det delte synet på hvem som har ansvar for å utvikle medarbeidere. Er det den enkelte, er det lederen eller er det en kombinasjon av dette? Det virker også som behovet

for utvikling i arbeidslivet er individuelt eller situasjonsbetinget. Hvilke årsaksfaktorer er knyttet til dette? Disse spørsmålene hadde det også vært interessant å forfølge videre.

6.3 Avsluttende refleksjoner

Denne studien viser ikke nye oppsiktsvekkende funn. Den er mer en bekreftelse av min egen forforståelse og teori. Til tross for at det ikke ble noe nybrottsarbeid er jeg likevel fornøyd med valg av problemstilling. Funnene viser at bevissthet, både blant medarbeidere og ledere omkring det å skape trivsel og utvikling, er et tema som det er vesentlig å ha kontinuerlig fokus på. Bedriftene trenger kunnskapsmedarbeidere og de er kostbare å rekruttere og krevende å beholde. Jeg ser det slik at det i økende grad blir en viktig lederegenskap å ivareta trivsel og utvikling blant medarbeidere for å møte denne utfordringen.

Arbeidet med denne oppgaven ble for meg en viktig påminnelse om at alle medarbeidere er unike og opplever de samme utfordringene ulikt avhengig av sin egen yrkes- og livserfaring. Ydmykheten min overfor lederrollen, med tanke på ansvaret man har for å møte hver enkelt med tillit og respekt, er derfor blitt bekreftet og enda mer forankret i meg. Det er en stor oppgave for en leder å «kjenne den enkelte» for å kunne legge til rette for trivsel og utvikling. Er det en uoverkommelig oppgave? Nei, det er det ikke, men det krever tid og menneskeinteresse å bygge relasjoner som gir næring til dette. I dette mastergradstudiet har jeg blitt introdusert for Gunner Ekmans teori om viktigheten av «småpraten» for å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider (Ekman, 2012). Jeg støtter hans synspunkt i at det er viktig for ledere å delta i «småpraten» i pauser for å lære den enkelte å kjenne. Det er trolig en av de beste investeringene man kan gjøre som leder både med tanke på sin egen læring og utvikling som leder, men også i kraft av sin lederrolle å investere i den enkelte medarbeider ved bygge trygge og solide relasjoner sammen. Dette skjer gjennom å vise respekt og ydmykhet overfor egenskaper og ressurser den enkelte har, både faglig og personlig.

Referanser

- Andreassen, A. K. (2013). Humor er blodig alvor. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 45-46.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. Hove and New York: Psychology Press. Taylor & Francis Group.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:77-101.
- Christensen, M. e. (2012). *Building engagement and healthy organisations: Validation of the Nordic Questionnaire on Positive Organisational Psychology (N-POP). The Third Report from the Nordic Project*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Ekman, G. (2012). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Melhus, J. M., & Haugen, T. (2006). *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: AIT Trykk Otta AS.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- Roness, A. (2002). Om å ta vare på seg selv. Hentet fra A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (s. 210-232). Bergen: Fagbokforlaget.
- Roness, A., & Matthiesen, S. B. (2002). *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.
- Seligman, M. (2007). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Steinkjer: Kaleidoskopet.

- Skevik, K. J. (2011, juni 20). *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/slik-skaper-du-trivsel-og-glede-paa-arbeidsplassen.4934868-355436.html>
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. Hentet fra A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 132-143). Hove: Psychology Press.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse - resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- SSB. (2017, august 29). *Strukturstatistikk for industri og bergverksdrift*. Hentet fra <https://www.ssb.no/energi-og-industri/statistikker/sti>
- Svebak, S., & Martin, R. A. (1997). Humor as a Form of Coping. Hentet fra S. Svebak, & M. J. Apter, *Stress and Health: A Reversal Theory Perspective* (s. 173-182). Washington: Taylor & Francis.
- Thuen, F. (2002). Når jobben kolliderer med familien. Hentet fra A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* (s. 302-319). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg

Følgende vedlegg er inkludert i masteroppgaven:

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring
- Vedlegg 3: Godkjennelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling for studien:

«Hva beskriver medarbeidere om hvordan de utvikler seg og blomstrer i arbeidslivet?»

Spørsmål/temaer:

1. Introduksjon, informasjon. Har du noen spørsmål om selve studiet før vi starter opp?

2. Fortell litt om deg selv, din bakgrunn og erfaring i arbeidslivet?

Hvor mange års arbeidserfaring har du, har du jobbet på ulike arbeidsplasser? Kan du kort fortelle litt om disse arbeidstedene og hvilken rolle du hadde?

3. Tema: Det er tre hovedtema vi skal snakke om.

1. TRIVSEL

Innenfor dette temaet skal vi snakke om hva det betyr for deg å trives på jobb, og hva som fremmer eller hindrer det.

Hva forstår du med «å trives på jobb»?

- a) Hva skal til for at du trives på jobb?
- b) Hva gjør at du ikke trives på jobb?
- c) Kan du fortelle meg om hva det betyr for deg å trives på jobb?

2. UTVIKLING

Innenfor dette temaet skal vi snakke om hva du legger i å utvikle deg i jobbsammenheng, og hva som bidrar eller hemmer din utvikling.

Hva forstår du med å «utvikle deg på jobb»?

- a) Hva skal til for at du utvikler deg på jobb?
- b) Hva gjør at du ikke utvikler deg på jobb?
- c) Kan du fortelle meg om hva det betyr for deg å utvikle deg i jobbsammenheng?
- d) Er det noen som har ansvar for at du utvikler deg? Hvem da? Hva tenker du omkring dette?

3. BLOMSTRING

Innenfor dette temaet skal vi snakke om hva du legger i å «blomstre på jobb», og hva som fremmer eller hemmer det og blomstringsopplevelser du har hatt.

Hva forstår du med «å blomstre på jobb»? Hvilke egne ord vil du bruke om begrepet?

- a) Hva skal til for at du blomstrer på jobb?
- b) Hva gjør at du ikke blomstrer på jobb?
- c) Kan du beskrive en erfaring du har hatt i jobbsammenheng der du virkelig kjente på kroppen at du blomstret?
- d) Kan du fortelle meg om hva det betyr for deg å blomstre i jobbsammenheng?

4. Hva tenker du om hvilken betydning utvikling og blomstring på jobb har å si for privatlivet/fritiden? Kan du si noe om du ser noen sammenhenger, og litt om hvilke sammenhenger du ser?

5. Har du andre kommentarer eller synspunkter som du synes det er viktig å få frem i forhold til disse temaene vi har snakket om?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv/Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hva beskriver medarbeidere om hvordan de utvikler seg og blomstrer i arbeidslivet?»

Bakgrunn og formål

Siden høsten 2012 vært jeg vært student ved NTNU Videre, masterprogram for organisasjon og ledelse. Jeg skal nå skrive min avsluttende masteroppgave innen spesialiseringen relasjonsledelse, og håper at du kan hjelpe meg ved å dele din erfaring fra arbeidslivet. Prosjektet skal sette fokus på hva det er medarbeidere opplever som viktige kriterier for å utvikle seg og blomstre i arbeidslivet. Det står ingen ekstern oppdragsgiver bak dette studiet.

Jeg ønsker å gå i dybden på temaet for å få en økt innsikt og forståelse av hva det er som får den enkelte til å yte sitt beste og ønske å utvikle seg i jobbsammenheng. Dette er viktig kunnskap for ledere, og jeg håper denne oppgaven kan bidra med informasjon som er relevant.

Problemstillingen som skal undersøkes er:

«Hva beskriver medarbeidere om hvordan de utvikler seg og blomstrer i arbeidslivet?»

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å individuelt intervju 4-8 medarbeidere om hvordan de opplever/har opplevd å blomstre og utvikle seg i arbeidslivet. Intervjuene vil vare i ca. 1 time og de vil bli tatt opp på lydbånd. Tid og sted avtales individuelt, og den enkeltes ønsker vil bli tatt hensyn til.

Jeg spør nettopp deg om å delta i dette studiet fordi jeg ønsker å ha med deltakere med minimum fem års arbeidslivserfaring som jeg mener kan bidra med egne erfaringer og tanker om det temaet jeg skal skrive om. Jeg har også vært opptatt av å rekruttere medarbeidere som gir et representativt utvalg når det gjelder kjønn, alder og ulike bransjer.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og jeg er underlagt taushetsplikt om alt som gis av informasjon fra deg.

Det er kun jeg som vil ha tilgang til intervjumaterialet. Papirutskrifter vil bli lagret i et låsbart skap, og alle elektroniske filer vil bli lagret på en passordbeskyttet personlig PC. Det vil kun bli brukt fiktive navn i oppgaven, og alle eventuelle sitater vil jeg sende deg for godkjenning før jeg bruker dem for å illustrere poenger i teksten.

Dato for prosjektslutt er 01.09.2017. Etter denne datoen vil rådataene oppbevares til 28.02.2018 for mulige oppfølgingsstudier. Du vil enten kontaktes innen 28.02.2018 angående nye prosjekter, eller så vil datasettet anonymiseres og lydopptak slettes/anonymiseres innen denne datoen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Dersom du ønsker å delta, er det fint om du signerer samtykkeerklæringen nederst i dette informasjonskrivet.

Har du spørsmål til studien, ta kontakt med

Marianne Jevnaker, mobil: [REDACTED] / e-post: [REDACTED]

Du kan også kontakte veileder førsteamanuensis Ottar Ness, Institutt for pedagogikk og voksnes læring, NTNU, mobil: [REDACTED] / e-post: [REDACTED]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien:

«Hva beskriver medarbeidere om hvordan de utvikler seg og blomstrer i arbeidslivet?»

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD)

Ottar Ness

Institutt for pedagogikk og livslang læring NTNU



7491 TRONDHEIM

Vår dato: 09.11.2016

Vår ref: 50570 / 3 / AH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.10.2016.
Meldingen gjelder prosjektet:

50570 Hva beskriver medarbeidere om hvordan de utvikler seg og blomstrer i arbeidslivet?

Behandlingsansvarlig NTNU, ved institusjonens øverste leder

Daglig ansvarlig Ottar Ness

Student Marianne Jevnaker

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Åsne Halskau

Kontaktperson: Åsne Halskau tlf: 55 58 21 88

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Marianne Jevnaker maripus200@hotmail.com



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 50570

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men personvernombudet legger til grunn at dersom det er aktuelt å beholde rådata med personopplysninger til 28.02.2018 for mulige oppfølgingsstudier, så må dette forklares til informantene. Slik prosjektet er meldt inn nå er det kun i meldeskjemaet det er oppgitt at rådata med personopplysninger ønskes oppbevart til 28.02.2018, mens det i informasjonsskrivet står at rådata skal slettes 01.09.2017. Dersom det er aktuelt å beholde rådata slik beskrevet i meldeskjemaet, ber vi om at revidert informasjonsskriv sendes til personvernombudet@nsd.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet gjør oppmerksom på at det er fullt mulig å beholde anonymiserte datasett uten å innhente videre tillatelser for bruk av data. Vi anbefaler at informasjonsskrivet i så fall gjenspeiler dette, for eksempel slik "Dato for prosjektslutt er 01.09.2017. Etter denne datoen vil rådataene oppbevares til 28.02.2018 for mulige oppfølgingsstudier. Du vil enten kontaktes innen 28.02.2018 angående nye prosjekter, eller så vil datasettet anonymiseres og lydopptak slettes/anonymiseres innen denne datoen".

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.09.2017, jf. informasjonsskriv. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da oppbevares med personidentifikasjon til 28.02.2018 for oppfølgingsstudier/videre forskning. Personvernombudet legger til grunn at NTNU godkjenner lagring på privat PC etter prosjektslutt. Vi minner også om at eventuelle oppfølgingsstudier skal meldes i god tid og senes 30 dager før oppstart.