

Anita Staver Riggengholt

# Arbeidsglede, hva er det nå egentlig?

En kvalitativ studie av hvordan lederne opplever at de arbeider med arbeidsglede i sin utøvelse av lederskap.



Rad 6901 Organisasjon og ledelse, masteroppgave

Trondheim Oktober 2018

Veileder: Camilla Fikse

## Forord

Akkurat nå; ved veis ende etter en lang, tanke krevende, spennende, særdeles utfordrende, kunnskapsgivende, frustrerende, morsom, givende, interessant og innholdsrik reise, så må jeg si at jeg står igjen med en ydmykhet som jeg ikke har kjent på før. Jeg har enorm respekt for alle kloke mennesker som bidrar til at vi andre kan få innblikk i kunnskap og kompetanse om det som virker som en utømmelig mengde med data. Det er ikke ofte man kommer igjennom hele følelsesregisteret i en og samme oppgave. Det har gått fra total håpløshet til store seire i løpet av dager. Det skal sies at man må feire det man kan feire, små eller store skritt, og føle at man mestrer er det som har skapt arbeidsglede for meg i denne prosessen.

Stor takk til veileder Camilla Fikse for veiledning, utfordringer, pågangsmot, kunnskap og entusiasme i hele prosessen. Jeg tror jeg hadde gitt opp mer enn en gang uten flott hjelp fra veileder.

Takk til de seks lederne som tok seg tid til å dele sine refleksjoner med meg, slik at jeg fikk gjennomført denne oppgaven.

Jeg vil også sende en takk til familie og venner for støtte, oppmuntring og gode diskusjoner.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Tinn Austbygd 19.09.2018

Anita Staver Riggengholt

# Sammendrag

Utgangspunktet for denne studien er temaet arbeidsglede i lederskap. Seks ledere med variert bakgrunn og erfaring, har blitt intervjuet om sin opplevelse av hvordan de som ledere arbeider med arbeidsglede i utførelsen av lederskap. Det er laget to forskningsspørsmål i oppgaven dette er: Hva legger lederne i begrepet arbeidsglede? Og hvilken betydning erfarer lederne at arbeidsglede har for lederskap og resultatopptåelse? Datainnsamlingsmetoden som er brukt i studien er kvalitativ intervjustudie med fenomenologisk tilnærming. Dette er en studie som begrenser seg til kommunal sektor og som er basert på seks dybdeintervjuer.

Mine funn peker på at arbeidsglede er mye taus kunnskap i hverdagsledelse. Lederne var bevisst på hva de selv opplevde som skapte arbeidsglede, men at arbeidsglede verken var tema på organisatorisk og strategisk nivå i organisasjonen. Det oppleves at lederen arbeider med at ansatte skal trives på jobben. Dette gjøres ved at lederne er opptatt av mestring, involvering, se og bli sett og ha litt glede på arbeidet. Det har kommet frem i studien at det er noen forutsetninger som må være til stede for at lederen skal komme i posisjon for å hjelpe ansatte til å trives på jobben og dermed skape arbeidsglede. Lederne løfter frem faktorer som tillit og trygghet, engasjement, gode rollemodeller, personlige verdier og interesser, arbeidet må gi mening og lederne opplever å trenge handlingsrom og rammer. Det at lederen kjenner sine ansatte og ser ansatte som en ressurs i samspill med lederen, er også nødvendig for å skape arbeidsglede, for personene, i avdelingen og i organisasjonen.

Funnene indikerer at lederne opplever at arbeidsglede kan være med på å øke resultatene i avdelingen. Men de opplever at det ikke er noe tema på noen arena hvordan man arbeider med denne tematikken. Studien belyser derfor at det er lav grad av bevisst rundt tema arbeidsglede, og samtidig oppleves det at en høyere grad av bevissthet kunne frigjøre noe uforløst potensial for organisasjonen.

Funn sees i lys av teori som transformasjonsledelse, relasjonskompetanse, personlig kompetanse og teori om arbeidsglede og effekter av dette.

## Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	1
1.2 Viktige begreper.....	1
1.3 Målgruppe for arbeidet.....	2
1.4 Oppgavens struktur.....	3
2.0 Teori.....	4
2.1 Transformasjonsledelse.....	4
2.2 Relasjonskompetanse.....	6
2.3 Personlig kompetanse.....	7
2.4 Hva er arbeidsglede?.....	8
2.4.1 Hvorfor arbeidsglede?.....	9
2.4.2 Betingelser for arbeidsglede på en arbeidsplass.....	9
2.4.3 Gevinster av arbeidsglede.....	10
3.0 Metodetilnærming.....	12
3.1 Valg av metode.....	12
3.2 Kvalitativ metode.....	12
3.3 Fenomenologi.....	13
3.4 Det kvalitative forskningsintervjuet.....	14
3.5 Valg av forskningsdeltakere.....	15
3.6 Gjennomføring av datainnsamling.....	16
3.7 Transkribering og språklige utfordringer.....	17
3.8 Analyseprosessen.....	18
3.9 Etske betraktninger.....	18
3.10 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	19
3.11 Meg selv som forsker.....	20
3.12 Metodekritikk.....	21

4. Analyse.....	23
4.1 Hva hegner på den biten- arbeidsglede?.....	23
4.1.1 Se og bli sett. ....	24
4.1.2 Mestring, engasjement og arbeidsglede .....	26
4.1.3 Involvering og arbeidsglede .....	27
4.1.4 Må vi ha humor og latter for å ha arbeidsglede?.....	28
4.2 Arbeidsglede -taus kunnskap i hverdagsledelse? .....	30
4.2.1 Trygghet og Tillit .....	32
4.2.2 Engasjement- lederskap for å nå organisasjonens mål og levere gode tjenester.....	32
4.2.3 Også går jeg litt foran.....	33
4.3 Å hjelpe til og bidra gir mening?.....	34
4.3.1 Vi trenger handlingsrom og tar ansvar .....	36
5. Drøfting .....	39
5.1 Hva er egentlig arbeidsglede? .....	39
5.1.1 Mestring en av hovedforutsetningene for å ha arbeidsglede .....	41
5.1.2 Autonomi og involvering .....	42
5.1.3 Å se 24 timers menneske.....	44
5.1.4 Jeg er ikke den som er mest euforisk av meg.....	45
5.2 Arbeidsglede og lederskap handler om mer enn å tilrettelegge .....	46
5.2.1 Jeg bruker meg selv som speil.....	47
5.3 Arbeidsglede og gevinstrealisering. ....	49
6.0 Avsluttende kommentarer og oppsummering .....	51
6.1 Arbeidsglede er uklart .....	52
6.2 Strategisk arbeid med arbeidsglede.....	52
6.3 Fremtidig forskning.....	53
Vedlegg .....	58
Vedlegg 1 Informasjonsskriv til forskningsdeltakere .....	58

Vedlegg 2 .....	60
Vedlegg 3 .....	62
.....	63
.....	64

## 1.0 Innledning

Interessen for temaet *arbeidsglede i kontekst av lederskap* har blitt vekket med bakgrunn i erfaringer fra egen lederpraksis. Nyere forskning viser at involvering, bevisstgjøring, gode relasjoner, engasjement og at man gleder seg til å gå på jobb virker forbyggende på fravær og øker bedriften produktivitet og resultater (Arbeidsforskningsinstituttet, 2013:6). Hvordan opplever lederne dette i hverdagen? Og hvordan oppleves arbeidet med arbeidsglede i kommunal kontekst? Jeg har trodd at i dagens arbeidsliv, kan arbeidspress, stress og stadig krav om forbedring og utvikling, kan ledernes fokus på medarbeidernes trivsel og arbeidsglede komme i bakgrunnen. Det er dette jeg ønsker å finne ut mer av i denne oppgaven. Jeg trodde før jeg startet med denne studien, at mange ikke tenker så mye over tematikken, og samtidig var jeg åpen for at jeg tok grundig feil.

### 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens problemformulering er:

*Hvordan arbeider lederne i kommunal sektor med arbeidsglede for sine ansatte?*

Med to tilhørende forskningsspørsmål: Hva legger lederne i begrepet arbeidsglede? Og hvilken betydning erfarer lederne at arbeidsglede har for lederskap og resultatoppnåelse?

Jeg har i oppgaven valgt å intervjuere ledere i kommunal sektor. Dette fordi det er en arena jeg kjenner, og som jeg har en interesse av å se nærmere på. Kommunal sektor er offentlig forvaltning av tjenester som ivaretar fellesoppgaver på kommunalt nivå. Kommunal sektor er som en del av bakgrunnsbildet og kommer ikke til å bli utdypet noe nærmere.

### 1.2 Viktige begreper

Lederskap er en av denne studiens hovedbegreper. Ifølge Rønning (2013) er det et sentralt problem innen ledelsesforskningen av det mangler en felles definisjon av ledelse. Han påpeker at skillet mellom management (styring) og ledelse er uklart og omstridt, men at den dominerende tendensen lenge har vært å oppfatte ledelse som en individuell aktivitet, og fokus har vært på ferdighetene, kunnskapene, trekkene eller stilene som antas å være mest effektive i forhold til å få underordnede til å gjøre det lederen vil. Ifølge Rønning (2013) er likevel hovedtrenden innen feltet ledelsesforskning i dag, en bevegelse mot enighet om å se

ledelse som en sosial interaksjonsprosess som involverer både leder og ledet i en gjensidig avhengighet. Flere prosesstilnæringer beskriver et kompleksitetsteoretisk perspektiv på ledelse, hvor ledelse sees som emergens (selvorganisering) av sosiale samhandlingsmønstre; en eller flere kan lede og slike prosesser og mønstre kan oppstå uplanlagt og utilsiktet (Rønningen 2013). En viktig konsekvens av dette perspektivet er "at overalt der samarbeid foregår, utvikles- og avvikles- ledelse hele tiden. En annen åpenbar konsekvens er at lærings- og refleksjonsprosesser blir svært viktige for å forstå utvikling av ledelse i daglig praksis" (Rønningen, 2013:437).

Både Scharmer (2011) og Hildebrandt og Stubberup (2010) definerer begrepet leder til å omfatte alle som ønsker å bidra til forandring. I denne sammenheng velger jeg å bruke Rost's (1993:102) definisjon av lederskap: "Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes." Jeg oppfatter at begrepene ledelse og lederskap har samme mening, men har valgt hovedsakelig å bruke begrepet lederskap. Jeg assosierer ordet lederskap i retning av fellesskap og samhandling. I de teoretiske referansene vil begrepsbruken variere.

*Arbeidsglede* er et annet sentralt begrep i studien. Det er et samlebegrep om en rekke positive faktorer knyttet til arbeidsforholdet (AFI, 6/2013). AFI sier videre at begrepet ikke har noe fast innhold og det er lite konkret forskning knyttet direkte til begrepet arbeidsglede. Det er heller ikke noe internasjonalt begrep som samsvarer med arbeidsglede. Men man kan oversette ordet med det engelske ordet jobbensgjensjement og her finnes en rekke forskningsartikler. Forskningsrapporter knyttet til jobbensgjensjement viser at det er en viktig faktor for å oppnå økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskaping, større jobb trofasthet og lavere sykefravær (AFI, 2013/6). Når jeg i oppgaven snakker om positive faktorer knyttet til arbeidsglede er det studier på jobbensgjensjement som ligger til grunn.

### 1.3 Målgruppe for arbeidet

Med denne masterstudien ønsker jeg å presentere et bilde på hvordan ledere i kommunal sektor opplever å bruke arbeidsglede bevisst i sitt lederskap i sin arbeidshverdag. Jeg vurderer at oppgaven er relevant for ledere som har et ønske om å bli mer bevisst eget forhold til arbeidsglede gjennom sin posisjon som leder. Jeg ønsker med denne studien å bidra til økt oppmerksomhet rettet mot arbeidsglede som en del av lederskapet for medarbeiderne, lederne og organisasjonen.



## 1.4 Oppgavens struktur

I neste kapittel vil relevant teori om ledelse og arbeidsglede bli presentert. Videre vil valg av metodisk tilnærming bli belyst, før man ser på funn fra informanter og drøfter disse opp mot teori. Avslutningsvis vil jeg oppsummere oppgavens viktigste funn, presentere implikasjoner for lederskap og foreslå fremtidig forskning.

## 2.0 Teori

I denne delen oppgaven har jeg valgt å se på arbeidsglede og ulike tematikker som inngår og omhandler dette tema. Dette er tema som transformasjonsledelse, relasjonskompetanse og arbeidsglede i seg selv, hva ligger i selve begrepet. Disse temaene har jeg valgt som utgangspunkt for å belyse problemstillingen: *Hvordan opplever lederne at de arbeider med arbeidsglede for sine ansatte i kommunal sektor?* Første del belyser lederskaps teori om transformasjonsledelse. Dette fordi det er en form for ledelse som er relasjons- og medarbeiderorientert (Burns, 1978). Dette opplever jeg passer godt inn med temaet om arbeidsglede, da arbeidsglede handler om relasjoner og medarbeidere. Burns (1978) beskriver også har det skjedd en utvikling fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. Dette var en overgang som har vært med på å gi relasjoner og medarbeidere mer fokus. Første del av kapitlet omhandler teori om transformasjonsledelse. Andre del i teorikapitlet omhandler relasjonskompetanse og personlig kompetanse og hva som inngår i dette. Til slutt i teorikapitlet kommer teori om arbeidsglede; hva er det, hvorfor trenger vi det, teoretiske betingelser og gevinster av arbeidsglede.

### 2.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til det beste for gruppen (Martinsen, 2011). Transformasjonsledelse handler om å skape gode relasjoner, inspirasjon og noe å strekke seg etter. Denne typen ledelse består av fire komponenter, også kalt de fire i -ene. *Intellektuell stimulering*- dette innebærer at lederen bruker samtale med medarbeider for å utvikle medarbeiderens egen tenkning. Dette kan også kalles en «coachende» lederstil, siden lederen tar ansvar for å utvikle sine medarbeidere og være mer som en lærer for dem (Kvalsund, 2014). *Individuell hensyntaken*- handler om lederens evne til å se det spesielle i hver enkelt. Dette handler om at vi ikke alle er like og vi ønsker å bli sett og løftet. Martinsen (2011) viser til at det handler om relasjonsbygging og å kunne skape trygghet og tillit. *Inspirerende motivasjon*- Handler om at å få folk til å ha tro på fremtiden. Det handler om å formulere tydelige, forståelige og appellerende utsagn om hvor man er på vei, sammen med visjoner for organisasjonen. En av essensene er å få de ansatte til å forstå og tro på egen rolle i organisasjonens fremtid. *Idealisert innflytelse*- er egentlig «karisma» - begrepet det handler

om at lederen er en rollemodell på godt og vondt. Som leder må en regne med at en blir lagt merke til, - omtalt og analysert av menneskene rundt seg, og derfor blir det viktig at lederen er en troverdig budbringer for sine egne krav og visjoner (Arnulf, 2017). Den gode transformasjonslederen er våken når det gjelder personlige tilpasninger og er oppmerksomme på forskjeller på ansatte. Dette er med på å hjelpe ansatte til personlig vekst og utvikling. Intellektuelt stimulerende ledere er villige til å vise sine ansatte nye veier for å nå målet. Man viser andre løsninger på vanskelige utfordringer. Dette skaper et løsningsfokus hos de ansatte som skaper medvirkning og lagfølelse. Dette igjen skaper mestring, stolthet og forpliktelse (Martinsen, 2011).

Arbeidsglede og jobbegasjement har en egenverdi for det enkelte mennesket som opplever dette. Men dette er også med på å gi bedriften bedre resultater. Om man legger til grunn at transformasjonsledelse er en viktig medvirkning til å oppnå arbeidsglede og jobbegasjement viser forskning at dette er med på å skape resultater (Arbeidsforskningsinstituttet, 2013). I en artikkel i ledernytt sier Linda Lai (2017) at transformasjonsledelse har fem grunner til at det gir best resultater både på individ, avdelings og organisasjonsnivå. Analysen som Lai henviser til har gjort en metaanalyse av 600 studier, og viser hvorfor transformasjonsledelse virker så godt. Analysen avdekker viktige bindeledd mellom ytelse, resultater og ledelsesform:

- Transformasjonsledelse gir høyere jobbtilfredshet og affektiv organisasjonstilknytning gjennom at medarbeiderne har en positiv, affektiv og emosjonell opplevelse av å gå på jobben. Man er stolt og føler tilhørighet til egen arbeidsplass og til sin leder. Dette gjør at de yter bedre når de er på jobben.
- Det er bevist at transaksjonsledelse gir høyere mestringstro. Tro på egen evne til å mestre oppgaver og levere gode resultater er med på å gi bedre ytelse og resultat.
- Medarbeideren tror på verdier og mål som bedriften har. Dette gjør at organisasjonens mål er viktigere enn egne mål.
- Transformerende ledere oppleves som rettferdige overfor egne ansatte. De gir medarbeiderne respekt og en følelse og ha en nytteverdi for bedriften. Dette gjør at den ansatte har tillit til lederen.
- Den viktigste faktoren som gjør at transformasjonsledelse virker godt, slik at en får til gode resultater er at det er en god relasjon mellom den ansatte og dens leder. Spesielt det at lederen oppleves som støttende er viktig for at den enkelte skal prestere optimalt (Linda Lai, 2017).

## 2.2 Relasjonskompetanse

Mor Teresa skulle en gang holde et foredrag om ledelse til en internasjonal forsamling. Hun gikk på podiet med følgende to spørsmål:

*“Do you know your people?”*

*“Do you love them?”*

Mer hadde ikke den kloke damen og si til sine tilhørere. De måtte selv reflektere over hva hun mente med utsagnet. Relasjonskompetanse er læren om å kjenne sine medarbeidere og vise interesse for deres egen person utover akkurat den tiden de er på jobben (Spurkeland, 2011). Spurkeland hevder videre at det er en sterk sammenheng mellom en ledes relasjonskompetanse og organisasjonens resultater. Resultatoppnåelse, som vi så i forrige del, ser ut til å variere med kvaliteten på relasjonene til de medarbeiderne som skal skape resultatene. Vi som ledere arbeider i relasjon til andre mennesker hele tiden. Skau (2011) i boken gode fagfolk vokser sier at vår evne til å integrere menneskelig klokskap og faglige kunnskaper og i tillegg bruke dette til en annen sitt beste, vil avgjøre hvorvidt vi vil kunne fungere som medhjelpere til andres utvikling, læringsprosess og helbredelse. Hun forteller videre at alle mennesker i en eller annen form har tilegnet seg relasjonskompetanse. Dette er en naturlig del av sosialiseringprosessen som vi opplever gjennom hele livet. Men hun understreker som Spurkeland at dette er noe vi kan trene på og det er ikke statisk kunnskap (Skau, 2011). Definisjon på relasjonskompetanse: *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker* (Spurkeland, 2011:17).

Skivik (2009) i sin bok relasjonell ledelse deler den relasjonelle kompetansen inn i tre deler. Den første; forståelse av seg selv som leder, den andre; kunnskap om hvordan andre oppfatter en, og til sist kunnskap om de mennesker man leder. Han mener at disse tre forholdene er avgjørende for ens lederatferd og således kunne håndtere de relasjonelle utfordringene hensiktsmessig (Skivik, 2009). For å kunne innrette lederatferden på en hensiktsmessig måte må lederen forstå sin effekt på andre. Skivik fremhever også at det er viktig for lederen og kjenne sine ansatte. Han uttrykker en tommelfingerregel:

*En viktig tommelfingerregel er at jeg ikke fremstår som den samme uavhengig av hvem jeg omgås. Hvordan jeg fyller rollen min og således personligheten fremstår, er derfor varierende fra situasjon til situasjon og i møter med ulike personer (Skivik,2009:34).*

Denne erkjennelsen av at man har ulik effekt på ulike mennesker er med på å hjelpe oss å velge en mer hensiktsmessig lederadferd. Han mener videre at det er lederen sitt ansvar og analysere hva slags lederstil den enkelte medarbeider i ulike situasjoner har behov for. Om en lederstil ikke fungerer er det lederens eneste valg å bytte lederstil, å gjøre noe annet kan gi en annen effekt (Skivik, 2009). Haaland og Dale (2011) fremhever også at mennesker er forskjellige og som leder må man bli kjent med hver enkelt medarbeiders medarbeiderplattform. Det at de ansatte er ulike gjør at lederen må bruke forskjellige tilnæringsmetoder overfor hver enkelt. Lederen må derfor finne måter å arbeide og henvende seg til medarbeideren på slik at man utnytter egenskapen som hver enkelt har på best mulig måte.

Fikse (2015), i boken rådgivningsvitenskap, utdyper hvordan relasjonskvalitet kan bidra til å skape effektivitet, kreativitet og produktivitet i organisasjoner, grupper og team. Hun beskriver relasjoner som helhetlig, dynamisk og interaktiv utviklingsteori hvor individer beveger seg mellom tre dimensjoner: avhengighet, uavhengighet og gjensidig avhengig relasjonskvalitet. Avhengighetsrelasjoner er helt nødvendig i tidlig fase av livet hvor avhengigheten er for å få den hjelpen man trenger for blant annet å lære. Uavhengighet er når man er selvstendig i handling og man er ikke lenger avhengig av andre for å kunne gjøre en oppgave eller da valg i forhold til handlingen som skal gjøres. De positive relasjonene illustrerer en gjensidig anerkjennelse av uavhengigheten, hvor en kjenner seg beriket av hverandres selvstendighet og kompetanse og gir hverandre rom og frihet for å utvikle uavhengigheten (Kvalsund, 2014). I jobbsammenheng vil de ulike relasjonskvalitetene stille ulike krav til de samarbeidende partene. I avhengigheten vil det være naturlig og lytte til den som antatt har kunnskapen, eller som formelt sett er lederen. I uavhengigheten vil økt selvfølelse være et ønske, og en forutsetning for en tro på seg selv som fri og selvstendig. Gjensidigheten kan ses på som en mer inkluderende samarbeidsrelasjon. Begge parter må her ha evnen til innlevelse og forståelse for at begge har en likeverdig selvstendig plass i relasjonen (Fikse, 2015).

### 2.3 Personlig kompetanse

Den personlige kompetansen er en del av kompetansetrekanten som Skau (2011) beskriver. Hun mener at samlet profesjonell kompetanse består av tre deler: Teoretisk kunnskap, Yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse. Disse tre aspektene henger nøye

sammen og de påvirker hverandre sier hun. Teoretisk kunnskap er kunnskap som er fakta. Denne kunnskapen er upersonlig og allmenn. Når det gjelder våre yrkesspesifikke kunnskaper er dette kunnskaper som ligger til vår profesjon. Dette er ferdigheter som vi utfører gjennom jobben vår. Det er en kunnskapsform som er overveiende praktisk. Det siste delen kaller Skau (2011) for personlig kompetanse. Den er vanskeligere å beskrive, men samtidig noe vi alle har og alle andre også kjenner til at vi som mennesker har. Skau (2011) definerer personlig kompetanse som en kvalitativ dimensjon som er vanskelig å måle, veie eller og telle. Det at den ikke går an å måle er noe av det som gir kompleksiteten i personlig kompetanse hevder hun videre. Hun benevner fenomener som visdom, mot, kjærlighetsevne, emosjonell og sosial intelligens, intuisjon, humor og personlig intelligens som grunnsteinene i vår personlige kompetanse (Skau, 2011: 52).

#### 2.4 Hva er arbeidsglede?

I 2013 laget Arbeidsforskningsinstituttet en omfattende rapport om arbeidsglede og gevinsten av dette. De konkluderer her med at det er lite forskning i Norge, og at ordet arbeidsglede ikke har et presist innhold. Man må se til engelsk litteratur, men ordet arbeidsglede lar seg ikke direkte oversette. Det som ligger nærmest er ordet jobbengasjement. Dette begrepet har en lengre historie og det dukket første gang opp i 1990 for å beskrive en tilstand hvor man er fullt og helt tilstede på jobben (Kahn, 1990).

En gruppe forskere utviklet en egen definisjon på begrepet. De definerte jobbengasjement som en positiv, måloppnående, arbeidsrelatert sinnstilstand karakterisert ved:

- Vigør
- Dedikasjon
- Oppslukt

Med vigør menes et høyt energinivå og vilje til å investere ekstra i arbeidet, og være standhaftig i arbeidet selv om det oppleves som vanskelig.

Dedikasjon er definert som en følelse av betydning, entusiasme, inspirasjon, stolthet og utfordring.

Oppslukthet kjennetegnes med at man er helt og fullt konsentrert om oppgaven og at man synes den er spennende og så interessant at det er vanskelig å legge den fra seg (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002).

Opplevelsen av arbeidsglede henger nøye sammen med det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette omhandler de psykiske og sosiale faktorene som er på arbeidsarenaen. De psykologiske faktorene handler om mestring av arbeidsrelaterte forhold, individets egen opplevelse av betydelighet, fortolkninger og opplevelse av mestring. De sosiale faktorene er den innflytelsen i det menneskelige samspillet vi omgir oss med (Einarsen & Skogstad, 2018).

Ordet arbeidsglede kan erstattes av, være synonymt med tilfredshet, gøy og koselig. Organisasjonspsykologen Audun B. Petersen (2018) mener imidlertid at det er noe som skiller arbeidsglede fra disse begrepene. At arbeidsglede derimot ikke kan erstattes av disse andre ordene, da arbeidsglede snarere må knyttes til det å være en engasjert medarbeider som finner mening i oppgaven den skal løse. Personen opplever en indre jobbmotivasjon.

#### 2.4.1 Hvorfor arbeidsglede?

Arbeidsglede og engasjement påvirker produktiviteten viser nordisk forskning, sier Evjen (2015). Det blir understreket her at lederen må prøve å legge til rette for at ansatte skal kunne føle mestring i oppgaver som den enkelte medarbeider finner mening i. Det at lederen kjenner den enkelte og kan legge opp til oppgaver som gir mestringsfølelse og som gjør at den ansatte lykkes i jobben sin. At lederen i tillegg klarer å se den enkelte i sitt bidrag i bedriften er viktig for å sikre at medarbeideren lykkes i jobben sin. Hvis lederen formidler hva han eller hun forventer av den enkelte og skapes også forutsigbarhet i arbeidshverdagen. Undersøkelser viser at viktige suksessfaktorer for å lykkes i lederjobben, sier Evjen, er når lederen viser sine medarbeidere oppmerksomhet og er oppmerksom på at egen rolle er å få medarbeiderne til å ha ansvar for egne oppgaver, være en god kollega og omdømmebygger for bedriften.

#### 2.4.2 Betingelser for arbeidsglede på en arbeidsplass

Fellesnevneren i litteraturen er at arbeidsglede påvirkes av arbeidsorganisering, ledelse, opplæring, belønningssystemer og medvirkning. Dette i seg selv er ikke noe nytt, men med det er effekten av dette som har nå blitt forsket på i forbindelse med resultat og produktivitet. Å skape god arbeidsglede handler om å flytte fokus fra misnøye og egne interesser, til å se gleden i fellesskapets overordnede mål og kjenne lojalitet og glede av bedriften sin egen fremgang (AFI- 2013:6).

Hetland og Hetland (2016) belyser de basale psykologiske behov i arbeidslivet. De fremlegger tre basale behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse faktorene blir ansett som essensielle for helse, trivsel og engasjement i jobben. Autonomibegrepet betyr at vi trenger å oppleve at våre egne interesser, preferanser og ønsker ligger bak våre handlinger og dermed styrer om vi gjør noe eller ikke. Kompetanse handler om folks innebygde ønske om å mestre noe og føle at man har mulighet til å påvirke omgivelsene. Behovet for tilhørighet betyr at vi har behov for å samhandle med andre. Disse faktorene er allmennmenneskelige nødvendigheter som utgjør grunnleggende basale psykologiske behov som trengs for produktivitet, optimal utvikling og menneskers psykiske helse (Einarsen & Skogstad, 2016). I en ny studie utført av De Gieter, Hofmans og Bakker (2017) kommer det frem at ansatte trenger jobber som gir de dem muligheter til å tilfredsstille sine grunnleggende behov for kompetanse og autonomi. Det er viktig at lederne trenes i hvordan de kan hjelpe sine ansatte til å mestre disse behovene. De mener at om ledene mestrer å legge til rette for kompetanse og autonomi, vil organisasjonen oppnå bedre trivsel blant ansatte og dermed også bedre resultater (De Gieter, et al., 2017).

#### 2.4.3 Gevinster av arbeidsglede

Arbeidsglede har en egenverdi for personer som er preget av denne tilstanden. Tilstanden har en rekke positive ringvirkninger og effekter på arbeidsmiljøet. Det er faktorer som reduserer sykefravær, bedre arbeidsmiljø, øker teamfølelsen, øker produktiviteten, gir lavere turnover, øker innovasjon og kundetilfredshet (AFI, 2013:6). Videre sier de at arbeidsglede er en vinn-vinn situasjon. Det er god økonomi i arbeidsglede. Derfor er arbeidsglede ikke bare positivt for den enkelte medarbeider, men også for virksomheten.

Utallige undersøkelser dokumenterer at medarbeidere som trives og har høy arbeidsglede har færre sykedager, leverer bedre kvalitet i deres arbeid og bedre service til kundene, de er mer produktive og så ønsker de å bli værende i virksomheten. Arbeidsglede kan dermed redusere virksomhetens medarbeider kostnader og dermed bidra til bedre bunnlinje (AFI,2013). Dette er beskrivelser en skulle tro at både organisasjoner i offentlig og privat sektor ønsker å oppnå, dermed relevant for denne studien.

Kuvaas og Dysvik (2012) kommer inn på temaet arbeidsglede indirekte i sin bok, lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. De ser for seg at HR-arbeidet kan gi positive resultater i form av indre motivasjon, læring og utvikling, organisasjonsforpliktelse, sosialt klima og



samarbeid. Det mener også at fokus på dette kan gi organisatoriske resultater som økt omsetning, økt markedsandel, omsetning, produktivitet og kvalitet på tjenester, kundetilfredshet, innovasjon og nyskapning. Flere av disse faktorene henger sammen ifølge Kuvaas og Dysvik. De mener at mange av de kjente HR- tiltakene, medarbeidersamtaler, opplæringstiltak og team og lederutvikling, vil kunne ha positiv effekt på arbeidsmiljø (Kuvass & Dysvik, 2012). Dette opplever jeg indirekte kan sees i sammenheng med arbeidsglede. Jeg opplever generelt at mange beskriver nærliggende teamtikker til arbeidsglede og trivsel blant ansatte, men få snakker og skriver eksplisitt om emnet. Det var nettopp derfor min interesse for arbeidsglede ble vekket i utgangspunktet. Jeg vil nå videre beskrive min metodiske tilnærming til studien.

### 3.0 Metodetilnærming

I min oppgave har jeg sett på ulike måter å tilnærme meg problemstillingen på. Det som var viktig for meg å få tak i hva den enkelte leder tenker om tema, og derfor falt valget på kvalitativ metode. Dette mener jeg passer best for å belyse problemstillingen, og jeg får et mer dyptgående innblikk i hva lederne tenker hver for seg. Dette utdypes nærmere i kapittelet under.

Jeg vil redegjøre kort for hva som er kvalitativ metode generelt og hvilken intervjuform jeg har valgt å bruke spesielt. Jeg har valgt å bruke kvalitativt forskningsintervju med en fenomenologisk tilnærming. Videre vil jeg beskrive hvordan jeg har valgt informanter, jobbet med intervjuguide og gjennomføring av testintervju, selve intervjuene og transkribering kommer jeg også til å si noe om i dette kapittelet. Hvordan jeg vurderer dataene, tanker om det å forske i egen organisasjon, etisk refleksjon rundt studien og hvordan min forskerrolle har kommet til syne gjennom oppgaven kommer jeg også inn på i dette kapittelet.

#### 3.1 Valg av metode

Kvale og Brinkman (2012:99) skriver at metode opprinnelig har betydningen «veien til målet». Så hva er nå en metode? En metode er fra gammelt av definert som veien til målet. Kvale og Brinkman har denne definisjonen i sin bok:

«En metode er et sett regler som kan brukes på en mekanisk måte for å realisere en gitt målsetting. Det mekaniske elementet er viktig: en metode skal ikke forutsette vurderinger, kunstneriske eller andre kreative ferdigheter» (Kvale & Brinkman, 2012:99).

Det som bestemmer hvilken metode man skal velge for å nå sitt mål med oppgaven er problemstillingen. Hva er det jeg ønsker å forske på og hva er den smarteste veien for å nå det målet. For meg i min oppgave er det viktig å kunne forstå lederen og tanker som hun eller han har om hvordan de arbeider med arbeids glede i sin organisasjon. Jeg trenger å ha en interaksjon mellom meg som intervjuer og et intervjuobjekt som i min forskning er en leder.

#### 3.2 Kvalitativ metode

Som nevnt over har jeg valgt å bruke kvalitativ metode i min forskning. Med en kvalitativ tilnærming til studien er forskeren opptatt av å utvikle forståelse av deltakers sine perspektiver

(Postholm, 2005). Her i denne studien, gjennom å se på tanker, refleksjoner og handlingsmønstre lederen bruker i sin utøvelse av lederskap. Målet er å skape en forståelse av hvordan ulike fenomen erfarer slik at det kan gi mening for andre slik at denne igjen kan omgjøres til kunnskap som kan gjøres tilgjengelig for andre enn utøveren selv. I kvalitativ metode er man opptatt av årsakssammenhenger, og man er opptatt av å forstå hvordan vi mennesker oppfatter verden rundt oss, og hvordan relasjoner er med å påvirke oss som mennesker, og hva som betyr noe for oss (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015). Sentralt i all forskning står relasjonen som man klarer å skape gjennom kontakten mellom forsker og forskningsdeltakere, og målet er å skape en arena for meningsutveksling som gir en dypere forståelse av det tema som skal forskes på.

### 3.3 Fenomenologi

Fenomenologi har lang historie i vår kultur. Den ble grunnlagt av filosof Edmund Husserl rundt 1900 tallet. Den er senere videreutviklet av flere fremtredende filosofer. Dette gjør at den formen for fenomenologi som vi kjenner i dag, og bruker i forbindelse med kvalitativ forskning, er mer bestemt som begreper som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener. Dette ut fra aktørens egne perspektiver og beskrivelse av verden slik den oppfattes av mennesket selv, og dermed den som er informant i forskningen (Kvale & Brinkmann, 2009). Kort fortalt handler fenomenologisk tilnærming om å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Det er den enkelte sin egen opplevelse og historie som er viktig for den fenomenologiske metoden. Dette skaper grunnlag for å studere verden slik den enkelte opplever den (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2015). Det viktige i denne fremstillingen er å få frem den enkeltes opplevelse av fenomenet og hvordan dette farges av den enkeltes interesser, kulturelle bakgrunn og hvordan ens holdninger og erfaringer er med å påvirke opplevelsen av et fenomen. Målet for forskningen er å se om en kan finne en sammenheng i måten en gruppe mennesker oppfatter fenomener på, kanskje på tross av ulik bakgrunn kan de ha en felles forståelse av virkelighet og viktighet av en handling eller ytring. Målet er å få en større forståelse av og innsikt i andres måte å oppleve verden på. Dette gir oss en forståelse av hvordan menneskene ser på verden og dermed hvordan verden fungerer. Det dreier seg om å beskrive det spesielle i situasjonen på en så presis og fullstendig måte som mulig. Dette for å ikke forklare eller analysere de dataene som informantene kommer med. Den som utforsker fenomenet skal prøve å få tak i mønstre som danner seg gjennom

deltakernes varierte erfaringer og refleksjoner. Den fenomenologiske tilnærmingen er underliggende i denne oppgaven både som kunnskapssyn og forskningsdesign.

### 3.4 Det kvalitative forskningsintervjuet.

Det kvalitative forskningsintervjuet er en metode som får frem meninger om et bestemt tema gjennom å snakke med en annen person. Et kvalitativt forskningsintervju er informasjonsinnhenting mellom to personer ved at de har en dialog sammen. Intervjuene i denne oppgaven er semistrukturert (Kvale & Brinkmann). Dette betyr at temaet i oppgaven skal forstås ut fra den enkeltes egen opplevelse av problematikken. Samtaleformen ligner mye på en vanlig samtale, men den er styrt av en intervjuguide. Formen i semistrukturert intervju er derimot mer åpen og gir personen som intervjuer og den som blir intervjuet muligheten til å gå ekstra runder for å utdype ulike områder som en i samtalen ønsker å vite mer om. Det er personen som eier fortellingen og man kan bevege seg frem og tilbake i denne historien. Forskeren på sin side kan få tilgang til nyanser, nye momenter, utdypninger og vinklinger som belyser temaet på en måte som kanskje intervjuer selv ikke har tenkt på eller har tenkt at er vesentlig for tematikken.

Fokuset for samtalen er et tema som begge har interesse for og man er oppriktig nysgjerrig på hva forskningsdeltaker mener og tenker om tema. Det er møtet mellom disse to personene som danner grunnlaget for forskningen. Kvale og Brinkmann (2009:101) understreker intervjuerens avgjørende rolle som person, uten at man dermed ser bort fra teknikker og kunnskap: «Når forskerens person blir det viktigste forskningsinstrument, blir forskerens kompetanse og håndverksmessige dyktighet- hans eller hennes evner, følsomhet og kunnskap- avgjørende for kvaliteten på den kunnskap som produseres». Sistnevnte kan sees i sammenheng med det Skau (2011) kaller personlig kompetanse, som er omtalt i teoridelen.

Som beskrevet ovenfor har hvem jeg er som intervjuer en avgjørende rolle for kvaliteten på det som produseres i intervjusituasjonen. Det er viktig at man systematisk jobber med å både holde seg til tematikken, og samtidig at man er fleksibel nok til å gi muligheter til å ta omveier som kan ha vesentlig betydning for problematikken i oppgaven. At man gir intervjuobjektet tid til å reflektere over tematikken er vesentlig, det at man som intervjuer har evnen til å lytte og gi rom for pause er av stor betydning (Kvale & Brinkman, 2009). Jeg erfarte at problemformuleringen straks skapte engasjement hos intervjuobjektene mine. Jeg opplevde at spørsmålene vekket interesse og bidro til gode samtaler og refleksjoner. Samtidig

var det en utfordring å ikke legge ordene i munnen på intervjuobjektet. Når man forklarer en ting eller utdyper hva man har tenkt på med spørsmålsstillingen, kan intervjuer legge føringer på deltakeren. Forklarer man ikke spørsmålet kan man risikere misforståelser. Viktighet av gode, selvoppklarende spørsmål kom til syne under intervjuene. Det ordet som skapte mest refleksjon var vel selve begrepet arbeids glede. Alle individene har en egen måte og forklare dette begrepet på, noe som i seg selv er veldig interessant i et forskningsøyemed. Hvor mye og hvor lite man skal forklare, hjelpe evt. utdype ble individuelt i de ulike intervjuene. Viktigheten av at jeg som intervjuer var fleksibel og evnet å tilpasse spørsmålene til hver enkelt person som jeg snakket med har vært en av de viktigste egenskaper for meg som forsker i denne prosessen. Ikke legge føringer, men gi veiledning slik at man har en felles forståelse av hva spørsmålet dreier seg om. Ofte var det de mest krevende intervjuene som gav mye relevant og god informasjon til min studie. Jeg har i denne prosessen blitt klar over at min erfaring som intervjuer har stor påvirkning på hva jeg klarer å få ut av denne samtalen og prosessen. Det at jeg i prosessen tør å utfordre både meg selv som forsker på å tørre å spørre de også pikante spørsmålene til mine intervjuobjekter er viktig for å få tak i akkurat hvordan den enkelte leder tenker om arbeids glede i egen virksomhet. Mine egne holdninger og forhåndstanker kan også være en utfordring, og dette kommer jeg tilbake til i en egen del, forskerrollen.

### 3.5 Valg av forskningsdeltakere

Når man velger en kvalitativ metode ønsker man å komme nær på personer i den målgruppen man er interessert i å lære mer om. Målet er å få utfyllende svar på problemstillingen, dette for å belyse tema fra flere sider. Det er viktig at vi har en klar tanke med hvilke informanter vi velger. Målet er ikke bare å få et konkret svar på et spørsmål, men også forstå hvorfor informanten oppfatter situasjonen slik man gjør og hva dette gir av fordeler og ulemper for den enkelte (Johanessen et al., 2015).

I den kvalitative metode prøver man å få mest mulig informasjon ut av de intervjuobjektene vi velger å intervjuer. Det er ikke i form av antall deltagere som bestemmer utfallet av forskningen. Johanssen et al. (2015) hevder i sin bok at utvalget skal være stort nok til at man kan belyse problemstillingen. Det vil si at man må intervjuer nye informanter helt til informasjonen begynner å bli lik. Dette gjør at det ikke er lett å sette et eksakt antall på forhånd av studien. Men en tommelfingerregel er at man i mindre prosjekter har rundt 3-10

informanter (Johanessen et al., 2015). Jeg har etter samtale med veileder og erfaringstall fra andre basert min oppgave på et utvalg på et pilotintervju og totalt 6 informanter. Det viktigste er ikke å skaffe mange informanter men at de personene som man velger å intervju har relevant erfaring i forhold til det man ønsker å få frem i studien. Det har for meg vært viktig at den enkelte har et engasjement for jobben sin som leder og dermed har noen tanker om hva som er arbeidsglede for den enkelte. Intensjonen var å få tak i hvilke tanker den enkelte leder har om tema, og hvordan tanker og holdninger kommer til uttrykk gjennom aktive handlinger for å skape arbeidsglede for den enkelte ansatte. Jeg har valgt å forske i egen praksis, men ikke i min enhet. Kommunen som organisasjon er stor, og man har mange ulike yrkesgrupper i samme organisasjon. Jeg har valgt å ta ut avdelinger med ulik bakgrunn og ulik kjønns sammensetning. Målet var å se på avdelinger som har ulik kultur for å kunne belyse problemstillingen fra flere sider. Siden min jobb er i helsesektoren har jeg valgt å ikke intervju noen der. Deltakerne er ikke presentert med navn, og er stort sett mennesker jeg har kjennskap til gjennom egen organisasjon.

### 3.6 Gjennomføring av datainnsamling

Intervju samtaler ble gjennomført ved hjelp av lydopptak. Dette for å kunne få flyt i samtaler, og jeg kunne være tilstede i dialogen som foregikk. Når en gjør lydopptak er det enklere å kunne konsentrere seg om samtalen, enn om man for eksempel skal notere underveis. Når man bruker lydopptak får man også i ettertid et inntrykk av følelsen, stemningen og tonen i samtalen. Alle intervjuene ble gjennomført i januar og februar. Det ble gjennomført et prøveintervju med tanke på å teste ut intervjuguide og meg selv som intervjuer i en forskningskontekst. Siden personen i pilotintervjuet er fra samme kontekst som de andre deltagerne, så ble det på forhånd avtalt at om intervjuet viste seg å være relevant så kunne det brukes som en del av studien. Siden det umiddelbart viste seg å være en rik beskrivelse av temaet så valgte jeg å inkludere pilot intervjuet i studien. Studien bygger derfor på 6 samtaler. Intervjuguiden (vedlegg nr. 2) hadde en oppbygging i fire deler. Først en innledende del som gav et lite inntrykk av hvem intervjuobjektet var og eget syn på ledelse. Denne delen var også satt av til at den enkelte kunne si noe om bakgrunn og rekruttering til stillingen. Så kom en del om organisasjonskultur og hvordan leder oppfattet at organisasjonen ble drevet. Deretter kommer hoveddelen om temaet arbeidsglede. Der ble det ført spurt om arbeidsglede i lys av egen rolle og person. Så ble temaet belyst med spørsmål på et mer organisatorisk nivå, og til slutt arbeidsgledens rolle som pådriver i verdiskapning.

I praksis ble alle intervjuene gjennomført på tilnærmet lik måte. Jeg hadde fokus på å la de ansatte snakke selv og fulgte resonnementene så langt jeg kunne uten at vi gikk for langt unna kjernen i undersøkelsen. Samtalene ble gjennomført på den enkeltes kontor med unntak av et som av praktiske årsaker ble gjennomført på mitt kontor. Det var lagt opp til en uformell tone og samtalen gikk lett med alle deltakerne.

En målsetning for å gjennomføre intervjuer i et forskningsperspektiv er å få informasjon som gir innsikt og dybde på et bestemt tema gjennom refleksjon og fyldige svar (Thagaard, 2009). Gjennom alle intervjuene la jeg vekt på være en god aktiv lytter som var interessert i det den enkelte leder hadde å fortelle. Jeg stilte noen utfyllende og oppklarende spørsmål der jeg mente at det var behov for dette. Dette var også en måte for meg å sikre meg at jeg forstod hva den enkelte sin tanke og mening bak svaret. Det at jeg i intervjuguiden hadde med spørsmål om konkrete eksempler, var nyttig for å kunne få en bedre forståelse av hva den enkelte la til grunn for svarene som de kom frem med.

### 3.7 Transkribering og språklige utfordringer

Transkribering er en møysommelig prosess som handler om å oversette et muntlig språk til skriftlig språk. Dette innebærer vurderinger og valg av konstruksjoner underveis. Kvåle og Brinkman (2009), sier at det talte og det skriftlige språket inneholder viktige forskjeller.

*Lydopptaket av intervjuet innebærer en første abstraksjon fra de samtalende personers direkte fysiske tilstedeværelse, og det medfører tap av kroppsspråk, for eksempel kroppsholdning og tekster. Transkripsjonen av intervjusamtalen til skriftlig form innebærer enda en abstraksjon, der stemmeleie, intonasjon og åndedrett går tapt (Kvåle & Brinkman, 2009:187).*

Selve transkriberingen er en tidkrevende prosess. Dette er nok på grunn av mangel på gode arbeidsmetoder og egne skrive prestasjoner. Men når det er sagt så lærer man mye underveis, men ser kanskje en annen eller større betydning av samtalen når den blir lyttet til flere ganger. Det første prøveintervjuet som jeg har valgt å ta med inn i oppgaven, transkriberte jeg med en gang. Dette viste seg å være nyttig med tanke på egen metode og valg av tilleggsspørsmål, noen tema så jeg at jeg trengte noen flere oppfølgingsspørsmål for å få frem mer av betydningen i svarene jeg fikk. Jeg fokuserte i transkriberingen på å få med så mange detaljer som mulig.

### 3.8 Analyseprosessen

I analyseprosessen har jeg valgt å følge Kvale & Brinkman sin beskrivelse av kvalitativ forskning i et fenomenologisk perspektiv. Først av alt handler dette om å trekke ut et eller flere nøkkelord og uttrykk som representerer deler av empirien. Dette kalles for koding. I Torjas (2012) sin bok oppfordres man til å beholde ord og uttrykk så empirinært som mulig for å ikke gå i fellen for å bli styrt av teoretiske begreper. I mange tilfeller er det naturlig å dra ut flere sekvenser av intervjuene for å synliggjøre hva som er viktig å dra frem fra den enkelte sin historie.

Analysearbeidet foregår i praksis gjennom hele prosessen fra datainnsamlingen starter (Postholm, 2005). Allerede under intervjusamtalene begynte enkelte temaer å utkrystallisere seg. I analyseprosessen valgte jeg å kategorisere relevante ord og sekvenser, som ble samlet opp i hovedområder, med underkategorier som lå naturlig under dem. Hovedkategoriene ble i den siste versjonen delt inn etter intervjuguiden som naturlig deler kategoriene i tre hovedfokus. Det første er det personlige perspektivet, det andre ligger på avdelingsnivå og det siste på overordnet organisatorisk nivå. Disse funnene ble igjen kategorisert etter emner og tematikker. Jeg opplevde denne delen av oppgavens om meget vanskelig og tidkrevende. Det er en vanskelig balansegang mellom å trekke sammen beskrivelser ved å gi subjektive tolkninger på utsagnene for å systematisere hva som er essensen i det informantene sier, og det å være så sannferdig man kan opp mot det som blir sagt av den enkelte informant. Jeg løste dette ved å gjengi mange av respondentenes ord i presentasjonen av mine funn, slik at leseren lett kan se hvilke valg jeg har tatt. Analyseprosessen var krevende eller jeg kan si vanskelig. Det tok lang tid før jeg klarte å se kodene og grupperingen som ligger til grunn for besvarelsen slik den er fremstilt.

### 3.9 Ethiske betraktninger

Forskning er av stor betydning- for enkeltmennesker, for samfunnet, og for global utvikling. Forskning er også en betydelig maktfaktor på alle nivåene. Av begge grunner er det vesentlig at forskning foregår på måter som er etisk forsvarlige (De nasjonale forskningsetiske komiteene). De forskningsetiske komiteene presiserer også at det er viktig at forsker hensyn tar etiske prinsipper som respekt, gode konsekvenser, rettferdighet og integritet.

Alle respondentene fikk informasjonsskriv (vedlegg 1) tilsendt via e- post. I tillegg valgte jeg å ringe til dem og avtale tid og sted. På den måten ble de kjent med undersøkelsen



overordnede mål, at deltakelsen var frivillig og hvordan jeg skulle behandle data i ettertid. Etiske hensyn i intervjuer handler først og fremst om hvordan man presenterer data, da det ikke skal være mulig å spore synspunkt og sitater brukt i oppgaven, tilbake til aktuell respondent (Tjora, 2012). Dette gjør at man må være varsom med å beskrive arbeidssted og bakgrunn, og alle sitater er anonymisert av denne årsaken. Underveis i intervjuet er det viktig at ikke respondenten føler seg presset eller utsettes for press til å fortelle noe meget private anliggender er situasjoner som oppleves som følsomme eller traumatiske opplevelse (Tjora, 2012). Selv om det å snakke om arbeidsglede i seg selv virker som et harmløst tema, er det viktig å ikke legge press på informanter til å fortelle om negative erfaringer eller opplevelser. Jeg opplevde ikke at noen av respondentene følte seg ukomfortable med tema eller spørsmål, men jeg var bevisst å ikke presse informantene på tema som jeg opplever er noe mer utleverende. Dette kan for eksempel gjelde eksempler fra egen arbeidshverdag.

### 3.10 Kvalitet i kvalitativ forskning

Tjora (2012) presenterer fem indikatorer for kvalitet i kvantitativ forskning. Reliabilitet (troverdighet), validitet (bekreftbarhet), generaliserbarhet (overførbarhet), transparens og refleksivitet. *Reliabilitet* handler om forskningsprosjektets interne logikk. Høy reliabilitet indikerer at resultatene ikke ville blitt veldig annerledes for en annen forsker. Engasjement og kunnskap om temaet pluss kjennskap til respondenter og miljø er faktorer som kan påvirke forskerens analyse. Derfor er det viktig å skille mellom informasjon fra forsker og respondent. Direkte sitat er noe som styrker reliabiliteten. Samtidig ser fenomenologiske forskningsdesign på engasjement og kunnskap som en ressurs og forutsetning for kvalitet (Torja, 2012). I mitt tilfelle kan erfaring fra egen lederpraksis ført til mer presise og nyttige spørsmål.

*Validitet* handler om at det skal være en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og det en forsker ønsker å ha svar på. Innenfor kvalitative metoder er det umulig å måle validitet. Derfor er transparens, en av de andre indikatorene på kvalitet, en viktig indikator. Gjennom å presentere intervjuguide og andre valg tatt underveis i prosessen, gir jeg andre forskere/lesere muligheten til å vurdere og sammenligne med andre studier.

*Transparens* handler om hvor godt forskerens valg og avveininger presenteres for leseren (Tjora, 2012). Dette behandles først og fremst gjennom metodekapittelet (3), men også i innledningen (1) hvor det finnes avgrensninger og spesifikasjoner som påvirker funnene jeg har lagt frem og i teorikapittelet (2). Samtidig vil presentasjon av funn i kapittel 4

tydeliggjøres hvordan jeg har kategorisert relevante sitater, ord og uttrykk. Transparens gir leseren innblikk i forskningsprosessen og gjør lederen i stand til å vurdere kvalitet.

*Generaliserbarhet* handler om hvilken grad forskningens funn er gyldig utover de enhetene som er undersøkt, og erstattes gjerne med overførbarhet i kvalitative sammenhenger (Tjora, 2012). Generalisering behøver ikke å være et mål innenfor kvalitative metoder, men bør uansett diskuteres og presenteres eksplisitt (Pyane & Williams, 2005). Tjora (2012) beskriver tre former for generalisering: Naturalistisk, moderat og konseptuell. På bakgrunn av at all fortolkning er subjektiv, oppfordrer Williams (2000) til moderate generaliseringer innenfor kvalitativ forskning. Dette innebærer at forskeren beskriver hvilke situasjoner funnene kan være gyldige og ikke. Ved å knytte forskningen til en bestemt kontekst og tid, minimerer man sannsynligheten for at lesere ser et generaliserings potensial som ikke er tilstede ut fra leserens eget bakgrunnsbilde (Tjora, 2012). Min måte å knytte forskningen til en bestemt kontekst er å informere litt om konteksten til de enkelte informantene og opplyse om hvilken sektor og organisasjon representantene har denne erfaringen fra.

*Refleksivitet* innebærer refleksjon rundt egen tolkning og utgangspunkt, og må finne sted for at undersøkelsen skal være troverdig (Tjora, 2012). Dette behandles i delkapittelet som følger; meg selv som forsker.

### 3.11 Meg selv som forsker

Enhver forsker innenfor menneskevitenskap må reflektere over eget utgangspunkt av to grunner (Nyeng, 2004): 1; forskeren er deltaker i det samfunnet som den enkelte forsker på og angriper forskningsprosessen med et (ubevisst) sett av forforståelser, holdninger og fordommer. 2; Resultatene forskeren presenterer kan påvirke andre individers holdninger og adferd. Derfor ønsker jeg å redegjøre for forhåndskunnskaper og antagelser jeg gikk inn i forskningsprosessen med.

Temaet for oppgaven har vokst frem gjennom en prosess hvor jeg har reflektert over begrepet arbeidsglede. Dette er fordi jeg har en personlig interesse av spørsmålet; hva er som er med på å motivere ansatte til å gå på jobb? Så en kan si at personlig engasjement, sammen med teoretisk forståelse og yrkeserfaring er grunnlaget for at temaet arbeidsglede ble valgt. Egne erfaringer fra egen lederhverdag har gjort meg nysgjerrig på hva som ligger til grunn for at ansatte vil bruke av sin tid for å arbeide i akkurat denne organisasjonen. Erfaringene jeg har gjort meg er at jeg har selv stor arbeidsglede, men manglet selv kunnskap om hva begrepet

innebar, og hvordan jeg kan overføre kunnskapen om arbeidsglede til andre. God ledelse avhenger av mange faktorer, men i mine øyne trenger man å kjenne hver enkelt ansatt, ikke privat, men personlig. På den måten kan lederen hjelpe den enkelte ansatte til å nå sitt potensiale ved å legge til rette for arbeidsglede. Dette vil som vist i teorikapittelet føre til personlig vekst, bedre stabilitet, lite turnover, mindre sykefravær, bedre tjenester, trivsel, bedre rammer og økt produktivitet.

Innsikt og forkunnskap tolkes som både en ressurs og en utfordring i kvalitative metoder. Underveis i studien har jeg blitt oppmerksom på at egne erfaringer fra ledelse har vært en ressurs i flere tilfeller, men også en begrensning i forhold til å ikke bli forutinntatt på hva respondentene uttrykker. Jeg opplever at det at jeg kjenner organisasjonen godt også har fordeler og ulemper. Jeg kan raskt sette meg inn i ledernes kontekst, da jeg har personlig erfaring om tema, dette gir meg et godt bakgrunnsbilde. Når jeg valgte å ta informanter som jeg ikke jobber så nært med i egen praksis, så var det fordi jeg ikke skulle kjenne lederne personlig. Dette tror jeg har vært en fordel. Det gjør meg mindre forutinntatt på refleksjoner de presenterer.

Rollen som intervjuer opplevdes i første omgang som uvant og utfordrende. Som intervjuer skal en drive samtalene fremover uten å legge føringer for hvilken retning respondenten skal gå. Det er også viktig å være en lytter slik at ikke egne eksempler skal få spillerom i samtalen. Jeg ser når jeg har transkribert intervjuene at jeg var noe mer vågal i de siste intervjuene på å få svar på det jeg spør om. Jeg stopper de ikke på emnet de vil fortelle om, men spurte en gang til om jeg opplevde at det de hadde snakket om handlet om noe annet enn det jeg hadde spurt om. Kanskje kan dette komme av at mye knyttet til arbeidsglede ser ut til å være mer taus kunnskap, noe jeg vil komme mer tilbake til senere. Jeg opplevde at de første intervjuene var litt kortere, men helt klart innenfor intervjuguiden. Jeg spurte noe mer eksplisitt i de siste intervjuene etter det jeg ønsket å få svar på.

### 3.12 Metodekritikk

Det finnes argumenter for at andre metodiske tilnærminger også kunne egnet seg. Intervju i fokusgrupper kunne stimulert flere vinklinger (Torja, 2012) og kunne vært nyttig i forbindelse med ulike aspekter ved fenomenet arbeidsglede. Det kan også argumenteres for at en kvantitativ studie hadde vært nyttig, da hadde man fått et større datagrunnlag og dermed bedre

forutsetninger for generalisering. Det kunne vært spennende å også inkludere observasjon i studien, for å kunne se hvordan eksemplene og refleksjonene til lederne ser ut i praksis.

## 4. Analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg presentere resultatene i studien i form av sentrale funn uttrykt ved hjelpe av kategorier som ble dannet gjennom analyseprosessen. Kategoriene er samlebetegnelser som ble fremtredende tema under intervjuene som utgjør studiens datagrunnlag. For å kunne belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål, ble det valgt tre hovedkategorier: *Hva henger på den biten- arbeidsglede? Det komplekse ved å være til stede på jobben? Arbeidsglede hva er det egentlig og hvilken betydning har det?* Hver hovedkategori har underkategorier som bidrar til en utdypende belysning av det temaet som kategorien omhandler. Det var en utfordring i arbeidet at flere utsagn kan berøre flere underkategorier samtidig. Valgene av utsagn er gjort ut ifra en vurdering av hensiktsmessighet i forhold til belysningen av hver underkategori.

### 4.1 Hva hegner på den biten- arbeidsglede?

Denne delen beskriver lederens subjektive opplevelse av hva arbeidsglede er og hvordan dette oppleves i hverdagen. Denne kategorien inneholder tanker lederne har om hva som skaper arbeidsglede for seg selv og for sine ansatte. Det kom tidlig frem i prosessen at det er lite fokus på arbeidsglede i organisasjonen. Alle mine informanter har tanker om emnet, men det er sjelden eller aldri et tema på ledermøter. Ane forteller det slik;

*Det er litt slik rart, for jeg tror aldri jeg har snakket med noen andre ledere om arbeidsglede, når vi møtes er det helt andre ting vi har fokus på. Jeg tror jo andre jobber med det, men jeg vet jo ikke hva de gjør eller hvordan de gjør det i så fall. For det jeg holder på med her er jo min greie liksom. Min måte å gjøre det på.*

Dette er veldig dekkende for det inntrykket som jeg har fått gjennom intervjuene. Det er ingen som vet hva andre gjør, og det er ut fra mine intervjuer ikke noe fokus på noen arena. Alle lederne jeg har snakket med jobber med at ansatte skal trives på jobb på en eller annen måte, imidlertid viser det seg at begrepet arbeidsglede er uklart for de fleste. Det er ingen som konkret sier at, ja vi jobber med arbeidsglede og det gjør vi på denne måten. Hans sier det slik:

*Tror kanskje man ikke snakker om arbeidsglede direkte, men at det blir kobla på i andre settinger da.*

Alle som jeg har intervjuet har som mål å skape gode tjenester for brukerne sine, og alle ser en sammenheng mellom det å ha ansatte som trives og resultater. De ser verdien av dette og det oppleves som arbeidet med arbeidsglede blir mer taus kunnskap. Olav formidler det slik:

*Du må ha noen som kan lede og styre. Men i utgangspunktet så er positivt engasjement bra for organisasjonen. Bedre resultater enn det du hadde normert. Kanskje ut over det som var målsettingen. Du har mindre sykefravær, du har større stolthet, du har mer giv, du har folk som ikke nødvendigvis kikker på klokka, men jeg må bare bli ferdig med det for da får jeg en bedre, og da får vi mer også videre. Jeg har tro på at arbeidsglede her er en sterk positiv faktor.*

Videre i denne hovedkategorien vil jeg synliggjøre hva lederne tenker ligger som grunnlag for arbeidsglede. Hva innebærer det egentlig, og hva tenker de at det er for noe? Hovedkategorien er delt opp i fire underkategorier; *mestring og arbeidsglede, involvering og arbeidsglede, se og bli sett, og må vi ha humor og latter for å ha arbeidsglede?* Flere av lederne understreker at arbeidsglede er personavhengig og ikke er likt for alle. Olav uttrykker det slik:

*Nei, det veit jeg at det ikke er. Fordi vi har forskjellige målsetninger her i livet. Vi er forskjellige personer. Jeg tror de fleste er veldig fornøyd med at jeg har en jobb, det er bra. Jeg har en interessant jobb, det er bra. Og noen syntes at det er fint at den interessante jobben starter halv åtte og slutter halv fire.*

#### 4.1.1 Se og bli sett.

Det å se og bli sett handler om flere ulike samlebetegnelser. Det handler om oppmerksomhet som vi gir til hverandre, det handler om verdsetting for den jobben man gjør. Det handler om de små ting i hverdagen som lederne gjør for å synliggjøre at de setter pris på medarbeiderne rundt seg. Denne underkategorien handler også, ifølge mine informanter, om å se hele menneskene, hvem er de personene som jobber her. Ane formidler det på denne måten:

*Jeg er opptatt av å skape en struktur i hverdagen og se de små ting. Å se og løfte frem den enkelte. At man får vist seg for de andre, å skape vie. Det er helt avgjørende at man kjenner mennesker, og bryr seg om de, at man får de til å gjøre sitt beste. Ikke være opptatt av kontorskuffene sine, å se hele mennesket. Jobbe med menneskene i organisasjonen, for at de skal lykkes. En leder må løfte de ansatte opp og ikke holde de nede.*

Ida sier det slik:

*Med arbeidsglede tenker jeg at man ser på folk at her har man lyst til å være, at det er smil og gode ord, blikk om at jeg ser deg, en klapp på skulderen, det gir i alle fall arbeidsglede, latter syntes jeg definerer humor.*

*Det synes jeg definerer, ja jeg synes også at det handler om å være raus med hverandre, ikke så kritiske til hverandre... Jeg må vite hvem jeg er leder for. At jeg må vite noe om hva de trenger av meg som leder for at de skal kunne trives og gjøre en god jobb da. Jeg er interessert i å vite hvem du er og skjønner at alle er 24 timers mennesker og har ulike ting i ryggsekken, og det definerer ofte arbeidsglede og hva de klarer å yte.*

Det Ida her trekker frem er koblingen mellom lederen sin evne til å se den ansatte, den ansattes opplevelse av arbeidsglede og det å skape resultater i bedriften. Hun mener at det er viktig for at lederen skal kunne bidra til arbeidsglede så må en vite noe om hele menneske, ikke bare se den ansatte i sin arbeidsrolle. Hun uttrykker at om lederen klarer å se hele mennesket, gjør det lederen i stand til å hjelpe den ansatte til å oppnå arbeidsglede og dermed øke resultatene for bedriften.

Ane trekker frem en annen vinkel, det å være nyttig. Det er viktig at andre trenger en, at man blir satt pris på når man bidrar. Når andre ser og anerkjenner at min jobb er viktig og bra forsterker den mitt ønske om å gjøre en god jobb. Hun formidler det slik:

*Så når du strekker deg noe ekstra så får du hele tiden anerkjennelse for det. Og det generer som oftest, at du har lyst til å gjøre enda mer. Så blir det en god flow på den biten av jobben.*

Hun forteller videre at hun jobber kontinuerlig med å ha fokus på de gode egenskapene til hver enkelt og at disse blir løftet frem på en god måte.

*Det handler om å bli sett for den du er. Å bli møtt for den du er, og så synes jeg det er å passe på at vi er forskjellige og ikke blir for like, fordi en kan jo godt, de du er lik kan du tiltrekkes av eller ønsker å ha, men jeg syntes det er viktig at alle er forskjellige og det er behov for alt mulig rart, det syntes jeg er viktig å løfte frem i hverdagen også, sette pris på ulikhetene våre.*

Ane løfter frem fokuset på at leder må se hver enkelt for å lage gode team som jobber sammen for det beste for organisasjonen. Det er flere av lederne som har fokus på enkeltindividets personlige egenskaper for å kunne prestere godt som gruppe. Åse formidler det slik:

*Det viktigste jeg gjør er for å gjøre alle så gode som mulig er at de jobber sammen i team, og det at vi har felles brukere, faktisk altså. Man må se hver enkelt, men de må lære av hverandre også slik at de føler seg komfortable med det.*

#### 4.1.2 Mestring, engasjement og arbeidsglede

Alle deltakerne i min studie forbinder mestring som en del av opplevelsen arbeidsglede. Det er ulikt hva de legger i å mestre, dette er personlig for hver enkelt av dem. Det later til at alle legger til grunn at mestring er en av de grunnleggende elementene som må være på plass for at opplevelsen arbeidsglede skal være til stede. Samtidig er det ulik opplevelse av nyanser og forskjeller på deltakernes vektlegging av emnet. Hans sier det kort og godt slik:

*Arbeidsglede er å få ting gjort egentlig.*

Han vektlegger det å kunne hake av ting, men samtidig sier han; *det er jo morsomt når folk, både ansatte og kollegaer, spør om ting og en får det gjort da.* På denne måten opplever jeg at han legger noe mer i det med arbeidsglede. Det er ikke bare å huke av på lista, men også det momentet om å hjelpe andre som skaper arbeidsglede i hans hverdag. Elin vektlegger at mestringen er personlig, hun sier:

*Arbeidsglede er egentlig, syntes jeg at jeg klarer jobben min. Mestring det er egentlig det. For glede er jo mer en slik mestringssak, når du klarer å gjennomføre, noe du yter. Også gir det en glede, en tilfredshet, ikke fordi at du skal være tilfreds og sånn, utenpå for andre, men mere inni deg selv, at du synes at dette her, ja var greit.*

Åse vektlegger også dette at mestring er en del av arbeidsgleden. Men hun vektlegger en annen side, som er ulik fra person til person, nemlig balanse mellom kompetanse og utfordringer som en side av det å mestre jobben sin. Hun fremlegger det slik:

*Oppgavene må være overkommelige, jeg må mestre jobben min. Jeg må ha kompetanse til å gjøre de oppgavene jeg skal, jeg må holde meg oppdatert på lov og avtaleverk og de tingene som forventes av meg som leder.*

For Åse er det kompetanse og det å kunne holde seg oppdatert på ting som endrer seg, viktig for at hun skal føle arbeidsglede. Dette er ikke en motpol til det Elin vektlegger men det synliggjør at hva som gir oss mestring er forskjellig fra person til person. Åse trekker også frem dette med at oppgavene må være overkommelige som en forutsetning for å ha arbeidsglede i jobben sin.

Ida uttrykker at hun tenker at tilbakemelding fra brukerne er med på å skape mestring for de som arbeider i organisasjonen. Hun ser en sammenheng mellom det å være tilstede og få direkte tilbakemelding på at den ansatte mestrer jobben sin i hverdagen som en stor del av arbeidsgleden til de som jobber i avdelingen;



Jeg tror at den direkte kontakten med brukeren som gir deg den umiddelbare tilbakemeldingen for mange er en stor del av det å føle arbeidsglede.

Både Hans og Olav snakker om stolthet som en av grunnene til at man har arbeidsglede. Man er stolt over å være del av et lag som er i utvikling. Gleden av å være del av noe større og at man har en viktig rolle i denne organisasjonen. Olav sier det slik:

*Jeg blir super glad hver gang jeg møter mennesker som tenker at jeg har den viktigste jobben i denne organisasjonen jeg. Jeg kjenner at det er så bra driv. Jeg trenger slike folk.*

Hans forteller at for han og hans ansatte handler det om yrkesstolthet. Det at man bidrar til samfunnet på en måte som er større enn seg selv.

*Alle som jobber her er også engasjert i andre oppgaver utenom jobben også, de ønsker å bidra. Dette er et fysisk krevende arbeid, og at det er spennende og viktig å kunne hjelpe til.*

Her presenterer også Hans en annen sammenheng, det handler også om hvem vi er som mennesker. Det er en kobling mellom jobb, personlige verdier og behov og arbeidsglede. Han ser på det at menneske som jobber i organisasjonen har en indre driv i forhold til jobben de er satt til å gjøre.

#### 4.1.3 Involvering og arbeidsglede

Denne underkategorien belyser det som i datamaterialet trer frem som forbindelsen mellom involvering og arbeidsglede. Vi ser av sitatene her at informantene bruker også begrep som inspirasjon og engasjement, selv om spørsmålene var knyttet til arbeidsglede. Her er det også nyanseforskjeller i tankene som lederne presenterer knyttet til viktigheten av involvering, og i hvilke situasjoner man tenker at involvering er vesentlig for at den enkelte skal føle arbeidsglede. Ida legger frem viktigheten av informasjon og involvering slik:

*Jeg vet også at det inspirerer at de får informasjon og at de får være med i beslutninger. Noen ønsker å være med mer enn andre, noen har vanskeligere med å forstå at ikke alle kan være med på alle beslutninger. Det er jo litt fra person til person det da. Det har jeg måttet jobbe noe med. Alt slikt, jo mer informasjon de har og jo mer involvert de er jo lettere er det å gjøre en god jobb for dem da. Og det er de veldig opptatt av.*

For Hans er involvering en stor del av han som leder. Han bruker tid på møter til å involvere ansatte og ser på de ansatte som en ressurs for å nå målene som han setter seg.

*Jeg tror jo hele gjengen eller gruppa som er på møtet har mye og komme med. Får løst ting da, alle har gode innspill. Jeg tror det er viktig å høre på innspillene fra den enkelte. Og ikke avfeie enten en er fersk ansatt eller om det er en som har vært her i ørten år liksom. Jeg tror alle har mye kunnskap og bidra med. Det er viktig at man blir hørt da.*

Hans er også opptatt av involvering i endringsprosesser som helt essensielt for å komme i mål med endringsprosessen.

*Så jeg tror det er vanskelig og ivareta arbeidsglede i endring. Spesielt om man ikke har noe klart budskap, tror jeg. Når ikke målet er klart og det er litt ullent. Hvorfor gjør vi det egentlig? Så spesielt ved endringer, nedbemanning eller kutt i budsjett er det viktig med involvering, mye involvering.*

Olav opplever at involveringen må være reell for at det skal skape noen arbeidsglede. Han legger her til grunn involvering i forbindelse med endring.

*Ja, i de endringene som jeg har hatt erfaring med frem til jeg startet hos nåværende arbeidsgiver, så var det; en jeg vil, du skal måte å endre på. Noe som ikke gir en veldig stor glede i det man holdt på med. Du visste ikke bare følte, men du visste at svaret var gitt på forhånd. Så alle runder med involvering av de tillitsvalgte var helt bortkastet for svaret lå og venta i en skuff. Så når alle svarene var kommet, så ble de innspillene tatt og lagt et annet sted, også tok sjefen ut slik skal det være. Og jeg nå snakker jeg bokstavelig sant, ikke overført betydning. En katastrofe for engasjement og arbeidsglede.*

Alle informantene mente involvering er viktig for å skape arbeidsglede på en arbeidsplass. Men flere av dem opplevde at involvering var spesielt viktig knyttet til endringsprosesser i organisasjonen. De opplevtes slik at lederne mener at involvering skaper tilhørighet til prosess og dermed lojalitet til endringen og forståelse for behovet for å endre. Det er flere av dem som har personlig erfaring med mangelfull involvering i prosesser, opplevtes som det motsatte av arbeidsglede.

#### 4.1.4 Må vi ha humor og latter for å ha arbeidsglede?

Denne underkategorien ser på om det er en fellesnevner mellom humor og arbeidsglede. Flere av mine informanter tar opp dette spørsmålet og reflekter over det. Det er ingen av dem jeg har intervjuet som setter humor som en forutsetning for arbeidsglede, men flere har det med som en medvirkende årsak. I mitt materiale kommer det frem at dette vil variere fra person til person. Men lederne ser viktigheten av glede og flow som en av grunnpilarene for å oppnå arbeidsglede. Åse forteller om sine tanker rundt dette:

*Jeg er jo ikke sånn veldig euforisk og lar meg rive med. Det er jeg egentlig aldri. Jeg går aldri helt fra konseptene, men jeg blir glad selvfølgelig. Men noen er jo sånn. Sånn har jeg aldri vært. Så jeg tenker at jevnt over så driver jeg med ting som gir meg glede som det er fint og drive med, hvis ikke så må jeg slutte med det i den grad man kan da. Det høres veldig firkanta ut da, men jeg tenker jeg er privilegert som kan jobbe med ting som jeg finner meningsfullt både på jobben og i fritidsaktiviteter.*

Elin uttrykker det på denne måten:

*Og da gir det glede, fordi man mestrer arbeidsoppgavene eller fulgt opp noe eller hva det nå enn er på agendaen. Det synes jeg er arbeidsglede. Det betyr ikke at man har det så veldig festlig hele tiden på kontoret, ler seg i hjel, for jeg ler jo nesten ikke. Så det er ikke noe arbeidsglede for meg.*

Olav legger frem hva han tenker gir arbeidsglede, og her ser vi også at det ikke nødvendigvis har med humor og latter å gjøre:

*Jeg har arbeidsglede i at min arbeidsdag ikke nødvendigvis starter klokka 07.30 og er ferdig klokka tre. Men at det kreves litt mer. Også er jeg ikke opptatt av at det skal synliggjøres for andre, men det gir meg glede. At jeg skjønner at det er en jobb som krever mer enn at jeg går hjem klokka tre.*

Ida mener at humor derimot spiller en rolle for henne, og at det er viktig del av arbeidsdagen.

Hun drar parallell mellom det å ha humor og å ha arbeidsglede.

*Jeg synes jo humor er viktig da. At man skal være, nå trenger ikke jeg å streve med det da, at har jeg noe som bekymrer meg så legger jeg det på trappa. Jeg tar det ikke med inn. At det at jeg er blid og at jeg tar meg en runde, det er kanskje fredag, tar jeg med meg noe og setter på pauserommet, og skriver god helg. Det er lov det liksom. Gi de noen slike små drypp.*

På spørsmål om de anser arbeidsglede som en sentral del av seg som leder, så svarer alle respondentene at det er det. Når de setter ord på det så erfarte jeg at det blir mer utydelig og implisitt, som Ida uttrykker det:

*Jeg det gjør jeg, det vet jeg. Ansatte vil gjerne bli ledet på en måte, og om man er trygg nok og stødig nok, så tror jeg man kunne lede på mange ulike lederstiler. Men det er veldig, nå har jeg altså, nå har jeg som sagt jobbet mye som leder og det har nok blitt en del av meg, men har opplevd nå at når man endrer arbeidsplass, og arver en personalgruppe, og en kultur, ja så må jeg stille meg spørsmål om hvem er jeg egentlig i det her. Jeg har gått noen runder nå, hvem er jeg og hva vil jeg være for de her. Veldig bevisst på at jeg har en lederjobb og det er forventninger til meg. Så jeg vil si at det er veldig sentralt i min arbeidsdag.*

Hovedkategorien *arbeidsglede- hva henger på den biten?* med underkategorier beskriver og belyser hvordan lederne opplever hvilke momenter som må være til stede for å oppnå

arbeidsglede både for seg selv og for sine ansatte. Alle informantene forteller at de på en eller annen måte må ha en egen glede for å prestere på arbeid. Åse forteller det slik:

*Også tenker jeg som så at hvis jeg ikke klarer å trives på jobb og glede meg til å gå på jobb. Da må jeg finne meg noe annet å gjøre.*

Det er som man ser av eksemplene over ulike årsaker til denne gleden. Det kan være humor, det kan være mestring, det kan være gleden av å ha en jobb man trives i, det kan være at man har en tanke om å glede andre, det kan være at man har en interesse av jobben, det kan være en følelse av at noen trenger meg og jeg er viktig, en form for anerkjennelse. Uansett så finner alle noe å glede seg over og dette blir igjen presentert som arbeidsglede.

Det synes å være slik at man er enige i noen grunnsteiner som mestring, involvering og det at man blir sett for den jobben en gjør og føler glede, er noen momenter som fremkommer som betydningsfulle, men fokus på og vektlegging av temaene er forskjellig. Bevissthet på tematikken arbeidsglede er noe alle har tanker om, men det er ikke et fokusområde i hverdagen. Essensen her oppleves å være at lederne tenker over hva som gir egen arbeidsglede, men er lite bevisst på hvordan de arbeider med den biten der for sine ansatte. Hvordan man arbeider med arbeidsglede oppleves dermed som litt tilfeldig.

#### 4.2 Arbeidsglede -taus kunnskap i hverdagsledelse?

Mine informanter opplever at det ikke er lett i en travel hverdag å se hvordan man utøver ledelse i egen organisasjon. Det virker også som alle lederne har klare tanker om hva arbeidsglede innebærer for egen del, men det er lite fokus i organisasjonen på hvordan man kan jobbe med det. Alle er enige om at dette må vi snakke mer om. Olav sier det slik:

*Jeg tror ikke det er noen bevisst tanke, når jeg sier at det ikke er noen bevisst tanke så er det hvis vi tar den delen, nå skal vi jobbe med den delen. Legger vi alt annet til side, styring, kontroll og kunnskap, nå skal vi jobbe med arbeidsglede og jobbe sammen. Så tror jeg det er en veldig liten fremtredende bevisst tanke hos mine ledere. Men den er jo der, fordi alle er enige om at vi må ha det bra på jobb. Ikke sant, de rendyrker ikke den biten, dem putter det på andre ting for å få dette til å bli en bra dag. Så var for så vidt smart kanskje man skulle drollet litt og reindyrka det, altså hva henger på den biten, arbeidsglede.*

Som vi skal se videre nedover så kommer det Olav uttrykker her tydelig frem, lederne ønsker at medarbeiderne skal ha det bra på jobb, imidlertid knyttes det ikke så mye direkte og

eksplisitt opp mot arbeidsglede. Alle ledere i studien har forskjellig utgangspunkt og bakgrunn med seg inn i sin egen hverdag som leder. Det er også forskjellig hva de anser som viktig og riktig i de ulike situasjonene som oppstår. Dette er med på å prege deres innfallsvinkel til ansatte, hvordan de ser på mennesker, hvordan de utfører jobben sin som ledere i organisasjonen. Alle lederne jeg snakket med i intervjuene har ulike posisjoner og bakgrunn som ledere, men alle unntatt en har vært ledere i mange år. De seks lederne beskriver sitt syn på ledelse med ulike uttrykk, men det skapes også et bilde av flere fellestrekk. Alle lederne har en stor lojalitet til oppgaven de skal utføre og ressursene de forvalter. De ser på sine ansatte som betydningsfulle samarbeidspartnere som har ulike roller i organisasjonen, og alle med en viktig rolle. Som tidligere nevnt har mine informanter en bakgrunn fra offentlig sektor, jeg er usikker på om dette har noen betydning for innfallsvinkelen, men alle er opptatt av demokratiske og riktige prosesser med fokus på medarbeiderskap og relasjon. Jeg opplever i intervjusituasjonene en genuin interesse for egne ansatte, og et sterkt ønske om å bidra til at hverdagen for hver enkelt ansatt skal være så god som mulig. Ledelse oppleves av informantene som et verktøy for å nå mål i organisasjonen og gode relasjoner var et viktig middel for å komme dit.

Ane formidler hva hun ser på som det viktigste med å være leder. Hun er rekruttert inn i ledelse på en ganske typisk måte for mine informanter, gjennom intern rekruttering. Hun forklarer det slik:

*Altså for det første, få til utvikling og et godt tilbud for de som skal være her, finne de beste løsningene, men jeg er litt slik tilrettelegger for at de andre kan gjøre den beste jobben de kan få til, går liksom rundt og ordner litt for at alt skal gå bra.*

Åse på sin side forteller at det å kjenne hele mennesket, se hva slags personalgruppe man er leder for:

*Hvis jeg tar utgangspunkt i den lederjobben jeg har nå, for man blir veldig preget av hvem er det du leder, ikke sant. Hva slags kompetanse har folk og sånn. Her er det nesten bare folk som har fagutdanning og som er erfarne. Så jeg tenker at det viktigste er at jeg har en åpen dør hos folk, at jeg klarer å styre skolen slik at jeg har tillit hos ansatte, brukere og andre.*

Hun forteller videre at hun trenger å være tydelig på hva hun mener, men romslig nok til å gi folk handlingsrom. Hans snakker også om dette at det viktigste for han som leder er å la de ansatte få være med; *At de som jobber får mulighet til å påvirke og forme hverdagen sin.* For han så står involvering som en av de viktigste oppgavene for en leder. Så som vi ser her så blir ikke arbeidsglede fremhevet uten spørsmålene direkte inneholder begrepet arbeidsglede

og ikke alltid da heller. De intervjuede lederne velger ofte andre beskrivelser, som jeg nå vil gå inn på under.

#### 4.2.1 Trygghet og Tillit

Tillit og trygghet oppleves som bærebjelken i alle relasjoner. De lederne jeg har intervjuet ser hele menneske som en ressurs. Lederne ønsker å legge til rette for at hver enkelt ansatt kan nå sitt potensiale, og anse sin egen rolle som viktig for seg og organisasjonen. Tillit og trygghet blant ansatte er en fremtredende grunnpilar for de lederne jeg har snakket med.

Elin sier det på denne måten:

*Det å gi de ansvar, men likevel føle en trygghet på at de alltid har min støtte.*

Ansvar og trygghet er viktig for henne i den daglige utøvelsen. Hans snakker om tillit fra et annet perspektiv. Han mener at lederen er like avhengig av å ha tillit fra sine ansatte for å kunne komme i posisjon til å utøve ledelse. Han sier det slik:

*Jeg tror at om man blir hørt og lyttet til som ansatt så får man tillit til lederen. Da føler man at man kan gå hit og spør om det meste, gode eller dårlige ting.*

Dette setter lederne i posisjon til å kunne utøve ledelse i hverdagen mener han. Olav sier det på en litt annen måte:

*Det at jeg er tilstede for dem, og at jeg setter meg inn i problemstillingene demmes, slik opplever de at de ikke, både følte og opplevde de at de ikke var alene om ting. Også tar jeg aldri over ansvaret demmes, men jeg er med dem i ansvaret når det er behov for det.*

Dette handler om at leder ønsker å skape en trygghet rundt lederen som kommer til syne med å ha tillit til den enkelte, men også at lederen har trygghet i at lederen er tilgjengelig som støtte om dette kommer til å trenge.

#### 4.2.2 Engasjement- lederskap for å nå organisasjonens mål og levere gode tjenester

I møtet med deltakerne gjennom intervjuene dannet det seg et klart inntrykk av et fellestrekk hos alle, som omfatter et sterkt engasjement i forhold til virksomhetens mål og levere gode tjenester. Hans uttrykker det slik:

*Det jeg tror er at de ansatte blir litt slik hørt på å få mulighet til å komme med innspill, at man blir synlig, og at man får ansvarsoppgaver, det er i alle fall erfaringen her. At man har mulighet til å påvirke. De som jobber her får mulighet til å påvirke og forme hverdagen sin da. Folk som er engasjert, spiller mer på dem. Det har det vært god effekt av.*

Det formidles en oppfatning av at det er en sammenheng mellom det at en skal nå målene i organisasjonen gjennom å legge til rette for at de ansatte skal trives. Slik formidler Åse det:

*Så tenker jeg at fokusområdene mine som leder av denne organisasjonen. Det er selvfølgelig at brukerne skal lære mest mulig og at de skal ha det trygt og godt. Det er brukerne som er nødt til å være i fokus. Og hvordan skal jeg legge til rette så ansatte har et godt miljø for å gi best mulig tjenester. Det må jeg hele tiden tenke på, hvordan jeg skal gjøre dette.*

Det kan se ut som om Olav har en litt annen tilnærming til dette perspektivet da han fokuserer mye på hvordan man har et samfunnsansvar i å forvalte ressursene på en god måte.

*Jeg opplever en sterk forpliktelse til å forvalte ressursene vi har på vegne av fellesskapet på en best mulig måte. Også er det diskusjoner hva det er for noe. Men i mitt hode så skulle vi ikke sløse, vi skal ikke bruke penger på bonuser, vi skal ikke bruke penger på ting som ikke fungerer. Så det er viktig for meg.*

Hos Ida kan de se ut som om det er spenningsforholdet mellom det å bidra til et godt tjenestetilbud av og til kommer i konflikt med ansattes egne behov.

*Som leder av denne organisasjonen ønsker jeg jo at de skal sette brukerens behov først, sette sine egne behov litt til etterpå. Det kan være litt utfordrende noen ganger, det handler om at alle er seg selv nærmest på en måte. Men jeg opplever jo at de setter brukeren først, men det kan være litt slik ferie og slike ting. At man er opptatt med å få egne rettigheter på plass også da.*

#### 4.2.3 Også går jeg litt foran

Som nevnt over så oppleves det at lederne ikke snakker om arbeids glede som et fenomen og som en bevisst tanke, men de sier at de arbeider med ansatte sin trivsel og tilstedeværelse. Dette oppleves som det er noe tilfeldig og ulikt fra en leder til en annen hvordan leder dette kommer til uttrykk gjennom handling. Ida erfarer at det å være et forbilde for dem er viktig for å vise hvordan man ønsker å ha det:

*Jeg jobber jo veldig med å være et godt forbilde for dem. Jeg er jo alltid på jobb selv. Jeg har alltid en dør som er åpen. De vet at jeg er tilgjengelig.*

*Jeg byr lett på meg selv, jeg tenker at jeg bretter opp armene og trår til der det trengs.*

Olav snakker også om å være en rollemodell:

*Jeg tenker at jeg er et speil. Hvis jeg går rundt med håret til alle kanter, eller hvis jeg går rundt og er kjempestresset, ikke har tid til å si hei, ikke har tid til å se folk, ikke har tid til å slå av en prat i trappa, jeg kan ikke det med alle hele tiden, men at man opplever at jeg kan være en person som er tilgjengelig så gir det arbeidsglede i organisasjonen. At vi har en fin tone, at vi spiser sammen og prater om forskjellige ting. Det gir en fin tone, og at man gir anerkjennelse til den enkelte. Det gir en fin tone, det gir arbeidsglede, at sjefen ser deg. Det merker jeg.*

Ane forteller de slik:

*Vi snakker om det hvor mye det betyr å ha positivt fokus, og satt i system egentlig også da. Jeg vet egentlig ikke om jeg jobber mer aktivt med det enn som så. Også er det jo litt av min personlighet og da jeg bruker jo meg selv inni hvordan jeg tenker og jobber. Også går jeg litt foran, det er ikke noen som må gjøre noe jeg ikke ville eller kunne gjort selv.*

Det virker som det å bruke seg selv som rollemodell er en tanke som flere av lederne bruker for å formidle den holdningen de ønsker i organisasjonen.

Hovedkategorien arbeidsglede- taus kunnskap i hverdagsledelse, med underkategorier som beskriver utdypende en felles essens og samtidig nyanser og variasjon i det syn på lederskap som fremkommer i datamaterialet. Trygghet og tillit synes essensielt i disse ledernes syn på lederskap. Dette ser igjen ut til å ha en sammenheng med engasjement og å nå mål man har satt seg i organisasjonen. Det å gå foran som en rollemodell, ser ut til å være et virkemiddel flere bruker for å legge til rette for at ansatte skal ha det bra, og for å oppnå resultater i organisasjonen. Ledernes fokus her tolker jeg til å bety at de bryr seg om at medarbeiderne har det bra på jobb, og at arbeidsglede blir liggende i bakgrunnen. Samtidig løftes områder frem her som vi i teoridelen har sett ligger tett opp mot forutsetninger for arbeidsglede. Dette er temaer som se og bli sett, tillit, trygghet, engasjement og involvering. Selv om vi her ser noen nyanseforskjeller i det hvordan lederne tenker at de må jobbe i organisasjonen for å oppnå resultater i organisasjonen.

#### 4.3 Å hjelpe til og bidra gir mening?

Denne hovedkategorien handler om det komplekse bildet som lederne opplever å ha i forbindelse med resultatoppnåelse i organisasjonen. Det viste seg tidlig at dette er et meget



komplekst bilde som ikke er så lett og å få et entydig svar på. Samtlige deltakere har ulike tanker om hva som ligger bak prestasjonene i akkurat deres avdeling og at det er mange ting som ligger bak resultatene. Det flere hentyder til er at det er bare slik vi gjør ting her, uten at man egentlig kan sette fingeren på hva det er som gjør det. Elin beskriver det slik:

*Mye på gammel, gamle tradisjoner, mye på slik har vi gjort det. En viss form at de vil komme seg fremover, Men klart det ja, en viss form for å komme seg litt videre. Men mye på gamle tradisjoner og på litt slik innafor boksen. Men jeg synes jo likevel en slik blanding altså.*

Kategori betegnelsen forsøker å fange hvordan lederne tenker rundt hele organisasjonen og personen for å kunne oppnå arbeidsglede gjennom resultater i avdelingene. Disse resultatene kommer av ulike tematikker, det er hele mennesket som er ansatt, hvordan lederne opplever at kultur og verdier er med på å prege resultatskaping i organisasjonen. Hvordan hver enkelt sine personlige egenskaper er med på å definere hva som skaper arbeidsglede for hver enkelt. Det er en underkategori i denne hovedkategorien: *Vi trenger handlingsrom og tar ansvar.*

Disse underkategoriene er med på å belyse forskjellige aspekter av lederens opplevelse og refleksjon rundt temaet, resultatoppnåelse gjennom menneskelige ressurser. Et av spørsmålene lederne fikk er hva tenker du styrer de ansattes beslutninger / handlinger. Ane definerer dette slik:

*Jeg tror at de som jobber her i alle fall akkurat her jeg er nå, er veldig opptatt av den jobben de gjør og skjønner at den er viktig. De ønsker å gjøre det beste for de brukerne de har. Sånn at det jeg tror er drivkraften i alt som skal gjøres, også ser man de problemene våre brukere støter på også ønsker man liksom å bygge ned det. Hmmm, jeg tror de fleste som jobber her, jobber her av en eller annen idealistisk grunn. Rett og slett. Det ligger en grunnleggende verdi i liksom et ønske om å bidra.*

Det å ha en personlig grunn til at man ønsker å bidra på jobben kommer frem av flere av informantene sine beskrivelser. Det kan være at den ansatte har en særskilt interesse for faget sitt. Den ene informanten sier det på denne måten:

*De som jobber her synes det er spennende når ting skjer. Det å vite at man kan hjelpe til når noen trenger hjelp er veldig fint. Det er noen som er ekstra ivrige når det skjer ting da. Den gamle guttedrømmen.*

For noen handler det om helt andre personlige grunner til at man er med og skaper gode resultater på jobben. Det gir arbeidsglede for den enkelte, og føle seg entusiastisk med tanke på jobben man skal gjøre. Det at man er med i et lag, en følelse av at jeg trengs, trekkes frem

som en av hovedgrunnene til at ansatte i den ene avdelingen bidrar til arbeidsglede og dermed resultatet i avdelingen. Ida sier:

*Jeg tror de ønsker å komme og bidra. Også tror jeg en god del her er glade i å jobbe sammen. De kommer på jobb på grunn av det også.*

Alle lederne ser at det er mange grunner til at de ansatte har arbeidsglede og ønske å bringe frem resultater i organisasjonen. Elin sier at det at de ansatte har en faglig yrkesstolthet og integritet som gir gode tjenester, og sier:

*Det er gode fagfolk, gode vurderinger. At de setter seg inn i sakene gjør ting på alvor, vil gi gode tjenester, vil gjøre det bra i forhold til sin faglighet og liksom integritet da.*

På denne måten synliggjør informantene at personlige behov og verdier er med på å spille en rolle for organisasjonen.

Det er et gjennomgående tema at hos alle lederne at det er noen grunnleggende forhold som må være til stede i organisasjonen for at vi skal kunne oppnå de resultatene vi ønsker. På ulike vis ser alle lederne viktigheten av det å føle seg nyttig eller viktig. Det at den enkelte opplever mening i arbeidet er for alle en vesentlighet som virker fremtredende oss alle lederne jeg har snakket med. Jeg opplever at det fremtoner seg to linjer i det med meningsfullhet, som kan tolkes ligge under som grunnlag for arbeidsglede. Det er den personlige meningen som sier noe om et ønske om å være til nytte for andre og dermed en selvbekreftelse i det. Og så er det mer en organisatorisk fremtoning til mening. Jeg ønsker å bidra, men hvor laget og samfunnet rundt står mer i sentrum enn den enkeltes personlige interesser. Olav belyser dette på denne måten:

*Man ønsker å gjøre og prestere i en jobb som betyr noe for de som bruker tjenestene og for de som skal komme etter oss. Bygge et samfunn og utvikle et samfunn.*

Han mener at mestringsgrunnlaget ligger i den grunnleggende verdien av og kunne bidra til fellesskapet er en av hovedtankene for å kunne yte på jobben.

#### 4.3.1 Vi trenger handlingsrom og tar ansvar

Et annet tema som fremkommer av intervjuene er at lederne vil ha ansvar. De trenger ansvar og tar ansvar. Men i denne underkategorien ligger noe mer enn ansvaret. Det er også et ønske om å skape fremdrift. Se muligheter, å få tid til, ressurser til og kapasitet til å ta den muligheten til utvikling når den kommer, noe jeg har tolket til å handle om handlingsrom. Jeg

opplever det slik at lederne har et genuint ønske om å bidra. De byr på seg selv og ønsker tillit og handlingsrom tilbake. Ida sier det på denne måten:

*Jeg ønsker at organisasjonen har forventinger til meg., og at man ser meg for den jobben jeg gjør. At tydelighetsbegrepet i ledelse er så, at vi skal være så tydelige. Jeg er ikke så opptatt av det jeg, jeg er like opptatt av at vi skal være rause. Jeg vil gjerne bli ledet med tydelighet, men ikke med en slik tydelighet som blir slik veldig firkanta og streng. Jeg vil ha tydelighet med raushet og forståelse.*

Åse formidler at det å bli for firkanta og streng er det motsatte av det hun opplever som arbeidsglede i handlingsrom. Hun beskriver det slik:

*Jeg tror at for at jeg skal kunne fungere best mulig så må jeg ha frihet, også må en bli stolt på at jeg gjør en god jobb. Jeg må ha dialog med min leder. Jeg må kunne fortelle om det som er vanskelig og leder må kunne respektere meg. Jeg har alltid vært avhengig av handlingsrom. Jeg har hatt noen ledere som er firkantede og pirkete på meg, og da har jeg funnet meg noe annet å gjøre.*

Olav har et enda tydeligere i ønsket om ansvar og handlingsrom:

*Jeg vil ha ansvaret. Når noe skjer så vil jeg veldig gjerne få lov til å ta det ansvaret, også når noe går galt. Okey da så får vi si at det er innenfor mitt område det skal jeg håndtere. Gjerne med hjelp og gjerne bistå, men jeg har ansvaret for dette. Jeg vil ha ansvaret på godt og vondt.*

Han beskriver også et ønske om å være den som setter retningen, lager mål og når de målene. Her presenteres også et annet aspekt ved arbeidsglede for ansatte. Hva med styring og kontroll. Er det en forutsetning for arbeidsglede? Olav forteller så:

*Det som kan være en utfordring er hvis arbeidsgleden ikke blir styrt innenfor de rammene som er satt til jobben. Hvis du har ledere eller medarbeidere som har et større ansvar enn det som de faktisk skal gjøre, og tar over oppgaver til andre eller går i en retning som ikke er styrt, for at dette er så gøy og alle er enige i at dette er gøy. Vi skulle dit, men tok til venstre istedenfor rett frem. Men da må du ha noen til å styre og lede.*

Han påpeker at det kan være utfordringer når ansatte ikke har klare mål for oppgaven og ikke forholder seg til rammene som er satt for det aktuelle prosjektet. Hans setter rammer for styring og kontroll som forutsetninger for at man skal kunne oppnå arbeidsglede:

*For arbeidsglede så må du ha rammer som passer til jobben. Har du feil rammer så kan du ha så mye glede du vil, men den gleden vil slukke.*

Ane trekker frem en annen sak ved det å få handlingsrom, det er dette med å kunne spille på meg selv som person. At hun kan bruke seg selv i sin lederjobb er vesentlig for henne i hennes hverdag. Hun presenterer det slik:

*Jeg liker å ha den friheten til det jeg ønsker og har lyst til å, til å ha lov til å spille på meg selv.*

Denne underkategorien viser sammenfallende syn på at lederne ønsker å bidra gjennom å få handlingsrom og ansvar. Ulike syn på det lederne mener er egenskaper som i kraft av hvem de er, ligger til grunn for de utsagnene de har gitt i intervjuene.

Alle disse temaene viser kompleksiteten i ledelse og hvordan man legger til rette for arbeidsglede og god måloppnåelse. Over har jeg presentert funn fra intervjuene, dette er med på å danne et grunnlag for forståelse av hva lederne knytter til tematikken arbeidsglede både for seg selv, for den enkelte medarbeider, avdelingene og organisasjonen.

## 5. Drøfting

Startstedet for denne studien var min interesse for ordet og fenomenet arbeidsglede. Hva legger lederne i begrepet arbeidsglede og hvordan opplever lederne å arbeide med fenomenet i hverdagen? Tenker lederne at arbeidsglede er betydningsfullt for lederskap og resultatoppnåelse.

I dette kapittelet vil jeg drøfte studiens funn i lys av teori som er presentert innledningsvis og i kapittel 2. Der det viser seg hensiktsmessig vil teori som ikke allerede er presentert bli trukket inn. Som utgangspunkt for drøftingen har jeg valgt tre temaer som kan bidra til å belyse problemstillingen *Hvordan opplever lederne at de arbeider med arbeidsglede for sine ansatte i kommunal sektor?* Hvert tema kan knyttes til funn som ble presentert i forrige kapittel. Det første tema er hva gir oss arbeidsglede? Det andre er Arbeidsglede i lederskap handler om mer enn å tilrettelegge. Det tredje tema er arbeidsglede og gevinstrealisering. Jeg vil belyse temaenes sammenheng og trekke noen tråder i forhold til mulige implikasjoner for utvikling og lederskap i avslutningskapittelet (6). Her vil jeg også komme inn på evner som muligens er av interesse for videre forskning.

### 5.1 Hva er egentlig arbeidsglede?

Arbeidsglede fremkommer som et fenomen av mange faktorer. Mine funn gir inntrykk av at arbeidsglede er noe uklart for lederne. De er usikre på hva begrepet inneholder og det er vanskelig for dem å sette konkrete ord på hva begrepet innebærer for egne ansatte. Det oppfattes derimot lettere for lederne å si hva som skaper arbeidsglede for dem selv i egen hverdag, enn å si hvilke tanker de har om hva som skaper arbeidsglede for den enkelte ansatte.

Det oppleves at arbeidet med temaet er taus kunnskap for lederne. Det er ingen som klart kan definere begrepet inneholder, og det er lite fokus på tematikken både på individ, avdelings og organisasjonsnivå. Lederne virker derimot opptatt av at de ansatte skal trives på jobben. De arbeider på ulike vis med å se de ansatte, involvering, mestring, trygghet og tillit, autonomi og være gode rollemodeller. Et spørsmål som jeg har stilt meg er om det er samsvar mellom lederens personlige erfaringer av arbeidsglede og deres måte å jobbe med arbeidsglede på overfor egne ansatte. Det oppleves som egen erfaring med arbeidsglede er en rettesnor for deres utøvelse av ledelse knyttet til tematikken. I og med at alle lederne kan fortelle at dette er et tema som aldri blir snakket om på ledermøter, og at man ikke vet hvordan de andre arbeider

med emnet, opplever jeg at dette blir en mer taus kunnskap for lederne. Innenfor rammene av studien er det begrenset hva som i den forbindelse er mulig å trekke frem, men funnene formidler, slik jeg ser det, en ubevissthet i forhold til hva som inngår i arbeidsglede og hvordan de opplever at de jobber med dette til egne ansatte. Dette har jeg valgt å utdype videre.

I teoridelen fremkommer det hvor mange ulike aspekter som inngår i begrepet arbeidsglede, og på hvilken måte dette er satt sammen for hver enkelt. Det er derimot usikkert på hva som ligger i definisjonen arbeidsglede. Som nevnt i innledningen så er det ifølge Arbeidsforskningsinstituttet (2013) er det ingen klar definisjon om å jobbe med arbeidsglede- hva kan vi få ut av det, er det ingen klar norsk definisjon på begrepet arbeidsglede. Begrepet ser ikke ut til å ha noe presist innhold, men er et samlebegrep på en rekke positive faktorer knyttet til et arbeidsforhold. Det er et begrep som er nærliggende arbeidsglede og det er jobbengasjement. Ifølge AFI rapporten er det stor dokumentasjon på at jobbengasjement er en viktig faktor for å oppnå økt produktivitet, økt kundetilfredshet, økt nyskaping, større jobbtrofasthet og lavere sykefravær. Jobbengasjement defineres som positiv, måloppnåelse, arbeidsrelatert sinnstilstand karakterisert av entusiasme, vitalitet og evne til å leve seg inn i arbeidet.

Arbeidsglede slik det fremkommer i litteraturen oppleves å ha en rekke positive faktorer som viser til ulike basale psykologiske behov som må være tilstede for at individet skal føle arbeidsglede. Hetland og Hetland (2016) påpeker at det er de grunnleggende basale behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet blir ansett som essensielle for helse, trivsel og engasjement på jobben. Fokus på effekten av hvordan disse behovene dekkes på arbeidsplassen har blitt mer forsket på den siste tiden ifølge Hetland og Hetland. Videre sier Hetland og Hetland at på grunn av vi tilbringer store deler av tiden vår på jobb, er dette en medvirkende årsak til at privatlivet også kan trues om vi ikke får dekket disse basale psykologiske behov også på jobb. Et eksempel fra denne studien er at den ansatte identifiserer seg med jobben. Elin trekker frem... *jeg kan jo nesten ikke bli pensjonist, for det jeg er veldig, jeg føler selv at jeg er veldig identifiserbar med organisasjonen. Veldig, nesten for mye tror jeg.*

Selv om funnene speiler hvordan lederen ser på arbeidsglede for seg selv og for sine ansatte kan det samtidig se ut til i lederens utsagn, at det også er bevissthet rundt egen person i lederrollen. Alle lederne oppleves å ha klare tanker på hva de legger i ledelse, men arbeidsglede oppleves som et ukjent fenomen. Ut i fra dette tolker jeg at arbeidet med

arbeidsglede er mer ubevisst og det bekrefter dermed det som jeg har fremstilt over, at arbeidet med arbeidsglede er taus kunnskap. Grunnen til at jeg ser på dette som taus kunnskap (Store norske leksikon, 2018) er fordi lederne viser med holdninger, og har tanker om arbeidsglede som er i tråd med noe av den teorien som er presentert knyttet til tema. Et eksempel kan være når Ida formidler at bevissthet rundt egen lederfunksjon i forhold til hvem hun ønsker å være for de ansatte. *Jeg har gått noen runder nå, hvem vil jeg være og hva vil jeg være for de her.* Dette skaper en bevissthet rundt egen person. Hun forteller videre: *jeg tror de vil beskrive meg som engasjert, interessert, alltid døra oppe og imøtekommende, løsningsorientert, litt stressa og i farta.* Her uttrykker Ida flere personlige egenskaper som hun mener er fremtredende i sin adferd som leder. Dette gjenspeiler lederens evne til å erkjenne og anerkjenne at egen person er viktig inn i lederrollen og den funksjonen som lederen har i organisasjonen. Samtidig etterlater utsagnet et inntrykk av at lederen er også et 24 timer menneske. Ane sier det slik: *Også er det jo litt av min personlighet og da jeg bruker meg selv inni hvordan jeg tenker og jobber.*

Jeg har reflektert over sammenhengen mellom relasjonskompetanse og arbeidsglede. Relasjonskompetanse er ikke noe som noen av lederne selv trekker frem som begrep, men mange av komponentene som lederne referer til når de snakker om arbeidsglede for seg selv, hører inn under kompetansefeltet relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse defineres av Spurkeland`s definisjon er referert til i teorikapittelet (2.2): *ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker* (Spurkeland, 2011. s 17). Sett i lys av lederne sine egne innspill om hva som skaper arbeidsglede for dem, og mangelen på det som oppleves som systematisk jobbing med faktorer som inngår i arbeidsglede for de ansatte, så kan det oppleves som det er et misforhold mellom opplevelsen av viktigheten å jobbe med faktorer som man selv tenker skaper arbeidsglede, og det å jobbe for at ansatte skal ha arbeidsglede i organisasjonen.

### 5.1.1 Mestring en av hovedforutsetningene for å ha arbeidsglede

Det er en tydelig tendens i studiens funn at lederne opplever mestring av arbeidet sitt som en av de grunnleggende komponentene som må være på plass for at en skal kunne ha arbeidsglede på jobben. Dette oppleves som en av grunnsteinene for å skape trygghet i rollen som leder. Det at jeg kan jobben min og vet hva som er forventet, skaper en trygg ramme og det er en god personlig følelse av å mestre noe. Mestring oppleves, oppfattes og uttrykkes gjennom varierende begreper. Lederens opplevelse av mestring kommer i min studie til

uttrykk i form av betingelser som ‘Å få ting gjort, ‘at jeg klarer jobben min’ og ‘at jeg har kompetanse til å gjøre oppgavene jeg skal’. Disse funnene som speiler lederens opplevelse av mestring, faller innenfor Hetland og Hetland (2016) sin beskrivelse av basale psykologiske behov. Der kompetanse handler om folks innebygde ønske om å mestre noe og føle at man er i interaksjon med miljøet. Det er også et ønske om å bruke egne ferdigheter til å mestre optimale utfordringer. I følge Hetland og Hetland innebærer det å få oppfylt kompetansebehovet en opplevelse av frihet til å takle de utfordringene lederne møter, til å lære, til å utvikle seg og til å mestre. Det er viktig for hver enkelt, at de føler at de mestrer utfordringer som er betydningsfulle personlig sett, dette gir energi og entusiasme.

En annen innfallsvinkel til kompetansebegrepet beskrives av Hetland og Hetland (2016) som når vårt kompetansebehov blir dekt ved at vi utfører arbeidsoppgaver vi liker og som gir mening for oss. For mine informanter kommer dette til syne med utsagn som ‘*det er viktig å hjelpe til*’ og ‘*jeg har en viktigste jobben i denne organisasjonen*’. Disse utsagnene kan tolkes som stolthet ved å mestre jobben sin og en klar oppfatning av at den er viktig. Jobben min betyr noe og den gir meg mening. Begge disse formålene kommer til syne i mine funn.

Ut fra min fortolkning er funn, som formidler lederens opplevelse av mestring, knyttet dette til deres opplevelse av arbeidsglede. Et eksempel hvor mestring settes i direkte sammenheng med arbeidsglede kan være når Ane formidler sine følelser om mestring når arbeidet oppleves som meningsfullt: *Det er mer at du liksom, at det er meningsfullt det du gjør... Ja noen ganger kan det skylle over deg, en slik glede liksom.* Et annet eksempel er Elin som opplever mestring ved å klare jobben sin: *Arbeidsglede for meg er egentlig at jeg mestrer jobben min.* Disse eksemplene er to av flere eksempler på at mestring er en del av arbeidsglede er knyttet til mestring av oppgaver og til at oppgavene må gi mening for oss for at de skal ha verdi som mestring. Det oppleves derfor som at lederne oppfatter mestring som en del av arbeidsglede for seg selv, noe som også ut fra teori sees i sammenheng (AFI, 2013).

### 5.1.2 Autonomi og involvering

I mine funn kommer bevisstheten rundt autonomi, slik jeg ser det, i stor grad til uttrykk gjennom involvering av ansatte. Det er flere av lederne som har egne erfaringer med mangel på involvering og jeg opplever derfor dette som et sentralt tema som de opplever at de trenger å ha fokus på. Jeg oppfatter det slik at dette er erfaringslærdom som lederne har med seg fra tidligere, og derfor kan de lett kjenne seg igjen i, problematikken rundt mangelfull involvering



i prosesser. Jeg oppfatter at Olav i sin tilbakemelding på involvering er erfaringsbasert lærdom når han sier: *så alle runder med involvering var fullstendig bortkastet... en katastrofe for engasjement og arbeidsglede*. Jeg opplever at det han sier her er mangel på involvering er det motsatte av arbeidsglede og dermed kan involvering oppleves som en forutsetning for at ansatte skal føle arbeidsglede. Oppnår man derimot å ha god involvering, opplever lederne dette som nyttig, og det gjør veien for måloppnåelse enklere. Hans beskriver det slik: *de som jobber her får mulighet til å påvirke og forme hverdagen sin da. Folk som er engasjert spiller med på dem. Det har det vært god effekt av*.

Jeg opplever også at autonomi er noe mer enn at ansatte er involvert i prosesser i organisasjonen. Det er som vist over, en rekke faktorer som inngår i autonomibegrepet. Det at den ansatte føler at den enkelte har valgmuligheter i jobben er med på å skape den autonome følelsen som vi etterstreber som ledere. Slik jeg tolker det handler det også om at den ansatte blir sett for de kvalitetene man har og at man blir anerkjent for de tingene den enkelte gjør. Klarer lederne, som De Gietet, et al. (2017) beskriver, å oppnå at den enkelte ansatte føler seg autonom på jobben, vil man oppnå bedre motivasjon for arbeidet, den kan en videre tenke seg at skaper bedre resultater i bedriften. Informantene i oppgaven fremhever også at dette er vesentlig for dem i egen lederjobb, at de har autonome jobber med handlingsrom skaper arbeidsglede for hver enkelt. Hetland og Hetland (2016) sier det så sterkt at det å la ansatte ha delaktighet, medvirkning og medbestemmelse er fundamentalt for ansattes helse og trivsel.

Ut fra tilbakemeldingen fra lederne som er intervjuet og fra teorien som er presentert, kan en si at autonomi og anledning til å påvirke egen jobbhverdag er grunnleggende for jobbmotivasjon og dermed arbeidsglede. Olav presenterer det slik: *Det er interessante arbeidsoppgaver, det er autonomitet i organisasjon ... definisjon på autonomitet at vi er selvdrevet, jeg har de verktøyene og rammene som trengs for å kunne utføre jobben min. Uten å måtte spørre noen over meg hele tiden*. Her opplever jeg at Olav presenterer en annen forutsetning for at ansatte skal kunne ha autonomi i organisasjonen, nærmere bestemt så trenger ansatte at rammene er forutsigbare og klare, og samtidig gi en frihet til handlingsrom innenfor rammene. Autonomi påpekes også i artikkelen om arbeidsglede at det er vår største jobbmotivasjon (Pedersen, 2018), og at autonomi ikke betyr det samme som full frihet. Det ser samtidig ut til å være viktig med et grunnleggende rammeverk slik at den enkelte ansatte vet hvilke rammer som er gjeldende, som Olav forteller: *Har du feil rammer så kan du ha så mye glede du vil, men den gleden vil slokne*.

Som tidligere beskrevet er autonomi en av de basale psykologiske faktorene som må være til stede for at ansatte skal ha helse, trivsel og engasjement for jobben (Hetland & Hetland, 2016). I dette ligger et behov for den enkelte å oppleve at egne interesser, preferanse og ønsker ligger til grunn for våre handlinger. Det innebærer ut fra min forståelse at lederne må involvere de ansatte for å skape denne autonome følelsen av at egne interesser blir ivaretatt gjennom arbeid. Oppmerksomhetsfeltet til lederne må være å legge til rette for at ansatte skal kunne oppnå autonomi og kompetanseheving (De Gieter, et al., 2017) gjennom involvering og samtaler.

### 5.1.3 Å se 24 timers menneske

Jeg oppfatter at lederne jeg har intervjuet er opptatt av hele mennesket for å komme i posisjon til å skape arbeidsglede for den enkelte. Jeg har reflektert over hvordan dette uttrykket 24 timers menneske har noe å si for arbeidsglede til den enkelte arbeidstaker og den enkelte leder. Flere av lederne forteller at det er ikke entydig hva som skaper arbeidsglede. Noen av disse ulikhetene som lederne oppfatter er for eksempel som når Åse forteller: *det er noen ting som er felles og så er det noen ting som er mer spesielle. Noen er jo lykkelig for at vi har fått mye nytt fint utstyr. Ida trekker frem: Jeg er interessert i å vite hvem du er, og selv om vi har jobbet i sammen bransje så er jeg den jeg er og skjønner at alle er 24 timer mennesker, og har ulike ting i ryggsekken og det definerer ofte arbeidsglede og hva de klarer å yte.* Sett i lys av hvordan man tenker på arbeidsglede, så oppleves det at hele mennesket er interessant i arbeidet med å oppnå bedre resultater for organisasjonen. Ida sin fremstilling viser at lederen trenger kunnskap om hele mennesket for å kunne hjelpe den enkelte ansatte til å yte best mulig. Skivik (2009) sier at effektive ledere har en grunnleggende forståelse for psykologiske reaksjonsmønstre og erfaring fra hva slags lederstil de ulike medarbeiderne har behov for. Når jeg ser mine funn og teori i sammenheng så ser det å kjenne 24 timers menneske ut som en av de grunnleggende kompetanse en leder må ha for å kunne hjelpe ansatte til å oppnå arbeidsglede. Som Mor Teresa uttrykte: *Do you know your people? Do you love them?*

Det at lederne ser sine ansatte og kjenner dem, og vet hva som er viktig for den enkelte oppleves av lederne jeg intervjuet, som være essensielt for å kunne skape glede i jobben for den enkelte. Jeg kan ikke si at det handler bare om at de skal skape arbeidsglede, fordi dette er et tema som jeg opplevde ikke var en så bevissthet del av ledelse, da begrepet som tidligere nevnt ikke er noe lederne har noe forhold til. Men det er derimot slik at lederne er opptatt av

at den enkelte skal trives og ha det bra på jobben. Alle lederne som jeg har intervjuet sier at de ser den ansatte, kan snakke med dem, ta en prat og høre hvordan det går, og ser det som viktig for trivselen til den enkelte. Det at vi er tilstede og ser den enkelte for jobben de opplever av lederne som en del av å ha mestring på jobben.

Det finnes sider ved alle mennesker som er mer enn profesjonsutøvelse, som er vanskelig å beskrive, det tar lang tid å utvikle, det gjenspeiles i liten grad i våre vitnemål, men det har en desto større betydning for kvaliteten på arbeidet vi gjør dette kaller Skau (2011) for personlig kompetanse. Dette kan knyttes opp mot lederens evne til å se hver enkelt ansatt og bli kjent med dem, for å kunne se egenskaper som hver enkelt har. Kjenner lederen den enkelte, vet man hvordan en skal arbeide og henvende seg til hver enkelt ansatt (Haaland & Dale, 2011). Dette sammen med erfaringene som lederne har gjort seg, viser at det å kjenne den enkelte ansatte er viktig for å kunne se den enkelte for det arbeidet som den enkelte gjør. Dette oppleves som betydningsfullt for enkeltmenneske at lederen kan spille på de ressursene som den personlige kompetansen gir den enkelte. For å kunne kjenne til den personlige kompetansen må lederen bli kjent med 24 timers menneske. Dette sammen med følelsen av å mestre er med på å gi mening for den enkelte ansatte og dermed også arbeidsglede og de positive effektene dette har for organisasjonen.

#### 5.1.4 Jeg er ikke den som er mest euforisk av meg

I mine funn forteller alle lederne om områder hvor deres egen subjektivitet påvirker arbeidsgleden og hvordan det er forskjellig hva som skaper glede for dem i hverdagen. Et eksempel kan være Elin når hun forteller at det handler om en indre glede av å bidra og av å prestere. Det handler derimot ikke om humor som hun sier: *Jeg ler jo nesten ikke*. Min opplevelse er at den gleden de snakker om, for de fleste handler om helt andre ting en humor. De uttrykker det som *“noe du klarer å gjennomføre det gir meg en glede, en tilfredshet”*; *“løse komplekse ting gir meg glede”* eller *“jeg finner glede i å hjelpe andre og at andre har det bra”*. Jeg opplever gjennom disse utsagnene at lederne mener glede er viktig for å kunne prestere på jobben, eller å prestere på jobben gir glede.

I Artikkelen arbeidsglede vår største jobbmotivasjon presiserer organisasjonspsykologen Audun B. Pedersen (2018) at man ikke må forveksle arbeidsglede og glede med tilfredshet. Arbeidsglede knyttes slik han ser det opp mot å være engasjert og indre motivert og at man finner mening i oppgavene. Jeg opplever at mine funn i oppgaven underbygger denne

påstanden. Når Elin sier: *For glede er mer en mestringssak, noe du klarer å gjennomføre, noe du yter. Også gir glede en tilfredshet, ikke fordi du skal være tilfreds å sann, utpå for andre, men mere inni deg selv.* Hun snakker her om glede som en indre motivasjon for det å mestre jobben sin som gir henne glede på arbeid.

## 5.2 Arbeidsglede og lederskap handler om mer enn å tilrettelegge

I mine funn fremtrer lederen sin opplevelse av eget lederskap for flere av lederne som tilrettelegging for ansatte. Lederne opplever at tilstedeværelse, fikse ting og ha oversikt, få til utvikling, ha en åpen dør og gi ansvar er oppgaver som ansees å være viktig for den daglige utøvelsen av ledelse. Det er forskjellige aspekter av fenomenet lederskap som kommer frem i utsagnene. Jeg opplever imidlertid at flere av lederne på ulike måter setter ord på det å ha en tilrettelegger rolle som sin hovedfunksjon. Ane sier det på denne måten: *Jeg er litt slik tilrettelegger for de som jobber her da. Slik at de kan gjøre den beste jobben de kan få til, går liksom rundt og ordner litt for at det skal bli bra.*

Om vi ser på definisjonen på arbeidsglede som vitalitet, entusiasme og evne til å leve seg inn i arbeidet og tenker at effekten av dette er økt produktivitet og bedre måloppnåelse (AFI, 2013), så opplever jeg ledelse som mye mer enn å tilrettelegge og være synlig for sine ansatte. Det synes å være referanse forskjeller, men jeg opplever det som at lederne her mangler er langsiktig strategisk tanke på hvordan arbeide med trivsel og arbeidsglede på jobben. Når lederne forteller om langsiktig tenkning så handler dette om måloppnåelse og organisasjonens utviklingsmål, opplever jeg i mitt datamateriale. Det kan ut fra mitt materiale tolkes som det er for lite strategisk fokus i organisasjonen og i lederens eget lederskap på faktorer som gjør at ansatte opplever arbeidsglede. Ida presenterer det slik: *Vi snakker ikke om det på organisasjonsnivå, ikke arbeidsglede. Vi snakker om fravær og nærvær mye. Og hva skal til for at folk skal være på jobb.* Elin sier også: *Det er litt vanskelig å måle... jeg fornemmer at det settes pris på.* Utsagnene gav slik jeg tolker det, et inntrykk av at det er lite snakk om arbeidsglede i organisasjonen. Lederen fornemmer at noen har forventinger til at man jobber med arbeidsglede, men det er lite fokus på hva som skal gjøres i den enkelte avdeling og organisasjonen. Elin uttrykker også at det er vanskelig å måle arbeidsglede. Er dette med på å gjøre arbeidet med arbeidsglede vanskeligere for lederne, at det ikke kan måles konkret?

### 5.2.1 Jeg bruker meg selv som speil

Grunnlaget for gode relasjoner ligger ifølge Spurkeland (2011) i trygghet og tillit. Dette oppleves også av lederne som bærebjelken i alle relasjoner. Det er som Elin sier: *de må føle en trygghet*. Tillit og trygghet er en følelse som utvikles gjennom interpersonlige erfaringer og bygges ved repeterte tillitsvekkende handlinger (Spurkeland, 2011).

Med dette bakgrunnsbildet ser man at grunnlaget for relasjoner, tillit og trygghet ligger i samspillet mellom ansatte og leder. Lederskap som samspill kan sees i lys av det som fremkommer om pågående endringer innen forskningsfeltet i synet på lederskap. Rønning (2013) påpeker at det har vært en dominerende tendens lenge til å se på lederskap som en individuell aktivitet. Med fokus på effekten av ferdigheter, kunnskap, trekk og stiler i forhold til påvirkning av underordnede i den retning som lederen ønsker. Som nevnt innledningsvis hevder Rønning (2013) at hovedtrenden innen ledelsesforskning i dag, er en bevegelse mot enighet i å se lederskap som en sosial interaksjonsprosess som involverer både leder og ansatte i en gjensidig avhengighet. Et eksempel fra denne studien på at lederskap handler mye om sosial interaksjon kan være når Elin sier: *... jeg liker det med å være i samme båt jeg egentlig. At man føler at man er på samme lag, at vi vet hvor vi skal*.

Transformasjonsledelse oppstår når lederne utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, og når de skaper bevissthet om aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se utover sine egne interesser til det beste for gruppen (Martinsen, 2011).

Gjennom temaet transformasjonsledelse har lederne muligheter til å tenke på ansatte som en ressurs for å oppnå målene de setter seg. Denne ledelsesformen har fokus på å skape gode relasjoner, inspirasjon og noe å strekke seg etter, et grunnlag for arbeidsglede som nevnt i teoridelen.

Transformasjonsledelse består av fire komponenter, også kalt de fire i-ene. Disse fire i-ene står for intellektuell stimulering, individuell hensyntaken, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse (Arnulf, 2017). Funnene speiler samspill som essensielt i synet på lederskap. Et eksempel kan være når Olav formidler at det handler om å gjøre det sammen og utdyper: *Må ha en konsensus tanke på at vi gjør ting sammen. Alle har en viktig jobb, men så er vi et bra team. Det er herlig det. Det er en fin følelse*. Hans sier det på denne måten: *At man får mulighet til å komme med innspill, at man blir synlig*. Uttrykkene *“å gjøre ting som et lag”* og *“å komme med innspill”*, kan her gjenspeile lederens erkjennelse og anerkjennelse av medarbeiderens betydning som medspiller i beslutninger. Som tidligere nevnt så fremhever de

også involvering som viktig, og samtidig etterlater utsagnene et inntrykk av at det er lederen som tar initiativ, styrer og tar avgjørelser, som kanskje kan sees mer av individuell karakter.

Når jeg ser på innsamlede data fra lederne er mye av lederskapet basert på disse komponentene fra transformasjonsledelse. Lederne arbeider i mine øyne mye med å se den enkelte for det den er god på, for å tilpasse lederskapet til den enkelte ansatte. Elin sier det slik: *Så det handler om å bli sett for den du er. Å bli møtt for den du er, også syntes jeg det er å passe på at vi er forskjellige... sette pris på ulikhetene våre.* Jeg oppfatter her at Elin skiller mellom det å se den enkelte og å møte den enkelte. Det å møte den enkelte opplever jeg er lederens evne til å til å tilpasse seg den enkelte ansatte. Dette samsvar godt med det Arnulf (2017) legger til grunn for den individuelle hensyntaken. Grunnlag om at alle mennesker ikke er like og trenger å føle seg sett og løftet. Lederen må ha tillit og trygghet for å kunne se den enkelte og løfte den enkelte frem med de kvaliteter som den enkelte arbeidstaker har. Det at lederen kjenner mennesket som arbeider virker her igjen vesentlig for at lederen skal kunne lykkes med å skape trygghet og tillit som vist i avsnittet over.

Mine funn i studien viser at det er flere av lederne som bekrefter at de bruker idealisert innflytelse i sin utøvelse av ledelse. Det er flere av lederne som formidler det å være en rollemodell for den atferden de ønsker, er en av de tingene de gjør for å vise arbeids glede på jobben. Det at man går foran som et godt eksempel er en del av den idealisert innflytelse ifølge Arnulf (2017). Olav sier: *Jeg tenker at jeg er et speil på mange måter... om jeg ikke har tid til å si hei, ikke har tid til å se folk, ikke har tid til å slå av en prat i trappa... men at man opplever at jeg kan være en person som er tilgjengelig, så gir det arbeids glede i organisasjonen.* Som leder er det viktig at man våger å bli sett og at man reflekterer over hvilket inntrykk man gir med adferden man har overfor egne ansatte. Dette opplever jeg at Olav gjør her. Han har konkrete tanker om at det jeg gjør blir lagt merke til av de andre og det er viktig at jeg tar meg tid til å være en *joyful* fyr, om jeg ønsker at organisasjonen skal fremstå som *joyful*.

I mine funn finner jeg lite som tilsier at lederne jobber aktivt med intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon, slik som Arnulf (2017) beskriver det. Om lederne tenker at dette ligger som åpenbare ting som man ikke trenger å nevne, som del av den tause kunnskapen, vet jeg ikke. Men uteblivelsen underbygger, slik jeg ser det, mitt funn om at det er lite strategiske tanker på hvordan man arbeider med personale for å potensielt oppnå enda mer arbeids glede i organisasjonen.

### 5.3 Arbeidsglede og gevinstrealisering.

Når vi som privatpersoner ser i aviser eller annen media, har vi i den senere tid blitt møtt med overskrifter som *“arbeidsglede skaper mer motiverte ansatte”*, *“gleden av å gjøre en god jobb motiverer oss mest”* også videre. I følge forskning som legges frem i AFI (2013:6) rapport så stemmer dette godt med forskningsbilde på området.

I mine funn forteller alle lederne at de opplever og tror at arbeidsglede skaper bedre resultater for organisasjonen. Åse svarer på spørsmål om hun tenker arbeidsglede er med på å skape prestasjoner i organisasjonen så sier hun: *Ja, det er klart. Fordi man vet jo at trivsel, glede, motivasjon, altså alle de positive, hvordan det igjen genererer resultater. Det er ene del av motivasjonen, mestringen, altså hele den greia der.*

Om vi ser på Lai (2017) sin undersøkelse om hvordan transformasjonsledelse gir økte resultater i bedriften, har jeg gjennom denne studien reflektert over om denne ledelsesformen er integrert i organisasjonen. Vi har sett tidligere i oppgaven at transformasjonsledelse ligger tett opp til arbeidsglede i definisjon og kan muligens være et hjelpemiddel for lederne for å oppnå det som oppleves som ønsket arbeidsglede for de ansatte. Lai viser at denne ledelsesformen har positive effekter både for individ, avdelinger og organisasjoner. Dette gjennom å hjelpe ansatte til å føle stolthet, tilhørighet, mestringstro, involvering og et personlig eierskap til bedriftens mål og verdier, det gir ansatte en nytteverdi i organisasjonen og man jobber aktivt med å ha gode relasjoner mellom ansatte og leder. Det understrekes at lederen må oppleves som støttende for at den enkelte skal prestere optimalt.

I mine øyne sammenfaller dette med de holdningene lederne presenterer, at de har til sine ansatte, og jeg opplever at lederne er sterkt engasjert i de ansatte med et ønske om at de skal ha det bra på jobben. Hans forteller at han sammenligner de ansatte i organisasjonen som familien: *Du har fått de barna du har som du skal prøve å forme, og da gjelder det ikke å gi opp uansett hvor ille de ansatte er.* Jeg opplever at jeg tror på engasjementet lederne har for å få de ansatte til å trives på jobben. Samtidig som jeg tolker at det er mindre fokus på at lederne er gitt de virkemidlene de trenger for å gjennomføre en strategisk planlegging av arbeidet med arbeidsglede, slik jeg ser det. Det kan oppleves som verdien, holdningene, ønske om og effekten av arbeidsglede er kjent for lederne, men at hvordan jobbe med dette blir mer taus kunnskap. En kunnskap Ane forteller at man ikke vet hva andre gjør. Funn i studien viser at lederne oppleves som usikre på hvordan man skal jobbe med arbeidsglede, siden dette ikke er noe tema på noen arena. Det oppleves derfor som om arbeidet med å skape

glede for ansatte er noe taus kunnskap og at det ikke jobbes eksplisitt med dette i organisasjonen. Ane sier det slik: *Jeg tror andre jobber med det, men jeg vet ikke hva de gjør eller hvordan de gjør det i så fall. For det jeg holder på med her er jo min greie liksom. Min måte å gjøre det på.*

Etter min oppfattelse er det godt dokumentert at arbeidsglede skaper gode resultater i bedriften (AFI, 2013; Hetland & Hetland, 2016). Tanker om lederatferd som skaper arbeidsglede ser ikke ut til å ha noen arena hvor dette kan komme til uttrykk. Organisasjonen har ikke faste punkter hvor tematikken rundt arbeidsglede blir satt på dagsorden. Åse forteller: *Arbeidsglede er ikke noe tema, det er ikke en del av kulturen. Det er det ikke. Hvis jeg skal tenke lederkulturen i denne organisasjonen så er det for mye direktiver, grenser og hysj hysj. Det er ikke det som er fokuset, og man tenker ikke på at man oppnår minst like mye med å være, eller ha en litt annen adferd da.* Dette viser at det å jobbe med en kulturendring og integrering av nyere lederskapsforskning for å oppnå de resultatene som arbeidsglede kan gi både for ansatte, avdeling og organisasjon ser derfor ut til å være et uforløst potensial i organisasjonen.



## 6.0 Avsluttende kommentarer og oppsummering

Målet med studien har vært å beskrive *hvordan opplever lederne at de jobber med arbeidsglede for ansatte i kommunal sektor*. Med tilhørende forskningsspørsmål: Hva legger lederne i begrepet arbeidsglede? Og hvilken betydning erfarer lederne at arbeidsglede har for lederskap og resultatoppgjør? I dette kapitlet vil jeg oppsummere studiens sentrale funn, belyse temaenes sammenheng og trekke noen tråder for mulige implikasjoner for utvikling av lederskap og videre forskning.

Et sentralt funn i denne studien er at arbeidsglede er uklart for lederne. Arbeidsglede ser ut til å være noe som det ikke blir strategisk jobbet med eller snakket om direkte, det de faktisk gjør knyttet til arbeidsglede, karakteriseres som taus kunnskap. Dette oppleves som taus kunnskap fordi lederne treffer på en del av virkemidlene sine sett i sammenheng med teorien på området, men det ser ikke ut som dette arbeidet er satt i system. Mangelen på system gjør at tematikken rundt arbeidsglede ikke blir drøftet. Dette gjør således at organisasjonens mulighet for utvikling og erfaringsoverføring innad i organisasjonen vanskeliggjøres. Lederne er engasjert i hvordan ansatte trives på jobben, men det er lite fokus på hva som skaper arbeidsglede for den enkelte, avdelingene eller organisasjonen.

Funn i studien viser at lederne vet noe om hva som skaper arbeidsglede for dem selv og ser ut til å bruke det som referansepunkt. De trekker da frem personlig mestring, involvering, rammer og handlingsrom, trygghet og tillit, se og bli sett, autonomi, kjennskap til den enkelte og glede er temaer som er med på å skape arbeidsglede, og dette er temaer som de jobber med i avdelingen.

Et annet sentralt funn er hvordan lederne ser på sin egen lederrolle inn i konteksten arbeidsglede. Lederne ser på seg selv som rollemodeller og de opplever ledelse som samspill. Lederne bruker tid på og reflekter over sammenhengen på hvordan de oppleves av ansatte og hvordan organisasjonen som helhet fungerer.

Et tredje funn er at lederne opplever at arbeidsglede er viktig for verdiskapning, samtidig gjør mangelen på fokus, systematikk og drøfting at arbeidsglede ikke gir avdelingene og organisasjonen som helhet mulighet for erfaringsoverføring og potensiell utvikling på området.

I studiens forløp og spesielt gjennom drøftingen, har det blitt tydeligere for meg at potensialet som ligger i arbeidet med arbeidsglede på strategisk nivå er uforløst. Lederne opplever selv

arbeidsglede, men de opplever at det er lite erfaringsdeling om emnet. Lederne har selv fokus på trivsel blant ansatte. Lederne går foran som inspirerende rollemodeller og bruker seg selv en inspirator og mentorer for ansatte. Lederne jobber med å skape mening for ansatte, autonome arbeidsplasser og sist men ikke minst mestring og involvering.

### 6.1 Arbeidsglede er uklart

Jeg har i drøftingen reflektert over hva som skaper arbeidsglede for lederne og hvordan de legger til rette for at ansatte skal trives på jobben. I og med at arbeidsglede er vanskelig for lederne å definere, så mangler lederne strategiske tanker om hvordan man skal jobbe mer intensjonelt med arbeidsglede for ansatte. Alle lederne er opptatt av at ansatte trives og legger til rette for dette i hverdagen. Samtidig er det ikke bare lederne i denne studien som er usikre på hvordan man skal definere arbeidsglede, også i teorien er det mangelfullt med gode norske definisjoner på hva arbeidsglede er.

Studien har derimot vist noen komponenter som lederen opplever må være på plass for at ansatte skal trives på jobben. Ifølge Hetland og Hetland (2016) legger frem noen grunnleggende basale psykologiske behov, autonomi, kompetanse og tilhørighet, som må ligge til grunn for helse, trivsel og engasjement i jobben. Dette samsvarer godt med lederne sine beskriver i sine utsagn om opplevelsen av trivsel og således arbeidsglede. Alle lederne er opptatt av å skape miljø som er meningsfylt, mestrings fylt, involverende og å se den ansatte. Grunnstener som kjente rammer, tillit og trygghet, kjenne sine ansatte og samspill må være på plass for at arbeidsglede skal skje i avdelingene oppfatter jeg at lederne sier.

### 6.2 Strategisk arbeid med arbeidsglede

Mangel på fokus og kultur for arbeidet med arbeidsglede virker å være et av de største funnene i studien. Alle lederne forteller at de tror at arbeidsglede kan skape bedre resultater både når det gjelder kvaliteten på tjenester og ressursbruk. Dette samsvarer også med AFI (2013:6) sin rapport. Jeg våger meg nå avslutningsvis på å komme med noen refleksjoner knyttet til mulige implikasjoner av studien som kan bidra til å sette arbeidsglede mer på dagorden på person-, avdelings- og organisasjonsnivå. Tabellen under er satt opp ut fra en kombinasjon av funn i denne studien og teori på området:

På personnivå:	På avdelingsnivå	På organisasjonsnivå
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på enkelt menneske som er ansatt</li> <li>• Kartlegging av kompetanse og ressurser for å kunne vite hva som gir arbeidsglede for den enkelte.</li> <li>• Ta ansvar for din egen arbeidsglede</li> <li>• Fortell historier om arbeidsglede</li> <li>• Bidra i andres arbeidsglede</li> <li>• Vær en god rollemodell</li> <li>• Arbeidsglede er en del av god følelsen, gir god livskvalitet</li> <li>• Innviller ansatte i beslutninger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skape rammer som er kjente og samtidig handlingsrom og autonomi</li> <li>• Arbeids med tillit og trygghet i avdelingen</li> <li>• Gå foran som en god rollemodell</li> <li>• Inviter til erfaringsdeling, involvering og samspill</li> <li>• Prioriter tid til ledelse, og bli kjent med dine medarbeidere</li> <li>• Sett arbeidsglede på agendaen</li> <li>• Legge til rette for historier og samtaler om hva som gir godfølelsen og arbeidsglede i teamet/avdelingen</li> <li>• Prioriter tid til faglig kompetansehevende arbeid for mestringsfølelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knytt arbeidsglede og organisasjoners verdigrunnlag sammen</li> <li>• Gi rammer og samtidig handlingsrom</li> <li>• Skap arenaer der arbeidsglede er tema</li> <li>• Lag system og struktur for arbeid med arbeidsglede</li> <li>• Legg til rette for kompetansehevende arbeid for mestringsfølelse</li> <li>• Fokus på lederutvikling</li> <li>• Legg til rette fro dialoger rundt arbeidsglede for medborgere, medarbeidere og ledelse i organisasjonen</li> <li>• Sette mål for arbeidsglede i organisasjonen</li> <li>• Fasthold fokus</li> </ul>

### 6.3 Fremtidig forskning

I etterkant av studien ser jeg rom for mer forskning på arbeidsglede i lederskap, spesielt med fra et lederperspektiv. Det ville vært interessant å gjennom forskning sett mer på arbeidsglede ved bruk av kvantitative forskningsmetoder, som kan inkludere flere respondenter og/ eller ledere fra flere bransjer. Samtidig kunne det vært interessant å sammenligne lederens perspektiv med studier fra andre perspektiv. Hvilken opplevelse av arbeidsglede har de ansatte? Hvilken opplevelse har borgerne av de ansattes arbeidsglede, og evt. hvordan påvirker det dem? Ville observasjonsstudier gitt samsvarende funn? Gjennom aksjonsforskning kunne man for eksempel sett på effekten av økt bevissthet på arbeidsglede gjennom å observere arbeidsgrupper hvor lederne hadde lært mer om arbeidsglede, og satt det ut i praksis i organisasjonen. Videre kan en se på hvordan lederne og organisasjonen implementer ervervet forskning. Forskning viser til at arbeidsglede er med på å skape resultater og dermed vil integrasjon av denne kunnskapen være interessant for videre utvikling av lederskap i organisasjonen. Koblingen mellom arbeidsglede og

transformasjonsledelse er også tema som kan være interessant å forske videre på. Da mine funn viser at det kan være et uforløst potensial i å se mer på hvordan transformasjonsledelse kan kobles sammen med opplevelsen av arbeidsglede.

## Referanser

Arnulf, J. K. (2017) *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Brøgger, B. & Salomon, R. (2013) *Å jobbe med arbeidsglede- hva kan virksomheter få ut av det?* Arbeidsforskningsinstituttet. AFI 6/2013.

Dale, F. (2017) *Når transformasjons-ledelse ikke fungerer*. Ledernytt 10.10.2017

Dalland, O. (2010) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademiske

Christensen, T. & Læg Reid, P. & Roness, P.G & Røvik, K. A. (2013) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

De nasjonale forskningsetiske komiteene; <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>&sa=D&ust=1538836167410000&usg=AFQjCNF7Vlqjs-KI\_xBAhmcFSIASuMKgdA

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2016) *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget

Everett, E.L. & Furseth, I. (2008) *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

De Gieter, S.D. & Hofmans, J. & Bakker, A.B, (2017) *Need satisfaction at Work, Job Strain, and Performance: A Diary Study*. American Psychological Association

Haaland, F. H. & Dale F. (2011) *På randen av ledelse, en veiviser for førstegangsledere*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Harrison, O. (2000) *The power of spirit. How Organizations Transform*. Berrett- Koehler Publishers. San Francisco

Hetland, H.& Hetland, J. (2016) *Det gode arbeidsmiljø. Basale Psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet*. Kap 5 104-119 Oslo: Fagbokforlaget

Hildebrandt, S. & Stubberup, M. (2010) *Bæredyktig ledelse- ledelse med hjertet*. København: Gyldendal A/S

Høst, T. (2005) *Ledelse i helse og sosialsektoren* Oslo: Universitetsforlaget

- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2005) *Hvordan en organisasjon fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jensen, P. & Ulleberg, I (2012) *Mellom Ordene. Kommunikasjon i profesjonell praksis*. København: Gyldendal forlag
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2015) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kegan, R. & Lahey, L.L. (2009) *Immunity to change*. Harvard business school
- Klev, R. & Levin, M. (2012) *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2012) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Kvalsund, R & Fikse, C. (red) (2015) *Rådgivningsvitenskap. Helhetlige rådgivningsprosesser; Relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget. 7 167-196
- Kvalsund, R & Meyer, K (2014) *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalsund, R. (2015) *Oppmerksomhet og påvirkning av hjelperelasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalsund, R. (2014) *Coaching. Metode: Prosess: relasjon*. Synergy Publishing
- Lai, L. (2017) *Når Ledelse fungerer best*. Ledernytt 19.09.2017
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Levi, D. (2001) kap. 7: *Managing conflict in: Group Dynamics for teams*. Newbury Park, CA 115-131
- Martinsen, L. Ø. (red) (2011) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske
- Monsen, A.M. (2017) *Flyt gir arbeids glede*. Ledernytt 13.01.2017

- Nordhaug, O. (2010) LMR. *Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Petersen, B.A. (2018) *Arbeidsglede er vår største jobbmotivasjon* Ledernytt 08.01.2018
- Rieneker, L. & Jørgensen P. S. (2016) *Den gode oppgaven*. Oslo: Fagbokforlaget
- Rost, J. (1993) *Leadership for the twenty-first century*. Praeger Publishers
- Rønning, R (2013) kap. 18. "Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere" Konsekvenser at AFF's lederundersøkelse. I Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Berge Marthisen (2013). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0* (Administrativt forskningsfond ved Norges Handelshøyskole (AAF): AAF's lederundersøkelse 2011). Oslo: Fagbokforlaget
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B., & Salanova, & M., Gonzalez-roma, V. (2002) *The Measurement of engagement og burnout: Two Sample confirmatory factor analytic approach*. Journal of happiness studies, 3(1), 71-92
- Scharmer, C.O. (2011). *Teori U. Lederskap som åpner fremtiden. Mot en ny sosial teknologi-presencing*. Danmark: Forlaget Ankerhus
- Skau, G. M. (2011) *Gode fagfolk vokser*. Cappelen Damm As.
- Skivik, H. M. (2009) *Relasjonell ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Solberg, A. (1995) *Metode på Tvers. Samfunnsvitenskapelige forskningsstrategier som kombinerer metoder og analysenivåer. Metodekapitlenes blanke sider*. Tapir Forlag. 87-109
- Spurkeland, J. (2014) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget
- Torjas, A. (2012) *Kvalitativ forskning i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Vossler, A. and Moller, N. (2015) *Conselling psychotherapy research handbook*. Sage publicatinos Ltd, London. 13, 183-197
- [www.staminahelse.no/norsk-jobbhelse rapport/jobbhelse rapport-2017](http://www.staminahelse.no/norsk-jobbhelse rapport/jobbhelse rapport-2017) *Gleden av å gjøre en god jobb motiverer oss mest.*
- [https://snl.no/taus\\_kunnskap](https://snl.no/taus_kunnskap)

## Vedlegg

### Vedlegg 1

#### Informasjonsskriv til forskningsdeltakere

Forespørsel om deltakelse i undersøkelse om ledelse og arbeidsglede.

"Hvordan opplever ledere at de arbeider med arbeidsglede til sine ansatte i kommunal sektor?"

#### **Bakgrunn og formål**

Studiens hensikt er å belyse hvordan ledere i kommunal sektor *opplever* arbeidsglede i sin ledelse og om dette har noen verdi for organisasjonen. Tanken bak er å få større innsikt i hvordan ledere ser på arbeidsglede og hvilke erfaring og refleksjoner man har rundt dette. Forskningsprosjektet skal ende opp i en masteroppgave levert ved NTNU.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien innebærer et personlig intervju på mellom 30-60 minutter, hvor deltakeren og studenten drøfter ulike spørsmål knyttet til studiens tema. Spørsmålene vil dreie seg om ledelse og arbeidsglede.

Intervjuet vil registreres i form av et lydopptak.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger (telefonnummer, e-post og navn) lagres på en passordbeskyttet datamaskin, mens lydopptaket vil lagres på en egen (passordbeskyttet) minnepenn. Kun studenten og hans veileder har tilgang.

Deltakeren bestemmer selv om dens navn skal kunne gjenkjennes i publikasjonene eller ikke.

Hvis dette skal være aktuelt, må deltakeren godkjenne eventuelle sitat og benevnelser.

Prosjektet skal etter planen avsluttes våren 2017. Personopplysninger og lydopptak anonymiseres så snart oppgaven er levert og godkjent.

#### **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 anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Anita Staver Riggenholt på enten 95256605 eller [anita.riggenholt@gmail.com](mailto:anita.riggenholt@gmail.com). Alternativt kan veileder Camilla Fikse kontaktes på [camilla.fikse@ntnu.no](mailto:camilla.fikse@ntnu.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

#### **Med vennlig hilsen**



**Anita Staver Riggengholt**

**Samtykkeerklæring, informanter**

Jeg bekrefter å ha mottatt skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet og intervjuets formål, samt hva deltakelsen innebærer for meg.

Jeg gir mitt samtykke til å delta i undersøkelsen, slik det er beskrevet.  
Jeg er informert om at jeg kan trekke mitt samtykke uten grunn når jeg vil.

Steddato

-----

Underskrift

-----

## Vedlegg 2

### Intervjuguide

#### 1.0 Utdanning /kompetanse

Hvor mange år i organisasjonen?

Hvordan ble du rekruttert til denne stillingen?

Hvorfor ønsket du å jobbe i denne organisasjonen?

Hvilke oppgaver har du i organisasjonen?

#### 2. Identifiser lederstil

Hva erfarer du er det viktigste i din jobb som leder?

Hvordan ville dine medarbeidere beskrevet deg som leder

- Styrker, svakheter, fokusområder

Hvordan ønsker du å bli ledet?

#### 3. Organisasjonskultur

Fortell kort om kulturen i din enhet:

- Hvilke verdier/normer opplever du at styrer ansattes/organisasjonens **beslutninger/atferd**?
- På hvilken måte blir disse verdiene/normene **synlig** (eks: belønningssystem, sykefravær, )?
- Kan du trekke frem **faktorer som du tenker ligger bak deres resultater/prestasjon**:
  - La intervjuobjekt evt. hinte til kultur selv
- Hvordan arbeider du med disse punktene?

#### 4. Arbeidsglede

Hva legger du i arbeidsglede? Hva opplever du inspirer dine medarbeidere?

Har du noen tanker om arbeidsglede i din daglige adferd som leder

- Hensikten/intensjon?
- Hvordan? Beskriv type former for adferd som kan gi arbeidsglede hos ansatte.
- Konkrete eksempler

Anser du at arbeid med arbeidsglede er en sentral del av DEG som leder?

- Hvis du skulle ansatt en leder, hvor viktig er tanker og holdninger rundt arbeidsglede?
- Hvordan opplever du andre ledere sine tanker rundt å skape arbeidsglede for ansatte?

Organisatorisk perspektiv:

- Hvordan verdsettes arbeid med arbeidsglede i din organisasjon? Del av kulturen?

- Hva med arbeidsglede i forbindelse med endringer (transformasjon)?
- Hva betyr arbeidsglede for deg i andre roller/settinger? Naturlig for deg?

#### **4.2 Arbeidsgledes rolle i verdiskaping**

Tenker du at arbeidsglede er med på å skape/forsterke prestasjoner?

Hvilke situasjoner tenker du at det lønner seg å bruke arbeidsglede for å nå mål i organisasjonen?

Er det noe annet du har lyst til å fortelle som jeg ikke har spurt om?

Evtnt. Noe annet du ønsker å tilføye som er du tenker er viktig for min studie?

**Takk for hjelpen !!!**



Camilla Fikse

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 03.11.2017

Vår ref: 56608 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.10.2017.  
Meldingen gjelder prosjektet:

56608	<i>Hvordan opplever ledere ar de arbeider med arbeidsglede til sine ansatte i kommunal sektor</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Anita Riggengholt

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileders) sine kontaktopplysninger

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

- 
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
  - hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
  - når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

#### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 18.09.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### Gjelder dette ditt prosjekt?

#### Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / [Siri.Myklebust@nsd.no](mailto:Siri.Myklebust@nsd.no)

