

Tina Maxine Staahle Høgh

Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?

Masteroppgave i Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i strategi og forretningsutvikling

Veileder: Erik Andreas Sæther

Januar 2020

Masteroppgave i IØ6901 Organisasjon og ledelse, start 2019 vår
Spesialiseringsretning: Strategi og forretningsutvikling

Oppgavens tema:

«Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?»

Theme of this thesis:

«How can leaders use positive psychology to strengthen the company's competitive advantage in small and medium-sized businesses?»

Forfatter av oppgaven:

Tina Maxine Staahle Høgh

Veileder: Erik Andreas Sæther

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt 3-årige masterstudie ved NTNU, og dermed en fullført mastergrad i organisasjon og ledelse, med spesialisering i strategi og forretningsutvikling. Gjennom studiet har jeg både fått økt interessen og kompetansen for strategi, utvikling av virksomheter, finansiering av forretningsutvikling, så vel som innovasjon og innovasjonsledelse. Det har vært viktig for meg å kunne bruke masteroppgaven til å koble ny læring og ny kompetanse mot tidligere utdanning og arbeidserfaring innen HR og utviklingsprosjekter. For min del har det derfor vært spesielt interessant å se på hvordan virksomheter kan bruke elementer fra psykologien og HR for å etablere strategiske konkurransefortrinn.

I denne oppgaven har jeg brukt informanter fra ulike bransjer og virksomheter i intervjuprosessen. Jeg vil rette en stor takk til virksomhetene som har samarbeidet med meg underveis, spesielt med tanke på sparring, faglig input og utfordrende diskusjoner. Videre vil jeg takke alle som har stilt opp i forbindelse med intervjuer – både for at dere har valgt å åpne dere, og for at dere har satt av tid til å bidra til denne oppgaven.

Jeg vil også takke veilederen min, Erik Andreas Sæther, for at han har holdt ut med meg gjennom ett år med masterskriving. Takk for alle innspill, alle utkast du har lest, all litteratur du har hjulpet meg med – og ikke minst, takk for at du har utfordret meg og inspirert meg til å fortsette.

Den aller største takken må gå til familien. Tusen takk til mamma og pappa for at dere er verdens beste støttespillere – som både vet når dere skal pushe, når dere skal gi omsorg, når dere skal gi innspill og når dere skal gi skryt. Tusen takk til samboeren min, Håkon, som har holdt ut på daglig basis, som har motivert, inspirert og gitt rom til å la meg jobbe med oppgaven – og som har pushet meg til å jobbe når motivasjonen har sviktet.

Innholdet i denne masteroppgaven står for forfatterens regning.

Oslo, dato

Tina MS Høgh

Sammendrag

Temaet i denne masteroppgaven handler om hvordan positiv psykologi kan brukes som et strategisk virkemiddel for å styrke konkurransefortrinnet i små og mellomstore virksomheter. Spesielt fokuserer oppgaven på hvordan ledere gjennom sin rolle kan bruke positiv psykologi for å styrke engasjement, forbedre prestasjoner, bidra til sterkere organisasjonskultur og dermed sørge for et strategisk fortrinn gjennom virksomhetens menneskelige ressurser.

Temaet for oppgaven var utforsket gjennom intervjuobjekter på både medarbeider- og ledernivå gjennom dybdeintervjuer. Intervjuobjektene representerer ulike virksomheter og bransjer, men felles for alle er at det er kompetanseintensive organisasjoner. Flere forskningsspørsmål var utviklet som en del av oppgaven. Disse var: «Hvordan kan positiv psykologi bidra til økt engasjement hos ansatte?», «Hvordan kan positiv psykologi bidra til bedre prestasjoner blant de ansatte?» og «Hvordan kan bruk av positiv psykologi bidra til utvikling av organisasjonskulturen i en virksomhet?». For å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven har det blitt brukt en kvalitativ studie med en abduktiv tilnærming.

Datainnsamlingen bestod av ti dybdeintervjuer av ledere og medarbeidere. Det teoretiske rammeverket i oppgaven er knyttet til positiv psykologi, engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur, positivt lederskap og strategi. Oppgavens funn tyder på at elementer fra positiv psykologi kan brukes av ledere med personalansvar for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn gjennom de menneskelige ressursene i virksomheten. Videre tyder både mine funn, samt teori, på at positiv psykologi spesifikt må implementeres i de ulike elementene jeg har undersøkt; engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse. Implementering av positiv psykologi handler både om bruk av konkrete verktøy og aktiviteter, så vel som tankesett og menneskesyn. Både ledere og medarbeidere som har blitt intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, anser leders ansvar som stort når det kommer til engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse. Videre kommer det også frem at mange opplever at leder har stor innflytelse når det kommer til deres eget engasjement og deres egne prestasjoner. Allikevel kan ikke dette ansvaret legges på den enkelte leder alene. Derimot må det være en prioritering og strategisk beslutning på virksomhetsnivå for at positiv psykologi skal kunne ha en strategisk effekt.

Abstract

The theme of this master's thesis is about how positive psychology can be used as a strategic tool to strengthen the competitive advantage of small and medium-sized businesses. In particular, the thesis focuses on how leaders, through their role, can use positive psychology to strengthen engagement, improve performance, contribute to stronger organizational culture and thus provide strategic advantage through the company's human resources. I explored the topic of the thesis through interview subjects at both the employee and manager levels through in-depth interviews. The interview subjects represent different businesses and industries, but common to all is that there are competence-intensive organizations. As part of the thesis, I worked out several research questions: «How can positive psychology contribute to increased employee engagement?», «How can positive psychology contribute to better employee performance?» and «How can the use of positive psychology contribute to the development of organizational culture in a business?». To answer the research questions I have conducted a qualitative study with an abductive approach. The data collection consisted of ten in-depth interviews of managers and employees. The theoretical framework of the thesis is related to positive psychology, commitment, performance, organizational culture, positive leadership and strategy. My findings suggest that elements of positive psychology can be used by managers with personnel responsibilities to strengthen the company's competitive advantage through the human resources of the business. Furthermore, both my findings, as well as theory, suggest that positive psychology must be specifically implemented in the various elements I have examined; commitment, achievements, organizational culture and leadership. Implementation of positive psychology is about the use of specific tools and activities, as well as the mindset and human view. Both managers and employees who have been interviewed in connection with this assignment consider leaders' responsibility as great when it comes to engagement, performance, organizational culture and leadership. Furthermore, it is also revealed that many feel that leaders have a great influence when it comes to their own commitment and their own achievements. Yet this responsibility cannot be placed on the individual leader alone. On the other hand, it must be a priority and strategic decision at the company level for positive psychology to have a strategic effect.

Innholdsfortegnelse

Figurer	vii
1.0 Innledning	1
1.2 Tema for oppgaven – problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Bakgrunn for oppgaven.....	2
1.4 Avgrensning av oppgaven	3
1.5 Begrepsavklaring	3
1.6 Oppgavens struktur	7
2.0 Teori	9
2.1 Hva er positiv psykologi?	9
2.2 Positiv psykologi i jobbsammenheng.....	10
2.3 Positiv psykologi og prestasjon.....	14
2.4 Positiv psykologi og engasjement.....	15
2.5 Positiv psykologi og organisasjonskultur.....	18
2.6 Positiv psykologi og ledelse	22
3.0 Metode	26
3.1 Forskningsdesign	26
3.1.1 Utvalgsundersøkelser og små-N-studier.....	26
3.2 Valg av metode.....	28
3.3 Induktiv, deduktiv og abduktiv metode	29
3.4 Datakilder.....	31
3.4.1 Intervjuer	31
3.4.2 Valg av respondenter.....	32
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene.....	33
3.5 Analyse og tolkning av data	34
3.6 Forskningens kvalitet.....	36
3.6.1 Intern gyldighet	36
3.6.2 Ekstern gyldighet	38
3.6.3 Pålitelighet.....	40
3.7 Etske vurderinger.....	42
4.0 Analyse	45
4.1 Engasjement	45
4.1.1 Hva er engasjement?	45
4.1.2 Elementer som påvirker engasjement.....	46
4.1.3 Leders rolle for å oppleve engasjement opp mot egen rolle.....	49
4.2 Prestasjon	51
4.2.1 Hva er prestasjon?	51
4.2.2 Elementer som påvirker prestasjon.....	53
4.2.4 Leders rolle for å prestere opp mot egen rolle.....	54
4.3 Organisasjonskultur.....	56
4.3.1 Hva er organisasjonskultur?	56

4.3.2 Elementer som påvirker organisasjonskultur	57
4.3.3 Konsekvenser av organisasjonskultur	58
4.3.4 Hva er viktig med organisasjonskulturen?	60
4.3.5 Hvem sitt ansvar er organisasjonskulturen?	61
4.4 Ledelse	62
4.4.1 Hva er ledelse?	62
4.4.2 Hva er viktige elementer for å sikre god ledelse?	63
4.4.3 Selvlørdelse	65
4.4.4 Ledelse av samhandlingskompetanse	66
4.4.5 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse	68
4.4.6 Ledelse av kreativitet	70
5.0 Drøfting og diskusjon	73
5.1 <i>Forsknings spørsmål 1: Hvordan kan positiv psykologi bidra til øket engasjement hos ansatte?</i>	73
5.1.1 Hva påvirker engasjement?	73
5.1.2 Hva er leders rolle når det kommer til engasjement?	75
5.1.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om engasjement?	77
5.1.4 Oppsummering	78
5.2 <i>Forsknings spørsmål 2: Hvordan kan positiv psykologi bidra til bedre prestasjoner blant de ansatte?</i>	78
5.2.1 Hva påvirker prestasjoner?	79
5.2.2 Hva er leders rolle når det kommer til prestasjoner?	80
5.2.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om prestasjoner?	81
5.2.4 Oppsummering	82
5.3 <i>Forsknings spørsmål 3: Hvordan kan bruk av positiv psykologi bidra til utvikling av organisasjonskulturen i en virksomhet?</i>	83
5.3.1 Hva påvirker organisasjonskulturen?	83
5.3.2 Hva er leders rolle når det kommer til organisasjonskulturen?	85
5.3.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om organisasjonskultur?	86
5.3.4 Oppsummering	88
5.4 <i>Ledelse – hva er det egentlig?</i>	88
5.4.1 Hva anses for å være god ledelse?	89
5.4.2 Hva kan leder gjøre for å utøve god ledelse?	91
5.4.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om ledelse?	96
5.4.4 Oppsummering	97
5.5 <i>Oppsummering og konklusjon av drøftingen</i>	98
6.0 Konklusjon	101
6.1 «Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?»	101
6.2 <i>Kritikk av avhandlingen</i>	101
6.3 <i>Videre forskning</i>	102
7.0 Litteraturliste	103
8.0 Vedlegg	109
8.1 <i>Intervjuguide ledere</i>	109
8.2 <i>Intervjuguide medarbeidere</i>	110

Figurer

Figur 1 – Broen av overflod, Lewis 2011	12
Figur 2 – Overflodskultur, Lewis 2011	15

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven omhandler temaet positiv psykologi, og refleksjoner rundt hvordan lederes bruk av dette kan bidra til å skape konkurransefortrinn for virksomheten. I oppgaven vil det dermed være fokus på hvordan lederes kunnskap om menneskelige ressurser og menneskelige faktorer kan bidra til å etablere konkurransefortrinn gjennom å øke engasjement og prestasjoner, samt ved å bidra til en bedre og sterkere organisasjonskultur.

Mange virksomheter hevder at menneskene er deres viktigste ressurs, men allikevel er det ikke nødvendigvis slik de ansatte opplever det. Og dersom menneskene er den viktigste ressursen stiller det krav til lederes kompetanse om hvordan disse ressursene best kan forvaltes – både med tanke på hver individ og med tanke på hva som er til det beste for virksomheten og dens måloppnåelse.

Positiv psykologi er et fagfelt og en vitenskap som fokuserer på positive aspekter ved det menneskelige liv, slik som glede, velvære og vekst. Martin Seligmann, grunnleggeren av positiv psykologi, har definert det som «det vitenskapelige studiet av hvordan mennesker kan fungere optimalt ved å oppdage og fremme de faktorene som tillater individer og samfunn å blomstre» (Seligmann 2004). Dersom man knytter dette opp mot arbeid, blir tanken den at mennesker som fungerer optimalt også bidrar best til at virksomheten skal fungere og levere optimalt. For at vi som mennesker skal fungere optimalt i jobbsammenheng må også arbeidsplassen og ledere ha fokus på å oppdage og fremme de faktorene som tillater både oss og virksomhetene å vokse.

Positiv psykologi har fokus på hvert enkelt individs potensial, og retter seg mot å undersøke hvilke faktorer og elementer som gjør livet verdt å leve. For mange av oss er jobb og arbeid en av disse faktorene, dersom arbeidet er med på å fremme velvære, flyt, personlige styrker, kreativitet, psykologisk helse og positive karaktertrekk. Dersom arbeidsplasser og ledere har kunnskap om og ferdigheter til å fremme dette hos sine ansatte, er tanken at dette vil bidra til økt engasjement, bedre prestasjoner og en sterkere organisasjonskultur – som totalt sett vil bidra til å etablere langvarige og bærekraftige konkurransefortrinn for virksomheter.

1.2 Tema for oppgaven – problemstilling og forskningsspørsmål

Som overordnet tema for denne masteroppgaven har jeg valgt positiv psykologi og hvordan det kan bidra til å skape konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter.

Problemstillingen har jeg formulert som følgende:

«Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?»

For å kunne tilnærme meg problemstillingen på en mer systematisk måte har jeg valgt å formulere tre forskningsspørsmål som skal bidra til å svare på problemstillingen.

1. Hvordan kan positiv psykologi bidra til økt engasjement hos ansatte?
2. Hvordan kan positiv psykologi bidra til bedre prestasjoner blant de ansatte?
3. Hvordan kan bruk av positiv psykologi bidra til utvikling av organisasjonskulturen i en virksomhet?

1.3 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for at jeg har valgt dette temaet er fordi jeg er interessert i hvordan en virksomhet kan oppnå konkurransefortrinn, som er av strategisk nytteverdi, gjennom bruk av positiv psykologi. Spesielt er jeg interessert i hvordan ledere kan bidra til å skape konkurransefortrinn ved å bruke elementer fra positiv psykologi overfor sine ansatte for å stimulere til engasjement, prestasjoner og utvikling av en sterk organisasjonskultur.

Ledere har en sentral rolle når det kommer til påvirkning i en virksomhet. De påvirker sine ansatte gjennom blant annet atferd, holdninger, verdier, oppgave- og ansvarsfordeling og tilbakemeldinger – og dermed er de også med på å påvirke både engasjement og prestasjoner. Gjennom lederes verdier, holdninger, normer og atferd er de også med på å sette premissene for hvordan man skal være og hvordan man skal jobbe i virksomheten – hvilket fører til at de i stor grad påvirker organisasjonskulturen. Alt dette er elementer som igjen vil være med på å påvirke et av virksomhetens viktigste konkurransefortrinn, nemlig de menneskelige ressursene som virksomheten består av. Ulik litteratur hevder at økt engasjement blant ansatte bidrar til bedre prestasjoner og bedre resultater på bunnlinjen. Samtidig hevdes det at virksomheter med sterk organisasjonskultur har mer engasjerte ansatte. Og artikkelen «The effect of leadership on values-based management» av A.A Buchko (2006) fremmer at lederes verdier i stor grad gjenspeiles i ansatte, deres holdninger og deres prestasjoner.

Derfor er jeg i denne oppgaven interessert i å undersøke hvordan ledere kan bruke positiv psykologi for å øke engasjement, forbedre prestasjoner og styrke organisasjonskulturen i en virksomhet. Min antakelse er at om dette lar seg gjøre, vil ledere som evner å bruke positiv psykologi være i stand til å bidra til virksomhetens konkurransefortrinn på flere områder.

Mitt mål er at denne oppgaven skal være av praktisk nytteverdi både for de som jobber med lederrekruttering ved å kunne identifisere kvalifikasjoner og ferdigheter hos ledere som vil bidra til økt engasjement, forbedrede prestasjoner og styrking av organisasjonskulturen, lederutvikling ved å kunne lage programmer og opplæring som vil styrke lederes kompetanse og ferdigheter innen positiv psykologi, og ikke minst lederne selv i form av å styrke individet gjennom egne styrker og eget potensial.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Positiv psykologi er et bredt fagfelt som har røtter fra flere andre fagdisipliner, deriblant filosofi, sosiologi og naturlig nok psykologi. Fagfeltet positiv psykologi retter seg også mot flere aspekter av et menneskes liv, eksempelvis private relasjoner, utdanning og oppdragelse. I denne oppgaven vil jeg fokusere på litteratur som retter seg mot positiv psykologi i tilknytning til jobb, jobbprestasjoner og ledelse. Jeg vil trekke på teorier fra andre supplerende fagdisipliner der det er behov for det, men først og fremst vil jeg ta utgangspunkt i forskning som er gjort om positiv psykologi spesifikt.

1.5 Begrepsavklaring

Det er flere begreper jeg kommer til å bruke mye i denne oppgaven. Derfor ønsker jeg innledningsvis å avklare og definere de mest sentrale begrepene.

Positiv psykologi

Positiv psykologi er vitenskapelige studier av styrker som gjør individet og samfunn i stand til å vokse. Fagfeltet er basert på tanken om at mennesker ønsker å leve meningsfulle og komplette liv, fremme og bruke sine beste egenskaper, samt forsterke deres erfaringer innen områder som jobb, fritid og relasjoner (Penn University, 2019).

Positiv psykologi er et fagfelt og en vitenskap som fokuserer på positive aspekter ved det menneskelige liv, slik som glede, velvære og vekst. Martin Seligmann, grunnleggeren av positiv psykologi, har definert det som «det vitenskapelige studiet av hvordan mennesker kan

fungere optimalt ved å oppdage og fremme de faktorene som tillater individer og samfunn å blomstre» (Seligmann 2004). Psykologi har ofte fokusert på individers mangler sammenliknet med deres potensial. Positiv psykologi fokuserer på hver enkelts potensial og retter seg ikke mot å fikse problemer, men heller å undersøke hvilke faktorer og elementer som gjør livet verdt å leve. Fagfeltet ble etablert for ti år siden, og har hatt rask fremvekst siden da med ambisjoner om å bringe empirisk forskning inn i områder som velvære, flyt, personlige styrker, visdom, kreativitet, psykologisk helse og karaktertrekk ved positive grupper og institusjoner (Positivepsychology.org, 2019).

Positiv psykologi opererer på tre nivåer; subjektivt nivå, individuelt nivå og gruppenivå. Det subjektive nivået handler om studier av positive opplevelser som glede, velvære, tilfredshet, lykke, optimisme og flyt. Dette nivået handler om føle seg bra, fremfor å gjøre noe godt eller å være en «god person». Det individuelle nivået handler om å identifisere bestanddelene av et godt liv, og de personlige kvalitetene som trengs og kreves for å være en «god person» gjennom å studere menneskelige styrker, evne til å være fremtidsrettet, kapasitet til å vise kjærlighet, mot, overlevelse, tilgivelse, visdom, mellommenneskelige relasjoner, originalitet og talent. Gruppenivå handler om sosialt ansvar, toleranse, arbeidsmoral, omsorg for andre, positive institusjoner og andre faktorer som bidrar til å utvikle samfunn (Positivepsychology.org, 2019).

Engasjement i jobbsammenheng

Engasjement i jobbsammenheng handler om tilknytningen en ansatt føler for dens arbeidsgiver som tenderer mot å påvirke den ansattes atferd og nivå på innsats i jobberelaterte aktiviteter. Jo mer engasjement en ansatt har overfor sin arbeidsgiver, desto mer innsats legger de i jobben de gjør. Engasjement i jobbsammenheng handler også om jobben i seg selv, om den ansatte opplever å bli stimulert mentalt, tillit og kommunikasjon mellom ansatte og ledelse, evne den ansatte har til å se eget arbeid som bidrag til helheten og virksomhetens resultater, muligheter for vekst og utvikling internt, samt om den ansatte føler stolthet over å jobbe for og være assosiert med virksomheten (Businessdictionary.com, 2019).

Per dags dato finnes det ingen generelt akseptert definisjon for engasjement i jobbsammenheng. Perrin's Global Workforce Study (2003) definerer engasjement i jobbsammenheng som «ansattes villighet og evne til å hjelpe sin virksomhet med å lykkes gjennom innsats på bærekraftig måte». I henhold til denne studien blir engasjement påvirket

av mange faktorer. Faktorene er både følelsesmessige og rasjonelle i tilknytning til arbeidet og hele jobbopplevelsen. Gallup Organization definerer engasjement i jobbsammenheng som graden av involvering og entusiasme for jobben. Gallup kobler engasjement i jobbsammenheng opp mot den ansattes positive tilknytning til jobben og den ansattes forpliktelse overfor jobben. Robinson et al. (2004) definerer engasjement i jobbsammenheng som «en positiv holdning den ansatte har overfor organisasjonen og dens verdi. En engasjert ansatt er bevisst på organisatorisk kontekst og samarbeider med kollegaer for å forbedre prestasjoner på jobb for at organisasjonen skal lykkes. Organisasjonen må jobbe for å utvikle og oppmuntre til engasjement, hvilket krever et toveis forhold mellom ansatt og arbeidsgiver.» Dette forsterkes av Institute of Employment Studies som også påpeker at engasjement i jobbsammenheng er et resultat av et toveis forhold mellom ansatt og arbeidsgiver.

Engasjement handler om å brenne for noe, å være villig til å investere en selv og ens egen innsats for at arbeidsgiver skal lykkes. Engasjement er derfor noe mer enn jobbtilfredshet, som handler om å være tilfreds med arbeidssituasjonen og å ha en grunnleggende lojalitet overfor arbeidsgiver (BlessingWhite, 2008; Erickson, 2005; Macey and Schnieder, 2008). Derfor hevder Stephen Young at engasjement er den sterkeste predikatoren for jobbprestasjon (Human Resources, 2007).

Prestasjon

Prestasjon er definert som å fullføre eller oppnå oppgaver opp mot forhåndsbestemte standarder av nøyaktighet, kostnad, tid og kvalitet. Prestasjoner handler om å fullføre forpliktelser man har påtatt seg (Businessdictionary.com, 2019).

Organisasjonskultur

Siden 1980-tallet har begrepet organisasjonskultur vært en del av vårt vokabular. Selv om begrepet har vært etablert i lang tid, er det fortsatt uklart hva som ligger i begrepet (Bang 2013). Opp gjennom årene har det derfor dukket opp flere definisjoner av begrepet organisasjonskultur. Deal og Kennedy (1982) definerer i sin bok «Corporate Cultures» organisasjonskultur som «måten vi gjør tingene på hos oss» (Bang 2013). Geert Hofstede, som har skrevet «Cultures and organizations: Software of the mind» definerer kultur som «den kollektive programmering av hjernen som skiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (Bank 2013). Videre er Edgar Schein en kjent forsker

innen organisasjonskultur, og han definerer organisasjonskultur som «et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Bang 2013). Trice og Beyer (1993) beskriver i sitt verk «The Cultures of Work Organizations» kultur gjennom de to begrepne ideologier og kulturelle former. Ideologier er et relativt implisitt sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer, og kulturelle former handler om konkrete manifestasjoner av kulturen (Bang 2013).

Selv om definisjonene er ulike i språket, inneholder de mye av det samme. Det handler om et sett av kognisjoner som utvikles i samspeillet mellom menneskene i organisasjonen, og som kommer til uttrykk i måten organisasjonens medlemmer oppfører seg på. Bang (2013) har laget en egen definisjon basert på de tidligere: «Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben».

Bangs definisjon inkorporerer de tre mest brukte kjerneelementene i litteraturen om organisasjonskultur. Kulturen består av verdier som uttrykker hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber i organisasjonen. Den inneholder normer som sier noe om hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. I tillegg består den av virkelighetsoppfatninger som hjelper medlemmene til å forstå hva som er sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem (Bang 2013). Videre vekletter definisjonen at kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer, at det kan eksistere flere ulike sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innen for en og samme organisasjon.

Definisjonen gjør det klart at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Organisasjonskultur er dermed ikke noe man kan vedta, det er et produkt av samhandling. Til slutt indikerer definisjonen at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon, kulturen kommer til uttrykk i hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har (Bang 2013).

Konkurransefortrinn

Konkurransefortrinn kan defineres som en form for overlegenhet en organisasjon har ervervet sammenliknet med andre organisasjon. Eksempelvis kan dette være ved å tilby produkter til samme verdi som konkurrentene, men til en lavere pris, eller organisasjonen kan ta høyere pris for et produkt fordi det gir større verdi for kunden gjennom differensiering.

Konkurransefortrinn er et resultat av at man matcher organisasjonens kjernekompetanser med muligheter i markedet (Businessdictionary.com, 2019).

Michael Porter er kjent for sitt forfatterskap innen konkurransestrategi og internasjonal konkurranseevne. Hans strategiske analyser omfatter 1) analyse av «de fem kreftene» som seg gjeldene på en konkurransearena, 2) verdikjedeanalyse, 3) «diamantmodellen» for analyse av nasjoners konkurranseevne i et globalt perspektiv og 4) analyse av klynger eller nettverk av bedrifter i regionalt samspill. Ved å bruke disse analysene vil virksomheter kunne identifisere deres unike fortrinn, og dermed danne grunnlaget for valg av konkurransestrategi. Eksempler på konkurransestrategier er kostnadslederskap, differensiering og fokusering (Snl.no, 2018).

Om en virksomhet har konkurransefortrinn eller ikke, avhenger av virksomhetens forretningsmodell. Konkurransefortrinn kan kun oppnås hvis en forretningsmodell skaper overlegen verdi for kundene. Virksomheten må kunne tilby et produkt eller en tjeneste som er bedre tilpasset kundens behov, sammenliknet med hva konkurrentene tilbyr. Eksempler på faktorer som er med på å skape konkurransefortrinn er pris, tilgjengelighet, troverdighet, tekniske spesifikasjoner, farge, smak, brukervennlighet og liknende. Allikevel holder ikke dette til å skape varig konkurransefortrinn. Virksomheten må også være i stand til å prestere på aktiviteter som skaper verdi. Dette er eksempelvis forskning og utvikling, produksjon, logistikk, markedsføring og salg. Dette er også kjent som elementer av virksomhetens verdikjede. Videre er ressurser med på å skape varig konkurransefortrinn gjennom kunnskap og viten, patenter, relasjoner, merkevare, fasiliteter og mennesker. For å skape et varig konkurransefortrinn må det være sammenheng mellom det virksomheten tilbyr av produkter eller tjenester, verdikjeden og ressursene (De Wit 2017, s 178-179).

1.6 Oppgavens struktur

I neste kapittel går jeg gjennom utvalgt teori rundt positiv psykologi, engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse – alt sett i sammenheng med positiv psykologi. I kapittelet «metode» begrunner jeg mine metodiske valg i oppgaven og går gjennom hvordan

jeg har gjennomført undersøkelser i tilknytning til valgt problemstilling. Deretter kommer det et kapittel om analyse, hvor jeg redegjør for hvilke funn og refleksjoner som kom frem under dybdeintervjuene. Deretter vil jeg diskutere forskningsspørsmålene jeg har valgt for oppgaven ved å analysere empirien opp mot teori. Til slutt vil jeg presentere mine hovedfunn og gi en samlet konklusjon for mine forskningsspørsmål, samt reflektere rundt forslag til videre forskning helt til slutt.

2.0 Teori

2.1 Hva er positiv psykologi?

Positiv psykologi anses for å være en vitenskap ved at oppdagede fenomener er reliable og etterprøvbare (Lewis 2011). Det handler om å tilegne seg kunnskap som er nyttig for individer som ønsker å leve gode, lange, glade og produktive liv (Lewis 2011).

Seligman og Csikszentmihalyi poengterer at moderne psykologi har fokusert for mye og for lenge på de negative sidene ved for eksempel angst, sinne og depresjon og at det er på tide å skifte fokus over til lykke, glede, tilfredshet og likende (Kumar et al 2015). Konsekvensen av dette har vært at flere psykologer har begynt å forske og fokusere på positive subjektive opplevelser, positive individuelle trekk og positive institusjoner. Dette har videre utviklet seg til tre hovedtemaer «optimal psychological functioning» (Snyder og Lopes, 2002); «happiness and well-being» (Seligman, 2002); og «virtues and character strengths» (Peterson and Seligman, 2004), som nå har blitt kjernelementene i positiv psykologi (Kumar et al 2015).

Positiv psykologi fokuserer på å identifisere og forsterke positive modus, positive trekk, positive følelser og positive relasjoner. Innen fagfeltet antar man at ved å identifisere og forsterke disse positive aspektene vil man legge til rette for vekst og utvikling i en bærekraftig retning. Fagfeltet tar utgangspunkt i tre nivåer; det subjektive nivået, det individuelle nivået og gruppenivået. Det subjektive nivået handler om verdsatte subjektive erfaringer slik som velvære, tilfredshet, flyt, lykke, håp og optimisme. På individuelt nivå handler det om individuelle trekk slik som mellommenneskelige relasjoner, mot, originalitet, tilgivelse, evne til å tenke fremover, visdom, å håndtere motgang, talent og liknende. På gruppenivå handler det om ansvar, altruisme, moral, samfunnsnytte, samfunnsverdi og institusjoner (for eksempel arbeidsplasser og utdanningsinstitusjoner) som bidrar til økt samfunnsverdi. På bakgrunn av disse tre nivåene kan positiv psykologi anses for å være vitenskapen om positive subjektive erfaringer, positive individuelle trekk og positive institusjoner med formål om å øke livskvalitet og samfunnsnytte (Kumar et al 2015).

Martin Seligman, som blir ansett for å være grunnleggeren av positiv psykologi, mener at hovedtemaet i positiv psykologi er velvære og det han kaller «flourishing». Direkte oversatt er «flourishing» å blomstre, men sett i sammenheng med resten av teorien jeg kommer til å gå gjennom i denne oppgaven, vil jeg bruke ordet vokse for å beskrive det Seligman omtaler som «flourishing». Positiv psykologi og Seligmans velvære-teori består av fem elementer; positive følelser (positive emotion), engasjement (engagement), mening (meaning), positive relasjoner

(positive relationships) og prestasjoner (accomplishment) (Seligman, 2011, s 11). Positive følelser handler om at tilfredshet og glede er to faktorer som må være tilstede for at man skal oppleve positive følelser. Engasjement handler om å oppnå flyt når man gjør oppgaver og aktiviteter. Om man opplever at tiden stoppet mens man gjorde en oppgave, om man var helt absorbert i en aktivitet eller mistet perspektiv om tid og sted mens man gjorde noe, kan vi at et individ har vært i flytsonen og vært engasjert i oppgaven eller aktiviteten. Mening handler om at man som individ opplever å bidra til noe som er større og viktigere enn en selv. Prestasjoner handler om individers behov for å oppnå noe, eller å få til noe. Seligman argumenterer for at å prestere og oppnå noe er noe vi som individer gjør av egen fri vilje fordi det bidrar til vår egen velvære. Positive relasjoner handler om relasjoner til andre og hva de medfører. Seligman trekker frem at det er svært sjeldent vi sitter og ler for oss selv eller føler på ekstrem glede kun på grunn av vårt eget nærvær – derfor må positive relasjoner være tilstede for at vi skal kunne oppleve velvære (Seligman, 2011, s 16-20).

2.2 Positiv psykologi i jobbsammenheng

I denne oppgaven er jeg interessert i å undersøke hvordan ledere kan bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn. Jeg vil derfor først se på hvordan man på generelt grunnlag kan dra nytte av kunnskap om positiv psykologi i jobbsammenheng, for deretter å gå gjennom litteratur om hvordan ledere spesifikt kan bruke positiv psykologi.

Hvordan ser man på jobb i sammenheng med resten av livet man skal leve? Seligman (2002a) beskriver tre ulike tilnærminger til jobb; en jobb, en karriere og et kall. En person utfører en jobb for å få lønn hver måned og når lønna slutter å komme, så slutter også vedkommende i jobben. En karriere er en dypere personlig investering i arbeidet, mens et kall handler om en lidenskapelig forpliktelse til arbeidet for arbeidets egen skyld. Videre beskriver Seligman (2002b) at noe av det som gjør en jobb til et kall, er tilstanden vi kjenner som flyt.

Csikszentmihalyi (1997) definerer flyt som å bli komplett absorbert i en aktivitet hvor utfordringene passer perfekt overens med ens evner og ferdigheter. Videre påpeker han at flyt handler om å miste seg selv i oppgaver hvor man får brukt sine styrker, og at mennesker som opplever flyt er både gladere og mer produktive enn de som ikke opplever flyt.

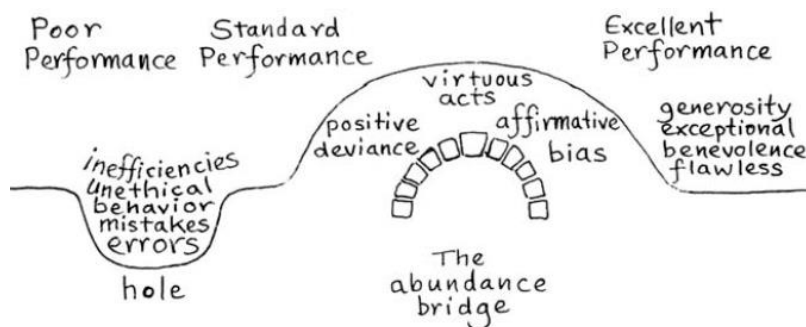
Mange vil nok argumentere for at jobb er en kilde til stress, årsaken til at man ikke får tilbragt nok tid med familien og grunnen til at man ikke får deltatt på alle aktivitetene man selv ønsker. Seligman (2002b) mener at lykke kan fremmes ved å identifisere og bruke styrker

som mennesker allerede besitter, slik som humor, generøsitet, godhet, originalitet og optimisme. Seligman påpeker også at positivitet, positive individuelle trekk og positive følelser som uttrykkes gjennom jobb er viktig for ansattes lykke og velvære. Videre vil fordelene for virksomheten være betydelig, dersom de evner å fremme dette hos sine ansatte, og at det derfor bør fokuseres på av ledere og de med personalansvar (Seligman 2002b).

Da Martin Seligman først introduserte begrepet positiv psykologi i 1999 la han frem at dette nye fagfeltet ville ha tre hovedområder som kunne studeres; positive følelser, positive trekk og positive institusjoner. Den tredje, positive institusjoner, er ment som steder hvor mennesker skal kunne vokse (Lewis 2011). Dette har utviklet seg til et voksende felt innen forskning som integrerer positiv psykologi og organisasjonsforskning. Målet med denne forskningen er å bedre forstå karaktertrekk ved positive arbeidsplasser. Videre ser man på hvordan organisasjoner som evner å legge til rette for mennesker vekst skiller seg fra de organisasjonene som så vidt overlever (Lewis 2011).

De beste arbeidsplassene er definert som at de får til eksepsjonelle organisatoriske prestasjoner, hvor utfallet overskrider forventet prestasjon. Forskning har blant annet sett på organisasjoner som raskt henter seg inn etter nedbemanning eller som på generelt grunnlag klarer å holde seg unna negative konsekvenser som høy turnover, reduksjon i de ansattes lojalitet, økning av konflikter, manglende evne til å tenke langsiktig, motstand mot endring, mindre villighet til å samarbeide på tvers, reduksjon i kreativitet og økt grad av kritikk mot toppledelsen som følge av nedbemanning (Lewis 2011). I en undersøkelse utført av Gittell, Cameron og Lim (2006) kom det frem at disse organisasjonene oppfører seg på kvalitativt ulike måter enn konkurrentene, både før, under og etter en nedbemanning. Spesifikt har de bygget opp sosial og økonomisk kapital, samt organisatorisk motstandsdyktighet som gjør at de er i stand til å nedbemanne på en annen måte og raskere hente seg inn etter nedbemanningen. Undersøkelsen viste også at disse organisasjonene har bygget opp en kultur basert på overflod som de har utviklet og pleiet over tid. En kultur basert på overflod er bygget opp av tre ting; positive avvik, dydig praksis og positivt bias. En positivt avvikende organisasjon er en som er voksende, velvillig, sjenerøs, og som verdsetter mennesker og deres bidrag til organisasjonen. Fokuset er på å skape overflod av gode og positive ting. På den annen side har de fleste organisasjoner primært fokus på å forhindre at dårlige ting skjer og på å redusere underskudd – fremfor å bygge opp overflod (Lewis 2011). Skillet mellom positivt avvikende organisasjoner og andre er lite, men høyst signifikant. Alle organisasjoner ønsker å

være eksepsjonelle, men det er måten de prøver å oppnå dette som utgjør en forskjell. Organisasjoner med fokus på underskudd prøver å oppnå konsistens ved å løse eller forbygge feil og ineffektivitet. De tar med andre ord sikte på å opprettholde en minimumsstandard. Positivt avvikende organisasjoner, ignorerer ikke utfordringer, men fokuserer heller på å vokse mot dyktighet og eksepsjonelle prestasjoner; de tar sikte på å overskride en normal standard (Lewis 2011).



The Deficit Gap and the Abundance Bridge

Figur 1 – Broen av overflod, Lewis 2011

Dydg praksis har en positiv påvirkning på andre og gjennomføres uavhengig av gjensidighet eller belønning, utover det som er iboende i handlingen. Å handle dydig kan for eksempel være å hjelpe en fremmed i vanskeligheter, tilgi noen som har gjort feil eller gi andre råd selv om du selv ikke vil dra noen nytte av utfallet (Lewis 2011). Forskning viser i økende grad hvor godt det er for oss å oppføre seg på disse måtene overfor andre. Lewis trekker frem et eksempel om tilgivelse. Evnen til å demonstrere tilgivelse er knyttet til bredere og rikere sosiale relasjoner; en større følelse av myndiggjøring; bedre helse; mindre depresjon og angst. Videre påpeker Lewis at å være medfølende, oppmuntre til håp og optimisme, samt å handle med integritet har liknende fordeler (Lewis 2011). Lewis skriver om at organisasjoner må bygge en bro over overflodsgapet for at organisasjonen skal ha eksepsjonelle prestasjoner (se Figur 1). En nøkkelfaktor for å bygge denne broen er, i følge Lewis, tilstedeværelsen av mange dydige samspill i organisasjonen. Eksempelvis går dette ut på å hjelpe hverandre, være sjenerøse, dele informasjon og kunnskap og tilgi når det gjøres feil. Disse individuelle handlingene kan oppfordres til og støttes av organisatoriske praksiser som belønninger og insentiver basert på styrker og arbeidsmåter som skaper verdi (Lewis 2011). En organisasjon og kultur som kjennetegnes av velvillige og tilgivende prosesser gjør det mulig for individer å være hele mennesker på jobben, slik at de ikke trenger å bruke tid, innsats og energi på å

forsvare seg mot urettferdige beskyldninger eller rettferdiggjøre feil i frykt for at de ikke vil bli godtatt eller tilgitt. Energien går i stedet til å finne ut av hva som gikk galt og finne løsninger for å forbedre ting. Når hovedfokuset ligger på menneskers styrker og vi er kjent med disse styrkene, er vi også i bedre stand til å anerkjenne våre svakheter – fremfor å prøve å skjule dem i frykt for å bli sett på som mangelfulle. Kontrasten mellom en arbeidsplass som er preget av disse måtene å interagere på, og den kanskje mer kjente konteksten der svakheter blir utsatt og kritisert, er tydelig. Det kan derfor se ut til at positive måter å handle på ikke bare er bra for oss som individer, men også for virksomheten (Lewis 2011).

Lewis (2011) refererer til Cameron med fler som fant at det oppfattede nivået av dydighet (tillit, optimisme, medfølelse, integritet og tilgivelse) i en organisasjon er positivt korrelert med opplevelsen av organisasjonens prestasjoner med tanke på innovasjon, kvalitet, omsetning og evne til å beholde kunder. I tillegg er opplevelsen av organisasjonens prestasjoner positivt korrelert med mer objektive parametere som fortjenestemargin. Dette betyr at organisatorisk dydighet og ytelse er positivt relatert (Cameron et al., 2004, referert av Lewis 2011). Lewis påpeker at disse funnene tilsier høy korrelasjon mellom dydige prosesser og eksepsjonell forretningsprestasjon. En måte å praktisere dydige prosesser på er å legge vekt på styrker og utvikling fremfor å korrigere svakheter. Slik praksis vil også være et eksempel på generelt positivt bias som utvises i disse «blomstrende» organisasjonene (Lewis 2011).

Å ha et positivt bias overfor noe vil si at man fokuserer på det beste, fremfor å fokusere på det verste. Organisasjoner som utviser positivt bias legger vekt på styrker, kapabiliteter og muligheter fremfor trusler, problemer og svakheter (Lewis 2011). Hvert element av en organisasjons liv kan reflektere et positivt bias; ledelse, relasjoner, kommunikasjon, organisasjonslima, meninger, energi og holdninger (Cameron, 2008a, referert av Lewis 2011). Dette vil ikke dermed si at organisasjonen med positivt bias ekskluderer eller utelukker negative hendelser, men de lar seg ikke styre av negative hendelser eller lar slike hendelser skape frykt i organisasjonen (Cameron 2008b, referert av Lewis 2011).

Denne delen av positiv psykologi kan omtales som positiv organisatorisk atferd. I neste kapittel skal jeg gå gjennom teori som sier noe om hvordan positiv organisatorisk atferd kan omgjøres til positiv organisatorisk prestasjon.

2.3 Positiv psykologi og prestasjon

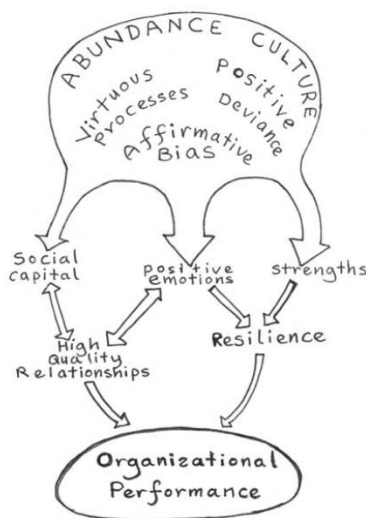
Gjennom arbeidet til Cameron, Fredrickson og fler, begynner vi nå å forstå prosessene som er med på å skape sammenhengen mellom positiv organisatorisk atferd og prestasjon. Dydig atferd er spesielt assosiert med tre positive utfall; det bidrar til å skape positive følelser, det øker sannsynligheten for at man hjelper hverandre, og det skaper sosial kapital. Videre virker det som at det er to nøkkelprosesser som konverterer en dydig og positiv orientering til god prestasjoner. Disse to nøkkelprosessene er 1) å skape ringvirkninger av positive følelser i grupper av mennesker, og 2) å skape og samle opp sosial kapital i organisasjoner (Lewis 2011).

Dydlige handlinger skaper positive følelser ved at å gjøre gode handlinger gjør at vi selv og mottakeren av handlingen føler seg bra. Det å føle seg bra har flere positive effekter, blant annet at det øker sannsynligheten for å gjøre flere gode handlinger og det øker individets velvære. Det er ikke bare å gjøre gode handlinger selv, som kan motivere oss til å fortsette med det. Lewis påpeker at det å observere andre være generøse, ydmyke, hjelpsomme og kloke kan også sette i gang en kjede av gode handlinger hos andre, og dermed får det positive ringvirkninger (Lewis 2011). En hel organisasjon kan bli positivt påvirket av slike handlinger, spesielt når det blir utvist av organisasjonens leder. Lewis trekker frem et eksempel fra KPMG i Storbritannia, hvor flere ledere frivillig fikk redusert lønnen sin med 20% under finanskrisen, i kontrast med mange andre firmaer som reduserte lønnen til alle ansatte mens toppledelsen beholdt sine lønninger. KPMG har gjentatte ganger blitt stemt frem som det beste stedet å jobbe i «Sunday Times' Best Companies Annual Awards». Lewis hevder at dette er et tegn på at det er stor grad av sosial kapital i virksomheten (Lewis 2011).

Sosial kapital er et begrep som brukes for å omtale verdien som ligger i organisasjonens sosiale nettverk, og det bidrar til å redusere transaksjonskostnader gjennom tillit. Lewis påpeker at tillit både er uvurderlig og undervurdert. Sosial kapital skaper en plattform som tillater rask, koordinert, responderende og fleksibel handling eller reaksjon. Videre er sosial kapital med på å fasilitere kommunikasjon og samarbeid, samt at det fremhever ansattes forpliktelse og fremmer individuell læring. Sosial kapital er også med på å styrke relasjoner og involvering, og gjennom dette forsterker organisasjonens prestasjoner (Alder og Kwon, 2002). Gode mellommenneskelige relasjoner er et godt tegn på tilstedeværelsen av sosial kapital. Videre kan sosial kapital bygges gjennom dydlige handlinger på arbeidsplassen ved at mennesker tiltrekkes av mennesker som utviser klokskap, tilgivelse, visdom, ydmykhet og

omtanke for andre. Organisasjoner fungerer bedre når ansatte opplever tillit og har en positiv holdning overfor hverandre, og sosial kapital er et viktig virkemiddel for å oppnå dette (Lewis 2011).

Høy grad av sosial kapital gjør organisasjoner motstandsdyktige og gir dem et sterkere fellesskap. Sosial kapital og dydige handlinger bidrar derfor til å skape en buffer mot negative effekter av utfordrende situasjoner en organisasjon kan støte på ved at organisasjonen forblir optimistiske, proaktive, effektive og sammensveiset (Lewis 2011).



Figur 2 - Overflodskultur, Lewis 2011

2.4 Positiv psykologi og engasjement

Organisasjoner er avhengig av at medarbeiderne er engasjerte og produktive for å lykkes (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Fremveksten av positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd har lagt grunnlag for å se på hvordan man kan fremme individers velvære på jobb. Dermed blir spørsmålet også hvordan dette kan gjøres (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Som tidligere nevnt i oppgaven, fokuserer positiv psykologi på forbedring og videreutvikling fremfor et tradisjonelt sykdomsbilde som tidligere har hatt mye fokus innenfor psykologien (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). I jobbsammenheng handler det med andre ord om å fremheve og forbedre ansattes velvære. Dette åpner dermed opp for å inkludere hele organisasjonen, for alle har mulighet til å forbedre og videreutvikle seg selv og man antar at dette er noe som er relevant for alle (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013).

Bruk av positiv psykologi har tidligere vist positiv effekt på velvære i en metaanalyse av Sin og Lyubomirsky (2009). I artikkelen "Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work" av Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) beskrives og evalueres effekten av bruk av positiv psykologi med fokus på å fremheve og forbedre menneskers velvære i jobbsammenheng, med spesielt fokus på engasjement.

Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) mener at engasjement er spesielt interessant å se på, fordi det er en aktiv måte å måle velvære på, fremfor en passiv måte slik som jobbtilfredshet. Videre påpeker de at engasjement er en viktig del av velvære fordi engasjement både innehar affektive og kognitive komponenter i likhet med generell velvære (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Forfatterne henviser til Hence et al. (2008) som argumenterer for at engasjerte medarbeidere fremmer positiv atferd og presterer bedre på arbeidsplassen. Engasjement er her definert som «en positiv, oppfyllende arbeidsrelatert tilstand som er karakterisert av energi, dedikasjon og absorpsjon» (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Energiske medarbeidere opplever stor grad av energi og motivasjon på jobb, som gjenspeiles i deres arbeidsinnsats. De er dedikert ved å være sterkt involvert i arbeidet og opplever stolthet og entusiasme i tilknytning til jobben de gjør. Til slutt er absorberte medarbeidere ofte fordypet i arbeidet og konsentrert når de er på jobb. På en annen måte kan man si at de opplever større grad av flyt, og at tiden går raskt når de er på jobb i motsetning til ansatte med lavere grad av engasjement (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) påpeker at selv om forskning har etablert at trekk ved jobben og arbeidet i seg selv har stor grad av påvirkning på engasjement, er det også mye som tyder på at individuelle karaktertrekk er viktige forløpere for medarbeideres velvære. Eksempelvis har forskning utført av Avey et al., (2010), Ouweneel et al., (2011) og Xanthopoulou et al., (2009) vist at trekk som optimisme og egen mestringsevne er sterke prediktorer for engasjement. Egen mestringsevne defineres av Bandura som «troen på at ens kapabiliteter til å organisere og utføre handlinger som kreves for å produsere gitte resultater» (Bandura, 1997, s 3). Medarbeider med tro på egen mestringsevne vil sannsynligvis være engasjert i jobbsammenheng fordi tro på egen mestring fører til villighet til å bruke ekstra energi og innsats for å fullføre oppgaver, og dermed blir det i større grad involvert i oppgaver og mer fordypet i arbeidet (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Medarbeidere med tro på egen mestringsevne vil med større sannsynlighet regulere egen motivasjon ved å sette utfordrende mål for seg selv, og har derfor større sannsynlighet for å holde engasjementet oppe. Å sette

mål og planlegge kan åpenbart bidra til engasjement ved måloppnåelse. Allikevel påpeker Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) at måloppnåelse ikke er det essensielle for engasjement. Det å se fremgang mot målene som er satt er viktigere enn selve måloppnåelsen i seg selv når det kommer til engasjement. Vi mennesker føler oss bra når vi tenker på å oppnå et ønsket fremtidig resultat, og da opplever vi det som motiverende å se at vi er på veien dit (Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli 2013).

I tillegg til tro på egen mestring, mener Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) opplevelsen av positive følelser er en viktig prediktor for engasjement i jobbsammenheng. Positive følelser i tilknytning til jobb er beskrevet som relativt intense, kortvarige affektive erfaringer som er fokusert på spesifikke objekter eller situasjoner i jobbsammenheng (Gary og Watson, 2002). Mens positive følelser er umiddelbare reaksjoner på arbeidsmiljøet, er engasjement i jobbsammenheng mer langvarig av natur. Derfor er det mulig å anta at kortvarige positive følelser går forut for engasjement. Videre kan positive følelser ha en effekt på engasjement fordi de har en tilnærming til atferd som oppmuntrer individer til å sette mål og være engasjert for å nå disse målene (Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) henviser til Fredrickson (1998) som påpeker at positive følelser er et signal på tilstedeværelse av optimal velvære. Videre påpeker Fredrickson at positive følelser ikke bare gjør at mennesker føler seg bra på et gitt tidspunkt, men det kan også være en prediktor for fremtidig velvære. I henhold til Fredricksons (1998) Broaden-and-Build theory, vil positive følelser utvide tanke- og handlingsrepertoaret vårt ved å gi mulighet for å utforske atferd som skaper læringsmuligheter og måloppnåelse, samt hjelper oss å bygge langvarige ressurser (Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Ved å oppleve positive følelser og samtidig engasjere seg i utforskende atferd, vil individer forsterke og videreutvikle egne ressurser, og samtidig bygge opp tro på egen mestringsevne. Som et resultat av dette vil individer oppleve en mer langvarig tilstand av velvære, slik som engasjement.

Målet med undersøkelsen til Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) var å undersøke om bruk av prinsipper fra positiv psykologi kunne brukes i en arbeidsrelatert setting for å øke positive følelser, egen mestringstro og engasjement i jobbsammenheng. En gruppe ansatte gjennomgikk øvelser på nett med fokus på oppgaver og aktiviteter for å fremme mer glede, øvelser i å sette mål i jobbsammenheng, øvelser for å bygge opp egne ressurser og liknende. Basert på undersøkelsen så det ut til at alle oppgavene, aktivitetene og øvelsene hadde en signifikant positiv effekt på det de antar er forløpere til engasjement, nemlig positive følelser og tro på egen mestring (Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Resultatene av studien er

sammenfallene med tidligere studier om bruk av positiv psykologi. Eksempelvis viste studien at initiativer hvor de brukte aktiviteter for å fremme glede hadde positive effekter på velvære, ved at de hadde fokus på individets signaturstyrker og uttrykke takknemlighet, samt bruk av metoder for å sette mål og bygge opp egne ressurser (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Studiene støttes av andre studier utført av Seligman et al. (2005), Mitchell et al. (2009), Lyubomirsky et al. (2011) og Luthans et al. (2008). Gjennom studien viste Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) at positive følelser er en affektiv forløper til engasjement, og at egen mestringsevne er en kognitiv forløper til engasjement i jobbsammenheng, og dermed at positiv psykologi kan være med på å skape og bygge engasjement. I undersøkelsen så de på deltakernes score på engasjement, og sammenliknet dette score etter at deltakerne hadde gjennomført øvelser, oppgaver og aktiviteter. Deltakerne ble delt inn i grupper med lavt, medium og høyt jobbengasjement, og ved sammenlikning så de spesielt at deltakere med lavt jobbengasjement hadde økt sin score signifikant (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013).

Basert på artikkelen av og undersøkelsen utført av Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) kan vi konkludere med at bruk av positiv psykologi har stort potensial for å fremme og videreutvikle medarbeideres velvære og engasjement på jobb. De påpeker derimot at det kun vil ha effekt på medarbeidere som selv ønsker det. Spesielt er det verdt å merke seg at medarbeidere som allerede er engasjert, opplever positive følelser i jobbsammenheng og har tro på egen mestringsevne har større sannsynlighet for å bli motivert av å videre fremme og utvikle egen velvære. Det påpekes vider at det er opp til ledere, HR og organisasjonsutviklere å sørge for at også de som opplever lavere grad av velvære blir motivert til å delta på tiltak som fremmer positive følelser, engasjement og tro på egen mestringsevne. Med andre ord er det organisasjonens og ledernes ansvar å overbevise og legge til rette for at lavt engasjerte medarbeidere får tilbud om tiltak, aktiviteter, oppgaver og øvelser som kan bidra til å øke grad av velvære (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013).

2.5 Positiv psykologi og organisasjonskultur

Positiv psykologi fokuserer på menneskers styrker, hvordan mennesker vokser og utvikler seg, samt hva som skal til for at vi som mennesker skal lykkes (Luthans et al. 2007). Begrepet positiv organisasjonsatferd blir brukt når man kobler positiv psykologi til jobbsammenheng (Luthans, 2002). Det er tenkt at positiv organisasjonsatferd handler om bruken av positivt orienterte menneskelige ressurser, styrker og psykologiske kapabiliteter som kan måles,

utvikles og effektivt styres for å bedre prestasjoner (Avey et al. 2008). Virksomheter med en positiv organisasjonskultur fokuserer på å belønne medarbeidere og skape et miljø hvor medarbeidere kan utvikle seg, vokse og få brukt sitt fulle potensiale (Robbins og Judge, 2012).

Sok med fler (2014) har funnet at støttende organisasjonskulturer er med på å redusere negative konsekvenser som følge av uklare skiller mellom jobb og fritid, det er med på å legge til rette for mer fleksible ordninger for jobb og fritid, samt at det er med på å beholde flere verdsette ansatte (Sok et al., 2014). Positive organisasjonskulturer er også med på å etablere en buffer for negative nyheter (French og Holden, 2012), hvilket er spesielt viktig i endringsprosesser (Parent og Lovelace, 2018).

Videre er en positiv organisasjonskultur også nyttig når det kommer til engasjement, fordi en positiv arbeidsplass er med på å støtte medarbeiderne. Det å bygge engasjement hos ansatte krever at man trekker på flere aspekter av en positiv organisasjonskultur. Blant annet påpeker Sirisetti (2012) at økt engasjement forekommer når det er positive relasjoner på arbeidsplassen, når medarbeidere får delta i beslutninger og når medarbeidere mottar støtte med tanke på utvikling, læring og vekst. Studier utført av Schaufeli og Baker (2004) viser også at en kultur hvor man får støtte fra kollegaer bidrar til økt engasjement på jobb. Dette støttes også av studier utført av Saks (2006). Med andre ord tyder dette på at en positiv organisasjonskultur bidrar til økt engasjement i jobbsammenheng.

Organisasjoner er hele tiden opptatt av å utvikle og implementere strategier for å maksimere effektivitet. I lys av dette har organisasjoner i større grad begynt å studere og ta i bruk teorier og konsepter fra fagfeltet innen positiv organisasjonsatferd og positiv organisasjonskultur (Ramlall 2008). Dette har blitt spesielt relevant siden fremveksten av positiv psykologi på starten av 2000-tallet. Det kan virke overraskende at virksomheter som fokuserer på å fremheve positive attributter (som for eksempel lojalitet, motstandsdyktighet, troverdighet, ydmykhet og medmenneskelighet) fremfor å kjempe mot negative attributter, presterer bedre (Fryer 2004).

Positiv psykologi har vokst frem og vunnet momentum som en tilnærming som skifter fokus fra hva som er galt med mennesker eller organisasjoner til å fokusere på hva som forsterker menneskelige styrker som tillater individer, grupper og organisasjoner til å utvikle seg og

utnytte sitt potensial. Det overordnede målet med positiv psykologi er å skape organiserte systemer som aktualiserer menneskelig potensial (Peterson og Spiker, 2005). Det er derfor kritisk å stille spørsmål om hvordan arbeidsplasser kan bidra til å fremme opplevelser og følelser som glede, takknemlighet, tilfredshet, vekst og utvikling. Samtidig er det viktig å forstå hvordan og hvorfor organisatoriske strategier påvirker ansattes atferd og holdninger (Ramlall 2008).

De senere årene har akademikere innen strategi prøvd å få en bredere forståelse for hvordan organisasjoner beholder og videreutvikler sitt konkurransefortrinn (Amit og Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Mahoney og Pandian, 1992; Wernerfelt, 1995). Basert på flere studier, viser det seg at organisasjonskultur er en kjernekomponent i det som legger grunnlag for konkurransefortrinn i en organisasjon (Pfeffer, 1998; Pringle og Kroll, 1997). Forskning hevder at sterke organisasjonskulturer er med på å forbedre prestasjoner i organisasjonen ved å fasilitere og sette retning for intern atferd (Sørensen, 2002).

Det å bygge en positiv organisasjonskultur ville vært basert på konseptet om å forsterke tilfredshet, motivasjon og produktivitet på arbeidsplassen (Martin, 2004). Wiegand og Geller (2004) har også påpekt flere strategier for å forsterke individets suksessorientering, og de konkluderte med en modell med fokus på aktiv omtanke, som virker å være nyttig for å skape et støttende arbeidsmiljø.

Noe som står sentralt for å bygge og videreutvikle en organisasjonskultur er ledelsen og lederskapet i organisasjonen. Typisk sett er organisasjonskulturen en refleksjon av lederne i virksomheten. Eksempelvis er positiv organisasjonsatferd og autentisk ledelse viktige karakteristika for at mennesker skal kunne vokse og utvikle seg i organisasjonen (Gardner og Schmermerhorn, 2004).

I henhold til Fryer (2004), ser forskere innen positive organisasjoner på sosiale konstruksjoner, verdier og prosesser som gjør organisasjoner gode, samt organisasjonens resultater. Fryer trekker frem et eksempel om Southwest Airlines, og hevder at grunnen til deres suksess i flyindustrien ikke kun er på grunn av kostnadsstrukturen de har, men at det også er på grunn av hvordan de behandler og utvikler sine ansatte.

Forskning viser at det finnes en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og virksomhetens prestasjoner. For eksempel har O'Reagen og Ghobadian (2004) bekreftet sammenheng mellom strategisk planlegging, organisasjonskultur, ledelse og prestasjon og vært i stand til å avbilde attributter ved hvert av elementene, for så å knytte det opp til prestasjon. Deres forskning viser at høyt presterende virksomheter har større fokus på strategisk planlegging, og mer definert kultur, samt mer definerte krav til ledelsen sammenliknet med virksomheter som presterer dårligere.

Organisasjonskultur har også blitt ansett for å være en form for organisasjonskapital (Barney, 1985; Camerer og Vesalainen, 1988). Organisasjonskultur har potensiale til å forsterke virksomhetens prestasjoner, individuell tilfredshet, en opplevelse av trygghet med tanke på hvordan utfordringer og problemer blir håndtert, samt andre aspekter av arbeidet (Dension og Mishra, 1995). Organisasjonskultur har signifikant effekt på hvordan medarbeidere vurderer sine organisatoriske ansvarsområder og sin forpliktelse til arbeidet.

Basert på dette har Ramlall (2008) utarbeidet følgende hypotese:

Organisasjoner med en mer positiv kultur vil gi et miljø som fremmer glede, forpliktelse, tilfredshet og høyere prestasjon.

Ved å samle inn data fra mer enn 240 ledere, var Ramlall (2008) i stand til å analysere hvilken påvirkning organisasjonskultur har på forpliktelse, tilfredshet og prestasjon. Når det gjelder definisjonen av organisasjonskultur har Ramlall (2008) tatt utgangspunkt i at organisasjonskultur er delte holdninger, oppfatninger og atferd, samt kjerneverdiene til medlemmene av organisasjonen, som påvirker menneskers atferd (Denison, 1996; Hatch 1993; Ulrich og LaFasto, 1995). Basert på Seligmans (2002a, 2002b) arbeid rundt positiv psykologi, ble deltakerne i Ramlalls (2008) studie bedt om å identifisere til i hvilken grad deres eksisterende organisasjonskultur er en kultur som er positiv og instrumentell for å skape et miljø som gir forpliktete, tilfredse og glade medarbeidere som igjen presterer bedre både individuelt og i gruppe. Ramlall (2008) fant positiv korrelasjon mellom organisasjonskultur og prestasjon, samt fikk bekreftet at organisasjonskultur er noe som bidrar til å beholde og forplikte medarbeidere til organisasjonen. Basert på resultater fra deres forskning ble deres hypotese bekreftet.

2.6 Positiv psykologi og ledelse

Johannessen og Olsen (2013) har allerede koblet positiv psykologi og ledelse, hvilket utgjør det det omtaler som positivt lederskap. De hevder at positivt lederskap er svaret på hvordan ledere skal lykkes i å forløse motivasjon, kreativitet og ressurser som er latente i virksomhetens ansatte og deres nettverk, nå som kunnskap er den viktigste ressursen (Johannessen og Olsen, 2013, s 21). Hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten. Positivt lederskap er bygd på og representerer en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. (Johannessen og Olsen, 2013, s 22).

Systemtenkning ble introdusert for 30-40 år siden, men det er først i senere tid at denne tenkningen har blitt så utbredt. Forklaringen på dette er de hurtige omgivelsesendringene, den teknologiske utviklingen, minsket responstid for informasjon og mer kontakt mellom flere systemer (internt i organisasjoner, men også mellom organisasjoner) (Johannessen og Olsen, 2013, s 23). Systemtenkning betyr at delene og helheten må ses i sammenheng, samt at virksomheter og individer hele tiden må forstås som en del av sine omgivelser. I den systemiske tenkningen er hovedspørsmålet: Hvilket mønster er det som binder sammen et gitt fenomen eller problem? Et system er en helhet som består av to eller flere deler med forbindelse til hverandre og til en omgivelse. Hver del har en effekt på helheten. Hver del er ofte sammensatt av subdeler som på sitt nivå danner et delsystem. Systemer er derfor relatert til hverandre på samme måte som delene i et system er relatert til hverandre, samtidig som at hvert system har innvirkning på hverandre (Johannessen og Olsen, 2013, s 23-24). Som en konsekvens av mer vekt på systemtenkning ser man et skifte fra organisering basert på kommando og kontroll til ulike typer relasjonsbasert organisering, der dette kompetansenettverk danner et viktig grunnlag, og der ny teknologi, ny ideologi og globale perspektiver er viktige holdepunkt. Disse nye måtene å organisere på blir i det videre basert på kunnskap, læring og innovasjon, det vil si kunnskapsbaserte organisasjoner eller kunnskapsbasert organisering. Førstelinjen blir stadig viktigere, og den blir målet for informasjonssystemene, kunnskapsutviklingen, kunnskapsregistreringen, beslutningsprosessene, strategiutviklingen med videre (Johannessen og Olsen, 2013, s 24).

I tillegg til systemtenkning er også positiv tenkning og positiv psykologi en del av positivt lederskap. Den positive tenkningen har røtter tilbake til Platon. Vi finner også spor av den

positive tenkningen gjennom store deler av vår historie, for eksempel gjennom filosofen Epiceteus, Leo Tolstoy og Shakespeare (Johannessen og Olsen, 2013, s 24-25). Den positive tenkningen fikk derimot trange kår etter andre verdenskrig. Deretter vokste positiv psykologi frem som en ny retning innenfor psykologien. Som tidligere nevnt var man primært opptatt av en sykdomsmodell og sykdomsideologi innen psykologien, mens Martin Seligman ønsket gjennom sin forskning å rette fokuset mot å hjelpe folk til å leve mer produktive og meningsfulle liv, samt identifisere og drive frem talent (Johannessen og Olsen, 2013, 2s 5).

Positiv psykologi representerer en lengre utvikling med røtter i positiv tenkning. I følge Linley et al. (2006) kan elementer innenfor positiv psykologi spores helt tilbake til opprinnelsen av psykologien som fagområde. Vi finner dette tilbake til James (1902), som benytter betegnelsen sunn bevissthet, samt Maslow som hevdet følgende:

«Psykologivitenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden. Den har avdekket mye om menneskers svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskets potensial, fortrinn, oppnåelige aspirasjon eller psykologiske fullkommenhet» (Johannessen og Olsen, 2013, s 25-26). Det positiv psykologi bidrar med, er å konsolidere og løfte frem det vi allerede vet om hva som gjør livet verdt å leve.

Som tidligere nevnt i oppgaven, baserer forskning innen positiv psykologi seg på tre overordnede temaer; positiv subjektiv opplevelse, positive individuelle karaktertrekk og positive institusjoner. For å lykkes innenfor den virkeligheten som organisasjoner står overfor, må det i lang sterkere grad fokuseres på en bedre og annerledes utnyttelse av ansattes og lederes ressurser. Johannessen og Olsen hevder at dette best gjøres gjennom positivt lederskap. Lederens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. For å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for sterkere selvledelse, og må fokusere på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, og ledelse av kreativitet. Dette må skje innenfor en systemisk forståelse av hvert enkelt element, der del og helhet i sammenheng blir viktig (Johannessen og Olsen, 2013, s 26). Den bærende ideen er basert på positivt lederskap knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser. Med den bærende ideen knytter positivt lederskap seg til de utfordringene, men også de mulighetene vi står overfor ved overgangen til det globaliserte kunnskapssamfunnet. Hvis virksomheter skal lykkes med å skape verdier for sine kunder, sine

ansatte og derigjennom verdier for sine eiere, må de ta kunnskapssamfunnets utfordringer og muligheter på alvor (Johannessen og Olsen, 2013, s 26). Dette stiller krav til at de ansatte må ledes til å lede seg selv. De må også ledes til å kunne lede relasjonen til sine kunder, leverandører og kollegaer. Dette setter også fokus på samskaping, som stiller krav til langt mer enn å øke de ansattes faglige kompetanse innenfor sine fagfelt. Det innebærer langt større vekt på ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Et sterkere krav til kreativitet innebærer at de ansatte må ledes til å kunne lede sin egen kreativitet (Johannessen og Olsen, 2013, s 26).

Johannessen og Olsen (2013) oppsummerer at positivt lederskap dermed består av flere elementer, i tillegg til positiv psykologi, samt at man må bruke flere virkemidler som for eksempel coaching for å kunne utøve positivt lederskap (Johannessen og Olsen, 2013, s 27).

Fra et evolusjonært ståsted, har individer en tendens til å vie mer oppmerksomhet til negative hendelser enn til positive hendelser. Vi har en tendens til å utvikle negative inntrykk og stereotyper raskere enn hva vi utvikler gode. Dette er fordi negative hendelser tenderer mot å ha en varig negativ påvirkning. Ideen med positive følelser og positiv psykologi er å bruke positive hendelser slik at de kan ha en varig god effekt. Positive følelser kan predikere fremtidig evne til å takle motgang og utvide individers kognitive evner (Kumar et al 2015). Fredrickson (2002) hevder at positive følelser kan utvikle individers fysiske, intellektuelle og sosiale ferdigheter. Eksempelvis kan intellektuelle ressurser utvikles gjennom positive følelser som glede og lykke. Glede motiverer individer til å utforske omgivelsene og bygge opp mer kunnskap om omgivelsene. Dette bidrar til å øke grunnleggende kunnskap og bruke allerede eksisterende kunnskap. Videre kan sosiale ferdigheter utvikles gjennom bruk av positive følelser som takknemlighet. Ved å utvise takknemlighet vil individer styrke relasjoner til de rundt og bygge opp sosial kapital (Kumar et al 2015).

Empati er også en del av positiv psykologi. Empati handler om evnen til å forstå handlinger og situasjoner fra en annen persons perspektiv, samt å tilegne seg innsikt om andre menneskers psykologiske verden (Kumar et al 2015). Empati inkluderer to aktiviteter. For det første går det ut på å se for seg hva den andre personen tenker eller føler som et resultat av situasjon, hvor man også tar den andre personens verdier og mål i betraktning. For det andre går det ut på å se for seg en selv i den andre personens situasjon. Studier har vist at empati resulterer i

hensiktsmessig sosial atferd, forbedrer kommunikasjon mellom individer og reduserer konflikt (Kumar et al 2015).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive hva som har blitt gjort i løpet av forskningsprosessen. Jeg vil beskrive for leseren hvordan forskningen er designet, hvilken metode som er valgt i forskningen, hvordan datainnsamlingen har foregått, samt analysen av innsamlet data. Til slutt i kapittelet vil jeg vurdere kvaliteten på forskningen som har blitt gjort – herunder gyldighet og pålitelighet, samt gå gjennom eventuelle feilkilder.

Jacobsen (2015) påpeker at metoden henger tett sammen med virkeligheten. Denne sammenhengen kan vises ved at forskerens oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og dermed hva slags metode som vurderes som best. I lys av dette vil jeg påpeke at min egen faglige bakgrunn, både gjennom utdanning og arbeid, kan påvirke mine valg og antakelser knyttet til bruk av positiv psykologi innenfor ledelse. Jeg har allikevel forsøkt å være åpen både når jeg har gått gjennom teori, og gjennom mine undersøkelser for at forskningen ikke skal bære preg av min egen faglige bakgrunn.

3.1 Forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign er målet å finne det designet som er best egnet til den spesifikke problemstillingen. Valg av forskningsdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet). Vi må derfor spørre oss selv om det undersøkelsesopplegget vi velger, er egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s 89).

Spørsmål om en undersøkelses gyldighet vil først og fremst knyttes til intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet handler om i hvor stor grad den beskrivelsen en undersøkelse gir er sann eller «virkelighetsnær», og hvorvidt vi har dekning i data for konklusjoner knyttet til å årsak og virkning. Ekstern gyldighet handler om i hvor stor grad vi kan generalisere funn fra vår studie. Ulike undersøkelsesopplegg vil ha ulike styrker og svakheter (Jacobsen, 2015, s 89).

3.1.1 Utvalgsundersøkelser og små-N-studier

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke utvalgsundersøkelser. Hovedgrunnen til dette er at jeg ønsker å undersøke få antall enheter i dybden slik at jeg kan belyse mine forskningsspørsmål på en rik og detaljert måte. Videre er det hensiktsmessig å kunne ha en bredde i utvalget som representerer ulike organisasjoner, ulike typer medarbeidere og ledere, samt ulike bransjer for å prioritere variasjon og muligheter for statistisk generalisering i undersøkelsen.

Utvalgsundersøkelser tar utgangspunkt i at det finnes et stort antall enheter som man burde ha undersøkt for å få en fullstendig oversikt. Samtidig har man verken tid eller ressurser til å undersøke alle (Jacobsen, 2015, s 105-106). Ideelt sett burde jeg i mine undersøkelser ha undersøkt alle virksomheter og ledere med personalansvar i hele landet for å finne ut av hva slags påvirkning positiv psykologi i ledelse har på virksomhetens konkurransefortrinn. Utvalgsundersøkelser baserer seg på at det finnes en populasjon og at man kan studere et utvalg fra denne populasjonen. I de aller fleste studier vil utvalget bestå av ulike individer som kommer fra ulike kontekster (Jacobsen, 2015, s 106). Utvalgsstudier prioriterer dermed variasjon og muligheter for statistisk generalisering. Ulempen er at slike studier toner ned samspillet mellom individ og kontekst, og at man står i fare for å ende opp med «tynne beskrivelser» som virker virkelighetsfjerne. Fordelen med «tynne beskrivelser» er at de krever presisjon. Forskeren tvinges her til å fokusere på noen få elementer, noe som krever en nøye gjennomtenkning av hva som er viktig og hva som er uviktig (Jacobsen, 2015, s 106).

Små-N-studier innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter, ofte ikke mer enn fem eller ti. Vanligvis har denne formen for studier vært knyttet til områder der antallet enheter er naturlig begrenset. Ofte vil små-N-studier trekke ut enheter fra ulike kontekster, som for eksempel fra organisasjoner. Det medfører at denne type studier har fokuset på et spesielt fenomen, men at fenomenet kan belyses fra ulike ståsteder. Eksempler på små-N-studier kan være intervjuer med noen få informanter/respondenter for å belyse et fenomen (Jacobsen, 2015, s 106). Små-N-studier passer til problemstillinger hvor fenomenet vektlegges i større grad enn konteksten. Samtidig er utgangspunktet at ulike informanter/respondenter har ulike ståsteder, og derfor høyst sannsynlig vil ha ulike oppfatninger av fenomenet (Jacobsen, 2015, s 107). Denne type forskningsdesign egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen på tvers av flere steder eller situasjoner. Ved å variere med enheter fra ulike kontekster kan vi få en rikere beskrivelse av fenomenet enn hvis vi bare studerte én enkelt case. Slike undersøkelsesdesign ligger tett på det som ofte kalles fenomenologiske undersøkelsesopplegg der hensikten er å få frem ulike forståelser for ett og samme fenomen (Jacobsen, 2015, s 107). I en slik studie er informantene og respondentene valgt ut med et spesielt mål for øyet, vanligvis å få ulike perspektiver på ett og samme fenomen. Dermed vil informantene/respondentene som oftest komme fra ulike kontekster (Jacobsen, 2015, s 107).

3.2 Valg av metode

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativ metode for å samle inn data. Dette er for å best belyse problemstillingen som er valgt i oppgaven. Jeg ønsket å oppnå en forståelse og innsikt i fenomenet positiv psykologi, hvordan dette kan knyttes til ledelse for igjen å skape konkurransefortrinn for virksomheter. Videre er temaet jeg ønsker å undersøke noe jeg ikke har visst spesielt mye om i forkant, og kvalitativ metode egner seg godt når problemstillingen er noe uklar. I lys av min problemstilling og mine forskningsspørsmål ser jeg også at dette er noe som kan legge grunnlag for å utvikle nye teorier og hypoteser innen ledelse. Kvalitative metoder er åpne for nye impulser, og egner seg derfor godt til dette. Jeg har derfor ansett kvalitativ metode som den beste måten å tilnærme meg denne oppgaven.

En kvalitativ studie er som regel intensiv (få enheter) der data samles inn som ord. Å samle inn data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon med den eller de som undersøkes. En kvalitativ tilnærming vil vektlegge å møte dem som undersøkes på deres premisser, ikke forskerens. Dette vil i stor grad gi nærhet mellom den som undersøker og den/de som blir undersøkt. Målet er å få den undersøktes oppfatning, formidlet gjennom egne ord (Jacobsen, 2015, s 129). Denne vekten på nærhet vil også kreve stor grad av åpenhet, det vil si at forskeren i liten grad har bestemt på forhånd hva han eller hun skal lete etter. Det er de situasjonene forskeren observerer, eller de menneskene de intervjuer som bestemmer hva slags informasjon de får inn. Forskeren påtvinger ikke de undersøkte faste spørsmål med faste svarkategorier. Kvalitative data legger altså få føringer på den informasjonen en forsker får inn (Jacobsen, 2015, s 129). Dermed kan vi påstå at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy relevans. De får frem den «riktige» forståelsen av et fenomen eller en situasjon. Det er de som undersøkes som i stor grad definerer hva som er den «korrekte» forståelsen (Jacobsen, 2015, s 129).

Nettopp fordi kvalitative data er åpne, vil de ofte bli svært nyanserte. Den enkelte respondent gir sine fortolkninger, sine meninger – kort sagt den individuelle og unike forståelsen av et forhold. De dataene vi da får er godt egnet til å få frem det spesifikke, det unike ved en respondent og dennes kontekst. Dette betyr at kvalitative data som regel vil favoriseres variasjon og kompleksitet. Det er i mindre grad det generelle som fanges opp (Jacobsen, 2015, s 130).

Videre er kvalitative tilnæringer også fleksible. Utgangspunktet er at vi har en problemstilling som vi ønsker å få belyst, men denne problemstillingen kan endres etter hvert som vi får vite mer. Prosessen blir interaktiv. Det vil si at vi kan gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår (Jacobsen, 2015, s 130).

Det er ikke bare positive aspekter ved kvalitative data. De mest sentrale ulempene er at det er ressurskrevende å samle inn data. Inngående intervjuer tar ofte lang tid, mens observasjon er enda mer tidkrevende. Derfor må vi foreta et valg hvor vi prioriterer nyanser foran mange enheter, det vil si et intensivt design av typen enkeltcase eller små-N-studier. Siden vi kun kan rekke over et fåtall personer, får vi også et problem med representativiteten til dem vi spør. Kvalitative tilnæringer vil alltid møte generaliseringsproblemer, og dermed ha problemer med den eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2015, s 131). En annen ulempe er at den informasjonen vi får inn, er ganske vanskelig å tolke på grunn av sin nyanserikdom. Dataene vil også være ustrukturerte, hvilket medfører vansker med å ordne dem i oversiktlige kategorier (Jacobsen, 2015, s 131).

3.3 Induktiv, deduktiv og abduktiv metode

I denne oppgaven har jeg benyttet meg av en abduktiv tilnærming. Årsaken til at jeg har valgt denne tilnærmingen er mulighetene for å fremskaffe interessant forskning gjennom små-N-studier, samt dens mer pragmatiske forhold til hvordan forskning realistisk oppstår. Temaet for denne oppgaven og min problemstilling er ikke noe jeg har funnet mye empiri om fra tidligere eller noe jeg selv har forsket på tidligere. Videre er det et tema og en problemstilling jeg har noen antakelser om fra tidligere av, og som støttes av annen relevant empiri knyttet til forskningsspørsmålene. Derfor har det i denne oppgaven vært en utfordring å kun skulle ta utgangspunkt i teori eller kun ta utgangspunkt i empiri. En abduktiv tilnærming tar hensyn til disse utfordringene og gir meg muligheten til å navigere frem og tilbake mellom teori, forskningsspørsmålene og empiri. Eksempelvis er min intervjuguide utarbeidet med delvis utgangspunkt i teori, mine antakelser, samt hva som har fremstått som aktuelt etter dialog med intervjuobjektene.

Rent induktivt betraktes som ytterpunkter på en skala. Ved deduktiv metode tar man utgangspunkt i teori, utarbeider en hypotese for deretter å samle inn empiri. Ved induktiv metode tar man utgangspunkt i empiri, for deretter å utforme en hypotese og etablere teori basert på de funn man har gjort i virkeligheten (Jacobsen, 2015, s 34-35). Jacobsen (2015)

hevder at det er umulig å bare forholde seg til teori, fordi teorien ofte kommer som en følge av at man tidligere har observert noe. Samtidig er det naivt å anta at det er mulig å gå ut i verden som en ubeskrevet tavle – helt uten antakelser. En mer pragmatisk tilnærming baserer seg på det som kan kalles abduksjon. Utgangspunktet er at all vitenskapelig tenking starter med observasjoner. Man sanser et eller annet som overrasker, noe som igjen skaper et spørsmål. Spørsmålet ses som et problem som må løses, noe som igjen starter en spekulasjon om hvordan problemet ser ut, og hva som er problemet årsak. Spekulasjonene leder i neste omgang til et sett med antakelser eller hypoteser (Jacobsen, 2015, s 35).

Neste skritt vil da naturlig være å undersøke om antakelsene stemmer, noe som betyr at de må konfronteres med empiri. Forskning blir i stor grad en kontinuerlig problemløsende prosess, noe som gjør den til en kombinasjon av både induksjon og deduksjon (Jacobsen, 2015, s 36). En slik tilnærming til kunnskapsutvikling gjør det litt meningsløst å snakke om induksjon eller deduksjon. Praktisk kunnskap utvikles både gjennom det induktive (man observerer eller sanser noe) og det deduktive (man ser om antakelser får støtte eller ikke i empiri). I en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Abduksjon er altså en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen av de to kan sies å ha forrang. Snarere ses forskningen som en stadig pågående prosess der funn leder til nye utfordringer som igjen leder til nye spørsmål som må undersøkes (Jacobsen, 2015, s 36).

I en pragmatisk tilnærming blir det mest fornuftig å snakke om hvor åpen eller lukket en datainnsamling er. Dette vil si hvor store begrensninger forskeren bevisst legger på de data som skal samles inn, før han eller hun starter undersøkelsen. I noen tilfeller vil forskeren legge sterke føringer på informasjonen, for eksempel ved bare å se på noen få, forhåndsdefinerte fenomener. I andre tilfeller vil forskeren gå mer åpent ut og være mer mottakelig for ny og overraskende informasjon som de ikke hadde tenkt på før undersøkelsen startet (Jacobsen, 2015, s 36). Et ustrukturert intervju kan illustrere en åpen tilnærming. Ved å velge en slik metode trenger ikke forskeren å strukturere datainnsamlingen særlig sterkt på forhånd. Dermed blir dette en tilnærming som er mer åpen for det nye og overraskende. Av og til vil man befinne seg i en situasjon der man må velge en åpen tilnærming, fordi man ikke vet særlig mye om det man skal undersøke. Det blir en eksplorerende undersøkelse (Jacobsen, 2015, s 37).

3.4 Datakilder

3.4.1 Intervjuer

I henhold til Jacobsen (2015) er intervjuer nok den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode. Dette er også den formen for datainnsamling jeg har funnet mest hensiktsmessig å bruke, både med tanke på min problemstilling og mitt forskningsdesign. Datainnsamling gjennom intervjuer er kjennetegnet ved at undersøger og respondent prater sammen som i en vanlig dialog. De data som samles inn, kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. Vanligvis foregår intervjuene ansikt-til-ansikt, men det kan også skje via telefon, e-post eller over Internett. Partene kommuniserer om ulike forhold og undersøgeren noterer seg hva respondenten sier. Det legges ingen eller svært få begrensninger på hva respondenten kan si. De resultatene undersøgeren sitter igjen med, er en mengde notater, e-poster og/eller lydopptak som så skal analyseres (Jacobsen, 2015, s 146).

Intervjuer egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes, da det å foreta personlige, individuelle intervjuer er tidkrevende. I tillegg krever det tid i form av å administrere hvert enkelt intervju, samt at hvert intervju generere store datamengder som må analyseres. Videre egner intervjuer seg godt når vi er interessert i hva det enkelte individ sier. Personlige intervjuer får frem den enkelte respondents holdninger og oppfatninger, uten at det tas hensyn til den sosiale sammenhengen. Til slutt egner intervjuer seg godt når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015, s 146-147). Mitt formål med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere med personalansvar kan bruke positiv psykologi for å øke virksomhetens konkurransefortrinn, gjennom å fremme prestasjon engasjement og en sterkere organisasjonskultur. For å undersøke dette ønsker jeg å undersøke relativt få enheter, nettopp for at jeg er interessert i hva hvert enkelt individ har å si, samt hvordan de fortolker og hva de mener i tilknytning til fenomenet. Jeg er videre interessert i å få frem nyanser, variasjoner og sitte igjen med så detaljrik informasjon som mulig.

Det finnes ulike former for intervjuer. Blant annet skiller man på ulike måter intervjuet gjennomføres, herunder ansikt-til-ansikt, telefon, chat eller e-post (Jacobsen, 2015, s 147). Jeg har valgt å gjennomføre alle intervjuene ansikt-til-ansikt, for å få til en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon. Allikevel ble jeg enig med mine respondenter om at jeg kunne følge opp per telefon, dersom det var noe som var uklart eller det dukket opp flere spørsmål.

Videre kan et kvalitativt intervju ha ulike grader av åpenhet. Noen ganger foregår intervjuet som en helt vanlig samtale, det vil si uten noen form for begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Vanligvis er det åpne intervjuet til en viss grad strukturert, for eksempel ved hjelp av en liste over temaer som skal tas opp. Når vi skal ta notater i løpet av et intervju, må vi bestemme oss på forhånd hvor sterkt pre-strukturerte disse notatene skal være. Pre-strukturering innebærer at vi på forhånd bestemmer oss for elementer vi skal konsentrere oss spesielt om, for eksempel ulike temaer i et intervju (Jacobsen, 2015, s 149). I min undersøkelse har jeg valgt en middels strukturingsgrad på intervjuet. Jeg har utarbeidet en intervjuguide med temaer jeg ønsket å snakke med respondentene om, temaene kommer i en fast rekkefølge og jeg har kun åpne svar, og ingen faste svaralternativer. Med tanke på at jeg har valgt en abduktiv tilnærming til metode, var det viktig for meg å ikke lage en for strukturert intervjuguide, hvor spørsmålene kun tok utgangspunkt i eksisterende teori. Min intervjuguide har derfor hatt rom for å legge til oppfølgingsspørsmål ved behov og for å følge opp respondentens svar på en god måte.

3.4.2 Valg av respondenter

Min oppgave er ikke knyttet til én bestemt virksomhet. Derfor har jeg stått fritt med tanke på valg av respondenter. Jacobsen (2015) har listet opp noen ulike steg i utvalgsprosessen for valg av respondenter. Steg 1 går ut på å skaffe en oversikt over alle dem du ville ønsket å undersøke hvis du hadde ubegrenset tid, penger og analysemuligheter (Jacobsen, 2015, s 179). I min undersøkelse hadde det vært ideelt å intervju alle ledere med personalansvar, samt alle medarbeidere i Norge. Dette er derimot ikke mulig å gjennomføre, og jeg landet på totalt 10 respondenter, henholdsvis 5 ledere med personalansvar og 5 medarbeidere.

Neste steg i prosessen er å spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier. Dette går ut på hvilke trekk respondentene bør ha for å kvalifisere til å delta i undersøkelsen. Disse kriteriene styres fullt og helt av problemstillingen (Jacobsen, 2015, s 179). på bakgrunn av dette steget har jeg satt som kriteriet at respondentene i leder-kategorien må være ledere med personalansvar på nåværende tidspunkt, det må være ledere på et såpass høyt nivå at temaer som konkurransefortrinn, organisasjonskultur, prestasjon og engasjement er noe de har et forhold til som en del av sin ledelse, samt at de må være ledere med personalansvar i private virksomheter da konkurransefortrinn er mest aktuelt for disse fremfor offentlige og statlige virksomheter. Når det gjelder kriterier for medarbeiderkategorien har jeg satt som kriterium at

de inngår i yrkesgrupper hvor engasjement, prestasjon og organisasjonskultur påvirker deres prestasjoner. Med andre ord er det primært kunnskapsmedarbeidere i ulike bransjer jeg ønsket å intervju.

Gjennom mitt utvalg av respondenter har jeg prøvd å få til bredde og variasjon med tanke på bransjer og yrkesgrupper. Alle lederne og alle medarbeiderne er fra ulike virksomheter, ulike bransjer og innehar ulike stillinger/yrker. Bredde og variasjon sikrer at vi får med én respondent fra hver av de gruppene vi mener er relevante for undersøkelsen. Men det trenger ikke å bety at utvalget er representativt. Metoden kan også føre til at vi får like mange personer fra en gruppe som totalt sett utgjør bare noen så, som fra den gruppen utgjør majoriteten (Jacobsen, 2015, s 181).

Mine respondenter har jeg i all hovedsak funnet gjennom søk på LinkedIn, hvor jeg gjorde søk på ulike stillingsnivåer, stillingskategorier, bransjer og yrkesgrupper. Deretter tok jeg kontakt med hver enkelt som passet med de kriteriene jeg på forhånd hadde satt, informerte om temaet for oppgaven, hva jeg ønsket å undersøke og hvordan jeg ønsket å undersøke. Deretter sto de ulike personene fritt til å delta på intervju eller ikke.

Jeg endte opp med 5 medarbeidere fra bransjer som media og kommunikasjon, bygg og anlegg, salg, konsulentvirksomhet, IT og hotell og reiseliv. Videre endte jeg opp med 5 ledere med personalansvar fra bransjer som bygg og anlegg, reklame, konsulentvirksomhet, privatundervisning og salg og service. Ingen av respondentene jobber i samme virksomhet eller har kjennskap til hverandre.

3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Jeg valgte å kun ta notater fra intervjuene skriftlig, og ikke bruke lydopptak. Dette for at mange respondenter er mer komfortable ble at det blir notert, de snakker friere uten lydopptak og jeg ønsket at alle intervjuene skulle bli gjennomført likt da det var noen som ikke ønsket lydopptak.

Til sammen utførte jeg ti intervjuer over en tidsperiode på 8 uker i juli og august. Alle intervjuene varte litt over én time. Med tanke på ferieavvikling i juli og august måtte jeg legge opp intervjuene basert på når de ulike respondentene var tilgjengelige. Rekkefølgen på

gjennomføringen ble derfor ganske tilfeldig, og jeg intervjuet de to gruppene (medarbeidere og ledere med personalansvar) om hverandre.

Når det kom til sted for intervju lot jeg det være opp til respondentene hva som var mest praktisk for vedkommende. I all hovedsak var det på et eget møterom på deres egen arbeidsplass. Dette passer også overens med Jacobsen (2015) sine anbefalinger om et naturlig sted hvor respondenten føler seg hjemme. Dersom intervjuet skal omhandle forhold ved arbeidet, vil dette gjerne være på personens arbeidsplass (Jacobsen, 2015, s 152).

Min intervjuguide begynte med informasjon og en oversikt over hensikten med intervjuet. Jeg gikk gjennom hvem jeg, hensikten med undersøkelsen, tema for oppgaven, hvordan informasjonen som kommer frem i intervjuet skulle benyttes, hvor mange som intervjues og hvordan respondenten er sikret anonymitet. Dette i henhold til anbefalinger av Jacobsen (2015). Videre var intervjuguiden min lagt opp til å starte med generelle spørsmål rundt de ulike temaene. De generelle spørsmålene var åpne, og begynte med «hva», «hvordan», «hvilke» og liknende for å åpne dialogen med respondenten. Videre passet jeg på å stille «ufarlige» spørsmål i starten, som antall års erfaring, utdanningsbakgrunn, tidligere erfaring, hva slags arbeidsoppgaver vedkommende har og liknende. Underveis passet jeg på å stille oppfølgingsspørsmål der jeg opplevde at det var behov for det. Samtidig passet jeg på å komme med nikk, bekreftelser og oppmuntringer underveis for å vise forståelse for det intervjuobjektet snakket opp. Avslutningsvis var jeg nøye med å runde av når det hadde gått én time, slik at jeg holdt avtalt tid med hver respondent. Helt til slutt spurte jeg hver respondent om det var noe de hadde lyst til å si som jeg ikke hadde spurt om, eller som vi ikke hadde kommet inn på i intervjuet. Dette var for å sikre at respondentene ikke satt inne med informasjon som de ønsket å få frem, men som jeg ikke har spurt om.

3.5 Analyse og tolkning av data

Etter gjennomføringen av alle intervjuene satt jeg igjen med store mengder med notater. Det ble derfor viktig å vurdere hvordan jeg kunne trekke ut noe fornuftig av den informasjonsmengden jeg satt igjen med. I henhold Jacobsen (2015) handler dette om å redusere noe av kompleksiteten. Kvalitativ analyse handler delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler (ord, setninger, avsnitt), så å binde disse elementene sammen, for så å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes. Dette vil som regel føre til at man

ser delene i et nytt lys, slik at analysen utvides til en nøye gjennomgang av de enkelte delene (Jacobsen, 2015, s 198).

I kort tid etter at intervjuene ble gjennomført, renskrev jeg alle notatene. Jeg gikk da gjennom om jeg forsto alt som sto i notatene, om noe av det som sto der var helt unødvendig, om notatene stemte overens med mitt eget hovedinntrykk i etterkant av intervjuet, samt at jeg noterte refleksjoner over selve intervjusituasjonen. Refleksjonene var eksempelvis hvordan intervjupersonen oppførte seg, hvordan stemningen i intervjuet var, hvordan tonen mellom meg og intervjuobjekt var og liknende. På bakgrunn av dette kunne jeg lage en full oppsummering av intervjuer og observasjoner jeg hadde gjort, i henhold til Jacobsens fremgangsmåte for tolkning av data (Jacobsen, 2015, s 200-201). Som en del av dette valgte jeg også å skrive sammendrag til hver enkelt intervju som inneholdt tid og sted for intervjuet, hovedtemaer som ble tatt opp, personens overordnede svar og liknende.

For å transkribere intervjuene i sin helhet brukte jeg et program kalt «Express Scribe Transcription» som er et gratisprogram for å transkribere tekst. Her var det mulig å legge inn kommentarer, slik at jeg også kunne få med observasjoner som tonefall, stillhet, nøling, kroppsspråk og liknende. Selv om renskriving og transkribering av intervjuene tok mye tid, var det nyttig for at jeg skulle få dannet meg et oversiktsbilde over hva som hadde kommet frem gjennom intervjuene. Etter fasen med renskriving og transkribering gikk jeg videre til neste fase, som var kategorisering. Dette faller inn under innholdsanalyse, som er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier (Jacobsen, 2015, s 207). Derfor ble det viktig å finne de relevante kategoriene, samt å fylle disse kategoriene med mening. Kategoriene dannet jeg basert på temaene fra intervjuguiden. Jeg kategoriserte derfor alle svar som var knyttet til engasjement sammen, alle svar som var knyttet til prestasjon sammen og så videre. Dette ble en grov kategorisering, og det ga ikke nødvendigvis så mye nyttig informasjon. Derfor så jeg det på som hensiktsmessig å lage enda mer konkrete kategorier. Jeg gikk derfor fra kategorier som «engasjement» til «leders påvirkning på engasjement» slik at jeg fikk et mer konkret innhold i hver kategori. Ved å først lage overordnede kategorier og tilordne intervjusvarene til disse for så å lage underkategorier og sortere intervjusvar ut i fra det, ble det lettere å sammenlikne svarene fra de ulike intervjuobjektene.

3.6 Forskningens kvalitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2015, s 227). Dette handler om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i (intern gyldighet), kan det vi har funnet overføres til andre sammenhenger (ekstern gyldighet) og kan vi stole på dataene vi har samlet inn (pålitelighet). Det handler kort og godt om det vi har funnet og presentert er sant (Jacobsen, 2015, s 228).

3.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige. Dette handler om hvorvidt beskrivelsen er sann, og hvorvidt sammenhenger er reelle. Vi stiller dermed spørsmål ved om det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten. Dette kalles for validering (Jacobsen, 2015, s 228). For å kunne vurdere dette må vi se på om studieobjektene har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten, om forskerens gjengivelse og fortolkning av data er riktig, og om de funn og konklusjoner forskeren trekker, faktisk gjenspeiler en virkelighet (Jacobsen, 2015, s 228-229).

Ved spørsmål om mine studieobjekter har gitt en sann beskrivelse av virkeligheten har jeg forsøkt å imøtekomme dette ved å velge ut intervjuobjekter som har nærhet til det jeg har undersøkt. Jeg valgt intervjuobjekter som selv er ledere i sine nåværende stillinger og som dermed utøver personalansvar og jeg har valgt medarbeidere som i sine nåværende stillinger forholder seg til en nærmeste leder på daglig basis. Videre har jeg forsøkt å velge ut intervjuobjekter som har et forhold til hvordan ledelse utøves, hvilket vil si at jeg i utvalgsprosessen prøvde å kartlegge at det var individer som bryr seg om hvordan ledelse utøves slik at temaet for undersøkelsen ble oppfattet som interessant for intervjuobjektene.

Jacobsen (2015) påpeker også at validering innebærer en kritisk drøfting av kildenes vilje til å gi riktig informasjon, samt at vi alltid må være åpne for at kilder ikke forteller sannheten, og at de bevisst gir et fortegnert bilde av sin opplevelse av virkeligheten. I min undersøkelse har jeg intervjuet personer fra ulike virksomhet knyttet til et tema de på generelt grunnlag opplever som interessant. Informasjon intervjuobjektene har gitt meg vil ikke komme frem på deres arbeidsplass eller overfor noen de kjenner. Intervjuene har også vært helt anonyme, og de eneste jeg har brukt av informasjon er bransje og hva slags stilling vedkommende har. Det er derfor ingenting som tyder på at noen av mine intervjuobjekter skulle hatt skjulte motiver for å delta i undersøkelsen.

Videre påpeker Jacobsen (2015) at hvordan informasjonen kommer frem er vesentlig for den interne gyldigheten. Om informasjonen kommer fra kilder med god kunnskap om emnet, fra førstehåndskilder, fra kilder uten klare motiver for å lyve, fra flere uavhengige kilder, fra en sen fase i forskningsprosessen og som kommer uoppfordret fra en respondent vil den være mer pålitelig. I min undersøkelse er det kun det siste punktet som trekker påliteligheten ned. Mine intervjuobjekter har svart på spørsmål basert på min intervjuguide, og har ikke kommet med uttalelser uoppfordret. De har derimot fått snakke fritt rundt temaene, og intervjuguiden har kun vært strukturert i form av temaer. Så på én side kan man si at intervjuobjektene har fått komme med sine oppfatninger og meninger uoppfordret, mens på den annen side har det vært i en intervjusituasjon hvor de både har blitt guidet basert på temaene i intervjuguiden, og det har blitt stilt oppfølgingsspørsmål.

For å videre vurdere den interne gyldigheten må vi se på om forskeren, som i dette tilfellet er meg, gir en sann representasjon av dataene. Jacobsen (2015) sier at en analyse alltid innebærer at forskeren kutter ut noen detaljer, forenkler og systematiserer, og dernest abstraherer og tilfører noe mer. I denne prosessen beveger forskeren seg stadig lenger bort fra kildene til dataene, de som ble intervjuet eller observert. Dermed er det også en fare for at forskeren i stedet for å representere data legger inn sine egne meninger og fordommer (Jacobsen, 2015, s 233). Videre sier Jacobsen (2015) at det er to viktige tiltak som kan gjennomføres for å kontrollere for dette. Det ene er å konfrontere studieobjektene med forskerens tolkninger, og det andre er selv å foreta en kritisk gjennomgang av resultatene.

I selve intervjuene la jeg vekt på å avstemme mine oppfatninger av intervjuobjektets svar underveis. Dette gjorde jeg ved å stille spørsmål som «forstår jeg deg riktig hvis jeg oppsummerer dette med...?» eller «er det riktig å oppfatte det du sier som...?» Videre tok jeg en kort oppsummering ved slutten av hvert intervju for å gå gjennom og sikre at jeg hadde fått med meg det viktigste, samt for å sikre at intervjuobjektet opplevde å ha blitt forstått riktig. Alle jeg intervjuet har også fått tilbud om å lese gjennom renskrivingen av intervjuene, men dette var det få som svarte på. Intervjuobjektene ga imidlertid uttrykk for at de kjente seg igjen i svarene de hadde gitt, og der hvor det var uklarheter kom de med presiseringer ved slutten av intervjuet.

Når det kommer til å foreta en kritisk vurdering av resultatene har jeg gjort dette både under renskriving av intervjuene, samt ved kategorisering. Det var spesielt ved kategorisering jeg fikk sett om resultatene endret seg ved å forsøke å lage ulike kategorier. Som tidligere nevnt begynte jeg med grove kategorier basert på intervjuguiden. Dette viste seg å gi lite informasjon, da det er sammenhengen mellom ledelse og de ulike forskningsspørsmålene som jeg er interessert i. Ikke alle svarene knyttet til for eksempel engasjement hadde noe med ledelse å gjøre. Disse svarene ble værende igjen i den overordnede kategorien, mens jeg videre kunne kategorisere de svarene som knyttet ledelse til engasjement sammen. Dette arbeidet var tidkrevende, og jeg valgte å ikke teste ut altfor mange ulike kategorier. Noe som kunne hevet den interne gyldigheten hadde dermed vært om jeg hadde testet ut enda flere kategorier.

Det siste elementet av intern gyldighet handler om resultatene gjenspeiler virkeligheten. Dette handler om i hvor stor grad funnene representerer en virkelighet utenfor både forskeren og de som er undersøkt. Måten dette kan undersøkes på, er å se hvorvidt de resultatene man har kommet frem til, stemmer overens med annen forskning (Jacobsen, 2015, s 236-237). Dette punktet opplever jeg det som vanskelig å si noe helt sikkert rundt. Den forskningen jeg har lest og gått gjennom i forkant og i etterkant av min egen undersøkelse, har ikke hatt eksakt samme problemstilling, eksakt samme forskningsspørsmål eller samme intervjuguide. Allikevel er det elementer i forskningen som er utført av andre som tyder på det jeg har funnet styrker andres funn og tidligere forskning.

Totalt sett vurderer jeg den interne gyldigheten av min undersøkelse til å være sterk med tanke på at jeg har tatt forhåndsregler for å sikre dette, samt at jeg har gjort et grundig etterarbeid gjennom analyse og tolkning. Allikevel er det noen punkter som kunne gjort den interne gyldigheten enda bedre. Eksempelvis ved å teste ut enda flere kategorier og hvilken påvirkning det hadde hatt på resultatene, samt at jeg kunne valgt en problemstilling og intervjuguide som lå tettere opp mot tidligere forskning.

3.6.2 Ekstern gyldighet

Mens intern gyldighet går på om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, dreier ekstern gyldighet seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen, 2015, s 237). Kvalitative metoders styrke er teoretisk generalisering, det vil si å avdekke fenomener, etablere kausalmekanismer og

avdekke spesielle forutsetninger for at noe skal ha en effekt. Den andre formen for generalisering (fra utvalg til populasjon) er vanskeligere å få til ut fra en kvalitativ tilnærming. Årsaken til dette er at vi som regel bare undersøker noen få enheter, og at disse enhetene er trukket ut for et spesielt formål. Dermed er det vanskelig å påstå at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2015, s 237).

Den eksterne gyldigheten påvirkes av to forhold; antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut. Jo flere enheter forskeren undersøker, desto større er sannsynligheten for at man kan generalisere funn. Spørsmålet blir da hvor mange intervjuer eller observasjoner en kvalitativ undersøkelse burde inneholde. Jacobsen (2015) trekker frem kriteriet som kalles for metning. Metning oppnås når et nytt intervju eller en ny observasjon ikke gir noen interessant ny informasjon. I min undersøkelse hadde jeg 10 intervjuobjekter. I intervjuer med disse 10 kom det både frem mange like eller liknende betraktninger, men det kom også frem helt vidt forskjellige betraktninger. Det at mange ga den samme informasjonen, styrker undersøkelsens eksterne gyldighet. Allikevel er også sjansen til stede for at ved flere intervjuer ville det ha kommet frem enda flere betraktninger, og om jeg hadde utvidet undersøkelsen til å sammenlikne bransjer eller dreie seg om en spesifikk bransje er også muligheten til stede for at jeg hadde nådd metning på et mye senere tidspunkt.

Valg av enheter er også med på å påvirke undersøkelsens eksterne gyldighet. Det er tre typer utvalg som øker muligheten for generalisering av funn i kvalitative undersøkelser. Disse tre typene er et typisk utvalg, spredning og minst sannsynlig enheter. (Jacobsen, 2015, s 239). Et typisk utvalg er nettopp et utvalg som forskeren mener er representativt for flere enheter. I slike utvalg vil forskeren vanligvis forsøke å matche utvalget med populasjonen, det vil si at populasjonen beskrives langs et sett kriterier, og så velges enhetene slik at disse kriteriene gjenspeiles i utvalget. Videre har vi utvalgsformen spredning. I slike tilfelles velges enheter som representerer spennvidden i det som studeres. Ved slike utvalg er det vanskelig å argumentere for at det man studerer, er det typiske eller det som vanligst finner sted. I stedet må forskeren argumentere for at studien er representativ for bredden i det fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015, s 239-240). I min undersøkelse valgte jeg først og fremst et typisk utvalg. Jeg valgte både ledere og medarbeidere, og i tillegg valgte jeg personer som har et forhold til hvordan ledelse utøves. Samtidig valgte jeg fra ulike bransjer og virksomheter. Dette var nettopp for å få spredning og bredde i utvalget.

Kort oppsummert vurderer jeg det dithen at jeg kunne økt den eksterne gyldigheten ved å øke antall enheter i undersøkelsen. Allikevel måtte undersøkelsen være praktisk gjennomførbar og overkommelig med tanke på ressursene jeg har hatt tilgjengelig. Når det kommer til valg av enheter vurderer jeg det slik at den eksterne gyldigheten er høy, med tanke på at jeg har tatt elementer fra to ulike utvalgsmetoder for å sørge for en viss bredde i utvalget, og samtidig velge et utvalg som er representativt for flere enheter.

3.6.3 Pålitelighet

Undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. Derfor bør vi stille oss selv spørsmål om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt resultatene vi har kommet frem til. De som skal undersøkes påvirkes av forskeren, samtidig som forskeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2015, s 241).

Det er som nevnt flere forhold som kan påvirke resultatene. Et eksempel på dette er fenomenet intervju effekt. Dette kan forklares med at en samtale formes, både i stil og innhold, av partene som deltar i samtalen. Slik er det også i intervjuer. Den som blir intervjuet påvirkes av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk og liknende (Jacobsen, 2015, s 242). Jeg forholdt meg til dette ved å være nøytralt kledd ved alle intervjuene, ha et nøytralt, men interessert kroppsspråk, samt ved å forholde meg til intervjuguiden overfor alle intervjuobjektene. Underveis i intervjuet unnlot jeg å diskutere svarene fra den som ble intervjuet, men oppfordret heller til videre refleksjon ved å nikke, smile og komme med bekræftende uttrykk.

Videre kan kontekst effekt være noe som påvirker resultatene. Denne effekten knytter seg til hvilken sammenheng informasjonen blir samlet inn i. Det første man da ser på er om konteksten er kunstig eller naturlig. En kunstig kontekst betyr at intervjuet foregår i en sammenheng som er uvanlig for den som blir intervjuet. Et eksempel på dette er om jeg skulle ha gjennomført intervjuene på mitt kontor eller min egen arbeidsplass, fremfor å intervju intervjuobjektene på deres egen arbeidsplass (Jacobsen, 2015, s 243). Jeg valgte å gjennomføre intervjuene i en naturlig kontekst for intervjuobjektene. Dette var for å lettere skape tillit, for at de skulle føle seg mer komfortable og for at de skulle være i stand til å snakke friere med tanke på at jeg var interessert i svar med dybde og nyanser. Naturlige kontekster vil imidlertid ofte inneholde elementer av forstyrrelse. På en arbeidsplass kan dette

for eksempel være at noen kommer inn på kontoret eller møterommet eller at telefonen ringer. For å unngå forstyrrelser under intervjuet spurte jeg om mine intervjuobjekter kunne ha telefonen på lydløs. Møterommene de hadde holdt av var reservert, så det ble ingen utfordringer med tanke på forstyrrelser selv om jeg gjennomførte intervjuene i en naturlig kontekst.

En annen trussel mot troverdigheten er at forskeren rett og slett har vært lite oppmerksom og slurvete i nedtegningen og analysen av data. De to vanligste feilene oppstår i nedtegningen av data og i den delen av analysen der vi tilordner enheter til kategorier (Jacobsen, 2015, s 245).

Samme hvor god informasjonen vi får fra intervjuobjektene er, vil vi aldri få bedre data enn de vi selv klarer å registrere. Vi er derfor helt avhengig av gode nedtegninger eller lyd-/videopptak, slik at vi kan friske opp hukommelsen på et senere tidspunkt (Jacobsen, 2015, s 245). I min undersøkelse hadde jeg kun mulighet til å ta notater fra intervjuene. Flere av intervjuobjektene var ikke komfortable med lydopptak, og jeg valgte derfor å gjennomføre intervjuene på lik måte for alle intervjuobjektene. Jacobsen (2015) påpeker at problemet med notater er at de representerer en kraftig siling av informasjon i registreringsøyeblikket. Videre sier han at dette gjør det vanskelig for andre forskere å gå inn å sjekke om konklusjoner er riktige ut fra rådata. For å veie opp for dette noterte jeg fra alle intervjuene på PC eller nettbrett slik at jeg lettere skulle få skrevet ned så komplette og fullstendige notater som mulig. På denne måten kunne jeg bruke hurtigtaster, lettere skrive forkortelser og lettere få med hele setninger og i tillegg registrere observasjoner. Rett etter hvert intervju kunne jeg så fargekode slik at jeg raskt så forskjell på hva som var en observasjon og hva som var notater fra selve intervjuet. Allikevel anerkjenner jeg at troverdigheten ville vært høyere dersom jeg hadde hatt lydopptak fra intervjuene.

Kategorisering og tilordning av enheter i kategorier kan også påvirke resultatene av undersøkelsen. Når enheter plasseres i en bestemt kategori, og ikke i en annen, vil det alltid være et element av skjønn inne i bildet. Om forskeren tar for lett på denne fasen, kan det føre til at det blir ganske tilfeldig hvilke enheter som havner i hvilke kategorier (Jacobsen, 2015, s 246). Jacobsen (2015) sier at en måte å veie opp for dette problemet på, er å gjenta kategoriseringen av enhetene eller å la en annen forsker foreta en slik kategorisering. I min undersøkelse hadde jeg ikke mulighet til å la noen andre foreta en kategorisering for å se om vi kom frem til samme kategorisering og fordeling av enheter. Allikevel har jeg, som tidligere

nevnt i oppgaven, forsøkt å lage ulike kategorier med tilhørende underkategorier for å se på hvordan dette påvirket resultatet.

Jeg håper med dette kapittelet å ha klargjort for leseren (og eventuelt andre) hva min rolle har vært i forskningssituasjonen. Troverdighet knyttes også til åpenhet, som blir et sentralt element i vurdering av kvaliteten på kvalitativ forskning. Jeg har derfor lagt frem hvilke metoder jeg har benyttet, samt reflektert over bruken av disse og hvordan dette kan ha påvirket undersøkelsen.

3.7 Etske vurderinger

Av etske vurderinger er det informert samtykke, krav til privatliv, konsesjon og meldeplikt, samt krav til riktig presentasjon av data som har stått sentralt i min undersøkelse.

Informert samtykke går ut på at den som undersøkes, skal delta frivillig i undersøkelsen og at den frivillige deltakelsen skal være basert på at den som undersøkes vet om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2015, s 47). I dette er det fire hovedkomponenter. Den som skal undersøkes, må være i stand til å selv bestemme – frivillig – om han eller hun vil delta i undersøkelsen. Dette innebærer også at personene må være i stand til å vurdere fordeler og ulemper ved å delta, for så å ta et valg. Videre må den som undersøkes få velge fritt om han er hun vil delta. Dette vil si at valget skal være uten noen form for press fra andre. Samtidig er det slik at de som skal undersøkes må ha full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvilke ulemper og fordeler dette kan medføre for dem, hvordan data skal benyttes og liknende. Til slutt skal også de som undersøkes ha forstått den informasjonen de har fått (Jacobsen, 2015, s 47-48).

For å sikre ivaretagelse av alle aspektene ved informert samtykke, har jeg først spurt mulige intervjuobjekter om de kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. På dette tidspunktet ga jeg informasjon om undersøkelsens overordnede tematikk, formålet med undersøkelsen og hvordan det ville foregå. Til de personene som så ga uttrykk for at de kunne være interessert i dette, utarbeidet jeg et informasjonsskriv som ytterligere forklare hensikten med undersøkelsen, hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres, hvilke data som ville bli samlet inn, hvordan disse dataene ville bli behandlet og hvordan deres anonymitet ville bli sikret. Informasjonsskrivet ligger som vedlegg i oppgaven. Alle intervjuobjektene fikk også mulighet til å trekke seg, dersom de skulle ombestemme seg og ikke ville delta i

undersøkelsen allikevel. Ved starten av hvert intervju gikk jeg også gjennom innholdet i informasjonsskrivet og ga intervjuobjektene mulighet til å stille spørsmål dersom det var noe som var uklart.

En annen etisk vurdering handler om krav til privatliv. Like viktig som frivillighet er kravet om at de som undersøkes, har rett til privatliv. Dette handler om hvor følsom den informasjonen som samles inn er, hvor privat informasjonen som samles inn er, og hvor stor mulighet det er for å identifisere enkeltpersoner ut fra data (Jacobsen, 2015, s 48-49). I min undersøkelse var det ikke relevant med følsom informasjon, som eksempelvis informasjon om religion, rase, politisk overbevisning, helseforhold, seksuelle forhold eller medlemskap i fagforeninger. Videre er det ikke mulig å identifisere enkeltpersoner basert på informasjonen om intervjuobjektene eller deres refleksjoner. Det eneste som var relevant for undersøkelsen av informasjon om enkeltpersonene var bransjen de jobbet i, samt stillingskategori – om det var en leder eller medarbeider. Basert på dette er det ikke mulig å identifisere noen av intervjuobjektene som har deltatt i undersøkelsen.

Videre er det en etisk vurdering rundt konsesjon og meldeplikt. Det er krav om at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes til Datatilsynet. Det skal alltid søkes om konsesjon hvis data ikke er anonyme (Jacobsen, 2015, s 50-51). For å være på den sikre siden tok jeg kontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for å se om jeg måtte søke konsesjon for min undersøkelse. Med tanke på at den eneste informasjonen som var hensiktsmessig å ha med var bransje og stillingskategori, og at jeg hadde planlagt å notere noen personopplysninger i intervjunotatene, fikk jeg beskjed om at jeg ikke trengte å søke konsesjon.

En siste etisk vurdering handler om riktig presentasjon av data. I den grad det er mulig, skal vi forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng. Sitater som er tatt ut av en større sammenheng, kan ofte få en helt annen mening enn hvis de settes inn i en større kontekst. Respondenten har krav på fullstendig gjengivelse, men det vil aldri være mulig å gjengi resultater i sin fullstendige sammenheng. All analyse av data vil være en reduksjon av detaljer og mangfold. Derfor er fullstendig gjengivelse et ideal. Det vi derimot skal gjøre er å presentere data fullstendig der vi mener at dette er viktig for å forstå et resultat. Og det vi skal unngå er å bruke et resultat som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten helt klart ikke har ment opprinnelig (Jacobsen, 2015, s 51-52). For å håndtere

dette gjorde jeg en grundig jobb med å notere under intervjuene, slik at jeg satt igjen med intervjunotater som reflekterte og gjenga det intervjuobjektet hadde sagt. I etterkant av hvert intervju renskrev jeg notatene og skilte på hva som var observasjoner og hva intervjuobjektet faktisk hadde sagt. I tillegg laget jeg en oppsummering med hovedtrekk fra hvert intervju, slik at jeg lettere skulle finne frem i de ulike dokumentene og gjenkjenne hvilket som var hvilket. Deretter fikk hvert intervjuobjekt tilbud om å lese gjennom de renskrevne notatene, men dette var det få som hadde tid og kapasitet til å gjøre. Videre har jeg ved bruk av sitater fra intervjuobjektene i denne oppgaven, også tatt med hvilket spørsmål som ble stilt. Videre har jeg ikke kun trukket ut en og en setning fra en større sammenheng. Jeg har da heller valgt å sitere større mengder med tekst, slik sammenheng og kontekst kommer tydeligere frem.

4.0 Analyse

Dette kapittelet har jeg valgt å strukturere slik at det reflekterer teorikapittelet, samt intervjuguiden. Jeg har delt inn kapittelet etter momentene fra forskningsspørsmålene om engasjement, prestasjon, organisasjonskultur og ledelse, for deretter å ha underkapitler som reflekterer spørsmålene stilt i intervjuguiden. Intervjuguiden gjenspeiler også teorikapittelet, og på den måten har jeg prøvd å sikre at intervjuene får frem informasjon og refleksjoner som er relevante for hva jeg har trukket frem i teoridelen av denne oppgaven.

4.1 Engasjement

Fra teorikapittelet kan vi se at det er flere faktorer og elementer som legges i begrepet engasjement i jobbsammenheng. Selv om definisjonene kan variere noe, inneholder de allikevel en del av de samme elementene, men ordlyden er ofte ulik avhengig av sammenheng og hvem som har skrevet definisjonen. Temaene i min intervjuguide knyttet til engasjement går derfor ut på hva intervjuobjektet legger i ordet engasjement, hvilke elementer intervjuobjektet opplever at påvirker engasjement, samt leders rolle sammenliknet med egen rolle med tanke på hvem som har ansvar og kan bidra til å sikre engasjement på jobb.

4.1.1 Hva er engasjement?

På spørsmål om hva er engasjement svarer en medarbeider fra bygg og anleggsbransjen «*I tilknytning til jobb? Det er når man bryr seg om det man driver med, oppgavene man jobber med betyr noe for en og når man får energi av å dra på jobb.*» Dette er også aspekter som har kommet frem i teorigjennomgangen i denne oppgaven, hvor blant annet at opplevd energi på jobb, innsats og tilknytning til jobb og oppgaver er viktig for at ansatte skal føle seg engasjert.

Videre sier en medarbeider fra konsulentvirksomhet at «*Jeg blir engasjert når jeg får jobbe med spennende oppgaver, kolleger og kunder. Når jeg føler at jeg får brukt kompetansen min og være med på å bidra til noe. Tenker vel også at engasjement er noe som kommer naturlig når jeg både bryr meg om faget jeg jobber med, arbeidsplassen og de jeg jobber sammen med.*» Dette ble så fulgt opp med «*..men det er jo ikke alltid jeg er like engasjert. Selv om jeg trives på jobb kan det være perioder hvor jeg ikke har det samme engasjementet for faget, er sliten og lei eller føler at jeg ikke strekker til.*» Selv om ikke de samme ordene brukes av intervjuobjektet som de som brukes i litteraturen, kan dette utsagnet tyde på at mental stimuli, kommunikasjon og mestring er med på å bidra til å skape engasjement. Det som også er interessant å merke seg er at det er flere av intervjuobjektene som poengterer at

arbeidsoppgavene og selve jobben er viktig for å føle seg engasjert, og ikke bare omstendighetene rundt slik som kollegaer, ledere og miljø.

En leder fra reklamebransjen sier at *«Engasjement er å få energi av den jobben man gjør, se at man bidrar, at man trives med kolleger og at man kan være en del av noe. Dette er for min egen del da.. Jeg tror også at engasjement og definisjonen på det kanskje vil variere litt fra person til person. Noen blir engasjert av én type oppgaver mens andre blir engasjert av andre typer oppgaver. Samme kan gjelde for miljø. Ikke alt vil skape det samme engasjementet hos alle.»* Det interessante med dette svaret er at intervjuobjektet trekker frem muligheten for individuelle ulikheter. I litteraturen og teorien jeg har gjennomgått tidligere i oppgaven har det vært mest fokus på generelle trekk ved jobb og arbeidsmiljø som fremmer engasjement, mens det har vært lite fokus på om det kan være ulike elementer som skaper engasjement hos ulike mennesker.

En annen leder fra hotell og reiseliv sier at *«Engasjement, ja. Det kan jo være mye det. Med tanke på jobb så tenker jeg at engasjement for min egen del er når jeg har det moro med de rundt meg – både de jeg er leder for og andre ledere. Det er også når vi har god dialog, får til ting sammen, når man blir utfordret og får muligheten til å utvikle seg og får være med på beslutninger. Da tenker jeg at det er vanskelig å ikke være engasjert – i hvert fall for min del.»* Dette svaret opplevde jeg at ga mye nyttig informasjon. Intervjuobjektet trakk frem momenter som ikke andre intervjuobjekter har tatt opp, blant annet det med å ha det gøy på jobb, ha god dialog, mulighet for utvikling og liknende. Dette er også momenter som blir trukket frem i teorien.

Selv om begrepet engasjement ikke var noe intervjuobjektene bruke så mye i sin dagligtale om jobb, så hadde de alle definisjoner og beskrivelser som var sammenfallende. Samtidig var dette temaet i intervjuguiden ment for å varme intervjuobjektene opp til videre prat rundt engasjement og for å sikre at vi hadde et avklart begrepsapparat før vi gikk videre inn på temaet.

4.1.2 Elementer som påvirker engasjement

Noen av svarene jeg fikk i tilknytning til dette spørsmålet var overlappende med svarene jeg fikk på spørsmål om hva engasjement er. Der det var naturlig stilte jeg derfor oppfølgingsspørsmål om intervjuobjektet kunne utdype, forklare nærmere eller konkretisere.

En medarbeider fra media og kommunikasjon trekker frem «*Jeg tenker at det er flere ting som påvirker engasjement. Blant annet om man trives på jobb, om man føler at man hører til og er en del av teamet. Men det er ikke bare det.. For meg er det også viktig å like oppgavene jeg har. For eksempel kunne jeg aldri bare hatt rutineoppgaver, for jeg er en kreativ person, så selv om miljøet hadde vært bra hadde jeg ikke trivdes et sted hvor jeg bare måtte gjøre de samme tingene om og om igjen. Alt må egentlig være på plass.*» I dette tilfellet valgte jeg å stille oppfølgingsspørsmål rundt hva intervjuobjektet mente med «alt». Da sa vedkommende «*Nei, altså, både miljø, oppgaver, trivsel, variasjon. Alle de tingene som påvirker hvordan man har det når man er på jobb tror jeg påvirker engasjementet man har med tanke på jobben, da.*» Basert på dette kan det tyde på at flere forhold er viktige for å oppleve engasjement i jobbsammenheng. En viktig faktor er blant annet miljø og den relasjonen man har til andre på arbeidsplassen som har mye å si for opplevd tilhørighet. Videre er det en forutsetning at oppgavene er interessante og givende for den som skal utføre de.

En medarbeider fra IT-bransjen svarer at «*Forholdet til nærmeste leder og de jeg jobber mest sammen med er det aller viktigste for at jeg skal være engasjert, i hvert fall.*» Ved oppfølgingsspørsmål vedkommende kunne konkretisere hva ved forholdet til nærmeste leder og de han/hun jobber mest med som påvirker engasjement, svarte vedkommende «*Nei altså, den relasjonen man har da. Om man har en god tone, om det er lett å snakke sammen om ting, lett å ta opp ting, at det er takhøyde for eksempel. Og at både leder og andre kollegaer er noen som kan være med på å utvikle meg faglig, sånn at alle bidrar til at vi blir bedre og flinkere på det vi gjør.*» Dette var det første intervjuobjektet som primært trakk frem forholdet til både nærmeste leder og de nærmeste kollegaene som viktige elementer for å oppleve engasjement. Spesielt ble det lagt vekt på kommunikasjonen og rom for å ta opp ting. Samtidig kommer det også frem at det er viktig med faglig utvikling og andres bidrag inn mot dette. Som enda et oppfølgingsspørsmål lurte jeg på om det var flere elementer vedkommende ville trekke frem, i tillegg til relasjonen til nærmeste leder og kollegaer. «*Nei, jeg vet ikke helt.. Tenker at det ofte er det som skiller seg fra jobb til jobb, da. Det man gjør av oppgaver, kunder og sånn er ganske likt fra sted til sted, men det er ikke gitt at det er et godt miljø eller bra folk man jobber med.*» Som en del av dette svaret fikk jeg da inntrykk av at det er en forutsetning å trives med oppgavene man gjør, men at dette kan man gjøre flere ulike steder, mens det er arbeidsmiljøet og menneskene det består av om skiller seg mest fra sted til sted.

En leder fra bygg og anlegg svarer at *«Jeg er vel generelt sett en ganske engasjert type, hehe. Neida, jeg tenker at det er mange forskjellige elementer som spiller inn når det kommer til engasjement. Så klart hvordan man har det på jobben er jo veldig viktig. Også må man jo like det man jobber med da, ellers nytter det ikke»*. På oppfølgingsspørsmål om hva vedkommende legger i *«hvordan man har det på jobben»* og *«like det man jobber med»* svarer vedkommende: *«Hvordan man har det påvirkes jo av hvem man jobber med, om man trives med de man jobber med, om det er litt humor på jobben, om du har en all right sjef, om det er litt sosiale ting som skjer. Å like det man jobber med handler kanskje mest om faget og oppgavene da. Men også om utvikling og at ansatte får muligheten til å vokse og lære mer mens de er i jobben.»* På generelt grunnlag opplevde jeg det som hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål. Det var ikke alle intervjuobjektene som var like detaljerte i svarene sine, hvilket kan være på grunn av at temaene i seg selv er noe diffuse og fordi jeg ikke ville være ledende. Gjennom oppfølgingsspørsmålene opplevde jeg at det kom frem mye nyttig informasjon som støtter opp under det jeg tidligere har lagt frem i teoridelen av denne oppgaven. Intervjuobjektene bruker riktig nok andre ord og uttrykk som ligger nærmere deres dagligtale enn hva som brukes i teorien. Eksempelvis trekkes det frem i teorien at mental stimuli på jobb fremmer engasjement, mens ingen av intervjuobjektene har nevnt dette. Imidlertid har de trukket frem arbeidsoppgaver, faget, utvikling, mulighet for å vokse, lære og bli bedre – hvilket kan være representativt for nettopp mental stimuli.

En leder innen salg og service trekker frem at *«Jeg tenker det handler om å ha det gøy på jobb. Og for å kunne ha det gøy på jobb må man like det man gjør, like de man jobber sammen med og også få til det man driver med da. Det er ikke noe gøy om man aldri får til resultater eller når de målene som er satt. Vi jobber jo veldig mye etter mål da, ikke alle gjør det. Men for oss handler det om å nå salgstall hver eneste måned, og det kan være ganske tøft, spesielt for de som ikke har så mye salgserfaring. Men når man føler seg som en del av gjengen og har det kult sammen så får man opp energien og da skjer det ting, vet du.»* Selv om dette intervjuobjektet har mye fokus på å ha det moro på jobb, så kommer det også frem nyttige aspekter. Blant annet blir det trukket frem miljø, mestring, samhold og involvering. Dette var en relativt ung leder som jobber i et ungt salgsmiljø, og fokuset her er nok noe ulikt de andre respondentene som er mer etablerte i sine bransjer, men allikevel er det noen av de samme aspektene som trekkes frem.

4.1.3 Leders rolle for å oppleve engasjement opp mot egen rolle

Med tanke på at denne oppgaven undersøker hvordan ledere gjennom bruk av positiv psykologi kan bidra til å styrke virksomheters konkurransefortrinn, valgte jeg å ta med et eget punkt i intervjuguiden for å undersøke hvordan ledere og medarbeidere opplever ansvar for å skape engasjement i jobbsammenheng. Det essensielle her var å få tak i om dette er noe personen selv er ansvarlig for gjennom handling, holdninger og atferd eller om dette er noe både ansatte og ledere mener at er en del av leders ansvarsområde. Jeg valgte også å dele dette inn i to spørsmål, slik at intervjuobjektene ikke måtte ta stilling til to spørsmål under ett. Derfor ble det ene spørsmålet «Hvordan kan lederen din bidra til at du skal oppleve engasjement?» og det andre spørsmålet ble «Hva gjør du selv for å oppleve engasjement?»

Medarbeider innen bygg og anlegg svarte følgende på det første spørsmålet: *«Det viktigste lederen min kan bidra med er god kommunikasjon, både oss i mellom, men også på tvers av enheter og avdelinger. Også er det viktig at lederen min har tro på meg og har tillit til at jeg kan gjøre en god jobb. Jeg mener også at motivasjon er en lederoppgave, og kjenner sine ansatte godt nok til å vite hva som motiverer den enkelte sånn at lederen kan bistå når det butter litt.»*

På spørsmål om hva vedkommende selv gjør for å oppleve engasjement svarer samme person: *«Hmm.. Det er egentlig litt vanskelig å svare på hehe. Men jeg tenker jo at jeg selv har ansvar for å holde det faglige engasjementet oppe ved å være interessert og nysgjerrig på utvikling og hva som skjer innenfor mitt område. Også har både jeg og alle andre ansatte ansvar for å ha en god dialog med hverandre, med leder og på tvers. Tenker vel også at alle har et ansvar når det kommer til å skape et godt miljø hvor man stoler på hverandre, men her er det også viktig at lederen er et godt eksempel, da.»* Basert på responsen fra dette intervjuobjektet kommer det frem at både medarbeider og leder har et ansvar for å bidra til engasjement. Akkurat dette intervjuobjektet hadde også lettere for å komme med innspill på hva som var leders ansvar sammenliknet med hva vedkommende selv kunne bidra med.

Medarbeider fra hotell og reiseliv svarte følgende på spørsmål om hvordan leder kan bidra til engasjement: *«Jeg har jo hatt ledere som både har vært gode og dårlige. Og hvis jeg tenker tilbake på de lederne som har skapt mest engasjement så har vel de bidratt med å se hver enkelt, vise tillit, gi ansvar og være inkluderende, mens de som ikke har bidratt til engasjement har vært mer styrende.. Eller kontrollerende.»* På spørsmål om hva

vedkommende selv gjør for å oppleve engasjement svarer samme person: *«Jeg må jo bidra med en positiv innstilling, nye ideer, bidra til et godt miljø ved å være inkluderende og åpen. Jeg tenker det handler mye om egen innstilling, i tillegg til at man må like det man jobber med, da.»* Også dette intervjuobjektet opplever at både leder og vedkommende selv har et ansvar når det kommer til engasjement. Det som var interessant med dette intervjuobjektet var at vedkommende trakk frem hva som hadde vært fellestrekk mellom gode ledere vedkommende har hatt, samt hva som skilte disse fra dårligere ledere vedkommende har hatt.

Leder for konsulentvirksomhet reflekterer både over eget lederskap, men svarer også med tanke på leder over seg igjen. *«For meg blir jo dette litt todelt, da. Jeg har jo selv en leder som jeg forventer noe av, men jeg er også leder selv og har jo noen tanker om hva jeg gjør og hva jeg kan gjøre for at mine ansatte skal være engasjert. For å ta min leder først, da, så tenker jeg at den personen kan øke engasjement hos meg gjennom å gi ansvar, vise tillit, kjenne mine styrker og spille på de, være i stand til å gjøre meg bedre og bidra til at jeg utvikler meg. Siden dette er noe jeg forventer eller tenker at min leder kan gjøre for å øke mitt engasjement, så prøver jeg å gjøre det samme for de jeg er leder for. Jeg prøver å lytte til dem, bli kjent med dem, myndiggjøre dem og gi dem ansvar som de kan vokse på basert på de styrkene jeg ser hos hver enkelt.»* På spørsmål to, om hva vedkommende selv kan gjøre for å oppleve engasjement svarer personen: *«Det må jo bli å ta ansvar og ta eierskap til det jeg driver med. Da kjenner jeg også på en annen grad av involvering og at jeg bryr meg mer om det jeg gjør. Også må det jo være å kommunisere godt med de rundt meg, både min egen leder, mine ansatte og kollegaer slik at vi alle drar i samme retning.»*

Leder for en virksomhet som driver med privatundervisning svarer følgende på spørsmål en: *«Så lenge min leder ser meg, er villig til å høre på meg og er interessert i det jeg driver med og hva jeg har å komme med, så tenker jeg at mye er gjort egentlig. Det er noe med å følge seg anerkjent, ønsket og føle at virksomheten har behov for akkurat meg, og på det området tenker jeg at lederen min har et ekstra ansvar.»* På spørsmål nummer to om hva vedkommende selv kan gjøre for å oppleve engasjement er svaret: *«Ved å ta ansvar. Ved å bidra til at det er et miljø på jobb som alle kan trives i, sånn at vi har det bra sammen på jobb. Også må jeg jo gå foran som et godt eksempel siden jeg er leder selv, så om jeg klarer å skape engasjement hos mine ansatte vil jo det smitte over på meg igjen. Derfor prøver jeg alltid å la mine ansatte føle seg sett og anerkjent, og sørge for at de vet at jeg og virksomheten setter pris på akkurat dem.»*

Basert på svarene jeg har trukket frem her, tyder det på at flere opplever at leder har et ansvar for å bidra til engasjement, så vel som at en selv som medarbeider også har et ansvar. Det som kan påpekes som interessant er at de fleste trekker frem at ledere har ansvar for mer overordnede faktorer som å få andre til å føle seg sett, anerkjenne, vise tillit, gi ansvar, myndiggjøre, ha tro på en og motivere – mens den enkelte har mer ansvar for å bidra med konkrete elementer som faglig engasjement, bidra til et inkluderende og åpent miljø, holde seg faglig oppdatert og positiv innstilling. Det er noe variasjon i svarende som gjelder eget bidrag. Noen trekker frem å ta ansvar, ta eierskap, involvering og vise anerkjennelse. Årsaken til denne variasjonen kan ligge i hvilket nivå medarbeideren jobber på, hvor nær relasjonen til egen leder er eller hva slags type arbeid vedkommende utfører.

4.2 Prestasjon

I likhet med engasjement, er det også flere faktorer som legges i begrepet prestasjon - og da spesielt med tanke på hva det er som fremmer prestasjon. Når det kommer til hva prestasjon er, legger de fleste av intervjuobjektene vekt på at det handler om å få til noe, nå mål, klare oppgaver, mestre jobben sin og liknende. Temaene i min intervjuguide er bygget opp på samme måte hele veien, og er knyttet til hva intervjuobjektet legger i ordet prestasjon, hvilke elementer som påvirker prestasjon og hva intervjuobjektet anser for å være leder rolle for at de som ansatte skal prestere.

4.2.1 Hva er prestasjon?

Alle intervjuobjektene har et forhold til hva det vil si å prestere og hva prestasjon er. Allikevel var det mangel på rike og detaljerte beskrivelser av hva prestasjon er da jeg stilte spørsmål om dette i intervjuet.

Medarbeider fra bygg og anlegg sier følgende om hva prestasjon er: *«Prestasjon handler vel om å levere. Levere på tid, kvalitet, til den prisen som er avtalt og sånn. Man kan vel kanskje si at det handler om å nå mål, da.»*

Videre sier medarbeider med media og kommunikasjon at prestasjon er: *«Det handler jo om å få til noe. Både det å mestre jobben sin, og levere på oppgaver, men også å gjøre kunder og samarbeidspartnere fornøyd ved å gi det lille ekstra, kanskje.»*

Medarbeider fra salgsbransjer svarer at prestasjon er: *«Det handler jo enkelt og greit om å nå mål. Leverer du på tallene og det du skal, så har du prestert. Hvis du ikke gjør det, nei, da har du vel ikke prestert, da. Jeg vil i hvert fall si at prestasjon og mål henger sammen.»*

Basert på disse svarene ser man intervjuobjektene fra medarbeiderkategorien har en ganske lik forståelse av hva prestasjon er. Allikevel hadde jeg på forhånd trodd at svarene kom til å være mer nyansert, spesielt med tanke på skillet mellom ulike prestasjoner, hvilket nivå prestasjonene er på og at det går an å prestere på ulike områder i en jobb.

Leder fra konsulentvirksomhet hadde følgende å si om hva prestasjon er: *«Prestasjon handler både om leveranser, i form av hva man leverer og kvalitet på det man leverer, men det handler også om å nå mål. Her vil jeg også skille mellom individuelle prestasjoner og for eksempel avdelingens prestasjoner totalt sett, eller virksomhetens prestasjoner. For meg som leder er det jo viktig at vi som helhet presterer jevnt over bra, men jeg forventer ikke at hver enkelt person skal prestere over forventning hver eneste dag – det må være rom for individuelle forskjeller og svingninger.»*

Videre sier leder fra IT-bransjen at: *«Prestasjon handler jo om at vi leverer det andre, og da spesielt kunden, forventer at vi skal levere – at vi løser de problemene kunden har på en måte som kunden er fornøyd med. Men det er jo prestasjon 'all over' da, og handler om oss som enhet og ikke oss som hver enkelt person. I tillegg har jo hver og en av oss mål som vi skal prestere på, både mine medarbeidere har det og jeg har det overfor min leder igjen. Det som er viktig er at prestasjon i seg selv ikke er et mål, men mer at man ønsker å gjøre en god jobb, bidra til et god miljø og levere et god resultat. Jeg tror at for mye fokus på prestasjon i seg selv gjør folk stressa og nervøse – og da presterer man i hvert fall ikke!»*

Lederne ga dermed et mer nyansert bilde av hva de legger i prestasjon. Både med tanke på at det er noe overordnet og felles for en virksomhet eller enhet, og at det er noe som gjelder for den enkelte. Lederne fikk også frem at det er svingninger i prestasjoner, og at det er andre elementer som må være på plass for å legge til rette for at prestasjoner skal skje.

4.2.2 Elementer som påvirker prestasjon

For å bryte ned begrepet prestasjon ytterligere, og for å få mer detaljrike svar hadde jeg i intervjuguiden med spørsmål om hvilke elementer intervjuobjektene tenker at er med på å påvirke prestasjon.

Medarbeider fra hotell og reiseliv svarte at: *«For min del har det mye å si hvordan miljøet på jobben er. Har man det bra når man er på jobb og gleder man seg til å gå på jobb, så er det jo lettere å ville gjøre en god jobb også. I tillegg handler det jo mye om å bli sett, få tilbakemeldinger og at man får tillit fra de rundt seg. Får man tillit til å gjøre andre oppgaver for eksempel, eller får mer ansvar så får man jo også ekstra lyst til å leve opp til det ansvaret, på en måte.»*

Medarbeider fra media og kommunikasjon svarer at: *«Jeg tenker at det er mange ting som kan være med på å påvirke prestasjon. Det er jo så klart sånne selvfølgelig ting, som at man har fått nok opplæring, vet hva man skal gjøre, forstår oppgavene og systemene – ja, at man har riktig kompetanse til å faktisk gjøre jobben. Men det handler jo om flere ting også. Som at man trives på jobb, har et godt miljø, en støttende leder som har tro på deg og at man føler at alle i avdelingen drar i samme retning.»*

Videre sier medarbeider fra bygg og anlegg at: *«Tja, jeg vil tro at det er mange elementer som kan påvirke prestasjon. Men jeg tenker at i den bransjen jeg jobber i er det i hvert fall viktig med god kommunikasjon og arbeidsfordeling. Ellers blir det fort dobbeltarbeid og prioriteringer som blir gjort på feil grunnlag, og det går utover prestasjoner. Som en del av arbeidsfordelingen ligger mye koordinering også, sånn at vi som er fagpersoner kan få gjort jobben vår på den måten som er smidigst mulig og som skaper best resultat.»*

Leder fra bygg og anlegg sier at: *«Hvis man legger til grunn at man har den utdanningen, opplæringen og erfaringen man trenger, så tenker jeg at elementer som et godt miljø, samhold, felles mål og retning, god kommunikasjon og evne til å gjøre hverandre bedre er viktige elementer som ligger til grunn for at prestasjon skal finne sted. Også er jo utfordringen hvordan man skal sørge for at alle disse elementene er på plass, og at det fungerer en utfordring, da hehe.»*

Videre sier leder fra salgsbransjen at: *«Jeg tror prestasjon handler mye om holdninger. Både hos den enkelte og hos virksomheten. Hvis man selv har en holdning om at man vil få til, man vil levere og man vil gjøre det bra så har det utrolig mye å si. Og om nok personer i virksomheten har den holdningen, så blir det en del av kulturen og miljøet.»*

Basert på svarene fra intervjuobjektene er det mange som har en oppfatning av at prestasjoner handler om noe mer enn kun leveranser og måloppnåelse. De fleste har et forhold til at det er andre elementer som fungerer som en forutsetning for at prestasjon skal finne sted. Elementer som spesielt blir trukket frem er miljø, kultur, tillit, kommunikasjon, koordinering og samarbeid. Selv om lederen fra salgsbransjen svarer litt på siden av det de andre intervjuobjektene gjør, er vedkommende allikevel inne på noe som er relevant fra litteraturen (i likhet med de andre intervjuobjektene), nemlig holdninger og smitteeffekten av holdninger for at prestasjon skal finne sted.

4.2.4 Leders rolle for å prestere opp mot egen rolle

I denne delen av intervjuet hadde jeg fokus på å få frem hva intervjuobjektene mener er leders rolle eller ansvar når det kommer til de ansattes prestasjoner, samt hva som er deres eget ansvar. Dette for å se på hvor avgjørende leders rolle er for de ansatte prestasjoner.

Medarbeider fra konsulentvirksomhet svarte at: *«For å ta leders ansvar først, så tenker jeg at det er viktig at lederen min viser meg tillit og har tro på at jeg gjør en god jobb. Da føler jeg i hvert fall selv at noen ser hva jeg kan og har tro på at jeg kommer til å levere. I tillegg synes jeg det er viktig at lederen min legger til rette for at vi blir involvert og at vi har arenaer hvor vi kan dele kunnskap og hvor vi kan diskutere problemstillinger og liknende. Til slutt tenker jeg at det er leders ansvar å legge rammene for godt samarbeid og samhandling, sånn at vi kommuniserer effektivt, er koordinert og at vi har de ressursene vi trenger. Når det kommer til min egen rolle tenker jeg at jeg har ansvar for å holde meg faglig oppdatert for å være en ressurs som er i stand til å prestere, først og fremst. Men jeg tenker også at jeg har et ansvar når det kommer til å kommunisere hva som fungerer, hva som ikke fungerer, komme med forslag og involvere de rundt meg i oppgaver i prosjekter.»*

Medarbeider fra IT-bransjen svarer at: *«Leders ansvar er vel å legge til rette og være en type fasilitator for at prestasjoner skal skje. Da tenker jeg spesielt på å sørge for god kommunikasjon, godt samarbeid, at det er god informasjonsflyt sånn at vi bli involvert. Og i*

tillegg har jo lederen et ekstra ansvar for å jobbe med kultur og arbeidsmiljø, for det er forutsetning å ha det bra på jobb for at man skal kunne prestere. Når det kommer til mitt ansvar så tenker jeg jo at jeg og vi som er ansatte også har et ansvar for å bidra til et godt miljø og en god kultur, en leder kan ikke gjøre det alene, men må sette retningen for det. I tillegg tenker jeg jo mitt ansvar også handler om det faglige, det å bidra faglig og utvikle organisasjonen ved å dele kunnskap, bidra med opplæring og etablere en beste praksis.»

Leder fra privatundervisning sier følgende: *«For meg blir jo dette spørsmålet nesten tredelt, med tanke på at jeg selv har en leder, er leder for andre og har noen forventninger til mine egne ansatte. Jeg får ta det jeg tenker at min egen leder har ansvar for først, da. Der tenker jeg at min leder har ansvar for å sette overordnet mål og retning for organisasjonen, formidle hva rammebetingelsene er og gi oss en pekepinn på hva handlingsrommet vårt er – slik at vi som mellomledere vet hvordan vi skal navigere og styre våre egne avdelinger. I tillegg vet jeg jo at for min egen del så er det viktig at lederen min gir meg tillit, involverer meg og har tro på at jeg mestrer jobben min. Den siste delen fokuserer jeg også mye på overfor mine egne medarbeidere. Jeg prøver å gi dem tillit, se dem og involvere dem slik at de føler seg anerkjent, ønsket og opplever at jeg som leder har tro på dem. I tillegg ser jeg på det som mitt ansvar overfor dem å bryte ned overordnede mål, strategier og rammebetingelser slik at det blir lettere for mine ansatte å manøvrere i arbeidshverdagen. Når det kommer til meg som ansatt og mitt ansvar, så går det litt inn i rollen min som leder. Men jeg tenker jo også at jeg har et ansvar for å sørge for god kommunikasjon uavhengig av nivå i organisasjonen, god samhandling og bidra til et godt miljø.»*

Leder fra salgsbransjen sier: *«Med tanke på min egen leder, så tenker jeg at vedkommenes ansvar ligger i å involvere meg på riktig nivå, bidra til god dialog og kommunikasjon, samt samkjøre aktiviteter, initiativer og prioriteringer på tvers av organisasjonen. I det daglige jobber jeg veldig uavhengig av min nærmeste leder, så er ikke så mye den personen kan få gjort annet enn å gi meg det handlingsrommet jeg trenger for å gjøre en god jobb. Når det kommer til mitt eget ansvar handler jo det om å bruke det handlingsrommet på en forsvarlig måte, bidra til god kommunikasjon, samarbeide på tvers når det er nødvendig og å legge til rette for at mine medarbeidere har det de trenger av kompetanse, opplæring og rammebetingelser for å lykkes og for å trives på jobb.»*

Når det kommer til temaet prestasjon ser vi også ulikheter i svar mellom medarbeidere og ledere. Medarbeiderne opplever i stor grad at deres ansvar er knyttet til dem selv og egen kompetanse. De legger også frem at de har ansvar for å bidra til godt samarbeid, kommunikasjon, samhandling, god kultur og et godt miljø, men de påpeker at det er deres leder som har det overordnede ansvaret for dette. Når det kommer til ledernes svar har de til en viss grad andre forventninger til sine ledere, i form av at det handler mer om overordnede mål, strategier og rammer. Allikevel trekker de også frem noe av de samme som de i medarbeiderkategorien gjør; kommunikasjon, samhandling og miljø.

4.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et omfattende tema, både med tanke på hva det er, hvordan det blir til og hva det er som påvirker organisasjonskulturen. Med tanke på omfanget av dette temaet inneholdt denne delen av min intervjuguide flere spørsmål og deltemaer enn de to foregående om engasjement og prestasjon. Eksempelvis går intervjuguiden inn på hva organisasjonskultur er, hva som påvirker organisasjonskultur, konsekvenser av organisasjonskultur, hvem det er som påvirker organisasjonskulturen og hvem det er som har det overordnede ansvaret for organisasjonskulturen. Dette er for å belyse ansattes og lederes bevissthet når det kommer til et abstrakt tema, slik som organisasjonskultur. Videre ønsket jeg å få frem hva ansatte og ledere tenker rundt organisasjonskultur i det daglige, samt hvem de mener at har ansvar for denne kulturen. Med tanke på at denne delen av analysekapitlet er mer omfattende enn de to foregående, har jeg valgt å trekke frem 2-4 svar per spørsmål slik at det ikke blir for repetitivt.

4.3.1 Hva er organisasjonskultur?

For å følge strukturen i intervjuguiden, samt for å etablere en felles forståelse stilte jeg først spørsmål om hva organisasjonskultur er. Medarbeider fra konsulentvirksomhet sier at: *«Hos oss pleier vi å si at kultur er det vi sier og gjør hver dag. Det er sikkert noe forenklet av hva organisasjonskultur er, men jeg tenker at det også stemmer ganske greit. Kulturen et sted blir jo påvirket av de menneskene den er satt sammen av, og da påvirker vi den gjennom det vi sier, det vi gjør, hvem vi er som individer og hvordan vi er mot hverandre.»*

Videre sier medarbeider fra IT-bransjen at: *«For meg er organisasjonskultur og miljø ganske tett knyttet sammen i hvert fall. Om jeg sier at det er en god kultur eller et godt miljø betyr for meg egentlig det samme. Akkurat hva det ER for noe, er litt vanskelig å svare på hehe. Det*

blir på en måte veldig diffust, men jeg tenker jo at det handler om hvordan vi er med hverandre på, hvilke verdier og holdninger vi har og hvordan det kommer frem i hverdagen da.»

Leder fra bygg og anlegg sier at: *«Siden jeg er leder burde jeg vel ha et godt fasitsvar på det her, hehe. Jeg opplever at vi i mitt firma snakker mye om kultur, men vi har vel egentlig ikke definert helt konkret hva det er for noe. Allikevel har vi veldig fokus på å jobbe for at vi skal ha en god kultur og hvordan vi skal få til det gjennom konkrete tiltak. Basert på det vi da har snakket om, hva jeg har erfart fra andre arbeidsplasser og fra nåværende arbeidsplass tenker jeg at organisasjonskultur handler om hvem vi er, hvordan vi gjør ting og hva som skiller oss fra alle andre – sett bort i fra hva kjernevirksomheten driver med.»*

Disse svarene var veldig representative for hva resten av intervjuobjektene hadde å si om hva organisasjonskultur er. Det var vanskelig for mange av dem å sette ord på hva det konkret er eller gi en spesifikk definisjon. Allikevel var det mange av intervjuobjektene som klarte å resonnerer seg frem til relevante svar eller trekke på egne erfaringer og observasjoner for så å sette ord på hva organisasjonskultur er på den måten.

4.3.2 Elementer som påvirker organisasjonskultur

På spørsmål om hvilke elementer som påvirker organisasjonskultur var det lettere for intervjuobjektene å komme på svar. Dette kan ha noe med at mange av intervjuobjektene ser på kultur og arbeidsmiljø som to sider av samme sak, og at de derfor tenkte over hva som påvirker arbeidsmiljøet på egen arbeidsplass.

Medarbeider fra media og kommunikasjon svarer at: *«Det er mange ting som kan være med på å påvirke miljøet, eller kulturen, da. Blant annet tenker jeg at forholdet man har til nærmeste kolleger, samarbeid og kommunikasjon, nærmeste leder og hvordan ledelsen behandler de ansatte.»* Jeg valgte her å stille et oppfølgingsspørsmål om hva intervjuobjektet mente med hvordan ledelsen behandler de ansatte. På dette svarte vedkommende: *«Det er jo veldig stor forskjell fra sted til sted, eller bedrift til bedrift. Men jeg har jo selv opplevd at ledelsen ikke snakker noe om kultur, hvordan vi skal være eller hvordan vi skal jobbe. Mens andre steder jeg har jobbet så har det vært mye større fokus på hvem vi er som bedrift, hvem vi er som avdeling, hvordan vi er mot hverandre, hvordan vi vil ha det på jobb og hva vi skal*

gjøre for å få så god kultur som mulig da. Så det er veldig store forskjeller på hva ledelsen fokuserer på og hvilken verdi de ser av å jobbe med kulturen i en bedrift.»

Medarbeider fra hotell og reiseliv sier at: «Jeg tenker at alle som jobber et sted er med på å påvirke kulturen, basert på hvem de er, hvilke erfaringer de har, hvordan de kommuniserer og hvordan de samarbeider. Jeg tenker også at det er andre ting som påvirker kulturen, som for eksempel hvor formelt det er et sted. Vi bruker jo uniform på jobb, og det tror jeg påvirker kulturen på den måten at det blir mer formelt enn hva det hadde vært hvis vi ikke hadde brukt uniform for eksempel. Også tenker jeg at det har mye å si hva ledelsen eller nærmeste leder kommuniserer og om den personen går foran som et godt eksempel. Hvis ledelsen sier at det er viktig å møte kunden på en bestemt måte, men min egen leder ikke gjør det, så setter ikke den personen noe godt eksempel overfor oss andre heller.»

Leder fra privatundervisning svarer at: «Det er veldig mange elementer som er med på å påvirke kulturen. Det er ikke sikkert at jeg er klar over alle elementene selv engang. Fra mitt ståsted tenker jeg at vi alle er med på å påvirke kulturen, og ledelsen har et ekstra ansvar for å definere hva slags kultur man ønsker å ha. Jeg tror de fleste nå i 2019 er klar over at god kultur er viktig for å tiltrekke seg og beholde ansatte, men dessverre er det ikke så mange som vet akkurat hvordan de skal få til det. Nå er ikke jeg noe prakt eksempel heller, men jeg vet jo at ting som verdier, holdninger, atferd, struktur, kommunikasjon, samhandlingsformer og liknende er med på å påvirke kulturen et sted.»

Flere av intervjuobjektene hadde klare oppfatninger av hvilke elementer som er med på å påvirke organisasjonskultur. Det som er interessant her er at flere av intervjuobjektene påpeker viktigheten av organisasjonskultur, hvilken verdi den kan utgjøre og dermed trekker det i retning av å være et konkurransefortrinn.

4.3.3 Konsekvenser av organisasjonskultur

På spørsmål om hvilke konsekvenser organisasjonskulturen kan gi, ba jeg intervjuobjektene både tenke på positive og negative konsekvenser. Dette var for å få frem hvilken oppfatning intervjuobjektene hadde av hvor viktig organisasjonskultur er og for å få innsikt i hvilken verdi de tilla kulturen i en virksomhet.

Medarbeider fra salgsbransjen svarer at: «Konsekvensene av en dårlig organisasjonskultur blir jo at ingen trives. Det fører igjen til at mange slutter og at det er hyppige utskiftninger av personale. Det vil jo igjen skape uforutsigbarhet både for andre ansatte, for kunder og for ledelsen. Og når det først har blitt sånn, så er det veldig vanskelig å få snudd det til å bli en god kultur hvor folk trives og har lyst til å bli værende. Hvis man drar den enda lengre, så tenker jeg at det også kan føre til at man ikke når de målene som er satt og at det går dårlig for virksomheten generelt sett. Da blir vel konsekvensene av en god kultur det motsatte, tenker jeg. At folk trives, at de blir i jobben over lengre tid, at de er motivert for å gjøre en god jobb, at det blir mer stabilitet i bedriften og så videre.»

Medarbeider fra IT-bransjen svarer at: «Konsekvensene av å ha en dårlig kultur er jo at man har det kjipt på jobb, man gleder seg ikke til å gå på jobb, det går utover hvordan man samarbeider og kommuniserer med hverandre, man er ikke motivert for å gjøre en ekstra innsats og i verste fall så slutter man jo. Om det derimot er en god kultur, så tenker jeg at det er en helt annen energi og motivasjon blant alle. Alle har mer lyst til å bidra, jobbe sammen, nå felles mål, være en del av fellesskapet og sørge for at bedriften gjør det bra. Man vil jo bli værende et sted hvor man føler seg som en del av helheten og som en del av et team, og da jobber man jo ekstra hardt også for at bedriften skal nå målene sine.»

Leder fra konsulentvirksomhet svarer at: «Som konsulent i mange år har jeg jo vært innom mange ulike arbeidsplasser og sett mye forskjellig når det kommer til kultur. Det jeg kan si er at konsekvensene av en dårlig organisasjonskultur kan bli ganske fatale. Det blir som at man jobber uten mål og mening, uten energi, motivasjon eller lyst. Og helt konkret blir konsekvensen av det at ansatte og ledere slutter, det blir negativ intern kommunikasjon og stor grad av misnøye, det blir høy turnover, dårlig onboarding, lite samarbeid på tvers og mye snakking i ganger og korridorer om alt som ikke fungerer. Så da sier det seg nesten selv at konsekvensen av en god kultur er det stikk motsatte. Da opplever man at man er en del av noe som er viktigere enn en selv, man identifiserer seg med bedriften og hva den står for, motivasjonen øker, man er mer engasjert og involvert, det er lav turnoverintensjon, bedre intern kommunikasjon og bedre samarbeid og dialog på tvers i bedriften.»

Basert på disse svarene kom det tydelig frem at intervjuobjektene hadde en klar oppfatning om mulige konsekvenser av organisasjonskultur. Videre knyttet alle intervjuobjektene dette til driften av virksomheten, og ikke kun til egen eller andres trivsel på arbeidsplassen. Derfor kan

disse svarene tyde på at organisasjonskultur er noe som kan fungere som et konkurransefortrinn i en virksomhet.

4.3.4 Hva er viktig med organisasjonskulturen?

Som en del av intervjuguiden hadde jeg også med spørsmål om hva som er viktig for intervjuobjektene når det kommer til organisasjonskultur. Dette for å se om det er elementer fra positiv psykologi som er viktig og for å senere i oppgaven kunne knytte disse to temaene opp mot hverandre, og opp mot leders rolle.

Medarbeider fra bygg og anlegg sier følgende: *«For meg er det viktig med et miljø eller en kultur hvor jeg får støtte, både fra nærmeste leder og kolleger. Det går også på tillit, egentlig. At jeg både får støtte og tillit til å gjøre jobben på den måten jeg anser for å være best. I tillegg trives jeg best når jeg jobber steder hvor det er god kommunikasjon alle veier i organisasjonen. Både internt i avdelingen, mellom andre avdelinger, mellom nærmeste leder og mellom kolleger. Som en del av det tenker jeg at det viktig med en flat struktur og at man blir involvert.»*

Medarbeider fra media og kommunikasjon svarer: *«Det som er viktig med kulturen et sted er at man føler seg som en del av bedriften, at man jobber mot noe som er felles og at det er satt en retning for hvor man skal hen. Det er lettere å nå mål hvis noe er definert på forhånd, og sånn er det med kultur også. Så jeg tenker det er viktig at det er prioriteringer og definerte rammer fra ledelsen om hvem vi er i vår bedrift. I tillegg synes jeg det er viktig at man er støttende overfor hverandre, at man fokuserer på det som er bra og at man har tillit og fleksibilitet til å gjøre jobben sin på en god måte.»*

Leder fra salgsbransjen sier at: *«Det er mye som er viktig med organisasjonskultur. Aller viktigst er det å forstå den rollen kulturen spiller i en organisasjon. Det har mye å si for motivasjon, engasjement, tilhørighet og dermed prestasjon. Når det er sagt opplever jeg det som viktig å ha et fokus på kultur, og at bedriften fra overordnet hold setter en retning for hvordan vi skal jobbe med kultur i det daglige. Det er klart at elementer som støtte, samarbeid, kommunikasjon, dialog, involvering, verdier, holdninger, atferd, relasjoner er viktige deler av en kultur, men man kommer ingen vei hvis man ikke jobber med det på en systematisk måte og forstår hvordan elementene i kulturen faktisk påvirker de som jobber i den hver eneste dag.»*

Her opplevde jeg at intervjuobjektene både trakk frem konkrete elementer om hva som er viktig for dem når det kommer til kultur, men de hevet også blikket og trakk frem viktigheten av at kulturarbeidet er målrettet og definert, og at noen tar ansvar for å at det jobbes med i det daglige. Videre trakk intervjuobjektene frem noen elementer som man finner igjen i kapitlet om positiv psykologi. Blant annet støtte, fokus på sterke sider, motivasjon, at det må være definerte krav til ledelsen, fleksibilitet og involvering.

4.3.5 Hvem sitt ansvar er organisasjonskulturen?

Ved å stille intervjuobjektene spørsmål om hvem som har ansvar for organisasjonskulturen kommer det igjen frem om de ser sin egen rolle i det, om det er et lederansvar eller om det virksomhetens ansvar. Verdien av å belyse dette ligger å se på hvilket nivå i virksomheten man må iverksette tiltak for å påvirke kulturen til å være forsterkende for virksomhetens konkurransefortrinn.

Medarbeider fra salgsbransjen sier at: *Vi er alle en del av kulturen, og derfor har vi alle et ansvar også. Men jeg tenker at ledere har et ekstra ansvar, fordi de sitter på et annet nivå og har mulighet til å se en annen helhet enn det vi ansatte har mulighet til.»*

Medarbeider fra bygg og anlegg sier: *«Det er helt klart et felles ansvar. Men for at vi ansatte skal kunne ta vår del av det ansvaret på en god måte, så er vi nødt til å ha en definert retning å forholde oss til. Og den retningen må lederne som sitter øverst i bedriften sette.»*

Medarbeider fra media og kommunikasjon sier at: *«Jeg tenker at alle er nødt til å bidra. Ledelsen har ansvar for å definere hva som kjennetegner oss som bedrift og hvem vi er, og dermed sette noen forventninger. Mens resten av organisasjonen har et viktig ansvar i det daglige for å følge dette, videreutvikle det og komme med tilbakemeldinger og innspill.»*

Leder innen privatundervisning sier: *Vi som ledere har først og fremst et ansvar i å sette noen rammer og lage noen definisjoner som sier noe om hva slags kultur vi ønsker å ha hos oss og hvordan vi ser for oss at det skal foregå. Her tenker jeg at øverste ledelse har en viktig jobb å gjøre, men også mellomledere fordi det er vi som kjenner de ansatte best. Og deretter har de ansatte et ansvar for å utøve den kulturen og gjøre det til sitt eget. Så alt i alt er det en gruppeinnsats som må til.»*

Leder innen bygg og anlegg sier: «Når det kommer til kultur må vi sette alle kluter til. Ledelsen må gå foran som gode eksempler og være i stand til å veilede og bygge opp de ansatte, mens de ansatte må sette sitt preg på kulturen og være med på å forme den basert på det ledelsen kommuniserer».

Basert på denne delen av intervjuguiden er det tydelig at alle opplever det som et felles ansvar. De fleste trekker frem hva de ulike nivåene i en virksomhet har ansvar for, og dermed blir det et skille mellom ansatte og ledere og hvilke forventninger som stilles til de ulike gruppene.

4.4 Ledelse

I likhet med organisasjonskultur, er også ledelse et omfattende tema. For mange er det også et utfordrende tema å snakke om, nettopp fordi det finnes så mange ledelsesteorier og ulike aspekter av fagfeltet til at det for mange blir veldig diffust. Som med organisasjonskultur, inneholdt intervjuguiden flere spørsmål og deltemaer for å belyse ledelse på en god måte. Eksempelvis går intervjuguiden inn på hva ledelse er, hva som er viktige elementer for å sikre god ledelse, selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, samt ledelse av kreativitet. De siste fem delene av intervjuguiden om ledelse er basert på teori om positivt lederskap av Johannesen, som det er referert til i teorikapittelet. Dette er for å undersøke om intervjuobjektene har noe forhold til den delen av ledelse og om dette er utbredt blant ledere å fokusere på. I likhet med delkapittelet om organisasjonskultur, har jeg valgt å trekke frem 2-4 svar per spørsmål, slik at det ikke blir for repetitivt da dette delkapittelet også er ganske omfattende.

4.4.1 Hva er ledelse?

Jeg har valgt å følge samme struktur som ved de andre deltemaene i intervjuguiden, og begynner derfor med å etablere hva ledelse er, for å få et felles begrepsapparat med intervjuobjektene.

På spørsmål om hva ledelse er, svarer medarbeider fra hotell og reiseliv at: «Ledelse handler om å hente frem det beste i de ansatte, styre og koordinere arbeidet på en god måte, legge til rette for prestasjoner, se hver enkelt og bidra til utvikling av den enkelte, sette sammen gode team og bidra til at jobben er et godt sted å være.»

Medarbeider fra IT-bransjen sier at: *«Ledelse er jo ganske mye, da. Det er jo et eget fagfelt, med mange ulike teorier og perspektiver. Samtidig er det den ledelsen man ser i det daglige, som ikke alltid henger på greip med det man leser om ledelse. For meg er i hvert fall ledelse det å legge til rette og være en fasilitator for andres prestasjoner. Det handler om å gi de ansatte de rammene de trenger for å være trygge, for å mestre og for å prestere.»*

Leder fra konsulentbransjen sier at: *«Akkurat hva ledelse er jo vanskelig å svare på, for det blir fort diffust. Men ledelse handler om å være i stand til å sette retning for hvor man skal hen, bryte ned mål, fremme prestasjoner hos de ansatte gjennom å bidra til at de mestrer og har tro på seg selv, samt at det handler om koordinering og styring og en del formelt arbeid som mer går inn under 'management'. I tillegg handler ledelse mye om å lede relasjoner og være god på å bygge relasjoner, se den enkelte og den rettferdigheten som ligger i å behandle ansatte ulikt basert på hva den enkelte trenger.»*

Leder fra salg og service sier at: *«Ledelse handler om å få folk med seg, skape et godt miljø og en god kultur som de ansatte vil være en del av. Det handler også om å ha oversikt og se helheten, samtidig som at man er i stand til å lede både på individ- og gruppenivå. Bortsett fra det finnes det jo mange ulike lederstiler og måter å lede på, så det blir jo litt avhengig av hvem man spør og hva de tenker om det.»*

Basert på dette ser vi at det er vanskelig å komme frem til en gjengs oppfatning av hva som ligger i begrepet ledelse, for det er veldig varierende fra person til person. Flere nevner det å være en fasilitator, en som legger til rette for andres prestasjoner, koordinering og oversikt, samt å se hver enkelt og lede basert på dette. Det er derfor noen fellestrekk i hva intervjuobjektene ser på som ledelse, men det er også variasjoner i hva de vektlegger og hvordan de ordlegger seg.

4.4.2 Hva er viktige elementer for å sikre god ledelse?

Dette spørsmålet gikk litt over i det første spørsmålet om hva ledelse er. Når intervjuobjektene svarte på hva ledelse er, knyttet de det automatisk opp mot hva de selv anser for god ledelse. Noen av svarene i dette delkapittelet blir derfor overlappende med svarene fra forrige delkapittel. Her trekker jeg derfor frem svarene fra andre intervjuobjekter, for at det skal bli så utfyllende som mulig for leseren.

Medarbeider fra konsulentbransjen sier at: *«Jeg tenker at viktige elementer er at en leder er i stand til å hente frem det beste i sine ansatte og spille på de ansattes styrker, og bruke de ansatte der de er aller best. For å gjøre det, er man som leder også nødt til å se hver enkelt så vel som å forstå helheten. I tillegg tenker jeg at en leder må forstå viktigheten av å utvikle sine medarbeidere, både med tanke på kompetanse og personlig utvikling. Vi er jo ikke maskiner som bare går på jobben og går hjem igjen, så det å forstå at de ansatte er hele mennesker synes jeg også blir et viktig element av ledelse. Jeg vil gjerne at min leder skal forstå at jeg har et liv utenom jobben, at jeg noen ganger trenger ekstra fleksibilitet, at jeg trenger rom for å løse oppgavene på den måten jeg anser for å være best og at jeg får tilliten til å gjøre det.»*

Medarbeider fra media og kommunikasjon sier at: *«For min del er det flere elementer som må være på plass for at det skal være god ledelse. Blant annet må en leder være i stand til å etablere gode relasjoner til alle sine ansatte. For på den måten vil lederen også bli kjent med hver og en, se hva den enkelte har behov for, hvilke styrker den enkelte har og hva som skal til for at den enkelte presterer best mulig. I tillegg tenker jeg at det er viktig at lederen forstår sin rolle som leder, og at den personen forstår at det handler om å få frem andres prestasjoner og legger til rette for andres mestring, fremfor å kontrollere og styre arbeidet i altfor stor grad. Noe styring og kontroll må jo være på plass, men det skal ikke være den viktigste delen av ledelse.»*

Leder fra bygg og anlegg sier at: *«Her kan jeg jo bare håpe at jeg har samme oppfatning som mine ansatte har av hva som er viktig, da. Et viktig element er i hvert fall at ledere forstår helheten og konteksten man jobber i. Det er viktig at en leder har et godt overblikk og ser hvordan delene og helheten passer sammen, hvilke rammebetingelser man har å forholde seg til, hvordan beslutninger høyere opp påvirker enheter lenger ned og liknende. I tillegg er det jo viktig at jeg som leder er i stand til å motivere mine ansatte, hente frem det beste i dem og sørge for at de har den kompetansen og de ferdighetene de trenger for å gjøre en god jobb.»*

Med bakgrunn i disse svarene ser vi at det er en viss overlapp mellom det første spørsmålet om hva ledelse er og spørsmålet om hvilke elementer som må være på plass for å sikre god ledelse. Som en overgang til resten av intervjuguiden, som baserer seg på teori om positivt lederskap, er det også interessant at ingen av intervjuobjektene trekker frem noen av

begrepene som selvledelse, samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse eller ledelse av kreativitet. På den annen side trekker intervjuobjektene frem det å se hver enkelt, bygge relasjoner, sørge for prestasjoner og mestring, oversikt, se helhet og fokusere på styrker. Dette kan knyttes til både samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Videre kan det knyttes til positiv psykologi i form av å fokusere på individets styrker, forstå den ansatte som et helt menneske, gi rom for empati og å skape arbeidsplasser preget av tillit og toleranse.

4.4.3 Selvledelse

I intervjuguiden hadde jeg et overordnet tema om selvledelse. Basert på dette temaet stilte jeg intervjuobjektene spørsmål om hvilket forhold de hadde til selvledelse og viktigheten av selvledelse i deres nåværende jobb. Til lederne stilte jeg spørsmål om viktigheten av at deres ansatte var i stand til å utøve selvledelse, og hvilken rolle de som ledere spilte i dette.

Medarbeider fra bygg og anlegg svarer at: *«Selvledelse handler vel om evnen til å lede seg selv, vil jeg tro. Jeg tenker at det er viktig å kunne gjøre det i alle jobber som er på et visst nivå og som kanskje krever en viss utdanning eller erfaringsbakgrunn. Som for meg så ser ikke jeg min leder på daglig basis, så jeg kan ikke være avhengig av at den personen forteller meg hva jeg skal gjøre til en hver tid. Ikke har jeg lyst til det heller. Når man jobber i en kompetanseintensiv bedrift vil man jo som ansatt få utfolde seg og bruke kunnskapen sin, og det gjør man jo ikke om noen skal henge over deg og fortelle deg alt hva du skal gjøre. Så jeg vil si at selvledelse er veldig viktig i min jobb, ja.»*

Medarbeider fra IT-bransjen sier at: *«Som IT-konsulent er man helt avhengig av å kunne lede seg selv. Ofte er vi ute hos kunder på prosjekter i flere måneder av gangen, og da har vi ikke med oss lederen vår. I den jobben vi gjør er vi nok også preget av at vi er individualister som trives best med å styre jobben vår selv, og det kunne vi ikke ha gjort hvis vi ikke var i stand til å drive med selvledelse hver eneste dag.»*

Leder fra konsulentbransjen sier at: *«Jeg er rett og slett avhengig av at mine ansatte kan lede seg selv. Mine ansatte inngår i ulike prosjektgrupper og er på ulike lokasjoner, så jeg har ikke mulighet til å følge dem opp på et detaljnivå. Ikke at jeg tror det har lyst til at jeg skal gjøre det heller, hehe. Mine ansatte er jo høyt kompetente folk, og den tiden jeg bruker på å følge dem opp vil jeg heller bruke på å følge opp trivsel, mestring, prestasjon, utvikling og*

liknende, fremfor å følge opp på oppgavenivå. Når det kommer til hvilken rolle jeg har i at mine ansatte skal kunne utøve selvledelse, så må jeg vel innrømme at jeg har vært veldig heldig. Jeg overtok en gruppe ansatte som allerede var veldig selvgående og som hadde god kontroll på arbeidet sitt, og de få jeg har vært på å ansette har hatt de samme egenskapene. Men jeg tror også at det å gi ansvar og tillit bygger oppunder deres egen evne til selvledelse, og at ved å gi ansvar og tillit blir det også en forventning om at de må evne å lede seg selv. Men vi burde kanskje ha fokusert litt på hva som ligger i selvledelse og ulike aspekter av det, ja.»

Leder fra salgsbransjen sier at: «Til en viss grad er det viktig at de kan lede seg selv, spesielt i den daglige oppgaveutførelsen. Men vi er også avhengig av at det ikke blir veldig store ulikheter i hvordan selgerne våre gjør jobben, så vi må jo avstemme at metoden blir fulgt med jevne mellomrom. Når det er sagt, så er hver selger hos oss helt i stand til å lede relasjonen til sine egne kunder, lede sin egen portefølje og sine salgsaktiviteter. Så ja, det er helt klart viktig, men det er også viktig at vi er godt samkjørt og koordinert internt. Dette er noe vi har hatt mye fokus på gjennom opplæring og forventningsavklaring når ansatte begynner hos oss. Da går vi gjennom hvilket ansvar som ligger i å forvalte en kundeportefølje, det å ivareta hver enkelt kunde, det å følge metoden vår og liknende. Så min rolle inn i det med selvledelse er vel i forbindelse med opplæring og forventningsavklaring. Ja, lære de ansatte hvordan det gjøres rett og slett.»

Med tanke på innholdet i svarene fra disse intervjuobjektene vurderer jeg det dithen at selvledelse blir oppfattet som viktig både av ansatte og ledere. Intervjuobjektene legger frem mange grunner til hvorfor selvledelse er viktig, men ikke så mye informasjon om hvordan de har blitt i stand til å lede seg selv. For noen faller det seg naturlig på bakgrunn av erfaring eller yrkesvalg, mens noen har fokus på opplæring i selvledelse. Det som også er interessant er at få av intervjuobjektene trekker frem ulike aspekter ved selvledelse, bortsett fra leder fra konsulentbransjen som nevner at det er noe de burde diskutere internt.

4.4.4 Ledelse av samhandlingskompetanse

I likhet med selvledelse hadde jeg i intervjuguiden med et overordnet tema om ledelse av samhandlingskompetanse. Basert på dette stilte jeg intervjuobjektene spørsmål hvilket forhold til har til samhandlingskompetanse og opplevd viktighet av dette. Til lederne stilte jeg spørsmål om hvilket fokus de hadde på samhandlingskompetanse i sitt lederskap. I denne

delen av intervjuet synes jeg det var spesielt interessant å se om samhandling ble sett på som et kompetanseområde av intervjuobjektene, og hvilket forhold de hadde til dette kompetanseområdet.

På spørsmål om hvilket forhold intervjuobjektet har til samhandlingskompetanse, samt opplevd viktighet av dette svarer medarbeider fra salgsbransjen at: *«Akkurat samhandlingskompetanse er vel ikke noe jeg har et veldig bevisst forhold til. Altså, jeg skjønner hva som ligger i det og menes med det, og synes jo både at samhandling internt og med kunde er veldig viktig og at det er et viktig kompetanseområde innen vår bransje. Men jeg har nok ikke tenkt noe over at det faktisk er et kompetanseområde. Jeg har mer tenkt at enten så er man god til å samhandle med folk eller så er man ikke det. At det er mer individuelt og handler mer om personlighet enn at det er en ferdighet som kan øves opp og trenes på, kanskje.»*

På samme spørsmål svarer medarbeider fra media og kommunikasjon at: *«For det første vil jeg si at samhandling er ekstremt viktig, både mellom kolleger, mellom medarbeider og leder, på tvers av avdelinger og med kunden. Videre tenker jeg vel at noen er bedre til det enn andre, uten at jeg helt vet hvorfor. Det kan ha noe med hvor utadvendt man er, hvor vant man er til å samhandle fra før av, om man er trygg på det man driver med og sånn. Når du sier samhandlingskompetanse, så har jeg vel ikke akkurat hørt det ordet før og ikke tenkt over som en kompetanse man har heller. En kompetanse er jo noe man tilegne seg, tenker jeg, og det med samhandling er jo også ganske avhengig av personlighet.»*

Disse svarene var representative for hva medarbeidergruppen svarte på spørsmålene. Det virker som at samhandlingskompetanse ikke er noe de har et bevisst forhold til, eller noe de har tenkt på at faktisk er et kompetanseområde. Mange legger også evnen til å samhandle til enkeltpersoners personlighet fremfor å se på det som en kompetanse som kan læres, trenes på og utvikles.

På spørsmål om hvilket fokus intervjuobjektet har på samhandlingskompetanse i sitt lederskap, svarer leder fra salgsbransjen at: *«Jeg må ærlig innrømme at jeg ikke er helt kjent med begrepet samhandlingskompetanse. Men hvis man tenker på det som evne til samarbeid, evne til å etablere og vedlikeholde relasjoner og det sosiale aspektet ved jobben på en måte, så er jo det absolutt noe som er viktig og relevant i mitt lederskap og den bransjen jeg jobber*

i. Jeg har vel ikke noen systematisk måte å jobbe med dette på overfor mine ansatte, annet enn at jeg oppfordrer til samarbeid, bidrar til samarbeid mellom avdelinger, gir opplæring i det med å bygge relasjoner til kunder og sånn. Mye av det som ligger i samhandling forventer jeg også at folk kan når de søker jobb her. Vi ser jo etter folk som er gode på å bygge relasjoner, skaper tillit, ikke er redde for å ta kontakt og liknende, og da ligger det en viss forventning der om at våre ansatte skal være i stand til å håndtere relasjoner og samarbeid på en god måte.»

Leder for konsulentvirksomhet svarer følgende på samme spørsmål: «Vi jobber jo veldig mye ute hos kunder i prosjekter, så vi har faktisk hatt en del fokus på det med samhandlingskompetanse og viktigheten av dette. I det legger vi blant annet evne til å bygge tillit, evne til å se og lytte til andre, evne til å forstå egen og andres rolle, evne til å gi og ta imot tilbakemeldinger på en god måte, evne til å forstå helhet og se sin egen rolle som en del av organisasjonen og helheten den utgjør. Dette er ekstremt viktig for oss når våre ansatte og vi selv et ute i møte med kunder og når prosjektene går ut på å samarbeide med kunden over et lengre tidsperspektiv. Vi har vel ikke kalt det samhandlingskompetanse ut mot våre ansatte, dette har mer vært en del av trening og opplæring i det å forstå rollen som konsulent også har vi bakt det inn i det. Så om du hadde spurt noen av mine ansatte, tror jeg ikke de hadde sagt at dette er noe vi har hatt fokus på – og det er rett og slett fordi begrepet er lite konkret og litt fremmedgjørende. Men ved å bryte det ned og gjøre det praktisk nyttig, så blir det lettere tatt i bruk og det er lettere for oss ledere å følge opp og evaluere i ettertid.»

Svaret fra denne lederen er det svaret jeg opplevde at ga størst nytteverdi, og det var også klargjørende for svarene fra de andre intervjuobjektene. Intervjuobjektet påpekte at de ikke bruker begrepet bevisst ut mot ansatte, men at de har hatt fokus på å formidle innholdet i begrepet. De andre intervjuobjektene var i liten grad kjent med begrepet i det hele tatt, men kunne tenke seg til noe av innholdet i det, selv om det ikke ble like presist som det lederen for konsulentvirksomheten la frem. Begrepet ledelse av samhandlingskompetanse, er som tidligere nevnt, hentet fra «Positivt lederskap» av Johannessen.

4.4.5 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse

Basert på de foregående spørsmålene/temaene i intervjuguiden opplevde jeg at det var hensiktsmessig å gjøre en endring. Det var tydelig at lederne hadde et annet begrepsapparat enn medarbeiderne. Selv om medarbeiderne hadde mye nyttig informasjon å komme med til

temaer og spørsmål som omhandlet ledelse på generelt plan, ble svarene lite relevante når jeg begynte å stille flere spørsmål om spesifikke aspekter av ledelse. Derfor valgte jeg å ikke stille spørsmål om ledelse av sosial og emosjonell kompetanse til medarbeiderne. Dette gjelder også for spørsmål om ledelse av kreativitet.

Innen temaet ledelse av sosial og emosjonell kompetanse stilte jeg lederne spørsmål om hva de la i dette, deres vurdering av viktighet av dette aspektet av ledelse, samt om dette var noe de hadde fokus på i sitt lederskap.

Leder fra IT-bransjen svarer at: *«I det legger jeg at det handler om å se hele mennesket. At det ikke bare handler om den jobben man gjør, den utdannelsen man har eller den erfaringen man besitter for å gjøre en jobb, men at vi som mennesker også er sosiale og emosjonelle individer, og at det er noe som bør medregnes innen ledelse. Jeg tror kanskje ikke ledelsesfaget har kommet så veldig langt i å gi noen gode svar på akkurat hvordan man skal gjøre det best mulig. For når man hører begrepet 'ledelse av sosial og emosjonell kompetanse' så høres det litt ut som at man skal lede andres følelser og deres sosiale intelligens, og det opplever jeg at blir litt for nært og at det er noe som fort kan bli veldig feil. Så det jeg kan si er vel at i mitt lederskap prøver jeg hele tiden å se hver person for den de faktisk er, alle egenskapene de faktisk har og alle ressursene de besitter. Samtidig er jeg opptatt av å respektere og vise at jobben kun er en del av livet vårt, og at vi består av veldig mye mer enn bare den jobben vi har.»*

Leder fra bygg og anlegg svarer at: *Må ærlig innrømme at det begrepet er litt nytt for meg, så jeg vet ikke helt hva som legges i det i utgangspunktet. Bare ved å høre begrepet så tenker jeg at det handler om å lede det sosiale på en arbeidsplass, samt å lede følelser som kan oppstå på en arbeidsplass. Det kan jo for eksempel være en konfliktsituasjon – de er jo gjerne preget av mye følelser. Det eneste av dette som jeg har hatt fokus på i mitt lederskap, er å kunne håndtere konflikter. Det er jo noe som kan være veldig ødeleggende for miljøet på arbeidsplassen og som virkelig kan ødelegge det sosiale. Det å lede sosial og emosjonell kompetanse må jeg derimot si at jeg ikke helt vet hvordan jeg skal gjøre.»*

Leder for konsulentvirksomhet svarer at: *«Uten å kunne påstå at jeg er helt komfortabel med hva som ligger i det begrepet, så vil jeg tro det handler noe om helheten og at vi som mennesker er mer enn bare erfaring og kompetanse. Jeg vil også tro at det handler om*

forståelse for dette, forståelse for at vi har følelser, at vi blir påvirket av omgivelsene rundt oss og at vi må forstå viktigheten av dette og hvordan det kan påvirke oss på jobb. Så man kan vel kanskje si at det handler om empati? Hvis det jeg tenker nå har noe riktighet i seg, så vil jeg absolutt si at dette er noe jeg har fokus på i mitt lederskap, og at det er noe som er viktig både for ledere, men også for arbeidsplassen totalt sett. Det er viktig for meg som leder å kunne sette meg inn i mine ansattes situasjon, forstå deres oppfatninger og deres syn, samt bakgrunnen for hvorfor de sier/gjør/reagerer på bestemte måter. Men selv om dette er viktig for meg som leder, så har jeg nok ikke noe klart bilde av hvordan jeg formidler dette til mine ansatte eller om det er noe de vet at jeg har fokus på.»

Selv om jeg i denne delen av intervjuet valgte å kun intervjuere lederne, så var dette også et begrep som ikke var spesielt godt kjent for noen av dem. Noen av lederne reflekterte derimot godt rundt spørsmålene og kom inn på enkelte elementer som stemmer overens med det som blir trukket frem i teorien. Allikevel virker det som at dette blir noe diffust og at det ikke er temaer og begreper som er godt nok etablert på arbeidsplasser eller innen ledelse som fagfelt, til at det finnes konkret og praktisk opplæring som gjør ledere i stand til å lede etter disse prinsippene på en god og trygg måte.

4.4.6 Ledelse av kreativitet

I likhet med forrige tema, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, valgte jeg ved dette temaet å kun stille spørsmål til intervjuobjektene med lederstillinger. Mange av begrepene fra «Positivt lederskap» av Johannessen, som denne delen av intervjuguiden baserer seg på, opplevdes som helt fremmede for medarbeidergruppen, og er også til dels fremmed for mange av lederne. Innen tematikken om ledelse av kreativitet, har jeg stilt intervjuobjektene spørsmål om hva de legger i dette, deres vurdering av hvor viktig dette er innenfor ledelse og om dette er noe de har fokus på i sitt lederskap.

Leder fra IT-bransjen svarer at: *«På dette spørsmålet har jeg mer å komme med, hehe! I det å lede kreativitet legger jeg å lede kreative prosesser, legge til rette for at strukturer og systemer er optimalisert slik at det ikke hindrer kreativitet, bruke metodikk som henter frem det kreative i avdelingen min og i hver enkelt ansatt, få frem ulike perspektiver, se utfordringer fra ulike vinkler, teste ut ulike løsninger og skape et miljø for det ikke er farlig å gjøre feil og hvor vi hele tiden vil teste ut noe nytt. Det kan så klart vært veldig mye mer enn dette, men det er i hvert fall det første jeg kommer på. Som IT-konsulenter blir vi kanskje ikke*

ansett for å være de mest kreative, men det er faktisk mye kreativitet som inngår i det å jobbe med IT. Vi er helt avhengige av å ha et miljø og en mentalitet som fremmer kreativitet for å komme på de beste løsningene, være de mest innovative og for å være de mest aktuelle på markedet, så dette er absolutt noe jeg har mye fokus på i mitt lederskap. Hos oss kobler vi gjerne kreativitet og innovasjon sammen, fordi mye av det vi jobber med er å lage nye løsninger, nye systemer og nye grensesnitt basert på ganske vage bestillinger eller behov hos kunden. Noen ganger lager vi også løsninger basert på utfordringer vi ser i samfunnet eller tenkte problemstillinger, og i alle disse situasjonene må vi kunne tenke kreativt og annerledes – og vi er nødt til å hente frem den tenkningen i både oss selv og hverandre.»

Leder fra konsulentvirksomhet svarer at: *«Dette begrepet ga mye mer mening for meg! Dette er jo noe jeg driver med hver eneste dag! For min del handler dette om å fremme kreative løsninger, kreative prosesser, fasilitere gode prosesser, tørre å feile, ha kort vei fra idé til uttesting av løsning, legge til rette for andres kreativitet, sørge for at vi har en struktur internt som ikke motarbeider kreativitet, oppmuntre til kreativitet og belønne kreativitet er viktige elementer jeg legger i ledelse av kreativitet. Både innen ledelse generelt og for mitt lederskap så opplever jeg dette som veldig viktig. Det å lede kreativitet er tett knyttet til å ha en organisasjon som er fleksibel, dynamisk, endringsvillig og endringsdyktig. Det handler om å henge med på utviklingen, og også være med på å sette retning for utviklingen slik at man alltid er aktuell og kan ha et fortrinn. Dette tror jeg er viktig for alle bransjer, selv om det handler om å være kreative på ulike måter avhengig av hva organisasjonen driver med.»*

Leder fra bygg og anlegg svarer at: *«Det jeg legger i ledelse av kreativitet er det å lede utvikling, endring og prosesser. Innenfor disse ligger det for eksempel å lede kreative prosesser, lede produktutvikling, lede nye måter å gjøre ting på og så videre. For meg handler det om å lede hele organisasjonen til å tenke utenfor boksen, se nye muligheter, ikke bare gjøre alt sånn som vi har pleid å gjøre, være åpen for nye ideer og være villige til å teste ut andre måter å løse problemene på. Alt dette synes jeg er veldig viktig, og noe av det jeg fokuserer mest på i mitt lederskap er at vi ikke skal være redde for å teste ut nye ideer, at vi skal være villige til å lytte på innspill og lete etter løsninger der det kanskje ikke er åpenbart at de finnes. Min største frykt er å være den lederen som bare gjør ting fordi det alltid har blitt gjort sånn, og det prøver jeg å formidle til mine ansatte også – hver eneste dag.»*

Når det kommer til ledelse av kreativitet er det tydelig at intervjuobjektene har mye mer konkrete å komme med. Dette er noe de hadde et forhold til, noe de opplever som viktig og noe de har fokus på i sitt lederskap på ulike måter. Hva de legger i kreativitetsledelse er ganske overlappende, og det er konkrete elementer som igjen tyder på at dette er noe de praktiserer aktivt i sitt daglige lederskap. Kanskje er dette fordi det i lengre tid har vært fokus på kreativitet og viktigheten av dette, eller det kan også påvirkes av det fokuset som har vært på viktigheten av innovasjon for å lykkes.

5.0 Drøfting og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte teori opp mot empiriske funn gjort i dybdeintervjuene. Jeg har valgt å bygge opp denne delen av oppgaven slik at jeg drøfter teori og empiri i tilknytning til hvert av forskningsspørsmålene jeg har laget. Dette er for å tydeligere kunne svare på oppgavens problemstilling, som er «Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?»

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan positiv psykologi bidra til øket engasjement hos ansatte?

I henhold til Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) er virksomheter avhengig av at medarbeiderne er engasjerte for at virksomheten skal lykkes. Videre mener de at engasjement er spesielt interessant å se på, fordi det er en aktiv måte å måle velvære på, fremfor en passiv måte slik som jobbtilfredshet. Hence et al. (2008) påpeker at engasjerte medarbeidere fremmer positiv atferd og presterer bedre på arbeidsplassen. Basert på teorien er engasjement derfor en forutsetning for at virksomheter skal lykkes, og det er en bidragsgivende faktor til å skape konkurransefortrinn.

5.1.1 Hva påvirker engasjement?

Basert på empirien i denne oppgaven, er det flere elementer intervjuobjektene trekker frem som påvirker engasjement. Blant annet handler det om trivsel, involvering, arbeidsoppgavene, miljø, variasjon, relasjon til andre på arbeidsplassen, dialog, om det er lett å ta opp ting på jobb og om det er rom for å utvikle seg. Omtrent alle intervjuobjektene la vekt på at det er flere forskjellige elementer som spiller inn når det kommer til engasjement. Her skilte de gjerne på at noe handlet om selve jobben man utførte, og at det er en forutsetning at man trives med arbeidsoppgavene og opplever mestring med tanke på disse. Spesielt mestring ble det lagt vekt på at er viktig for at man skal kunne være engasjert på jobb, og at mestring også er viktig for motivasjon. Andre faktorer de skilte ut gikk i stor grad på trivsel, relasjon til andre på arbeidsplassen, kommunikasjon og miljø. Med tanke på disse faktorene ble det også påpekt at dette er faktorer som gjerne er ulike fra arbeidsplass til arbeidsplass, og at det er innenfor disse faktorene at arbeidsgiver har mest å hente.

De elementene som intervjuobjektene trekker frem, finner vi også igjen i litteraturen. Blant annet trekker Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) frem at involvering, trekk ved jobben

og arbeidsoppgavene har stor innvirkning på engasjement. Dette er også elementer som intervjuobjektene trekker frem. Forskerne trekker derimot også frem at individuelle karaktertrekk har mye å si for hvor engasjert man er i jobb. Dette er det ingen av intervjuobjektene i denne oppgaven som påpeker, men basert på variasjoner i deres svar kan vi se at ulike personer har ulik oppfatning av hva som skal til for å være engasjert. Forskning utført av Avey et al., (2010), Ouweneel et al., (2011) og Xanthopoulou et al., (2009) har vist at trekk som optimisme og egen mestringsevne er sterke prediktorer for engasjement. Selv om flere av intervjuobjektene trakk frem mestring som viktig for engasjement, har jeg tidligere brukt definisjonen av Bandura (1997) som «troen på at ens kapabiliteter til å organisere og utføre handlinger som kreves for å produsere gitte resultater», og intervjuobjektene har sett på mestring som det å faktisk få til arbeidsoppgavene sine.

Uavhengig av definisjonen jeg har brukt tidligere i oppgaven, og hva intervjuobjektene har lagt i ordet «mestring» er det allikevel tydelig at tro på at man selv kommer til å få til/mestre oppgavene er et viktig element for å skape engasjement. Tro på at man selv kommer til å få til noe fører til villighet til å bruke ekstra energi og innsats for å fullføre oppgaver, og dermed blir man også i større grad involvert i oppgaver og kan fordype seg i arbeidet (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Man kan derfor tolke det dithen at tro på egen mestring fungerer som en katalysator for å både oppleve involvering og flyt.

Videre trekker teorien også frem at medarbeidere med tro på egen mestring med større sannsynlighet vil regulere egen motivasjon slik at de setter utfordrende mål for deg selv og dermed bidrar til egen utvikling. Dette er også elementer som intervjuobjektene trekker frem, nemlig det med motivasjon og å ha mulighet for utvikling både faglig og personlig. Basert på intervjuene fremstår det allikevel som at de fleste av intervjuobjektene ser på det som at dette er noe virksomheten skal sørge for eller legge til rette for, mens teorien i større grad fremmer dette som et eget ansvar og noe som vil skje som følge av de tankemønstrene man har rundt egen mestring. På den annen side fremmer også teorien at det er virksomhetens oppgave å legge til rette for medarbeidernes velvære, og at engasjement er en del av dette. Derfor er det også sannsynlig å tro at virksomheten har et ansvar når det kommer til å bygge opp medarbeidernes tro på egen mestring.

Noe som også trekkes frem av Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) er at fremgang mot mål som er satt er viktig for engasjement. De påpeker at vi mennesker føler oss bra når vi

tenker på å oppnå et ønsket fremtidig resultat, og at motivasjonen kommer når vi ser at vi er på veien dit. Fremdrift, måloppnåelse og fremtidige resultater er ikke noe som intervjuobjektene har trukket frem som elementer av hva de legger i engasjement. Allikevel har de trukket frem det å mestre, arbeidsoppgavene og utvikling som igjen forutsetter at det settes mål, at det er fremdrift mot fremtidig satte resultater.

5.1.2 Hva er leders rolle når det kommer til engasjement?

For å bedre kunne vurdere hvordan ledere med personalansvar kan bruke positiv psykologi for å skape konkurransefortrinn gjennom engasjement, prestasjon, kultur og ledelse, er det hensiktsmessig å se på hva leders rolle anses for å være når det kommer til de ulike temaene. I denne delen av oppgaven vil jeg se på hva medarbeidere og ledere selv mener at de har ansvar for, samt å knytte det opp til teorien for å se om det er noen indikasjoner der på hvor ansvaret ligger. Fra forrige delkapittel fikk vi et inntrykk av at engasjement er noe som både er individuelt og kollektivt. Det er individuelt i form at man selv har ansvar for å jobbe med tankemønstre rundt egen mestring og for at tro på egen mestring skal kunne fungere som en katalysator for å oppleve engasjement og flyt. Allikevel er det også et kollektivt ansvar i form av at virksomheten må legge til rette for at de ansatte skal ha tro på seg selv og egen mestring gjennom bruk av elementer fra positiv psykologi.

Fra empirien i denne oppgaven kommer det også frem at intervjuobjektene mener at ansvaret for engasjement er todelt. Intervjuobjektene trekker frem at det både er faktorer som leder kan bidra med, og som de selv har ansvar for å bidra med. Blant annet trekkes det frem at leder kan bidra med god kommunikasjon, at lederen må ha tro på en, at lederen må ha tillit til at man kan gjøre en god jobb, samt at motivasjon og det å kjenne sine ansatte godt nok til å vite hva som motiverer den enkelte. Videre blir det trukket frem at ledere kan bidra med å se hver enkelt, gi ansvar og være inkluderende. Noen av intervjuobjektene som svarte var også ledere selv, og de trakk frem at for dem er det viktig at egen leder kjenner til deres styrker og spiller på de, at deres leder må være i stand til å gjøre dem bedre og bidra til at de utvikler seg. Lederen prøver selv å lytte til de ansatte, bli kjent med dem, myndiggjøre dem og gi ansvar som de kan vokse på basert på observerte styrker hos hver enkelt.

Av hva de ansatte selv kan gjøre eller bidra med, svarer intervjuobjektene blant annet at de har ansvar for å holde det faglige engasjementet oppe, være interessert i utvikling innen fagområdet, ha god dialog med hverandre, skape et godt miljø basert på tillit og trygghet. Videre trekkes det frem at man selv har ansvar for å bidra med en positiv innstilling, nye ideer, bidra til et godt miljø, være inkluderende og åpen. Et av intervjuobjektene påpeker også at det handler mye om egen innstilling, og at det er en forutsetning at man liker det man jobber med. Videre blir det påpekt at ved å ta ansvar og eierskap til det man driver med, vil man selv også bli mer involvert og engasjementet vil øke.

I teorien jeg tidligere har gått gjennom i denne oppgaven, trekker det ikke spesifikt frem hva som er leders rolle eller ansvar når det kommer til engasjement. Det som trekkes frem er mer knyttet til virksomheten, hvilken rolle den har og hva den kan bidra med. I praksis vil ledere være de som er ansvarlige for å utføre dette på vegne av virksomheten, og jeg vil derfor bruke den delen av teorien i dette delkapittelet.

Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) trekker frem at for å sikre engasjement i jobbsammenheng må de ansattes velvære fremheves og forbedres på arbeidsplassen. De har tidligere også trukket frem viktigheten av tro på egen mestring for å oppleve engasjement. I tillegg til dette mener de at opplevelsen av positive følelser er en viktig prediktor for engasjement i jobbsammenheng. Positive følelser er eksempelvis umiddelbare reaksjoner på arbeidsmiljø, som også trekkes frem som en viktig del av engasjement av intervjuobjektene.

Når det kommer til å skape velvære og positive følelser på en arbeidsplass, kan det være utfordrende å vite hvor ansvaret for dette ligger eller hvem som spiller hvilken rolle. Intervjuobjektene er tydelige på både de selv som medarbeidere og deres ledere spiller en rolle og har et ansvar for å sørge for at de ansatte i en virksomhet er engasjerte og opplever engasjement i jobbsammenheng. Arbeidsmiljø trekkes frem, i teorien, som noe man kan ha en umiddelbar reaksjon på. Arbeidsmiljø er noe som blir formet av alle som jobber i en virksomhet, virksomhetens mål, overordnede strategier, holdninger og atferd i virksomheten. Derfor blir heller ikke dette noe som legger grunnlag for en tydelig rolle- eller ansvarsfordeling for å skape positive følelser.

Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013) påpeker at kortvarige positive følelser er en forløper til engasjement, slik som reaksjon på arbeidsmiljø. Videre påpeker Fredricksom (1998) at

positive følelser ikke bare gjør at mennesker føler seg bra på et gitt tidspunkt, men at det også kan være en predikator for fremtidig velvære. Videre hevder han at positive følelser vil utvide tanke- og handlingsrepertoaret vårt ved å gi mulighet for å utforske atferd som skaper læringsmuligheter og måloppnåelse, samt hjelper oss til å bygge langvarige ressurser. Videre påpeker Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) at å oppleve positive følelser og samtidig engasjere seg i utforskende atferd, vil individer forsterke og videreutvikle egne ressurser, og samtidig bygge opp tro på egen mestringsevne. Som et resultat av dette vil individer oppleve en mer langvarig tilstand av velvære, slik som engasjement.

Det går tydelig frem av teorien at positive følelser er noe som fremmes og noe som er ønskelig å ha på en arbeidsplass. Det teorien ikke er like tydelig på er akkurat hvordan disse positive følelsene skal skapes, og om man som ansatt er i stand til å kunne skape disse positive følelsene helt uavhengig av den konteksten man befinner seg i på arbeidsplassen. Basert på elementer som intervjuobjektene trekker frem, er det flere av disse som kan anses for å skape positive følelser. Eksempelvis vil ansvar, myndiggjøring, tillit, å bli sett, få anerkjennelse, involvering, god dialog og liknende være med på å skape positive følelser. Basert på dette kan man tenke seg at organisasjoner som er preget av større grad av positive følelser også har ansatte som har større tanke- og handlingsrepertoar, samt at organisasjonen i større grad er preget av atferd som skaper læringsmuligheter og måloppnåelse, og at dette igjen er noe som bidrar positivt mot virksomhetens konkurransefortrinn. Allikevel finner vi ikke noen indikasjon i litteraturen eller teorien på akkurat hvordan man øke graden av positive følelser i en organisasjon.

5.1.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om engasjement?

Både basert på funn i empiri og fra teori er det elementer som tyder på at bruk av positiv psykologi har potensial for å fremheve og videreutvikle medarbeideres engasjement på jobb. Det er flere faktorer som trekkes frem av intervjuobjektene som kan spores tilbake til elementer fra positiv psykologi, selv om intervjuobjektene selv ikke omtaler noe av det som positiv psykologi. Eksempler på det som trekkes frem er da positive følelser som å bli sett, anerkjent, oppleve mestring, bli hørt, bli vist tillit og få ansvar. Videre er det flere av intervjuobjektene som trekker frem det med å like oppgavene sine og å mestre jobben sin som er forutsetning for at de skal oppleve engasjement, hvilket også går igjen i litteraturen. Ouwenel, Le Blanc og Schaufeli (2013) påpeker i midlertid at det å bruke positiv psykologi

som et virkemiddel for å øke engasjementet, kun vil fungere på medarbeidere som selv ønsker det, og at det er verdt å merke seg at medarbeidere som allerede er engasjert, opplever positive følelser i jobbsammenheng og har tro på egen mestringsevne har større sannsynlighet for å bli motivert av å videre fremme og utvikle egen velvære. Videre påpeker de at leder, HR og organisasjonsutviklere har et ansvar for å sørge for at de som opplever lavere grad av engasjement blir motivert til å delta på tiltak som fremmer positive følelser, engasjement og tro på egen mestring. Med andre ord er det organisasjonens og ledernes ansvar å overbevise og legge til rette for at lavt engasjerte medarbeidere får tilbud om tiltak, aktiviteter, oppgaver og øvelser som kan bidra til å øke grad av velvære (Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli 2013). Dette stemmer overens med funn i empirien om at både ledere og medarbeidere mener at ledere og virksomheten som helhet har et ansvar for å legge til rette for engasjement blant ansatte. Både ansatte og ledere anerkjenner at de på individnivå også har et ansvar for eget engasjement, men det forutsetter også at det gjøres en jobb fra overordnet hold i virksomheten, Intervjuobjektene i min undersøkelse trakk for eksempel frem at det å bli sett var viktig, å være en del av et godt miljø, trivsel, bli hørt og vist tillit – og dette er områder man selv kan være delaktig i, men som må være gjennomgående i hele virksomheten gjennom systematisk arbeid fra virksomheten og ledelsens side.

5.1.4 Oppsummering

Oppsummert kan vi si at det er faktorer som tyder på at positiv psykologi kan bidra til økt engasjement i jobbsammenheng. Det handler om å fremme glede, positive følelser og legge til rette for tro på egen mestring. Dette støttes også at studier utført av Ouweneel, Le Blanc og Schaufeli (2013), samt studier utført av Seligman et al. (2005), Mitchell et al. (2009), Lyubomirsky et al. (2011) og Luthans et al. (2008) som viser at aktiviteter som fokuserer på individets signaturstyrker, metoder for å sette mål og bygge egne ressurser er med på å øke engasjement. Dette med fokus på styrker var det også flere av intervjuobjektene som trakk frem som viktig for å oppleve engasjement i jobbsammenheng. Spesielt ble det trukket frem det er ønskelig at egen leder ser de ansattes styrker og spiller på disse.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan positiv psykologi bidra til bedre prestasjoner blant de ansatte?

Lewis (2011) mener det er to nøkkelprosesser som er med på å skape gode prestasjoner i en virksomhet. Disse to prosessene er 1) å skape ringvirkninger av positive følelser i grupper av mennesker, og 2) å skape og samle opp sosial kapital i organisasjoner. Videre fremmer

Cameron, Fredrickson og fler at positive følelser, det å hjelpe hverandre og å skape sosial kapital er fremmende for gode prestasjoner.

5.2.1 Hva påvirker prestasjoner?

Basert på empirien fra mine undersøkelser kommer det blant annet frem at miljø er viktig for prestasjoner. Som en forlengelse av dette nevnes det hvordan man har det på jobb, om man gleder seg til å gå på jobb, å bli sett, få tilbakemeldinger, får tillit fra de rundt seg, samt ansvar. Videre trekkes det frem at nok opplæring, at man vet hva man skal gjøre, forstår oppgavene, har riktig kompetanse for å gjøre jobben, en støttende leder som har tro på en og en opplevelse av at alle drar i samme retning. I tillegg blir det nevnt elementer som god kommunikasjon, arbeidsfordeling, koordinering internt, samhold, felles mål og retning, evne til å gjøre hverandre bedre og holdninger hos den enkelte og hos virksomheten.

Fra empirien knyttet til prestasjoner finner vi også likhetstrekk med det som kom frem i forbindelse med engasjement. Det er blant annet trivsel, miljø, å bli sett, god kommunikasjon tillit og at man mestrer jobben som er sammenfallende. Mye av det som trekkes frem i forbindelse med prestasjoner kan også knyttes til positive følelser. Det å bli sett, oppleve samhold, å gjøre hverandre bedre, tillit og mestring er alle faktorer som bidrar til å skape positive følelser hos den enkelte og som dermed har potensial for å spre seg blant flere i virksomheten. Samhold, godt miljø og trivsel kan knyttes til det å skape sosial kapital i virksomheten. Sosial kapital er et begrep som brukes for å omtale verdien som ligger i organisasjonens sosiale nettverk, og det bidrar til å redusere transaksjonskostnader gjennom tillit. Lewis (2011) påpeker at tillit både er uvurderlig og undervurdert. Sosial kapital skaper en plattform som tillater rask, koordinert, responderende og fleksibel handling eller reaksjon. Videre er sosial kapital med på å fasilitere kommunikasjon og samarbeid, samt at det fremhever ansattes forpliktelse og fremmer individuell læring. Basert på dette er det flere av elementene fra empirien som kan knyttes til sosial kapital. Flere av intervjuobjektene trakk frem tillit, god kommunikasjon, samarbeid og koordinering som viktig for å fremme prestasjoner. Dette er da elementer som representeres av sosial kapital innenfor positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd.

Teorien trekker også frem dette med ringvirkninger av positive følelser i en virksomhet, og dette finner vi også igjen i empirien hvor det blir trukket frem holdninger og hvordan disse er med på å påvirke både egne prestasjoner, men også andres prestasjoner og holdninger.

5.2.2 Hva er leders rolle når det kommer til prestasjoner?

I likhet med forrige kapittel om engasjement, var jeg i intervjudelen interessert i å se på hvordan intervjuobjektene vurderte leders rolle og viktigheten av denne for de ansattes prestasjoner. I forrige kapittel om engasjement og leders rolle der, påpekte jeg at det finnes lite teori om akkurat det området. Dette gjelder også til en viss grad for prestasjoner og leders rolle, men i forbindelse med prestasjoner fremmer teorien noen elementer som peker i retning av viktigheten av leders rolle. Det er allikevel ikke et stort teoretisk grunnlag å bygge slutninger på.

Basert på empirien i denne oppgaven blir det trukket frem at leders ansvar med tanke på ansattes prestasjoner går ut på å vise tillit, ha tro på at den ansatte gjør en god jobb, legge til rette for involvering, skape arenaer for å dele kunnskap, samt legge rammene for godt samarbeid og samhandling slik at kommunikasjonen er effektiv og koordinert. Videre trekkes det frem at leder skal være en type fasilitator ved å sørge for god kommunikasjon, godt samarbeid og god informasjonsflyt. Lederen blir også sett på som en som har ekstra ansvar for å jobbe med kultur og arbeidsmiljø, og dette er en forutsetning for gode prestasjoner. I tillegg trekkes det frem at ledere har ansvar for å sette overordnede mål og retning for organisasjonen, formidle hva rammebetingelser er, gi en pekepinn på hva de ansattes handlingsrom er, ha tro på at de ansatte mestrer jobben

På den annen side trekkes det frem at de ansatte også har et ansvar for sine prestasjoner gjennom å holde seg faglig oppdatert, kommunisere hva som fungerer og ikke, komme med forslag, involvere de rundt seg, bidra til et godt miljø og en god kultur, dele kunnskap, bidra med opplæring, bidra til god samhandling, samarbeide på tvers, legge til rette for at andre har det de trenger for å lykkes og for å trives.

Intervjuobjektene trekker frem elementer som også støttes av teorien. Eksempelvis er det flere av intervjuobjektene som trekker frem det å bidra til et godt miljø, bidra til kommunikasjon og bidra til samhandling. Av teorien går det frem at dydige handlinger skaper positive følelser ved at å gjøre gode handlinger gjør at vi selv og mottakeren av handlingen føler seg bra. Det å føle seg bra har flere positive effekter. Eksempelvis øker det sannsynligheten for at man gjør flere gode handlinger, som igjen vil øke individets velvære (Lewis 2011). Igjen kan vi også trekke frem ringvirkninger av positive følelser og gode handlinger i en virksomhet. Dersom flere opplever det som viktig å bidra til eksempelvis god samhandling eller god

kommunikasjon, er dette noe som også vil spre seg videre i organisasjonen og etablere seg som en praksis.

I metodekapittelet reagerte jeg først på graden av ansvar som ble lagt på nærmeste leder både med tanke på engasjement, men også prestasjoner sammenliknet med ansvaret intervjuobjektene selv tok. Intervjuobjektene fremmer at de har ansvar for å bidra til ulike elementer, men hovedvekten av intervjuobjektene trekker frem eget ansvar for å holde seg faglig oppdatert som det viktigste. Ved å gå tilbake til teorien ser jeg allikevel mulige årsaker til at opplevelsen av ansvarsfordeling er slik. Lewis (2011) påpeker at det å observere andre kan sette i gang en kjede av gode handlinger, og dermed skape positive ringvirkninger. Eksempelvis kan dette være å observere andre som er hjelpsomme, generøse eller ydmyke. Dette kan gjelde på alle nivåer i en virksomhet, men ledere fungerer uansett som godt etablerte rollemodeller i det vi kjenner som organisasjoner. Dermed har ledere automatisk en større påvirkningskraft og større mulighet til å sette eksempler gjennom atferd. Dette er også noe Lewis (2011) legger vekt på, og han hevder at påvirkningen kan være spesielt stor når atferden blir utvist av ledere i organisasjonen. Som en konsekvens av dette blir ledere viktige representanter for virksomhetens sosiale kapital, og jo flere gode handlinger og positive følelser ledere skaper, desto større sjanse er det for at dette vil spre seg i virksomheten.

5.2.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om prestasjoner?

Når det kommer til prestasjoner fremmer teorien tydelig at positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd er noe som kan bidra til å fremme prestasjoner. Dette er blant annet gjennom å bygge opp organisasjonens sosiale kapital, gjennom gode handlinger fra organisasjonens medlemmer og gjennom å observere andres gode handlinger og egenskaper. Det er spesielt innen sosial kapital at det finnes elementer, fra teorien, som bygger opp under det å fremme gode prestasjoner. Blant annet trekker Lewis (2011) frem at organisasjoner med høy grad av sosial kapital blir mer motstandsdyktige, skaper et sterkere fellesskap, bidrar til å skape en buffer mot negative og utfordrende situasjoner, samt er med på å gjøre organisasjonen optimistisk, proaktiv, effektiv og sammensveiset. I tillegg fremmer sosial kapital forhold som samarbeid, koordinering, kommunikasjon og samhandling.

Dette er også elementer som trekkes frem i empirien. Når intervjuobjektene skal trekke frem hvilke elementer som er med på å påvirke prestasjoner er det blant annet kommunikasjon,

samarbeid, samhold, koordinering, god informasjonsflyt og kommunikasjon som trekkes frem. I likhet med kapittelet om engasjement, er det heller ikke her noen av intervjuobjektene som bruker begrepet positiv psykologi eller som kobler det de selv trekker frem som deler av positiv psykologi. Derimot kan disse linjene trekkes når teorien er tydelig på hva eksempelvis sosial kapital består av eller hva gode handlinger går ut på. Der hvor teorien ikke er like tydelig blir det derimot vanskelig å trekke linjer mellom hva empirien sier og positiv psykologi.

Andre elementer som trekkes frem i empirien er viktigheten av at ledere fungerer som gode eksempler for den atferden som skal utvises og for å bidra til bedre prestasjoner. Videre peker empirien på viktigheten av at alle bidrar til god miljø, trivsel, samarbeid og kommunikasjon. Dette støttes også i teorien hvor det trekkes frem viktigheten av å skape gode ringvirkninger i organisasjonen, og at dette kan gjøres ved å observere andre som gjør gode handlinger eller som utviser en bestemt type atferd. Videre trekker teorien frem viktigheten av ledere som rollemodeller, og at ledere står i en spesiell posisjon når det kommer til det å lede gjennom eksempler.

5.2.4 Oppsummering

Oppsummert kan det tyde på at bruk av positiv psykologi kan bidra til å skape gode prestasjoner. Det handler om å styrke organisasjonens sosiale kapital, fremme og utføre gode handlinger, samt å sørge for at dette spres i organisasjonen. Spesielt trekkes det frem at sosial kapital er med på å styrke relasjoner og involvering, og gjennom dette er sosial kapital med på å forsterke organisasjonens prestasjoner (Alder og Kwon, 2002). Dette er også elementer som trekkes frem og som støttes av empirien. I empirien trekkes det også frem trivsel og miljø som viktige faktorer for at man skal prestere. Igjen finner vi støtte for dette i teorien, som påpeker at gode mellommenneskelige relasjoner er et godt tegn på tilstedeværelsen av sosial kapital, som igjen er et grunnlag for prestasjoner. I tillegg til at sosial kapital bygges gjennom kommunikasjon, samhandling, koordinering, styringsformer og samhandling, vil det å utvise gode handlinger slik som ydmykhet, klokskap, omtanke for andre, tilgivelse og visdom også være med på å bygge sosial kapital (Lewis 2011). Empirien legger også vekt på det å bli vist tillit, og viktigheten av dette for å prestere. Lewis (2011) påpeker at organisasjoner fungerer bedre når ansatte opplever tillit og har en positiv holdning overfor hverandre, samt at sosial kapital er et viktig virkemiddel for å oppnå dette.

Et annet element som er interessant å se på med tanke på prestasjoner, er viktigheten av organisasjonen som helhet. Det er mer fokus på trekk ved hele organisasjonen enn enkeltindivider, og da spesielt ledere. Selv om intervjuobjektene kom med mange elementer ledere kan bidra med for å styrke prestasjoner, finner ikke igjen så mye av dette i teorien. Teorien trekker frem leders funksjon som rollemodell gjennom atferd og holdninger, men teorien fokuserer i langt større grad på organisasjonen som helhet. Dette tyder på at for å styrke organisasjonens prestasjoner er hele organisasjonen nødt til å ha fokus på, iverksette tiltak og bruke virkemidler som legger til rette for dette. Dette omhandler både holdningsskapende arbeid, en grunnleggende forståelse i hele virksomheten av hva som skal til for å fremme prestasjoner, styringsmekanismer som anerkjenner og belønner riktig atferd på alle nivåer i virksomheten, samt innsikt i og forståelse for hvordan vi som hele mennesker fungerer.

5.3 Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan bruk av positiv psykologi bidra til utvikling av organisasjonskulturen i en virksomhet?

Det å ha en støttende og positiv organisasjonskultur er hensiktsmessig av flere grunner. Blant annet er det med på å redusere negative konsekvenser som følge av uklare skiller mellom jobb og fritid, det er med på å legge til rette for fleksible ordninger for de ansatte, samt at det er med på å beholde flere verdsette ansatte (Sok et al. 2014). Videre retter det fokus mot å belønne medarbeidere og skape et miljø hvor ansatte kan utvikle seg, vokse og få brukt sitt fulle potensiale (Robbins og Judge, 2012).

5.3.1 Hva påvirker organisasjonskulturen?

Empirien legger vekt på at det finnes mange elementer som er med på å påvirke organisasjonskulturen. Intervjuobjektene trekker blant annet frem at relasjonen til nærmeste kolleger, samarbeid og kommunikasjon, nærmeste leder og hvordan ledelsen behandler de ansatte er faktorer som er med på å prege kulturen i en virksomhet. Videre trekkes det frem at det er viktig at virksomheten setter retning for hvem man er som virksomhet, hvem man er som avdeling, hvordan man er mot hverandre, hvordan man ønsker å ha det på jobb og hva virksomheten aktivt skal gjøre for å få en god kultur. Det trekkes også frem at hver person på arbeidsplassen er med på å påvirke kulturen gjennom hvem man er, hvilke erfaringer man har, hvordan man kommuniserer og hvordan man samarbeider. Et element som går igjen er nærmeste leder og ledelsen, og viktigheten av hva de kommuniserer og hva slags eksempel de

leder an med. Empirien legger også vekt på at det er viktig å definere hva slags kultur man ønsker å ha og at det er viktig for virksomheten å forstå konsekvensene av å ikke jobbe aktivt med å skape en god kultur. Det trekkes da frem at verdier, holdninger, atferd, struktur, kommunikasjon og samhandlingsformer er med på å påvirke kulturen.

Empirien trekkes også frem elementer som de mener er viktig med organisasjonskulturen. Dette er blant annet å få støtte, oppleve tillit, bli involvert, å være en del av noe større og at man jobber mot felles mål, fleksibilitet, å forstå den rollen kultur spiller i en organisasjon og se dette opp mot motivasjon, engasjement, tilhørighet og dermed prestasjon, støtte, samarbeid, dialog, relasjoner,

Mye av det som trekkes frem i empirien støttes også av teorien. Eksempelvis trekker empirien frem viktigheten av gode relasjoner både til kolleger og til nærmeste leder som faktorer som er med på å påvirke kulturen. Dette støttes også av Sirisetti (2012) som trekker frem at positive relasjoner på arbeidsplassen bidrar til økt engasjement hos ansatte. I tillegg er dette med støtte, motivasjon, fleksibilitet og involvering elementer vi finner igjen fra kapitlet om positiv psykologi. Videre underbygger empirien Ramlalls (2008) hypotese som at «Organisasjoner med en med positiv kultur vil gi et miljø som fremmer glede, forpliktelse, tilfredshet og høyere prestasjon.» Gjennom sine studier fant Ramlall (2008) positiv korrelasjon mellom organisasjonskultur og prestasjon, samt fikk bekreftet at organisasjonskultur er noe som bidrar til å beholde og forplikte medarbeidere til organisasjonen. Basert på resultater fra deres forskning ble deres hypotese bekreftet.

Basert på empirien fremstår det også som at det overordnet sett blir sett på som positivt å fokusere på styrker, positive trekk, gjøre gode handlinger, fremme det beste i andre og ha gode relasjoner. Dette er noe som også går igjen i teorien om emnet. Fryer (2004) påpeker at virksomheter som fokuserer på å fremme positive attributter og styrker, også presterer bedre i markedet.

Videre ble det også i empirien trukket frem hvor viktig det er med en god organisasjonskultur, og at konsekvensene av å ha en dårlig organisasjonskultur vil være dårligere prestasjoner, lavere engasjement og at man mister dyktige ansatte. Av dette kan det tolkes som at organisasjonskultur er en viktig komponent når det kommer til virksomhetens konkurransefortrinn. Dette støttes også av Pfeffer, (1998); Pringle og Kroll, (1997) som

påpeker at organisasjonskultur er en kjempekomponent i det som legger grunnlag for konkurransefortrinn i virksomheten. Videre blir det trukket frem av Sørensen (2002) at sterke organisasjonskulturer er med på å forbedre prestasjoner i organisasjonen og sette retning for intern atferd. Dette er også noe som vi finner igjen i empirien, hvor flere av intervjuobjektene påpekte viktigheten av at virksomheten satte retning for hvilken atferd som er ønskelig.

Som en del av det å sette retning for atferd, er det også flere av intervjuobjektene som har trukket frem viktigheten av at virksomheten definerer ønsket kultur, setter ord på hvem virksomheten er, hva som kjennetegner dem spesifikt og setter overordnede rammer for kulturen i virksomheten. Dette støttes av O'Reagen og Ghobadian (2004) som har bekreftet sammenhengen mellom strategisk planlegging, organisasjonskultur, ledelse og prestasjoner. Deres forskning viser at høyt presterende virksomheter har større fokus på strategisk planlegging og mer definert kultur, samt mer definerte krav til ledelsen sammenliknet med virksomheter som presterer dårligere. Dette tyder på at virksomheter vil dra nytte av å jobbe strukturert med organisasjonskultur og at det vil ligge gevinster i det å ha en definert kultur.

5.3.2 Hva er leders rolle når det kommer til organisasjonskulturen?

Med utgangspunkt i både empirien og teorien er det tydelig at leder og ledelsen har en rolle når det kommer til organisasjonskultur. Empirien påpeker også at alle er en del av kulturen og at alle derfor også har et ansvar når det kommer til organisasjonskultur. Allikevel trekker empirien frem at ledere har et ekstra ansvar, spesielt med tanke på at de er på et annet nivå i virksomheten og at de har en annen mulighet til å se helheten. Videre trekkes det igjen frem at ledere har et ansvar når det kommer til det å sette retning for kulturen, og at dette er noe den øverste ledelsen må ta ansvar for å gjøre. I tillegg legges det frem at det er ledelsens oppgave å definere hva som kjennetegner den enkelte virksomheten, hvem man er og basert på dette sette noen forventninger, mens resten av virksomheten har et viktig ansvar i det daglige for å følge dette, videreutvikle det og komme med tilbakemeldinger og innspill.

Intervjuobjektene som selv er ledere trekker frem at deres ansvar ligger i å sette rammer og lage noen definisjoner som sier noe om hva slags kultur som er ønskelig i den enkelte virksomheten og hvordan de ser for seg at dette skal oppnås. Videre trekkes det frem at ledelsen må gå foran som gode eksempler, og være i stand til å veilede og bygge opp de ansatte slik at man får den kulturen man ønsker.

Det er tydelig at empirien opplever leders og ledelsens rolle som viktig når det kommer til det å skape en god kultur. Dette gjenspeiles også i teorien hvor Gardner og Schermerhorn (2004) påpeker at ledelsen og lederskapet i virksomheten står sentralt for å bygge og videreutvikle en organisasjonskultur. De hevder også at organisasjonskulturen er en refleksjon av lederne i virksomheten, samt at positiv organisasjonsatferd og autentisk ledelse er viktige karakteristika for at mennesker skal kunne vokse og utvikle seg i virksomheten.

Selv om både empirien og teorien trekker frem viktigheten av leders rolle, så er det lite konkret om akkurat hva leder kan gjøre i det daglige for å bidra til en bedre organisasjonskultur. Det trekkes blant annet frem viktigheten av lederskap med tanke på å bygge og videreutvikle organisasjonskulturen, men hverken teorien eller empirien er i stand til å si helt konkret hvilke aktiviteter en leder må gjøre for å utøve dette. Det trekkes også frem at organisasjonskulturen er en refleksjon av lederne i virksomheten, men det påpekes ikke at den refleksjonen man da får i kulturen vil være helt avhengig av ledernes kunnskapsnivå eller ferdighetsnivå med tanke på det å skape og bygge organisasjonskultur.

Videre trekker teorien frem at organisasjonskultur har også blitt ansett for å være en form for organisasjonskapital (Barney, 1985; Camerer og Vesalainen, 1988). Det påpekes også at organisasjonskultur har potensiale til å forsterke virksomhetens prestasjoner, individuell tilfredshet, en opplevelse av trygghet med tanke på hvordan utfordringer og problemer blir håndtert, samt andre aspekter av arbeidet (Dension og Mishra, 1995). Allikevel utdypes det ikke hvordan dette potensialet kan forløses for å forsterke virksomhetens prestasjoner.

5.3.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om organisasjonskultur?

Innenfor teorien er det stort fokus på positiv organisasjonsatferd og positiv psykologi i tilknytning til organisasjonskultur. Begrepet positiv organisasjonsatferd blir brukt når man kobler positiv psykologi til jobbsammenheng (Luthans, 2002). Det trekkes blant annet frem at det overordnede målet med positiv psykologi er å skape organiserte systemer som aktualiserer menneskelig potensial (Peterson og Spiker, 2005). Det er derfor kritisk å stille spørsmål om hvordan arbeidsplasser kan bidra til å fremme opplevelser og følelser som glede, takknemlighet, tilfredshet, vekst og utvikling (Ramlall 2008). Når det kommer til å fremme opplevelser og følelser som dette, knyttes linken mellom positiv psykologi og

organisasjonskultur. Teorien trekker frem at positive organisasjonskulturer er også med på å etablere en buffer for negative nyheter (French og Holden, 2012), hvilket er spesielt viktig i endringsprosesser (Parent og Lovelace 2018). Dermed kan man også trekke slutningen om at positiv organisasjonskultur også er med på å fremme positive følelser og opplevelser. Dette underbygges også i empirien gjennom utsagn om det motsatte. Flere av intervjuobjektene påpekte at dersom organisasjonskulturen var dårlig, førte det til mistriivsel, lavt engasjement, lavt motivasjon og høyere intensjon om å slutte i virksomheten.

Det å bygge en positiv organisasjonskultur ville vært basert på konseptet om å forsterke tilfredshet, motivasjon og produktivitet på arbeidsplassen (Martin, 2004). Wiegand og Geller (2004) har også påpekt flere strategier for å forsterke individets suksessorientering, og de konkluderte med en modell med fokus på aktiv omtanke, som virker å være nyttig for å skape et støttende arbeidsmiljø.

Dette støttes også av empirien som trekker frem involvering, motivasjon, tillit, støtte og god dialog som viktige elementer i en organisasjonskultur. I empirien ser vi også at alle intervjuobjektene fremmer faktorer og elementer som bygger opp under et grunnleggende positivt menneskesyn og at for dem er det viktig med godt samarbeid, god kommunikasjon, dialog, å være støttende, å se hverandre og å oppleve anerkjennelse. Dette finner vi også igjen i teori om positiv psykologi som påpeker at positiv psykologi fokuserer på menneskers styrker, hvordan mennesker vokser og utvikler seg, samt hva som skal til for at vi som mennesker skal lykkes (Luthans et al. 2007). I empirien finner vi også at ved en negativ eller dårlig organisasjonskultur, så skjer det motsatte. Eksempler på dette er lavere engasjement og mindre motivasjon som fører til at man ikke lenger vokser og utvikler seg faglig. Det påpekes også at konsekvensene av en dårlig kultur kan være at virksomheten ikke når sine mål, får lavere tilfredshet blant kunder og dårligere leveranser. Det går med andre ord utover virksomhetens evne til å konkurrere på markedet. Avey et al. (2008) påpeker at det er tenkt at positiv organisasjonsatferd handler om bruken av positivt orienterte menneskelige ressurser, styrker og psykologiske kapabiliteter som kan måles, utvikles og effektivt styres for å bedre prestasjoner. Med andre ord er det essensielt med en strukturert tilnærming til organisasjonskultur med fokus på positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd slik at prestasjoner ivaretas. Dette styrkes også av Ramlall (2008) som påpeker at organisasjoner hele tiden har vært opptatt av å utvikle og implementere strategier for å maksimere effektivitet, men at organisasjoner i nyere tid i større grad har begynt å studere og ta i bruk

teorier og konsepter fra fagfeltet innen positiv organisasjonsatferd og positiv organisasjonskultur for å styrke dette aspektet ved virksomheten.

5.3.4 Oppsummering

Oppsummert kan det tyde på at bruk av positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd kan være med på å bygge gode, solide og positive organisasjonskulturer. Det handler om å bygge motivasjon, engasjement og prestasjoner gjennom fokus på styrker og psykologiske kapabiliteter slik som støtte, tillit og bruk av hver enkelt sitt potensiale. Både teorien og empirien trekker også frem konsekvensene av å ikke jobbe med organisasjonskultur på en strukturert og positiv måte. Teorien trekker eksempelvis frem at det går ut over virksomhetens konkurransevne- og fortrinn, og empirien trekker frem faktorer som at manglende motivasjon og engasjement går ut over prestasjoner og ønske om å bli værende i virksomheten. Deretter trekker empirien frem at dette igjen kan resultere i manglende konkurransefortrinn.

Det som er interessant er linjene som trekkes til både engasjement og prestasjoner. Blant annet har det blitt påpekt at en dårlig kultur går utover engasjement, som igjen fører til dårligere prestasjoner. Derfor blir organisasjonskultur ansett for å være en form for organisasjonskapital, og at det fungerer som forsterkende for prestasjoner, individuell tilfredshet og opplevelse av trygghet.

Det som kunne være hensiktsmessig og interessant hadde vært om teorien og/eller empirien hadde trukket frem konkrete eksempler på aktiviteter som må gjøres for å etablere en positiv organisasjonskultur. Det legges vekt på mange av trekkene ved en positiv organisasjonskultur, konsekvenser ved at man ikke har det og ansvarsfordeling mellom ledere og medarbeidere, men hverken teorien eller intervjuobjektene med lederstillinger trekker frem konkrete handlingsplaner eller aktiviteter for hvordan man går frem for å etablere en ønsket kultur, definere en ønsket kultur eller sette den retningen som det skrives om.

5.4 Ledelse – hva er det egentlig?

Ledelse består av mange ulike elementer, og det finnes mange ulike ledelsesteorier som sier noe om hva ledelse er og hvordan det best bør praktiseres. I denne oppgaven er imidlertid fokuset å koble ledelse opp mot positiv psykologi, hvilket Johannessen og Olsen (2013)

allerede har gjort. Dette omtaler de som positivt lederskap, og de hevder at det er svaret på hvordan ledere skal lykkes i å forløse motivasjon, kreativitet og ressurser som er latente i virksomhetens ansatte og deres nettverk, nå som kunnskap er den viktigste ressursen i samfunnet (Johannessen og Olsen, 2013, s 21). De påpeker også at hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å bidra til å skape en kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten. Dette gjøres gjennom en kombinasjon av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning (Johannessen og Olsen, 2013, s 22).

5.4.1 Hva anses for å være god ledelse?

Temaet ledelse er sammensatt. Dette gjenspeiles også i empirien. Empirien legger blant annet vekt på at god ledelse handler om å hente frem det beste i sine ansatte, spille på de ansattes styrker og bruke de ansatte der de er aller best. I dette ligger det også at ledere må være i stand til å både se hver enkelt, så vel som å forstå helheten. Videre trekkes det frem at gode ledere må forstå viktigheten av å utvikle sine ansatte både faglig og personlig, samt at en god leder må forstå at ansatte er hele mennesker og hvilke behov det fører med seg. Relasjoner er også noe som trekkes frem som viktig med tanke på ledelse. Intervjuobjektene sier at en god leder må være i stand til å etablere gode relasjoner til sine ansatte, slik at lederen kan bli kjent med hver og en, se hva den enkelte har behov for, hvilke styrker den enkelte har og hva som skal til for at den enkelte presterer best mulig. Rolleforståelse er også noe som trekkes frem som viktig. I tillegg blir det sett på som essensielt at en god leder forstår at sin rolle handler om å få frem andres prestasjoner og legger til rette for mestring.

Empirien i denne oppgaven bygger også på hva ledere selv mener at er viktig for å sikre god ledelse. Her trekkes det frem at ledere må forstå helheten og konteksten man jobber i, har godt overblikk og ser hvordan delene og helheten passer sammen, hvilke rammebetingelser man har å forholde seg til, strukturer og hvordan beslutninger tas. Det trekkes også frem at det er viktig at ledere er i stand til å motivere sine ansatte, hente frem det beste i dem og sørge for at de har den kompetansen og de ferdighetene de trenger for å gjøre en god jobb.

Intervjuobjektene trekker også frem at det å sette retning, bryte ned mål, fremme prestasjoner, bidra til mestringstro og tro på seg selv, lede relasjoner og se den enkelte som viktige elementer i ledelse.

Ut i fra empirien ser vi at både ansatte og ledere trekker frem viktigheten av det å både se den enkelte, delene og å se helheten. Dette er representativt for systemtenkning, som betyr at delene og helheten må ses i sammenheng og at virksomheter og individer hele tiden må forstås som en del av sine omgivelser (Johannessen og Olsen, 2013, s 23-24). I empirien i denne oppgaven er det ingen av intervjuobjektene som trekker frem selve begrepet systemtenkning, men de fleste av intervjuobjektene trekker frem innhold som er representativt for begrepet. Videre er det et poeng i empirien at god ledelse representeres av å forstå hvordan delene og helheten henger sammen og hvordan disse påvirker hverandre. Noen av intervjuobjektene trekker også frem rammebetingelser og kontekst, som også har en effekt på helheten. Basert på teorien er dette også en del av systemtenkning, hvor det handler om å forstå helheten så vel som alle elementene som er med på å påvirke denne, slik som omgivelser og rammebetingelser.

Noen av intervjuobjektene legger vekt på at det er viktig at ledere heller fokuserer på prestasjoner, mestring og styrker fremfor fokus på kontroll og styring. Dette er også noe man finner igjen i teori om positivt lederskap og systemtenkning, hvor det trekkes frem at en konsekvens av mer vekt på systemtenkning har ført til et skifte fra organisering basert på kommando og kontroll til ulike typer relasjonsbasert organisering. Relasjonsbasert organisering blir videre basert på kunnskap, læring og innovasjon, hvilket vil si kunnskapsbaserte organisasjoner eller kunnskapsbasert organisering (Johannessen og Olsen, 2013, s 24). I empirien trekkes det også frem viktigheten av at ledere fokuserer på både faglig og personlig utvikling, og at dette er noe det legges til rette for. Intervjuobjektene som danner grunnlaget for empirien i denne oppgaven er alle kunnskapsmedarbeidere.

Basert på empirien kan det også trekkes linjer til teori om positiv psykologi. Empirien legger frem viktigheten av å se den enkelte, fokusere på styrker, bidra til motivasjon, legge til rette for prestasjoner og utvikling av den enkelte basert på dennes utgangspunkt og forutsetninger. Dette er noe av fundamentet i positiv psykologi. Martin Seligman ønsket å rette fokuset mot å hjelpe mennesker til å leve mer produktive og meningsfulle liv, samt identifisere og drive frem talent (Johannessen og Olsen, 2013, s 25). Det er også dette intervjuobjektene i denne oppgaven ønsker at deres ledere skal hjelpe dem med. I dette ligger det også at man går fra å ha et fokus på hva som ikke fungerer, hva som er feil og hva som mangler til å fokusere på hva man har, hva som er bra og hva som fungerer for så å videreutvikle dette. Det å forløse potensial og fokusere på styrker er ikke noe som har kommet frem gjennom Johannessen og

Olsen. Det har røtter tilbake til Maslow som hevdet at: «Psykologivitenskapen har lyktes langt bedre på den negative enn på den positive siden. Den har avdekket mye om menneskers svakheter, sykdommer og synder, men lite om menneskets potensial, fortrinn, oppnåelige aspirasjon eller psykologiske fullkommenhet» (Johannessen og Olsen, 2013, s 25-26). Hvilket tilsier at helt tilbake til Maslow så man behovet for å skifte fokus fra svakheter og mangler til muligheter og potensial. I empirien er dette noe som fortsatt etterspørres og anses for å være noe som representerer god ledelse.

5.4.2 Hva kan leder gjøre for å utøve god ledelse?

Selv om det i empirien er mye av det samme som trekkes frem som trekk ved god ledelse, så er det allikevel vanskelig å komme frem til en felles oppfatning av hva dette konkret består i. Hva som oppleves som god ledelse eller hva ledelse er, varierer fra intervjuobjekt til intervjuobjekt. Derfor kan det også være en utfordring å få frem konkrete handlinger, aktiviteter, atferd eller virkemidler som forteller hva en leder kan gjøre for å utøve god ledelse.

Allikevel er det i empirien stor grad av overlapp i innholdet de ulike intervjuobjektene trekker frem. Blant annet trekker empirien frem det å se hver enkelt, bygge relasjoner, legge til rette for prestasjoner og mestring, ha oversikt, se både deler og helhet, samt å fokusere på styrker som viktige trekk i det å være en god leder. Alt dette kan være elementer fra både positivt lederskap, systemtenkning og positiv tenkning. Videre kan det trekkes linjer mellom det empirien legger vekt på og elementer som trekkes frem av Johannessen og Olsen (2013) om ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, selvledelse og ledelse av kreativitet (Johannessen og Olsen, 2013, s 26). Spesielt kan det som trekkes frem i empirien knyttes til både samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.

Empirien legger også vekt på at leder må hente frem det beste i de ansatte, styre og koordinere arbeidet på en god måte, se hver enkelt, bidra til utvikling av den enkelte, sette sammen gode team og bidra til at jobben er et godt sted å være. Samtidig er det fokus på at en leder må legge til rette og være en fasilitator for andres prestasjoner, gi de ansatte de rammene de trenger for å være trygge, for å mestre og for å prestere.

Dette er også elementer vi finner igjen i teori om positiv psykologi og positivt lederskap. Johannesen og Olsen (2013) hevder at lederens rolle innenfor positivt lederskap blant annet vil være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. Videre går det frem at for å lykkes med dette må ledere legge forholdene til rette for sterkere selvledelse, og må fokusere på ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, og ledelse av kreativitet. I tillegg må dette ses i lys av systemtenkning hvor man forstår hvert enkelt element, samt helhet (Johannesen og Olsen, 2013, s 26). I dette ligger det at de ansatte må ledes til å lede seg selv, ledes til å kunne lede relasjonen til sine kunder, leverandører og kolleger. I tillegg setter det fokus på samhandling, sosial og emosjonell kompetanse, samt evne til å lede sin egen kreativitet (Johannesen og Olsen, 2013, s 26).

Dersom ledere er i stand til dette, hevder Johannesen og Olsen (2013) at virksomheter vil være i stand til å hevde seg i det globaliserte kunnskapssamfunnet. Allikevel er det lite informasjon å hente i empirien og denne teorien om akkurat hvordan ledere skal gå frem for å 1) opparbeide seg denne kompetansen selv og 2) være i stand til å gjøre de ansatte kompetente på disse områdene.

Empirien reflekterer at det i all hovedsak er selvledelse, ledelse av relasjoner og ledelse av kreativitet ledere har et bevisst forhold til. Intervjuobjektene var usikre i sine svar når det gjaldt ledelse av samhandling og sosial og emosjonell kompetanse. Blant annet trekkes det frem at samhandlingskompetanse ikke er noe intervjuobjektene har et bevisst forhold til, eller noe de har tenkt på som et faktisk kompetanseområde. Videre er det mange av intervjuobjektene som legger evnen til samhandling til enkeltpersoners personlighetstrekk fremfor å se på det som en kompetanse som kan læres, trenes på og utvikles. Flere trekker også frem at det er et begrep de ikke har kjennskap til, og at de dermed må tenke seg til hva som ligger i det. Allikevel påpekes det at samhandling er noe som er relevant i de fleste jobber, men at de ikke har noen systematisk måte å jobbe med dette på. På den annen side var det av intervjuobjektene som hadde et forhold til hva samhandlingskompetanse er og dette var noe de hadde jobbet mye med i virksomheten. Her ble det trukket frem evne til å bygge tillit, evne til å se og lytte til andre, evne til å forstå egen og andres rolle, evne til å gi og ta imot tilbakemeldinger på en god måte, evne til å forstå helhet og sin egen rolle som en del av helheten. Mye av det som ble trukket frem i empirien fra dette intervjuobjektet, ser vi også at

er representativt for positiv psykologi og systemtenkning. Intervjuobjektet gikk derimot ikke inn på hva de konkret gjør for å jobbe med disse elementene.

Selv om ett av intervjuobjektene hadde kjennskap til og jobbet med samhandlingskompetanse, er dette lite generaliserbart med tanke på at det da bare var én person som kunne trekke frem konkrete elementer av hva samhandlingskompetanse er basert på faktisk erfaring.

I tillegg går det av teorien frem at samhandlingskompetanse også består av kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring, hvilket ikke kom frem av empirien (Johannessen og Olsen, 2009). Spesielt trekkes det frem i teorien at endringer i teknologi, nye organisasjonsformer og økende endringstakt stiller andre krav til måten vi kommuniserer på. Dette fordrer at vi tenker mer i relasjoner og nettverk enn hva vi har gjort tidligere, samt at vi må evne å se sammenhenger og konsekvenser på kort og lang sikt (Johannessen og Olsen, 2009). Dette er ikke elementer vi finner igjen i empirien, da hverken fokuset på kommunikasjon og heller ikke endring i måten vi tenker på i forbindelse med relasjoner og nettverk. Videre påpeker Johannessen og Olsen (2009) viktigheten av større forståelse av kommunikasjonens kognitive autoritet. De påpeker også at dette er noe som har fått lite oppmerksomhet i litteraturen, og det kan være en av grunnene til at dette ikke gjenspeiles i empirien.

Videre finner vi i teorien at samhandlingskompetanse også går ut på å påvirke. Dette utdypes med evnen til å lytte, styrke lytteferdigheter, oppmerksomhet, empati og åpenhet for positive intensjoner (Johannessen og Olsen, 2009). Dette er også elementer som trekkes frem i empirien, og som igjen støttes av teorien om positiv psykologi hvor det fokuseres mye på bruk av empati.

I empirien trekkes det også frem evner til å gi og motta tilbakemeldinger som viktige aspekter ved samhandlingskompetanse. Dette støttes også av teorien, men i teorien er det fokus på at tilbakemeldinger er en forutsetning for å fremme erfaringsoverføring og til å skifte perspektiver (Johannessen og Olsen, 2009). Videre trekkes det frem at elementer innenfor samhandlingskompetanse som kommunikasjon, påvirkning og erfaringsoverføring også er med på å påvirke organisasjonskulturen (Johannessen og Olsen, 2009).

I empirien kom det frem at mange av intervjuobjektene knytter samhandlingskompetanse til personlighetstrekk. Basert på teorien er ikke dette nødvendigvis helt galt. Teorien påpeker at

samhandlingskompetanse utvikles fordi vi mennesker kontinuerlig forsøker å tilpasse oss den omverdenen vi til enhver tid er en del av. Videre trekkes det frem at samhandlingskompetanse har den funksjonen at det skal dyktiggjøre hver og en av oss slik at vi klarer oss best mulig i ulike sosiale sammenhenger. Videre er det alltid forankret i konkrete kontekster, som normer og verdier som er gjeldende i en bestemt gruppe (Johannesen og Olsen, 2009). Dermed kan man forstå hvorfor empirien også legger vekt på trekk ved det enkelte individ, fordi evne til samhandling til en viss grad vil påvirkes av egne erfaringer, hvilke normer og verdier man er vant til og hvor mye trening den enkelte har i samhandling. Allikevel ligger det også et læringsmoment i det, som tyder på at det ikke er knyttet til personlighet, men heller erfaring og pågående læring, samt hvilken kontekst den enkelte befinner seg i.

Når det kommer til ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, var det også vanskelig å finne tydelige mønstre i empirien. Empirien trakk blant annet frem at sosial og emosjonell kompetanse handler om å se hele mennesket, lede andres følelser og deres sosiale intelligens, respekt, det å se mennesket som en del av en større helhet og ikke bare den jobben man skal gjøre, lede det sosiale på arbeidsplassen, lede følelser som kan oppstå på en arbeidsplass, håndtere konfliktsituasjoner, evne til å se at vi som mennesker er noe mer enn bare erfaring og kompetanse, forståelse for at vi har følelser og blir påvirket av omgivelsene rundt oss og empati. Selv om intervjuobjektene kunne tenke seg frem til et innhold i hva ledelse av sosial og emosjonell kompetanse består av, var det også mange av dem som sa at de ikke visste hvordan de skulle gå frem for å gjøre nettopp dette. De fleste påpekte også at dette var et begrep de ikke var spesielt godt kjent med og ikke hadde vært borte i tidligere i sitt lederskap.

Teorien påpeker at ledernes og de ansattes prestasjoner i stor grad utgjør virksomhetens konkurransefortrinn, og prestasjonene står og faller på deres grad av sosiale og emosjonelle kompetanse, samt deres evne til å håndtere konflikter (Johannesen og Olsen, 2009). Videre trekker de frem at det å bli møtt med vennlighet, et smil og en hyggelig hilsen kan være med på å påvirke utfallet av et møte eller en dag på jobben. Det handler om å være bevisst på dette og benytte det for å fremme egen og andres situasjon, og dermed er det en vesentlig hensikt med vår sosiale og emosjonelle kompetanse (Johannesen og Olsen, 2009).

Johannesen og Olsen (2009) legger også vekt på viktigheten av emosjoner, og da spesielt evnen til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Det er dette ledelse av sosial og emosjonell kompetanse handler om. Videre

handler dette om å benytte ulike mestringsteknikker for å unngå negative aspekter knyttet til våre emosjoner, slik at negative emosjoner kan passere, og vi kan bygge opp et emosjonelt immunforsvar (Johannesen og Olsen, 2009). Johannesen og Olsen (2009) trekker også frem at for å kunne lede egne og andres emosjoner må man se på hele det emosjonelle systemet, slik at våre tanker, følelser, atferd og erfaringer spiller på lag med de ulike måtene vi setter oss i ulike kontekster. Videre trekker de frem at emosjoner har en indre struktur som er viktig å avdekke for å kunne forbedre våre emosjonelle ferdigheter. Det handler om å bygge opp solide mentale strukturer og emosjonelle mønstre. Eksempelvis vil emosjonelt sterke mennesker ha emosjonelle mønstre som kjennetegnes av en sterk indre referanse basert på egne verdier og normer. Videre er de målsøkende og fremtidsorienterte, og de er orienterte mot andre på en slik måte at de tar andre med i sine vurderinger når de handler (Johannesen og Olsen, 2009).

I empirien kan vi finne igjen elementer av dette. Flere av intervjuobjektene trakk blant annet frem at det handler om å lede andres følelser og sosiale intelligens, håndtere konflikter og å se hele mennesket. Allikevel var det også flere som påpekte at dette var noe de ikke var komfortable med å gjøre, da spesielt med tanke på å lede andres følelser og sosiale intelligens. Det som var mest konkret for intervjuobjektene var konflikthåndtering og å se hele mennesket. Allikevel ønsket ikke de som ledere å gå inn i hver enkelt ansatts følelser for så å prøve å lede disse. Årsaken til dette var at intervjuobjektene opplevde at de ikke hadde nok kompetanse når det kom til det å lede sosial og emosjonell kompetanse, og dette var noe de hadde hørt lite om tidligere.

Fra empirien går det også frem at empati er en del av ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Dette støttes også i teorien, hvor det fremmes at den riktige reaksjonen på andres handlinger i stor grad er knyttet til empati. Empati går ut på at man skifter mellom å betrakte situasjonen fra ens eget perspektiv, fra andres perspektiv, gjennom perspektivet til en nøytral observatør og gjennom å ta perspektivet til hele systemet som er involvert (Johannesen og Olsen, 2009).

Basert på empirien ser vi også at konflikthåndtering forbindes med ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Dette støttes også av teorien og knyttes til hvordan vi evner å håndtere konflikter. Johannesen og Olsen (2009) hevder at våre egne filtre og mentale kart ofte er utgangspunkt for konflikter som oppstår, gjennom at samme fenomen eller problem

betraktes ulikt av ulike personer. De fokuserer derfor på at bruk av hvordan-spørsmål fremfor hvorfor-spørsmål, målorientering, fokus på læring, fokus på muligheter for å utvide mulighetsrommet, samt kreativitet og nysgjerrighet er virkemidler som kan brukes for å håndtere konflikter (Johannesen og Olsen, 2009). Videre går det frem at det å løse konflikter er knyttet til indre og ytre overvåkenhet, som igjen er knyttet til tre antagelser: for det første at all atferd er grunnleggende basert på positive intensjoner, selv om disse kan føre til negative atferdsmessige konsekvenser. For det andre at folk tar valg som oppfattes som best for dem på det aktuelle tidspunktet. For det tredje at alle på et eller annet grunnleggende nivå har de ressursene som er nødvendige for å løse konflikten. Det som da kreves for å løse konflikter, er å oppnå samstemthet for så å lede eller ta kontroll i konflikten (Johannesen og Olsen, 2009). Johannesen og Olsen (2009) har en antakelse om at prestasjoner er påvirket av faglig, sosial og emosjonell kompetanse, samt evne til å håndtere konflikter.

Empirien var inne på mange av elementene som ligger i ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, men var langt fra å reflektere dybden i hva som ligger i det. Det samme gjelder for ledelse av samhandlingskompetanse. De andre områdene som selvledelse, ledelse av kreativitet og relasjonsledelse har jeg valgt å ikke utbrodere i denne drøftingen da empirien på en god måte reflekterer både innhold og dybde i disse delene av ledelse.

5.4.3 På hvilken måte reflekteres elementer fra positiv psykologi i teori og empiri om ledelse? Både empirien og teorien reflekterer elementer fra positiv psykologi sett opp mot ledelse.

Empirien bruker derimot ikke disse begrepene. Ingen av intervjuobjektene, som danner grunnlaget for empirien i denne oppgaven, trekker frem begrepet positiv psykologi eller positivt lederskap. Allikevel er det, som med de andre temaene i denne oppgavene, elementer og faktorer som trekkes frem i empirien som i stor grad finnes igjen i positiv psykologi og positivt lederskap. Eksempler på disse elementene er det å se hele mennesket, fleksibilitet, tilbakemeldinger, lytte, anerkjennelse, blir sett, konflikthåndtering, kreativitet, empati og liknende. Videre er det stort fokus i empirien på det å legge til rette for å fremme ansattes kompetanse, potensiale og styrker. Dette er også noe som går igjen i teorien om positiv psykologi og positivt lederskap.

Eksempelvis fremmes det at hensikten med positivt lederskap er å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, for på den måten å skape en

kontinuerlig rekke av konkurransemessige fordeler for virksomheten (Johannessen og Olsen, 2013, s 22).

Videre trekkes det også frem i empirien at evne til å se helheten, se delene og se hvordan dette spiller sammen er viktige elementer i god ledelse – både for de ansatte og for lederne selv. Det fokuseres også på, i empirien, å få brukt de ansattes kompetanse på en god måte, at leder må evne å se de ansattes styrker og kompetanse slik at de kan brukes på riktig måte i organisasjonen og at leder må legge til rette for utvikling. Dette stemmer overens med de overordnede temaene som forskning innen positiv psykologi er basert på; positiv subjektiv opplevelse, positive individuelle karaktertrekk og positive institusjoner.

5.4.4 Oppsummering

Oppsummert er det tydelig at positiv psykologi på mange måter allerede er en del av ledelse som fagfelt. Det tyder også på at ved å koble positiv psykologi til ledelse, og dermed få positivt lederskap vil man kunne se konkurransemessige gevinster i virksomheten fordi positivt lederskap er med på å fremme prestasjoner både blant ledere og ansatte.

Selv om man både i empirien og teorien ser at positiv psykologi er en del av ledelse som fagfelt, så mangler det allikevel mye når det kommer til bevisstgjøring rundt dette. I empirien blir ikke begrepet positiv psykologi brukt en eneste gang, selv om elementer fra positiv psykologi blir trukket frem. Det mangler derfor en helhet når det kommer til fagfeltet positivt lederskap. Dette blir også tydeliggjort gjennom at mange begrepene fra positivt lederskap er ukjente for intervjuobjektene. Eksempelvis er det liten kjennskap til begrepene ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Igjen kommer det frem av empirien at innholdet i disse begrepene til dels er kjent og noe som det fokuseres på, men det mangler allikevel dybde og fullkommen innsikt i hva disse begrepene betyr. Ved å gå gjennom teorien rundt disse begrepene, vil det også være utfordrende for ledere å vite akkurat hva man skal gjøre eller hvordan man skal gå frem for å bli god på å lede innenfor disse kompetanseområdene. Det er kun innenfor konflikthåndtering og empati at litteraturen legger frem konkrete grep som kan gjøres for å heve kompetansen og ferdighetsnivået. Det samme gjelder for ledelse av kreativitet, selvledelse og relasjonsledelse. Innenfor disse områdene er det langt mer informasjon, verktøy, aktiviteter og fremgangsmåter som tilbys innen teorien, men dette er også de delene av positivt lederskap som er mest kjent for intervjuobjektene og som det er lettest å finne informasjon om på egenhånd.

Det som også er interessant å trekke frem, er at både teorien og empirien trekker frem hvordan engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse er med på å forsterke hverandre og hvordan dette bidrar til å skape konkurransefortrinn.

5.5 Oppsummering og konklusjon av drøftingen

Delkapitlene i drøftingen viser at mye kan tyde på at bruk av positiv psykologi kan bidra til økt engasjement, bedre prestasjoner, bedre organisasjonskultur og bedre ledelse – som igjen vil føre til at virksomheten generelt sett presterer bedre og skaper konkurransefortrinn.

Med tanke på engasjement handler det om å utøve aktiviteter som fokuserer på individets signaturstyrker, metoder for å sette mål, samt bygge egne ressurser. Videre handler det om å fremme glede, positive følelser og å legge til rette for tro på egen mestring. Disse elementene finner vi også igjen i empirien, hvor intervjuobjektene trekker frem viktigheten av å fokusere på styrker, å mestre arbeidet og å bli sett og anerkjent for den man er.

Når det gjelder prestasjon og positiv psykologi handler dette om å styrke organisasjonens sosiale kapital, fremme og utføre gode handling, samt sørge for at dette spres i organisasjonen. Det er spesielt sosial kapital som trekkes frem som viktig, grunnet at sosial kapital er med på å styrke relasjoner og involvering, samt forsterker organisasjonens prestasjoner. Igjen finnes det støtte for dette i empirien. I empirien blir det også lagt vekt på trivsel og miljø som viktige faktorer for gode prestasjoner. Dette underbygges også av teorien, hvor det går frem at gode mellommenneskelige relasjoner er et godt tegn på tilstedeværelsen av sosial kapital, som igjen er et grunnlag for prestasjoner. Som tidligere nevnt i oppgaven, bygges sosial kapital gjennom kommunikasjon, samhandling, koordinering, styringsformer, samt å utvise gode handlinger.

Med tanke på organisasjonskultur er det også faktorer i både teorien og empirien som tyder på at bruk av positiv psykologi og positiv organisasjonsatferd kan være hensiktsmessig for å bygge gode, solide og positive organisasjonskulturer. Det handler om å bygge motivasjon, engasjement og prestasjoner gjennom fokus på styrker og psykologiske kapabiliteter, slik som støtte, tillit og bruk av hver enkelt sitt potensiale. Dette er likhetstrekk vi også finner igjen i med tanke på engasjement og prestasjoner. Spesielt med tanke på organisasjonskultur, fokuserte empirien også på negative konsekvenser dersom organisasjonskulturen er

mangelfull. Det ble trukket frem at det kan gå ut over virksomhetens konkurranseevne og -fortrinn, manglende engasjement og prestasjoner som fører til at ansatte ønsker å slutte og dermed gå ut over virksomhetens konkurransefortrinn. Innenfor temaet organisasjonskultur blir også elementer av engasjement og prestasjoner oppsummert. Det påpekes blant annet at dårlig kultur går utover engasjement, som igjen fører til dårligere prestasjoner. Dermed blir en god og positiv organisasjonskultur en forutsetning for prestasjoner og engasjement.

Ledelse og positiv psykologi har allerede blitt koblet sammen i teorien, og utgjør det som kalles positivt lederskap. Det hevdes at positivt lederskap er med på å fremme prestasjoner både blant ledere og blant ansatte. Selv om koblingen mellom positiv psykologi og ledelse allerede er gjort, mangler det allikevel mye når det kommer til bevisstgjøring av positiv psykologis rolle innenfor ledelse. Dette er også gjeldende for de andre temaene som engasjement, prestasjoner og organisasjonskultur. I empirien blir ikke begrepet positiv psykologi bruk en eneste gang, selv om elementer fra fagfeltet blir trukket frem. Derfor mangler det en helhet når det kommer til fagfeltet positivt lederskap. I tillegg mangler det en helhet når det kommer til positiv psykologi og organisasjonsvitenskap. Med tanke på positivt lederskap, blir dette ekstra tydelig. Mange av begrepene som brukes innen positivt lederskap er ukjente for intervjuobjektene, selv om dette er individer som har jobbet med ledelse i mange år. Eksempelvis er det liten kjennskap til begrepene ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. I likhet med de andre temaene som er tatt opp i denne oppgaven, er det også utfordrende å vite eller forstå hvordan man som leder eller organisasjon skal gå frem for å skape de resultatene som ønskes. Eksempelvis får man ikke av teorien noen umiddelbar forståelse av hvordan man skal begynne å fokusere på styrker, hvordan tillit bygges, hvordan sosial kapital etableres, hvordan man endrer en kultur fra å være negativ til å bli positiv eller hvordan en leder kan trenes opp i å bli god på å lede sosial og emosjonell kompetanse. Innen teorien er det derimot lagt frem konkrete grep som kan gjøres både innen konflikthåndtering og empati. Videre finnes det konkrete verktøy innen ledelse av kreativitet, selvledelse og relasjonsledelse. Tilsvarende verktøy savnes derimot for de andre temaene.

Oppsummert er det også interessant å se på hvordan både teorien og empirien påpeker hvordan engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse er med på å forsterke hverandre, og hvordan disse faktorene bidrar til å skape konkurransefortrinn. Det hadde på sin side vært hensiktsmessig og nyttig om teorien og/eller empirien hadde trukket frem konkrete

eksempler for hvordan en virksomhet eller en ledelse best bør gå frem for å ta i bruk positiv psykologi på en mer systematisk måte.

Innen alle temaene som er tatt opp i denne oppgaven, herunder prestasjon, engasjement, organisasjonskultur og ledelse, er det tydelig at både teorien og empirien ser på leders rolle som essensiell. Mye av ansvaret for å fremme engasjement og prestasjoner ligger på lederen, ansvar for å sette retning for organisasjonskulturen ligger på lederen og ikke minst har lederen det største ansvaret når det kommer til det å utøve ledelse. Ledere blir sett på som rollemodeller gjennom atferd og holdninger, det forventes at de tar et ekstra ansvar og det forventes at de er i stand til å se sine ansatte og hvilke styrker de besitter. Dermed er ledere i en særstilling med tanke på å påvirke virksomhetens konkurransefortrinn.

6.0 Konklusjon

I dette kapittelet av oppgaven vil jeg først besvare problemstillingen for oppgaven. Deretter vil jeg komme inn på kritikk av egen avhandling, samt forslag til videre forskning innen emnet.

6.1 «Hvordan kan ledere med personalansvar bruke positiv psykologi for å styrke virksomhetens konkurransefortrinn i små og mellomstore virksomheter?»

Det finnes ikke nødvendigvis ett enkelt svar på denne problemstillingen. Basert på teori og empiri i denne oppgaven, har jeg imidlertid kommet frem til noen refleksjoner for å besvare problemstillingen best mulig. For det første er det tydelig at elementer fra positiv psykologi kan brukes av ledere med personalansvar for å styrke virksomheters konkurransefortrinn. Videre har det i denne oppgaven vært et poeng å se på hvilke elementer i en virksomhet som kan utgjøre konkurransefortrinn. Jeg har da valgt å se på de elementene som er knyttet til de menneskelige ressursene i virksomheten. Basert på dette er det elementer som prestasjoner, engasjement, organisasjonskultur og ledelse som utgjør de viktigste områdene for å skape konkurransefortrinn gjennom de menneskelige ressursene i en virksomhet. Det er også her svaret på problemstillingen ligger. For å kunne bruke positiv psykologi for å oppnå konkurransefortrinn for virksomheten, må positiv psykologi implementeres i elementene prestasjon, engasjement, organisasjonskultur og ledelse. Basert på teorien ser vi at mye tyder på at bruk av positiv psykologi bidrar til økt engasjement, bedre prestasjoner, en mer solid organisasjonskultur og bedre ledelse. Fra empirien ser vi også at elementer fra positiv psykologi trekkes frem i forbindelse med alle temaene som noe de setter pris på, savner eller ønsker seg mer av og noe som de anser for å bidra til bedre resultater både for ansatte og for virksomheten. Allikevel blir det noe enkelt å si at ledere med personalansvar kan implementere positiv psykologi når de jobber med engasjement, prestasjoner, organisasjonskultur og ledelse, fordi dette ikke vil fungere som en konkret handlingsplan. Her kommer teorien også til kort, fordi det ikke legges frem konkrete verktøy, handlingsplaner, aktiviteter eller metoder for å implementere positiv psykologi som en helhetlig filosofi eller metodikk i en virksomhet.

6.2 Kritikk av avhandlingen

Det jeg ønsker å trekke frem som kritikk av egen avhandling, er knyttet til metodekapitlet. Helt konkret går kritikken ut på dybdeintervjuene og intervjuguiden innenfor temaet ledelse og deltemaene som gikk på selvledelse, ledelse av kreativitet, ledelse av samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse. Fremt til disse

temaene i intervjuguiden og dybdeintervjuene opplevde jeg av den semistrukturerte tilnærmingen fungerte godt, samt at det fungerte godt å kun ha overordnede temaer som kunne følges opp med oppfølgingsspørsmål der det var behov for dette. Når det derimot kom til de mer konkrete aspektene av positivt lederskap, som jeg ønsker å undersøke, fungerte dette mindre godt når intervjuobjektene ikke hadde noen kjennskap til begrepene eller innholdet i disse. Da ble det rom for mye syensing, antakelser og svar som ikke nødvendigvis var basert på hva intervjuobjektene selv hadde opplevd eller selv hadde erfaring med. Til dels opplevde jeg også at denne delen av intervju ga lite nyttig informasjon, spesielt med tanke på manglende kjennskap til begrepene. Ved å se tilbake på dette, hadde jeg nok gjort en annen vurdering om jeg skulle gjort samme undersøkelse på nytt. Da hadde jeg tatt bort begrepene og heller formulert konkrete spørsmål knyttet til innholdet i tematikken. Det kan være svarene hadde vært annerledes, at intervjuobjektene hadde opplevd større kjennskap til innholdet og at det hadde kommet frem mer nyttig informasjon på den måte.

6.3 Videre forskning

Når det kommer til videre forskning, opplever jeg det som relevant å forske på konkrete fremgangsmåter for å implementere positiv psykologi i organisasjoner, slik at organisasjoner kan dra full nytte av mulighetene som ligger i fagfeltet for å oppnå konkurransefortrinn. Videre opplever jeg det som hensiktsmessig å forske videre på positivt lederskap over lengre tid innad i organisasjoner, for å se på langsiktig effekt og for å utarbeide metodikk som gjør at dette er noe som kan implementeres av organisasjoner på egenhånd.

7.0 Litteraturliste

Amadeo, K. (2019, 14. april) *What is competitive advantage? Three strategies that work.*

Tilgjengelig fra: <https://www.thebalance.com/what-is-competitive-advantage-3-strategies-that-work-3305828> (Hentet: 14.04.2019).

Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.

Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M. and Palmer, N.F. (2010), “Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17-28. Hentet fra: <https://psycnet.apa.org/record/2009-25179-002>

Avey, J., Wernsing, T. and Luthans, F. (2008), “Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.

Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman, New York, NY.

Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9–44. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>

Bang, H. (2013, 13. april). Organisasjonskultur – en begrepsavklaring,

Psykologtidsskriftet.no. Tilgjengelig fra:

<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>

(Hentet: 13.04.2019).

Barney, J. (1985). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.

Business Dictionary (2019, 13. april). Tilgjengelig fra:

<http://www.businessdictionary.com/definition/employee-engagement.html> (Hentet:

13.04.2019).

Business Dictionary (2019, 14. april). Tilgjengelig fra:
<http://www.businessdictionary.com/definition/competitive-advantage.html> (Hentet: 14.04.2019).

Business Dictionary (2019, 13. april). Tilgjengelig fra:
<http://www.businessdictionary.com/definition/performance.html> (Hentet: 13.04.2019).

Camerer, C., & Vepsäläinen, A. (1988). The economic efficiency of organizational culture. *Strategic Management Journal*, 9, 115–126.

Csikszentmihalyi, M. (1997). Finding flow. *Psychology Today*, 30(4), 46.

Denison, D., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204–222.

Denison, D. (1996). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13, 4–22.

De Wit, B. (2017). *Strategy – An International Perspective* (6. Utg.). United Kingdom, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Else Ouweneel, Pascale M. Le Blanc, Wilmar B. Schaufeli, (2013) "Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work", *Career Development International*, 18 Issue: 2, 173-195.

<https://doi.org/10.1108/CDI-10-2012-0102>

Fredrickson, B.L. (1998), "What good are positive emotions?", *Review of General Psychology*, 2, 300-319.

French, S.L. and Holden, T.Q. (2012), "Positive organizational behavior: a buffer for bad news", *Business Communication Quarterly*, 75, 208-220.

Fryer, B. (2004). Accentuate the positive. *Harvard Business Review*, 82(2), 22–23.

Gardner, W., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–282.

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657–693.

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Jane D. Parent, Kathi J. Lovelace, (2018) "Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability", *On the Horizon*, 26, 206-214.
<https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>

Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work. How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester, West Sussex; Malden, Mass, Wiley-Blackwell.

Luthans, F. (2002), "The need for and meaning of positive organizational behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Luthans, F., Avey, J.B. and Patera, J.L. (2008), "Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital", *Academy of Management Learning & Education*, 7, 209-221.

Luthans, F., Youssef, C.M. and Avolio, B.J. (2007), *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, Oxford University Press, Oxford.

Luthans, F. (2002), "Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths", *Academy of Management Perspectives*, 16, 57-72.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M. and Schkade, D. (2005), "Pursuing happiness: the architecture of sustainable change", *Review of General Psychology*, 9, 111-131.

Lyubomirsky, S., Dickerhoof, R., Boehm, J.K. and Sheldon, K.M. (2011), “Becoming happier takes both a will and a proper way: an experimental longitudinal intervention to boost well-being”, *Emotion*, 11, 391-402.

Løken, C. (2017, 13. april) *Engasjement – Hva? Hvorfor? Hvordan?* Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/engasjement-hva-hvorfor-hvordan.5998494-112372.html> (Hentet: 13.04.2019).

Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363–380.

Markos, S og Sridevi, M.S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance, *International Journal of Business and Management*, Volum 5 (nummer 12), 89-94. Tilgjengelig fra: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf> (Hentet: 14.04.2019).

Martin, A. J. (2004). The role of positive psychology in enhancing satisfaction, motivation, and productivity in the workplace. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, 113–133.

O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Drivers of performance in small- and medium-sized firms: An empirical study. *International Journal of Business Performance Management*, 6, 153–170.

Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34, 153–167.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Review Press.

Positive Psychology (2004, 13. april). Tilgjengelig fra: <http://positivepsychology.org.uk/what-is-positive-psychology/> (Hentet: 13.04.2019).

Positive psychology center (2019, 13. april). Tilgjengelig fra: <https://ppc.sas.upenn.edu/>
(Hentet: 13.04.2019).

Pringle, C., & Kroll, M. (1997). Why Trafalgar was won before it was fought: Lessons from resource-based theory. *Academy of Management Executive*, 11(4), 73–89.

Robbins, S. and Judge, T. (2012), *Essentials of Organizational Behavior*, (11. Utg.). Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619.

Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N. and Peterson, C. (2005), “Positive psychology progress: empirical validation of interventions”, *American Psychologist*, 60, 410-421.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M.(2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55). Thousand Oaks, CA: American Psychological Association.

Seligman, M. E. (2002a). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.

Seligman, M. E., (2002b, September 16). How to see the glass half full. *Newsweek*, 140, 48.

Sirisetti, S. (2012), “Employee engagement culture”, *The Journal of Commerce*, 4, 72-74.

Sok, J., Blomme, R. and Tromp, D. (2014), “Positive and negative spillover from work to home: the role of organizational culture and supportive arrangements”, *British Journal of Management*, 25, 456-472.

Sørensen, J. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70–92.

Ulrich, D., & LaFasto, F. (1995). *Organizational culture and human resource management*. Oxford, UK: Blackwell.

Wiegand, D. M., & Geller, E. S. (2004). Connecting positive psychology and organizational behavior management: Achievement motivation and the power of positive reinforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24, 3–25.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16, 171–174.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33, 338–351.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2009), “Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement”, *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide ledere

Introduksjon av meg og oppgaven (tema for oppgaven, hva oppgaven skal brukes til, anonymitet, mulighet for gjennomlesing, spørsmål i etterkant)

Engasjement:

- Hva er engasjement?
- Hva ligger i ordet engasjement?
- Hva påvirker engasjement?
- Hva er leders rolle med tanke på engasjement?
- Hva er den ansattes/din rolle for å sikre engasjement?

Prestasjon:

- Hva er prestasjon?
- Hva påvirker prestasjon?
- Hva fremmer prestasjon?
- Hva er leders rolle med tanke på prestasjon?
- Hva er den ansattes/din rolle når det gjelder prestasjoner?

Organisasjonskultur:

- Hva er organisasjonskultur?
- Hva påvirker organisasjonskulturen?
- Hva er konsekvenser av organisasjonskultur?
- Hvem påvirker organisasjonskulturen?
- Hvem har det overordnede ansvaret for organisasjonskulturen?
- Hva er viktig med organisasjonskultur?

Ledelse:

- Hva er ledelse?
- Hva er viktige elementer for å sikre god ledelse?
- Selvledelse – hva ligger i dette? Hvor viktig opplever du at dette er? Hvilket fokus har du på dette?
- Samhandlingskompetanse – hva ligger i dette? Hvor viktig opplever du at dette er? Hvilket fokus har du på dette?
- Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse – hva ligger i dette? Hvor viktig opplever du at dette er? Hvilket fokus har du på dette?
- Ledelse av kreativitet - hva ligger i dette? Hvor viktig opplever du at dette er? Hvilket fokus har du på dette?

8.2 Intervjuguide medarbeidere

Introduksjon av meg og oppgaven (tema for oppgaven, hva oppgaven skal brukes til, anonymitet, mulighet for gjennomlesing, spørsmål i etterkant)

Engasjement:

- Hva er engasjement?
- Hva ligger i ordet engasjement?
- Hva påvirker engasjement?
- Hva er leders rolle med tanke på engasjement?
- Hva er din rolle for å sikre engasjement?

Prestasjon:

- Hva er prestasjon?
- Hva påvirker prestasjon?
- Hva fremmer prestasjon?
- Hva er leders rolle med tanke på prestasjon?
- Hva er din rolle når det gjelder prestasjoner?

Organisasjonskultur:

- Hva er organisasjonskultur?
- Hva påvirker organisasjonskulturen?
- Hva er konsekvenser av organisasjonskultur?
- Hvem påvirker organisasjonskulturen?
- Hvem har det overordnede ansvaret for organisasjonskulturen?
- Hva er viktig med organisasjonskultur?

Ledelse:

- Hva er ledelse?
- Hva er viktige elementer for å sikre god ledelse?

