



Handelshøyskolen BI

ORG 20005 Leadership in Action

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	06-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	03-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10201 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Tanya Jeanette Andersen, Mikael Alexander Fransson

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan lede seg selv til en sunn livsbalanse mellom jobb og fritid?

Navn på veileder *: Cecilie Asting

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

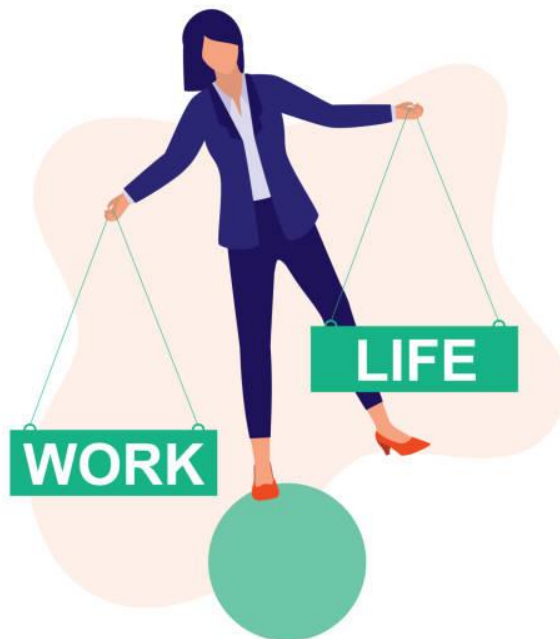
Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

Leadership in Action ORG 20005

Hvordan lede seg selv til en sunn livsbalanse mellom jobb og fritid?



Figur 1: Illustrasjonsfoto balanse jobb/fritid (iStockphoto LP, 2022)

Utlevert: 06.09.2021

Innleveringsdato: 03.06.2022

Stuedsted: BI Oslo

Forord

Vi er Tanya Jeanette Andersen og Mikael Alexander Fransson, og dette er vår avsluttende bachelor-oppgave i faget Leadership in Action (ORG2000) på Handelshøyskolen BI i Oslo.

Vi har begge to vidt ulike karrierer og historier, til og med ulike nasjonaliteter. Tanya har mange års erfaring innenfor regnskap og prosjektledelse og jobber til daglig som konsulent. Alexander har flere år bak seg innenfor salg på ulike nivåer, men valgte å si opp sin faste jobb når Covid-19 kom for å ta seg en utdanning i stedet.

Tanya og Alexander møttes på samling på BI og ble kjent der for første gang. Vi fant ut at siden begge livssituasjoner var både litt vanskelige og svært travle, så ville et samarbeid mellom oss passet seg godt. Det viste seg også at vi bodde med gangavstand mellom oss, så har vi hatt fysiske møter i tillegg til telefon og Teams-møter.

Alexander hadde fra tidlig av i faget bestemt seg at han ønsket å skrive noe med et fokus på organisasjonskultur som han er meget interessert i. Etter at vi ble bedre kjent, viste det seg at begge var både karrierebevisste, men også samtidig et stort ønske om å være en god partner og forelder på privaten. Derfor landet vi sammen på vår problemstilling med søkelys på balanse mellom jobb og fritid. Vi ønsket å lære oss mere om dette for egen skyld, hvordan man best kan lede både seg selv og andre, med et høyt fokus på jobb – uten at dette går hardt utover privatlivet. Vi ser også at dette er relevant for mange andre, og vi tror at kunnskapen om denne balansen kommer til å bli viktigere og viktigere for de fleste i årene fremover.

I løpet av arbeidet med prosjektoppgaven har vi også lært mye om oss selv og hverandre. Vi har lært om våre forskjeller og likheter, og gjennom skriving av oppgaven fordelt arbeidet slik at vi har kunnet utnytte hverandres sterke sider.

Vi ønsker å takke alle som stilt opp på å gjennomføre undersøkelse, lærerne på BI som veiledet oss og gitt god læring under året, Sissel Naustdal som under en onsdagskveld en kald høstdag sa noen ting som gjorde at alt bare klaffet sammen, men fremfor alt størst takk til våre familier som har gitt inspirasjon og motivasjon til oss begge for å søke etter å bli bedre.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
1. Sammendrag	4
2. Innledning	5
2.1 Om Inca Consulting AS.....	5
2.2 Formål	6
2.3 Problemstilling og begrunnelse	6
2.4 Avgrensning	8
3. Metode og innsamling	9
3.1 Beskrivelse av metoden	9
3.2 Valg av respondenter.....	9
3.3 Validitet og reliabilitet	10
4. Teori	11
4.1.Viktigheten av en funksjonell organisasjonskultur.....	11
4.2 Menneskelige behov og motivasjon	13
4.3 Stress og psykisk helse på arbeidsplassen	15
4.4 Growth Mindset og psykologisk trygghet.....	18
4.5 Selvledelse	20
4.6 Mindfulness og wellness.....	22
4.7 Arbeidstakers rettigheter	23
5. Konklusjoner og funn	24
5.1 Hvordan svarscore er beregnet	24
5.2 Funn	25
5.3 Konklusjon	27
6. Litteraturliste	29
7. Figurliste	32
8. Vedlegg	33
8.1 Intervjuspørsmål – oversikt over svar (kronologisk)	33
8.2 Intervjuspørsmål – oversikt over svar (gradert etter respons).....	33
8.3 Intervjuspørsmålene som ble sendt ut.....	34

1. Sammendrag

I takt med stadig mer sømløs teknologi som er ment til å hjelpe oss, viskes også skillet mellom jobb og fritid stadig mer ut. Vi ser at denne problemstillingen blir stadig mer aktuell, og spesielt i tiden etter Covid-19 pandemien, der bruken av hjemmekontor ble revolusjonert på svært kort tid.

For å kunne finne ut hvordan dette påvirker ansatte, fant vi ut at et selskap som Inca Consulting kanskje var mest utsatt for denne type problemstillinger, fordi denne bransjen har manglet dette skillet mellom jobb og fritid i årevis. Derfor ble det ekstra interessant å undersøke om de ansatte der likevel hadde en sunn balanse mellom jobb og fritid. Vi ønsket derfor å undersøke følgende problemstilling:

Kan selvledelse føre til bedre balanse mellom jobb og fritid?

Vi antok at organisasjonskultur og menneskelige behov ville være de mest relevante aspektene å undersøke. I tillegg har vi sett på forutsetninger som psykologisk trygghet og juridiske rettigheter, samt personlige egenskaper som mindset og verktøy som selvledelse og wellness. Bedrifter som har en god organisasjonskultur viser seg å ha store positive stressreducerende egenskaper. En svært viktig forutsetning for god kultur er opplevd psykologisk trygghet, og dette fant vi i vår undersøkelse at Inca Consulting har. I tillegg ser vi at psykologisk trygghet henger tett sammen med tillit og growth mindset. Når psykologisk trygghet, tillit og growth mindset er tilstede sammen med en god relasjonsledelse og tydelige forventingsrammer, så ser vi at forutsetningene for selvledelse er på plass fra bedriftens side.

Vår undersøkelse avdekket at de ansatte og ledelsen i Inca har et gjensidig tillitsforhold, det er meget godt tilrettelagt fra ledelsens side for at de ansatte skal kunne utvise god selvledelse. De ansatte ser ut til å ha en sunn evne til å skille mellom jobb og fritid, og det er ingen tegn på mistriksel noe sted i undersøkelse. Vi ser likevel at noen ansatte reagerer på at jobben i noen grad går utover privatlivet, og vi anbefaler tiltak deretter.

Vårt svar er derfor at selvledelse som verktøy kan brukes til å finne en bedre balanse mellom jobb og fritid. Men det er viktig å legge til rette for selvledelse fra ledelsen og samt skape en kultur for det i bedriften. Dersom disse forutsetningene ikke er til stede så kan selvledelse tvert imot bli en faktor til økt stress.

2. Innledning

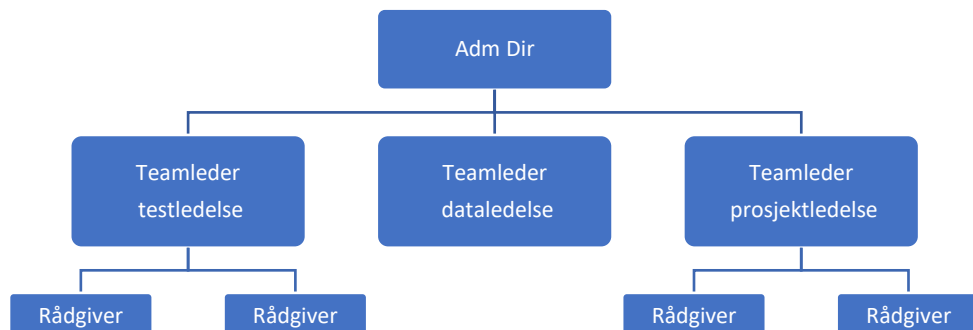
2.1 Om Inca Consulting AS

«Inca Consulting er et norsk konsulentselskap som ble etablert i 1997. Selskapet tilbyr høyt kvalifiserte prosjektledere og rådgivere innen IT prosjekter med dybdekompetanse innen:

- Program- og prosjektledelse
- Løsningsarkitektur
- Testledelse
- Dataledelse
- Rådgivning»

(Inca Consulting AS, 2022)

Inca Consulting består per i dag av åtte ansatte, fordelt på tre ledelsesnivåer og tre fagnivåer, som angitt i figuren nedenfor. Alle åtte ansatte er deleiere og jobber fullt som utleide konsulenter. Administrerende direktør og mellomlederne inngår i tillegg i en ledergruppe som jobber med firmaets langsiktige mål og strategier.



Figur 2: Organisasjonskart i Inca Consulting

De åtte ansatte har en gjennomsnittsansienitet på 9 år. Fire ansatte er utdannet som siviløkonomer, to har bachelor innen IT, en jobber med bachelor innen økonomi og administrasjon. Alle har i tillegg ulike sertifiseringer innen prosjektledelse, slik som Prince2, Scrum, PMP, ITIL, MSP etc.

Når en ansatt er utleid til en annen organisasjon over lengre tid, kan det være utfordrende å opprettholde en like sterk lojalitetsfølelse hos den ansatte til firmaet. For

å forsterke det følelsesmessige båndet og unngå synkende lojalitet har Inca Consulting blant annet et stort fokus på sosiale sammenkomster, både via ukentlig møte på teams og fysisk på hovedkontoret, samt via fire større samlinger i løpet av et år. Samlingene er dels faglige og foregår på firmahytter på Geilo på vinteren, på Tjøme om sommeren og andre hyggelige steder som en middag og stand-up show eller konsert i Oslo sentrum.

2.2 Formål

Vi synes at selvledelse er svært interessant og ønsker å finne ut hvordan selvledelse kan benyttes som et verktøy for å finne en god balanse mellom jobb og fritid i en arbeidssituasjon med svært høy autonomi. Vi ser at dagens samfunn har høyere krav til prestasjon og god selvledelse, samtidig som skillet mellom jobb og privatliv blir stadig svakere.

Kan det bli for mye av det gode og for høy grad av selvbestemmelse? Hva er skillet mellom jobb og privatliv når du kan jobbe fra så å si hvor som helst? Hva kan bedriften gjøre for å hjelpe til?

Vi ønsker også å lære oss selv mer om hvordan vi kan best jobbe for å ha en god karriere uten at dette går utover vårt sosiale liv. Vi er begge i en livssituasjon hvor vi ønsker å gjøre en karriere samtidig som vi ønsker å ha et godt familieliv. Begge er «high achievers» og vet at det er lett å glemme familien i jakten på karrieremålene. Vi ønsker å bli enda mer bevisst på hvilke prioriteringer som bør gjøres i håp om få en sunn livsbalanse.

2.3 Problemstilling og begrunnelse

Å prestere godt på jobb øker både selvfølelsen og mestringsfølelsen. Er man riktig heldig gir arbeidsoppgavene også en følelse av lidenskap og følelse av mening. Dersom man stadig kommer hjem fra arbeid med en go'følelse, vil også resten av livet nyte godt av dette; man har mer energi og omsorg å gi til seg selv og sine nærmeste, man blir fylt av livsmot og sterkere stå-på-vilje til å håndtere de daglige utfordringene. Et ekstra godt salg på jobb, med tilhørende bonusutbetaling vil kanskje sende en hjem i full fart med et stort glis klar for å snekre på terrassen eller rydde ut av boden.

Men dersom det blir ubalanse i dette, så går det raskt utover livskvaliteten. Dersom jobben får for stort fokus, vil andre deler av livet bli skadelidende. Dersom du er mentalt på jobb døgnet rundt, så er du ikke til stede i andre aktiviteter, og relasjonene dine vil antakelig visne over tid. Dersom man jobber for mye overtid, kan en følelse av avmakt

komme snikende; det hjelper ikke hvor mye man jobber – arbeidsoppgavene blir aldri ferdige likevel. Avmaktfølelsen og stresset kan dermed øke betraktelig.

På den annen side; har man nettopp startet din egen bedrift er det både nødvendig og givende å investere godt over de ordinære arbeidstimene for å få bedriften opp og gå. Hvor mye jobb som er *for mye* jobb er altså svært individuelt. Hva som er en god balanse mellom jobb og fritid er avhengig av hva slags person du er og hvilken livssituasjon du står i. Det som er riktig balanse for en, er ikke riktig balanse for en annen. Alle mennesker er forskjellige, men mye er også felles. De fleste må ha dekket sine fysiologiske behov som mat og søvn før de søker anerkjennelse eller vurderer å bedrive selvutvikling, mens for andre er dette delvis snudd opp ned. Noen har større behov for anerkjennelse, spenning eller penger, enn de har behov for mat og trygghet. Penger gir frihet, men hvilken frihet har du hvis pengnivået du ønsker deg eliminerer fritiden din? Gir det livsglede å være årets medarbeider dersom man kommer hjem til et tomt hus? Hvordan skal man finne sin balanse og hvem er ansvarlig for at de ansatte skal finne denne?

Vår problemstilling er derfor:

Kan selvedelse føre til bedre balanse mellom jobb og fritid?

2.4 Avgrensning

I kurset Leadership in Action er det et lite obligatorisk pensum og derfor opp til oss studenter å finne relevant faglitteratur tilpasset vår problemstilling. Fordi vår problemstilling på mange måter er en psykologisk problemstilling, men vi skal skrive fra et ledelsesperspektiv – så måtte vi gjøre en del avgrensninger.

Når det kommer til work-life balance, er det noen temaer som for oss stikker seg tydeligere ut en andre, herunder organisasjonskultur, menneskelige behov, mindset, psykologisk trygghet, selvledelse og selvfølkelig stress og teknikker for å håndtere stress. I tillegg er rammeverk som arbeidsmiljøloven relevant, da denne har til hensikt å beskytte arbeidstakeren og tilrettelegge for en sunnere balanse mellom jobb- og privatliv.

Vi har kun sett på jobbsiden av balansen mellom jobb og fritid, da kollegaers privatliv tross alt er privat, og dermed kommer på utsiden av en leders handlingsrom.

Øvrige begrensninger vi har foretatt:

- Selv om vi har sett noe på personlige egenskaper, har vi ikke gått i dybden på personligheter, personlighetstrekk, holdninger etc
- Det er kun konsulenter innen it-prosjektledelse som har blitt undersøkt. Dersom vår undersøkelse ble gjort i en annen bransje kan svarene og konklusjonene være svært annerledes.
- Det diskuteres ikke hva som er en god arbeidsplass, men hva som gir en god balanse mellom jobb og privatliv.
- Destruktiv ledelse, mobbing og andre negativt psykososiale aspekter er ikke beskrevet
- Det er ikke gått i dybden på verken arbeidsrett eller HMS-relaterte problemstillinger som utrygge arbeidslokaler etc.
- Vi går ikke inn på eksterne tiltak som psykologisk og/eller medisinsk hjelp utover konseptene wellness/mindfulness.

3. Metode og innsamling

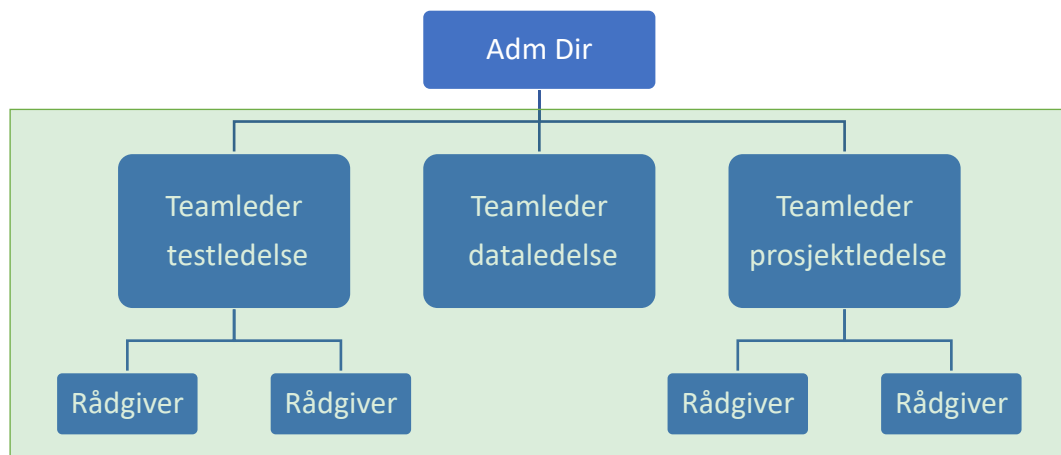
3.1 Beskrivelse av metoden

Vi har benyttet pensumbøkene, besøkt biblioteket, funnet bøker utenfor pensum, hentet informasjon på internett, lest artikler og tidsskrifter fra BI og andre studiesteder og diskutert temaet med de rundt oss i tillegg til utallige webinarer.

Opprinnelig var planen å ha dybdeintervju, men etter en litt kaotisk fødsel lenge før termin med tilhørende sykehusopphold og andre krevende omstendigheter var det ikke mulig å gjennomføre dette. Vi gjorde derfor etter beste evne om spørsmålene til et anonymt spørreskjema, selv om vi vet at kvalitativ metode ville vært desidert best egnet for denne oppgaven. Etersom Tanya har jobbet i Inca Consulting i 8 år, føler vi at vi har nok inngående kjennskap til å kunne ta enkelte forutsetninger om hvordan arbeidslivet er på «innsiden».

3.2 Valg av respondenter

Inca Consulting er et lite firma med 8 ansatte. Alle ansatte unntatt administrerende direktør er inkludert i undersøkelsen, da en god balanse mellom jobb og fritid ikke er knyttet mot stillingstype. Dette inkluderer besvarelse fra Tanya som jobber der.



Figur 3: Grønt areal i figuren viser valgte respondenter i undersøkelsen

3.3 Validitet og reliabilitet

For å få inn tallmateriale og ha en god struktur benyttet vi kvantitativ metode ved å benytte spørreskjema. Skjemaene ble fylt ut på en firmasamling, hvor Tanya var tilstede for å raskt kunne avklare dersom noe var uklart. Hver respondent valgte selv tidspunkt for utfyllelse, og satt for seg selv i trygge omgivelser under utfylling. For å sikre ytterligere grad av ærlighet, fikk respondentene beskjed om å ikke påføre navn på arkene.

27 av 30 spørsmål ble fremstilt som ikke-ledende, nøytrale påstander hvor respondentene skulle svare i hvilken grad de var enige i påstanden. Gradene ble delt i 5 grader fra «svært uenig» til «svært enig», to av disse påstandene hadde også mulighet for svaret «ikke gjeldende». Vi gjorde det på denne måten for å få ærligere svar og for enklere å kunne sammenstille og analysere svarene. Vi mener at fritekst-spørsmål hadde gjort spørsmålene vanskeligere for respondentene og svarene hadde blitt krevende for oss å sammenstille i etterkant. I tillegg var det ett ja/nei-spørsmål og to spørsmål ble fremstilt som multiple choice-spørsmål.

4. Teori

4.1. Viktigheten av en funksjonell organisasjonskultur



Figur 4: Illustrasjonsfoto organisasjonskultur (Culture Pros, 2022)

Alle bedrifter har en organisasjonskultur. En organisasjonskultur blir oftest sett på som det grunnleggende i organisasjonen. Det er kulturen som forteller de ansatte og eksterne interessenter om hva slags verdier det er i organisasjonen; hva de står for, hvordan det jobbes der, om de er innovative eller har andre fokusområder – eller kort sagt «slik gjør vi det hos oss» (Bang, 2020). Det er vanlig å skille på sterke og svake kulturer. En sterk kultur er preget av at det er majoritet av medlemmer i organisasjonen som har samme verdier og normer, og hvor dypt medlemmene deler organisasjonens verdier, mens det i en svak kultur ikke deles normer og verdier med hverandre og organisasjonen like sterkt. Noen velger også å kalle organisasjonskultur for funksjonell og dysfunksjonell, i stedet for bra og dårlig kultur. Det er ikke alltid et en-til-en forhold mellom personen og størrelsen på bidrag til kulturen, av og til kan samme person ha mye å bidra med under en funksjonell kultur, men lite å bidra med i en dysfunksjonell kultur. Eller omvendt. Noen blomstrer under press, andre visner under press.

En prestasjonskultur er ikke det samme som en bra eller funksjonell kultur. En prestasjonskultur er en kultur hvor det er meget stort fokus på prestasjoner og evig personlig utvikling med mål om at effektivisering stadig skal skje og dermed skal avkastning på bunnlinjen øke (Ørsted, 2015). Men det finnes også en administrativ prestasjonsledelse som fokuserer steinhardt på evig forbedring på alt som går å måle (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ifølge Arntzen så er en prestasjonskultur preget av å ha med

seg de riktige folkene, og med de riktige folkene mener han da de folk som har samme verdier, tro og innstilling som samsvarer med organisasjonens formål og tilhørende strategi (Hammernes, 21). Men på en annen side, slike kulturer kan ha en tendens til å utvikle gruppetenking og konformitet som er med på å svekke innovasjon, mangfoldighet og utvikling over tid. Sett fra utsiden kan en slik kultur se meget effektiv ut (Bang, 2020). Men over tid kan resultater avta, da lav grad av mangfold vil kunne hemme læring og utvikling. Hvor mye har vi egentlig å lære fra en som er lik oss selv, sammenlignet med en som har en helt annen utdanning, bakgrunn og tanker? (Haraldseid, 2021). Et annet problem med prestasjonskultur er at den er kjent for å feire de beste mens de glemmer de med en middels prestasjon (Gulbrandsen, 2021). Å glemme de med middels prestasjon er ikke bra for deres psyke, og sjansene for at de utvikler psykisk sykdom øker merkverdig. Dette vil til slutt påvirke bunnlinjen likevel, med tanke på at sykdom og oppsigelser er meget dyrt. (Moss, 2021). I tillegg er det heller ikke helt uvanlig at i en prestasjonskultur så blir de ansatte etter hvert nødt til å ta snarveier for å passe inn. Noen vil under de rette omstendigheter strekke seg så langt som å jukse og bryte loven, slik firmaet Enrons gjorde (Segal, 2021). Enron var et av de største selskapene i USA og gikk konkurs etter å ha blitt avslørt med en rekke regnskapsskandaler. To av toppsjefene ble dømt til både fengsel og bøter. (Aftenposten, 2006)

Ofte øker lagfølelsen og den samlende innsatsen når man ikke fokuserer entydig på prestasjon per person. Når daglig leder i Frydenbø kvittet seg med de beste selgerne, økte faktisk måloppnåelsene hos resten av selgerne. De begynte å utvikle en mer inkluderende kultur, i stedet for en «survival of the fittest» kultur (Gulbrandsen, 2021).

Dersom ledelsen velger å tro at de ansatte er gode nok som de er, og heller fokuserer på hvor de kan ha mest nytte av sine ansatte vil dette være med på å redusere stress. Dette skjer fordi når de ansatte får benytte sine sterke sider så øker motivasjonen, og dette er samtidig stressreducerende. En prestasjonskultur tvinger ansatte til å hele tiden streve etter å bli bedre. Dette vil gi inntrykk av at man ikke er bra nok, og på et tidspunkt vil forsøket på å bli bra nok kreve en ekstrainsats som stjeler tid fra den private tiden (Ørsted, 2015). Noen ansatte liker veldig godt prestasjonsledelse, disse pleier å ha en høy indre motivasjon i kombinasjon med at de føler stor tilhørighet til organisasjonen og verdiene i organisasjonen. Men for de som har en lav indre motivasjon, eller som ikke har like stor tilhørighetsfølelse til organisasjonen og verdiene i den, så kan prestasjonsledelse lede til angst (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dersom prestasjonsledelse skal benyttes må det benyttes i en organisasjon som har etablert gode relasjoner, en høy

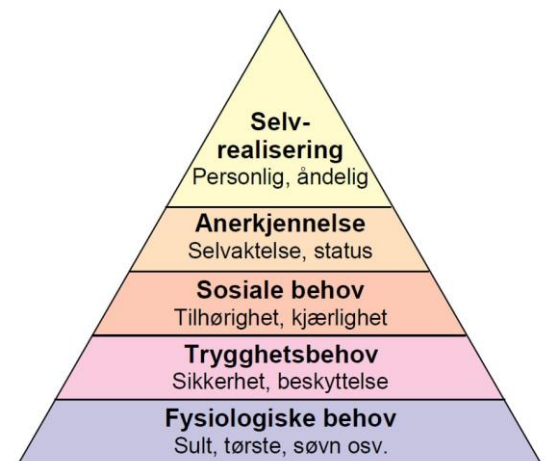
grad av psykologisk trygghet og det bør også kun fokuseres på den ansattes sterke sider. Dette er en av de vanskeligste oppgavene for lederen, fordi lederen må virkelig kjenne sine ansatte. Det kan også være vanskelig å kun fokusere på den ansattes sterke sider fordi at man så gjerne ønsker å korrigere eller styrke de svake sidene (Kuvaas & Dysvik, 2020). Dessverre er prestasjonskulturer betydelig mer preget av stress, angst og utbrenthet enn relasjonskulturer. I tillegg legger prestasjonskulturer mer til rette for en fixed mindset-kultur enn en growth mindset-kultur (Stranden, 2014).

Å ha en inkluderende kultur med en åpen leder blir stadig viktigere for å få ansatte til å prestere bedre. Dette innebærer en leder som tør å vise seg selv, som kjenner sine medarbeidere godt og som har integritet som medmenneske. En god leder gjør at den ansatte føler at de er en del av noe, at det de gjør er meningsfullt og at noen faktisk bryr seg om en. (Handelshøyskolen BI, 2022)

4.2 Menneskelige behov og motivasjon

For at en person skal unngå stress, depresjon og utbrenthet må behov tilfredstilles. Dersom vi tar Maslows behovspyramide som et første utgangspunkt så er det bygget opp i fem deler som han sier at ethvert menneske må ha. Som en grunnmur så har vi **fysiologiske behov** som mat, vann, søvn, etc. I

arbeidssammenheng kan vi sammenligne dette med å ha tilgjengelig det arbeidsverktøy en må ha for å i det hele tatt kunne utføre jobben man er ansatt for å gjøre (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019). Når vi så beveger oss opp til neste trinn så finner vi **trygghetsbehovet** som beskriver hva som må til i våre omgivelser for at vi skal føle oss trygge, slik som eksempelvis et hjem, god helse, stabil økonomi. I jobbsammenheng kan vi sammenligne det med psykologisk trygghet på arbeidsplassen, trygge arbeidsvilkår, lovgivning for arbeidsmiljø og at HMS blir fulgt. Det tredje trinnet er **sosiale behov**. Alle mennesker søker tilhørighet og kjærlighet, hos venner og familie og i samfunnet. I en organisasjon er det også slik, og organisasjonen bør derfor strebe etter å jobbe for en god organisasjonskultur som er inkluderende. Nest siste trinn er **anerkjennelsesbehov** som tar opp at vi søker tillit og respekt både fra oss selv og fra de i våre omgivelser. I



Figur 5: Maslows behovspyramide (Sander, 2022)

arbeidssammenheng ser vi at ansatte som leverer over forventet blir feiret og berømmet, kanskje mottar de også en fysisk eller mental klapp på skulderen, en klem eller en liten monetær påskjønnelse. Det siste og femte trinnet er **selvrealiseringsbehov**, eller vekstbehov som mange kaller det for. Dette går ut på at vi stadig søker etter den beste utgaven av oss selve. I en organisasjon bør derfor de ansatte få veiledning og hjelp til dette, samt passende utfordrende arbeidsoppgaver. Dette er det øverste behovet i Maslows behovspyramide, og for å kunne tilfredsstille dette behovet må den ansatte jobbe hardt selv, men i tillegg må ledelsen følge opp dette. Det går ikke å forvente at alle møter på jobb som sitt beste jeg uten veiledning (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019).

For at medlemmene i organisasjonen skal yte bra må de også være motivert. Herzberg har utviklet et to-faktor modell som ligner på Maslows modell, men som fokuserer mer på motivasjon. Den første faktoren er **Hygienefaktor**. For å kunne bli motivert må du ha hygienefaktorene på plass. Disse er de fysiologiske, trygghet og sosiale behovene. Mange ganger så har vi hørt og lest at ledere sier at lønn bare er en hygienefaktor når motivasjon diskuteres, og det er helt riktig, men for at en ansatt engang skal kunne være eller bli motivert så må disse hygienefaktorene være riktige og til stede. Uten de er det umulig å kunne bli tilfredsstilt og motivert over en lengre periode.

Den andre faktoren er **Motivasjonsfaktor**. Den beskriver status og selvrealiseringsbehov. Organisasjonen bør som sagt jobbe strategisk for å få tilfredsstilte og motiverte ansatte.

Dersom en ansatt er tilfreds og motivert så er det på grund av motiveringsfaktorene som er i bedriften. Men dersom en ansatt er utilfredsstilt er det fordi at det mangler eller er feil hygienefaktorer til stede (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019).

4.3 Stress og psykisk helse på arbeidsplassen

Stress er en tilstand som oppstår når vi mennesker ikke føler oss trygge. Noe i våre omgivelser er med på å trigge dette stresset i oss. Det kan være mellommenneskelige relasjoner, manglende kontroll, mobbing, frykt for lederen sin eller kanskje for mye arbeid å gjøre med for kort tidsfrist. Det som er felles for stressende situasjoner er at vi ikke mestrer situasjonen vi er i akkurat da. De fleste av oss føler til tider på stress, både fysisk og psykisk. Stress har en individuell grense, som kan trenes til å bli høyere, men den kan også bli lavere dersom vi opplever for mye stress over for lang tid. Når en person opplever å ikke mestre sin situasjon over for lang tid så kan det lede til utbrenthet og andre psykiske plager. Stress kan også manifestere seg fysisk i feks søvnproblemer og til og med hjerteinfarkt (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019).

En gallupundersøkelse utført i Danmark viser at hele 78% av personer under 35 år har følt på stress det siste året. På grunn av stress er 35.000 dansker sykmeldt og i tillegg dør hele 1.400 personer hvert år. For å sette det i perspektiv så dør det kun 300 personer i bilulykker hvert år i Danmark (Ørsted, 2015). I Japan er presset på de ansatte så høyt, både fra dem selv og selskapet de jobber i, men også fra kulturen de lever i. Hvert år så dør mange tusen av helserelaterte plager, men hva enda verre er så føler mange at livet er så tungt at de ser selvmord som eneste utvei. De kaller det for «Karōshi», som betyr død av arbeidspress (Ørsted, 2015). Av de som er sykemeldt i Norge grunnet psykiske plager så blir det oppgitt at 4 av 10 er sykemeldt på grunn av sin jobb. Det de trekker frem er at det er stress, mobbing, og dårlig ledelse som er årsak til sykemeldingen (Sørøy, 2021).

Forskning fra Giles Hutchins viser at stressede medarbeidere er mindre innovative og presterer dårligere, de er mindre empatiske og sjokkerende nok – de blir dummere. Ledelsen bør derfor konsekvent streve etter og arbeide for et godt miljø hvor de ansatte føler på mestring og ikke opplever mer stress enn de kan håndtere. Ikke bare er det økonomisk gunstig å etterstrebe at ansatte har det bra, i tillegg hjelper det på merkevareprofileringen til bedriften («employer branding») (Giles, 2019). Men all stress er ikke dårlig stress. Vi har bra og dårlig stress. Bra stress opplever vi når vi gjør noe vi finner mening i, utvikler oss og har det gøy. Dårlig stress er når vi ikke opplever mestringen. Vi kan heller ikke prate om stress uten å prate om autonomi. Vi ser nemlig at dersom jobben som den ansatte skal utføre er helt uten autonomi så øker det dårlige stresset. Men dersom den ansatte skal gjøre svært komplisert jobb, eller mye jobb på

kort tid, men har en høy grad av autonomi så reduseres stresset. (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019)

Det å ha en dårlig balanse mellom jobb og fritid viser seg faktisk å øke sjansene for psykisk sykdom fem ganger mer enn de som føler de har en god balanse. (Einersen & Skogstad, Det Gode Arbeidsmiljø, 2021)

En av de tingene som har blitt ekstra vanskelig i dagens samfunn, og spesielt tydelig etter to år med pandemi, er at det for kunnskapsarbeidere har blitt betydelig vanskeligere å skille mellom jobb og fritid. I vår arbeidshverdag har vi svært mange digitale, nettbaserte og mobile verktøy som er ment å effektivisere vår kommunikasjon og arbeidsmetodikk, men dessverre er det de samme verktøyene som er med på å skape ekstra stress fordi vi har vanskeligheter med å logge av ordentlig. (Moss, 2021)

Ledelsen i organisasjonen må aktivt å jobbe med forebyggende tiltak mot stress og psykiske sykdommer, da sykemeldte medarbeidere er fryktelig dyrt for organisasjonen over tid (Einersen & Skogstad, Det Gode Arbeidsmiljø, 2021). Det er altfor mange ledere der ute som avskriver stress og psykisk sykdom for at den ansatte er lat eller mangler motivasjon. Disse lederne er dessverre mange ganger i seg selv grunnen i problemet, de utfører destruktiv ledelse. Derfor er det like viktig å jobbe aktivt med HR-arbeid som kontinuerlig følger opp hvor bra de ansatte har det og som faktisk følger med på problemer når de blir meldt inn (Moss, 2021). Det arbeid som har den største positive påvirkningen når det blir satt opp mot innsats er bruken av gode relasjoner. Gode relasjoner mellom kollegaer og ledere forebygger stress, samtidig som det styrker forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Farbrot, 2014).

Frode Thuen sier at det i hovedsak er to prinsipper som organisasjonen kan velge mellom, det ene er at organisasjonen i en eller annen grad kan påta seg noen av de oppgavene som trengs i hjemmet, ved å for eksempel tilby de ansatte vaskehjelp eller å ha ordninger som tilrettelegger for barn og sunne private relasjoner. Det andre prinsippet er å tilrettelegge for arbeidstakeren gjennom å gi han den fleksibiliteten som trengs (Einersen & Skogstad, Det Gode Arbeidsmiljø, 2021). Det er ikke bare snakk om muligheten for hjemmekontor, men også «bortekontor», altså muligheten til å kunne jobbe fra hvor som helst. Flexibilitet vil bli enda viktigere fremover da generasjonene fremover vil vokse opp mer og mer digitalt og dermed vil kreve mer og mer frihet og lek. Dette er viktig for dagens arbeidstakere, og er spesielt tydelig i den yngre delen av arbeidsstokken. (Sander, Generasjon Z ("Snøfnugggenerasjonen"), 2022)

En annen ting som også er viktig er å ha interne samtaler som definerer hvor skillet mellom jobb og fritid går. En ansatt som reiser hjem tidlig en dag for å gå på fjellet, men bruker tiden på turen til å reflektere over en arbeidssituasjon er jo i arbeid og burde således få betalt for denne tiden, men slike forståelser er foreløpig ikke helt vanlig overalt (Moss, 2021).

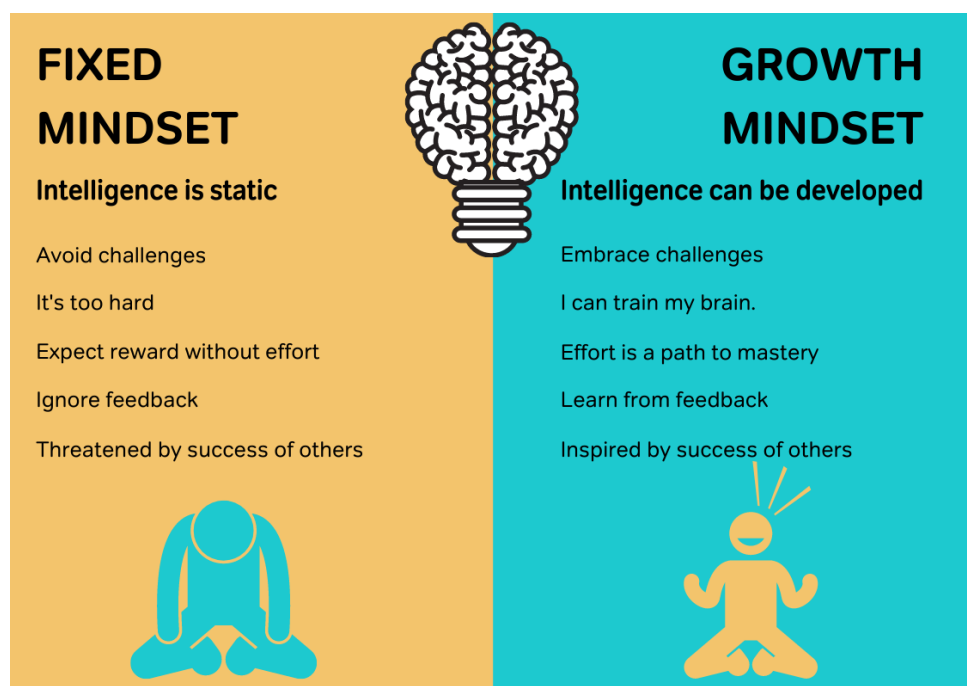
Amesto Tech House har under pandemien sett verdien av å sette opp retningslinjer for en god balanse mellom jobb og fritid siden de ser det både er økonomisk og sosialt bærekraftig å tilby sine ansatte den friheten. De har 100% fleksibilitet og mulighet til å velge så å si fritt hvor fra og når dem skal jobbe. Fokuset er ikke på antall timer jobbet, men kvalitet på jobben som er gjort. Selvfølgelig anerkjenner de at deler av arbeidet er nødt å bli gjort i den klassiske kjernetiden kl 08-16, og at det til tider må møtes fysisk. Men de velger heller å tilrettelegge på kontorene så at den ansatte skal ønske å møte opp, i stedet for å føle at de må møte opp. Det er med denne friheten, eller autonomien som prestasjonene øker, samtidig som kultur og trivsel blomstrer (Amesto Techouse, 2022).

Bo Kønskov i Ambitio har valgt en annen vei. Hos dem er 5-dagers uka forkastet, og de jobber nå kun mandag til torsdag. Deres interne målinger over trivsel har økt merkbart etter dette. Lykkelige ansatte presterer bedre sier han, og tallene viser det samme, de er nemlig 30% mere effektive nå enn tidligere, regnet på 37,5 timers arbeidsuke, og hele 50% mere effektive dersom dem regner på den nye 30-timers uka (Kønskov, 2022)

4.4 Growth Mindset og psykologisk trygghet

For å kunne etablere en kultur internt som er mer motstandsdyktig mot «dårlig stress» så er det noen ting som bør fokuseres på i organisasjonen. Først og fremst så er det nødt å være etablert en tillit internt i organisasjonen. Både mellom ansatte og ledere, og til selve organisasjonen og dens verdier (Persson, 2021). Dersom vi tar utgangspunkt at tillit faktisk er til stede så er det to ting som organisasjonen så bør legge ekstra innsats på, nemlig Growth Mindset og Psykologisk trygghet.

Growth Mindset



Figur 6: Fixed and Growth mindset (Alterledger ltd, 2021)

Growth Mindset er utviklet av Dr. Carol Dweck. Growth Mindset er et tankemønster som fokuserer på læring, utvikling og positivitet. Det motsatte av Growth Mindset er Fixed Mindset (Dweck, 2017).

Personer som har høy grad av Growth Mindset utviser mye nysgjerrighet (Moss, 2021). Fordi de er nysgjerrige av natur så er de mer åpne for nye ting, andre måter å jobbe på, opplevelser, utfordringer og så videre. Dette gjør personer med growth mindset mer fleksible for endringer i sine omgivelser. Denne robustheten for endringer skaper dermed også en mye høyere stresstoleranse (Moss, 2021). Å ha et Growth Mindset skaper også bedre forutsetninger for å jobbe målrettet mot sine egne og organisasjonens mål. Personer med growth mindset blir som regel derfor mer prestasjonsorienterte enn de med et fixed mindset. Denne prestasjonsorienterte

tilbøyeligheten henger derfor sammen med en forpliktelsesbasert HR-politikk, fordi det må fokuseres mye på læring og utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2020). Personer som utviser stor grad av Growth Mindset er går som regel høyere oppover i Maslows behovspyramide fordi de søker etter personlig utvikling (Dweck, 2017).

Personer som i stedet har en mer fixed mindset er ikke like opptatte av personlig utvikling. De lever med en innstilling om at personer er født med begrensede evner, forutsetninger, IQ og har sterk tro på ideen om «medfødt talent» (Dweck, 2017). De tror selvfølgelig at folk kan lære seg nye ting og bli bedre, men ikke så fantastiske som dem som har disse medfødte gavene (Johansen, 2019).

I grove trekk vil personer med growth mindset som opplever å ha mislyktes i noe, bruke dette som læring. De forsøker å finne ut hva som gikk feil, hvordan de kan rette opp feilen, de spør andre om feedback – alt for å få ut mest mulig læring til neste gang. Personer med fixed mindset vil i større grad være bekymret for at de ser dumme, dårlige eller til og med inkompetente ut (Johansen, 2019). De vil også i større grad konkludere med at de aldri kan bli bedre, at de må bli der de er. Denne tankegangen kan lett medføre en negativ tankegang som kan lede til mye stress, depresjon og til og med utbrenthet. Fordi at de med et Growth Mindset ikke føler seg begrenset på samme måte blir de derfor mere rustet for å håndtere stress, depresjon og utbrenthet enn dem med fixed mindset (Moss, 2021). I tillegg så hjelper denne innstillingen mye til på kulturen i organisasjonen og bidrar til et bedre arbeidsmiljø for alle, inkludert de med fixed mindset, fordi de med growth mindset også ser mulighetene for de personene som ikke ser det selv (Einersen & Skogstad, Det Gode Arbeidsmiljø, 2021). Fordelingen mellom de med growth og fixed mindset er så å si nøyaktig 50/50 blant mennesker, og de som har growth mindset trenger heller ikke å ha det i enhver situasjon (Gjerde, 2020).

Psykologisk Trygghet

Psykologisk trygghet er et konsept som er utviklet av den amerikanske psykologen Amy Edmondson. En organisasjon som har psykologisk trygghet er preget av en kultur hvor medlemmene tør å gå ut av sin komfortsone, de tør å prøve nye ting og de er ikke redde for å bli latterliggjort av de øvrige medlemmene dersom de ikke får det til (Houge, 2021). Så for å kunne utvikle et Growth Mindset må ikke bare tillit finnes fra før, men også psykologisk trygghet (Johansen, 2019). Organisasjoner som har en kultur preget av psykologisk trygghet er betydelig mer effektive (Edmondson, 2018).

Å ha en kultur med vennlig humor mellom hverandre er også med på å skape et bedre arbeidsmiljø hvor de ansatte trives mer og som også legger til rette for innovasjon og økt kommunikasjon (Svebak, 2000).

Som Marit Skaftnesmo skriver i sin synopsis:

Jeg tror vennlig humor har en viktig plass på alle livets arenaer, spesielt på jobb for å skape en mer begeistrende og en munter arbeidshverdag. Kanskje vil det være både lurt og lønnsomt å skape mer humor på jobben - og spesielt etter disse to årene på hjemmekontor (Skaftnesmo, 2022).

En kultur med vennlig humor skaper ikke bare et bedre arbeidsmiljø, men det er med på å legge til rett for psykologisk trygghet (Forbord, 2016).

Å skape en kultur med growth Mindset, tillit og psykologisk trygghet er ikke bare meget økonomisk gunstig siden medlemmene blir mere effektive, det er også veldig bærekraftig siden turnover-raten i organisasjonen blir lavere (Dr. Jacinta Jiménez, 2022).

4.5 Selvledelse

Selvledelse er et fantastisk verktøy, men ved feil bruk er det med på å skape stress og legge til rette for fremtidig sykdom hos den ansatte. Med gode rammer og klare mål er selvledelse svært positivt, da den ansatte opplever høy grad av tillit, autonomi, selvtilit og mestring i sitt arbeid. Med dårlige rammer og uklare mål kan selvledelse føre til stress, manglende selverdi og manglende mestringsfølelse. Når den ansatte ikke vet hva som er forventet så skaper det stress (Ørsted, 2015).

Men om man har gode rammer og klare mål, men slår det sammen med svak relasjonsledelse og/eller en usunn leder, kan selvledelse plutselig bli et maktmiddel i en destruktiv ledelse. Det blir en måte lederen kan legge all skyld på den ansatte dersom noe går galt, for «den ansatte hadde full tillit og frihet til å gjøre jobben sin ordentlig, men var ikke dyktig nok»

Det er lederens oppgave å legge klare rammer, forventninger og å bidra med det som den ansatte har behov for, men dette fungerer ikke uten en god relasjon preget av tillit og åpen kommunikasjon.

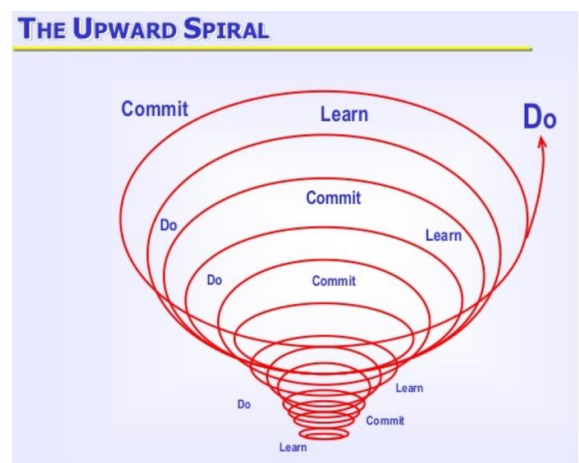
Å være dyktig på jobb - på en lur måte

Å gjøre en god jobb handler ofte om riktig prioritering, at man bruker tid og ressurser på gjøremål som gir **verdi**. Ofte vil man over tid bruke en større og større andel av dagen sin på gjøremål og møter av gammel vane. Å ha et våkent blikk på hva man bruker tiden sin på kan utgjøre en stor forskjell på hva man klarer å oppnå i løpet av en arbeidsuke. I tillegg kan det redusere unødig stress og overtidsjobbing. (Hansen, 2018)

For å kunne gjøre de rette prioriteringene, er det flere områder man kan se på. Er det noen som leser rapportene du lager? Får du noe ut av møtene du går i? Har du en sjef som gir deg for mange oppgaver og sier at alle brenner like mye? Kutt vekk så mye «daukjøtt» som du klarer, bruk deretter tiden du har spart inn på å jobbe ekstra fokusert på de oppgavene og områdene som har høyest prioritet. Verdien av ditt arbeid kan i følge Morten T. Hansen uttrykkes i en likning; «Verdien av en persons arbeid = Utbytte for andre x kvalitet x effektivitet» (Hansen, 2018, s. 61). Dersom én av faktorene i likningen er null, så vil totalverdien også bli null. Å være verdens raskeste rapportskriver gir ingen verdi dersom kvaliteten er så lav at mottakerne har problemer med å forstå hva man rapporterer om. For å kunne effektivisere må du finne ut om du jobber med de rette oppgavene og om du utfører oppgaven på den best mulige måten.

Et annet viktig aspekt av å bli god på jobb handler om å lære. Men også her kan det lønne seg å være fokusert. Å ta flere kurs betyr ikke automatisk at du blir smartere bedre i jobben din. Kvantitet slår ikke inn, det du lærer må være hensiktsmessig og fokusert. Hvordan stadig bli bedre, lære mer, spisse ferdighetene sine, prøve ut nye kunnskaper og justere seg etter resultatet. Igjen og igjen.

Det å prioritere riktige arbeidsoppgaver og å øke kunnskapen på jevn basis er ikke nok. Dersom man ikke opplever lidenskap i jobben sin, er det en risiko for å «gå tom» over tid. Å oppleve lidenskap i jobben sin betyr ikke at man skal brenne for absolutt alt man gjør. Det betyr heller ikke at arbeidsstillingen må være noe man ble født til å gjøre eller har drømt om å gjøre i hele sitt liv. Det kan være så enkelt som å oppleve



Figur 7: Positiv læringspiral (Collier, 2017)

lidenskap for jobben sin fordi man får gjøre det man kan best, og at dette gir en masse energi. Det kan også være at man føler lidenskap fordi man virkelig bryr seg om kollegaene sine og setter pris på være sammen med disse hver dag. Svært mange opplever også lidenskap av å mestre nye oppgaver, av å kunne være kreativ og av å kunne lære og vokse. Jo flere av disse områdene man opplever lidenskap i, jo mer glede og energi får man. Og jo bedre får du det i privatlivet også.

4.6 Mindfulness og wellness

Forskning viser at vi hver dag tenker i snitt 80.000 tanker, men av disse er det kun 5% som er nye tanker, resten er de samme tankene som vi hadde dagen før. I tillegg er 80% av disse tankene negative tanker som lett påvirker vårt humør, selvtillit og til og med vår lykke (Siiri, u.d.). Som et svar på denne problematikken har mindfulness slått gjennom, og de senere årene så har mindfulness blitt stadig mere populært, og er nå såpass stort at til og med NTNU tilbyr kurs som gir studiepoeng i temaet (NTNU, 2022). Mindfulness er en form for oppmerksomhetstrening som har som formål at vi skal utforske, reflektere og observere våre egne handlinger og tanker (Solhaug, 2021), og har egentlig svært mange likheter med bruken av Loggbok på Leadership in Action studiet. Mindfulness har som oppgave å redusere stress, angst, depresjon og til og med sykdom gjennom at vi blir mere oppmerksomme på oss selve og det som skjer rundt oss, og forskning viser at å meditere slik en halvtime om dagen kan ha like store effekter som antidepressive medikamenter (Graven, 2014). De fleste smartklokker og mobiltelefoner har også fått innebygde mindfulness-apper som minner deg på å ta noen dype pust i løpet av dagen. Men mindfulness er selvfølgelig heller ikke uten kritikk, og det finnes forskning som kan vise til at opptil 8% av friske mennesker som prøver seg på mindfulness kan utvikle sykdom dersom de har tidligere traumer som ikke er behandlet. Starten av mindfulness-meditasjon kan være svært krevende når man skal rette fokus inn mot seg selv og egne tanker (Dæhlen, 2020). Mindfulness skal kunne gjøre oss mere oppmerksomme, mere positive og lykkelige, og til og med mere empatiske ovenfor andre siden vi aktivt jobber med å se ting fra andres synvinkler. Derfor kan mindfulness aktivt brukes for å forsterke growth Mindset, kulturen i organisasjonen, ledelse av andre, men også ledelse av seg selv (Kontochristos, 2019). Mindfulness er ikke for alle, men er et av verktøyene i en verktøykasse som fungerer for alle, nemlig «wellness». Wellness består av seks ulike typer av fokusområder som er ment for at mennesker skal må bedre; fysisk aktivitet, mental helse, spirituell helse, emosjonell helse og sosial helse, i tillegg til fokus på at selve miljøet vi lever og jobber i skal være bra (Global Wellness

Institute, 2022). Dersom ledelsen i organisasjonen ikke allerede benytter seg av mindfulness eller andre wellness-tilbud så er dette noe som bør vurderes å implementere ettersom det utgjør en så stor forskjell på de ansattes helse. Ansattes helse påvirker effektiviteten på arbeidsplassen, mange ganger kan faktisk bedriften spare penger på å tilby slike muligheter til sine ansatte (Moss, 2021).

4.7 Arbeidstakers rettigheter

I Norge har arbeidstakerne et særdeles godt vern i form av Arbeidsmiljøloven. Formålet med loven er at den skal sikre arbeidstakernes arbeidsforhold og likebehandling i det norske arbeidsmiljøet. Denne loven skal også skape et grunnlag som er med på å skape forutsetninger for et godt psykososialt arbeidsmiljø, men også et miljø som skaper trygge rammer og personlig vekst for arbeidstakerne, et inkluderende arbeidsliv (Regjeringen, 2018). Arbeidsmiljøloven har består av 6 delkapittel som beskriver utførlig krav til arbeidsgiver, og hva arbeidstaker kan forvente/kreve. §10-4 beskriver at en arbeidsuke ikke skal overstige mere enn maks 40 timer (Arbeidstilsynet, 2015).

Problemet for arbeidsgivere med at arbeidstakerne er begrenset til å jobbe maks 40 timer i uka blir mange ganger løst med bruken av «*særlig uavhengig stilling*» i ansettelseskontrakten. Ansatte som er underlagt slike stillinger står nemlig fritt til å jobbe så mye som de ønsker. Det er ikke bare ledere som innehar slike stillinger, ansatte med et overordnet ansvar har dette også ofte. Det eneste kravet til arbeidsgiver er da at de skal sikre en forsvarlig arbeidstid og ikke utsette den ansatte for fysiske eller psykiske belastninger (Lo-Advokatene, 2020).

Ansatte som jobber 55 timer i uka gjør mer arbeid enn de som jobber 40 timer, men etter dette så stopper produktiviteten opp. Ansatte som jobber 80 timer er ikke mer produktive enn de som jobber 55 timer, dermed løper bedriften kun økt risiko for at ansatte som jobber så mye skal brenne seg ut og medføre tap, sosiologisk og økonomisk til bedriften (Moss, 2021).

Bruk av særlig uavhengige stillinger legger mye ansvar over på de ansatte og forutsetter en høy andel selvledelse. Stress og utbrenthet er dessverre mye utbredt i denne gruppen av ansatte fordi realiteten er at bruk av «*særlig uavhengig stilling*» ofte kun blir brukt som en måte å gå rundt arbeidstid-problematikken. De ansatte har faktisk ikke så stor innflytelse på egen arbeidstid som denne type stilling egentlig skal føre med seg. Mange ansatte i administrative jobber, eller ansatte som blir sett på som nøkkelpersoner er de som i tillegg til ledere har denne typen av stillinger (Steen, 2014).

Dersom organisasjonen innehar en høy grad av psykologisk trygghet i sin kultur så er det med på at skape en bedre balanse for dem ansatte med arbeid og fritid. En slik kultur som har høy trygghet i seg gjør at hele organisasjonen blir mindre stresset, og da blir det enklere for de ansatte å ikke jobbe like mye overtid (Moss, 2021).

5. Konklusjoner og funn

Vi hadde følgende problemstilling:

«Kan selvedelse føre til bedre balanse mellom jobb og fritid?».

For å finne frem til svaret så måtte vi gjøre flere avgrensninger i litteraturen siden definisjonen av god balanse er såpass individuelt. I tillegg utførte vi en spørreundersøkelse. Planen var, som tidligere nevnt, å utføre dybdeintervjuer da Inca Consulting ikke er mange nok til å få høy nok reliabilitet på spørreundersøkelsen, men grunnet privatliv som kom i veien måtte vi tilpasse oss omstendighetene. Likevel mener vi å ha funnet flere interessante funn som bør drøftes.

Etter å ha brukt mange timer med forskning, intern drøfting, ekstern drøfting, samt analysing av våre innhentede data, så mener vi å ha funnet et svar på vår problemstilling.

5.1 Hvordan svarscore er beregnet

Majoriteten av spørsmålene i spørreundersøkelsen ble formulert som ikke-ledende, nøytrale påstander hvor respondentene skulle svare i hvilken grad de var enige i påstanden. Gradene ble delt i 5 grader fra «svært uenig» til «svært enig», i tillegg hadde to av disse påstandene også mulighet for svaret «ikke gjeldende». Graderingssvarene er gitt følgende verdier;

Graderingssvar	Verdi
Svært uenig	1,00
Litt uenig	2,00
Verken enig eller uenig	3,00
Litt enig	4,00
Svært enig	5,00
Ikke gjeldende	(blank)

Figur 8: Scoreberegning av intervjusvar

«Ikke gjeldende» er gitt verdien «blank», da verdi 0 ville påvirket gjennomsnittet.

5.2 Funn

Spm #	Resultat spørsmål om arbeidsklima	Gjennomsnitt av SVAR
spm 28	Jeg har frihet til å bestemme min egen arbeidsdag og hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver	5,00
spm 24	Inca Consultings verdier er i tråd med mine egne verdier	4,86
spm 13	Jeg synes at mine relasjoner med mine kollegaer er gode	4,86
spm 25	Jeg føler tilhørighet til Inca Consulting	4,86
spm 21	Bedriftens forventninger til meg er rimelige	4,86
spm 19	Jeg føler at min arbeidsgiver tilrettelegger godt for meg på jobb	4,71
spm 12	Jeg føler at ledelsen genuint interesserer seg for hvem jeg er og hvordan jeg har det	4,57
spm 14	Jeg føler at jeg kan gå til min leder og prate om alt som er viktig for meg	4,43
spm 22	Dersom jeg gjør en ekstra arbeidsinnsats, så blir dette anerkjent og satt pris på	4,29
Totalsum		4,71

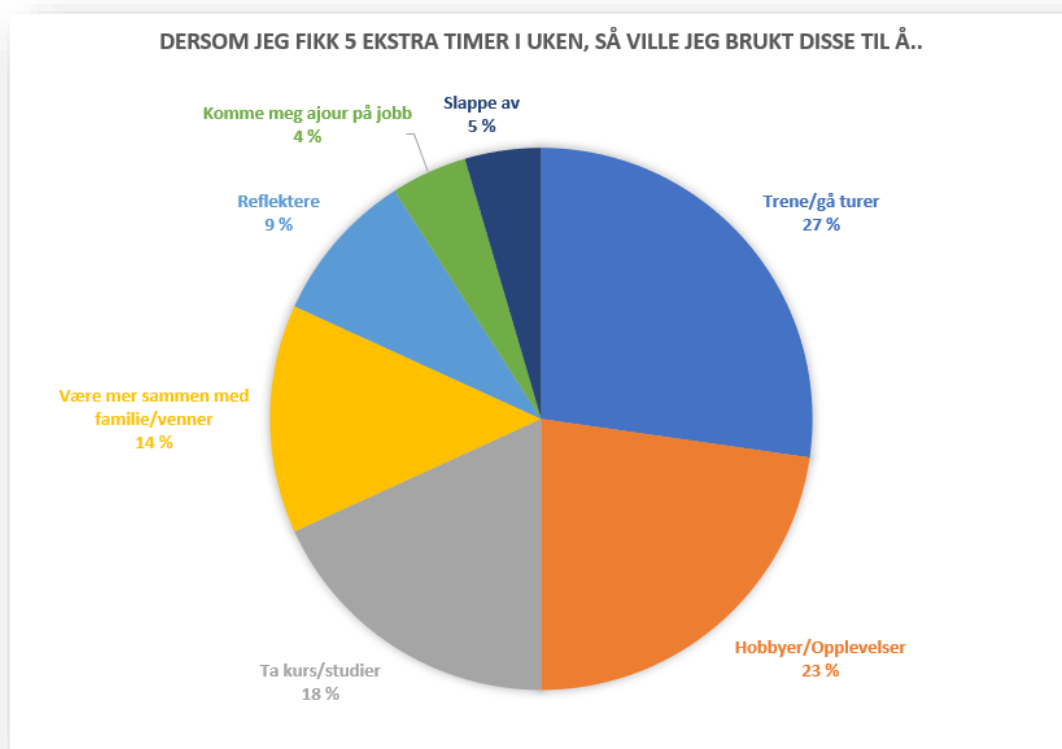
Figur 9: Resultat av spørsmål om arbeidsklima

Først og fremst ser vi at det hos Inca Consulting i dag er ansett å være en kultur som er preget av tillit, psykologisk trygghet og en høy grad av growth mindset hos de ansatte. De ansatte føler at arbeidsgiveren tilrettelegger bra for dem, og opplever at de blir sett av sin leder, det vil si at det er en høy grad av relasjonsledelse, eller kort sagt en funksjonell kultur. (Bang, 2020) Som bildet ovenfor viser så har totalgjennomsnittet av våre spørsmål relatert til arbeidsklima, kultur og relasjonsledelse en total gjennomsnittsverdi på 4,71 som er å anse som ekstremt høyt når 5,0 er maksimum score. Samtlige respondenter har også svart «svært enig» på spørsmål om frihet til å bestemme sin egen arbeidsdag. Vi konkluderer derfor med at Inca Consulting har tilrettelagt godt for at selvledelse skal kunne brukes aktivt i hverdagen hos de ansatte, i tillegg til at kulturen, mindset'et og relasjonsledelsen er til stede for å kunne forsterke et vellykket resultat.

Spm #	Spørsmål om selvledelse	Gjennomsnitt av SVAR
spm 10	Jeg vet hvordan jeg kobler helt av fra jobb	4,57
spm 15	Jeg er en utforskende person	4,57
spm 06	Jeg reviderer jevnlig hvilke av mine arbeidsoppgaver som kan reduseres/fjernes	4,43
spm 04	Jeg utnytter arbeidsdagen min effektivt	4,43
spm 05	Jeg analyserer hva jeg bruker arbeidsdagen min på	4,14
spm 03	Jeg har hatt nytte av resultatet av personlighetstesten. (Jeg har endret tankemønster og/eller atferd på grunn av testen)	3,33
Totalsum		4,27

Figur 10: Resultat av spørsmål om selvledelse

Ut fra våre data ser vi også at de ansatte bruker selvledelse aktivt i sin hverdag. De analyserer hva de bruker dagene sine på og reviderer sine egne oppgaver jevnlig for å finne ut om noe kan reduseres eller fjernes helt, helt i tråd med slik Morten Hansen sier at kun aktiviteter som skaper verdi skal utføres (Hansen, 2018)



Figur 11: Resultat av spørsmål om hva 5 ekstra timer i uken ville blitt brukt til

For å finne ut mer om hvilken grad respondentene er preget av stress, og for å se hvordan de forholder seg til balanse mellom jobb og fritid så valgte vi å spørre hvordan de hadde benyttet seg av å få 5 timer ekstra i uken. Fordi vi fra før av vet at det kan være tidvis svært krevende å jobbe som konsulent, så trodde vi at flere skulle svare at de skulle bruke tiden til å enten jobbe mere eller til å slappe helt av. Til vår store overraskelse var det kun én respons på hver av alternativene. Det viser seg at de ansatte heller ønsker å bruke den ekstra tiden på trening, opplevelser eller øke sin kompetanse. Dette viser sterke indikasjoner på growth Mindset (Dweck, 2017). Det virker altså som at de ansatte har forstått Hansens teori om at det å jobbe mer ikke behøver å bety økt effektivitet (Hansen, 2018)

Men, for å være kritisk til egen oppgave så kan det også være at de ansatte ønsker såpass mye kompetanseheving og at det derfor blir en prestasjonskultur hvor høyest kompetanse og personlig utvikling hele tiden er noe som jaktes på. (Ørsted, 2015) Fordi at kulturen er preget av høy psykologisk trygghet så ser vi også at forventningene fra bedriften og de ansattes egne resultater er så å si identiske, dette tyder på at det er en åpen dialog rundt forventninger og at de ansatte forteller hva dem mener er riktig som er med på å skape en bedre balanse. (Edmondson, 2018)

Vi måtte selvfølgelig også spørre respondentene rett ut om hvordan de opplever balansen mellom jobb og privatliv. Her ser vi at dem mener i en liten grad at jobben går ut over dems sitt privatliv. Dessverre mangler vi data og informasjon som mer utdypende forteller oss hvordan det blir påvirket siden dybdeintervju ikke kunne gjennomføres som planlagt.

Spørsmål#	Spørsmål om balanse jobb/fritid	Gjennomsnitt-score	Antall svar	Min	Maks
IT					
spn 08	Jobben går utover mitt privatliv	2,9	7	1	5
spn 07	Mitt privatliv går utover jobben	2,7	7	2	4
Totalsum		2,8	14	1	5

Figur 12: Resultat av spørsmål om balanse mellom jobb og fritid

Noen andre funn av interesse er også at samtlige respondenter melder fra at dem har en ganske god peiling på hva som skaper stress og hvordan mulige tiltak for å redusere det kan være.

5.3 Konklusjon

De ansatte får benytte seg av sine sterke sider som er motiverende og stressreducerende, i tillegg er tilliten høy fra ledelsen til de ansatte og vice versa. Dette skaper dobbel motivasjon, som i seg er stressreducerende (Ørsted, 2015). Det er tydelig at i Inca Consulting så har de ansatte høy grad av tilhørighet, de mottar anerkjennelse og får muligheten til å utvikle seg - akkurat slik som Maslows behovsteori forteller (Einersen, Martinsen, & Skogstad, Organisasjon og Ledelse, 2019)

De ansatte har også fått klare rammer fra ledelsen og vet hva som er forventet av dem, men samtidig har de også en høy grad av autonomi i sin hverdag. De opplever selvfølgelig stress, men ikke mer enn de mestrer. Alt i alt så virker det som at ledelsen gjør en meget god jobb med å tilrettelegge for sine ansatte, motivasjonen virker høy og selvledelsen likeså. Hos Inca Consulting brukes selvledelse på riktig måte, med bruk av god relasjonsledelse og riktig mindset hos de ansatte. Dette gjør at risikoen for økt stress, utbrenthet og depresjon synker betraktelig. Ledelsen i Inca Consulting gjør en god jobb, men vi ser også at noen ansatte melder fra om at jobben påvirker privatlivet. Vårt forslag til fremtidige tiltak hos ledelsen er derfor å starte en dialog rundt dette temaet, drøfte med de ansatte, kanskje til og med lage en policy slik Jennifer Moss promoterer i The Burnout Pandemic eller i et manifest slik som Amesto Techouse. Det er vanskelig for bedrifter og ledere å styre sine ansatte unna stress, utbrenthet og psykiske plager så som depresjon. Derfor blir verktøy som en god organisasjonskultur og

selvledelse ekstremt viktig, utenom dette har de også arbeidsmiljøloven å lene seg tilbake på. Verdien av god selvledelse blir derfor enda viktigere.

Vårt svar er at selvledelse som verktøy kan brukes til å finne en bedre balanse mellom jobb og fritid. Men det er viktig å legge til rette for selvledelse fra ledelsen og samt skape en kultur for det i bedriften. Dersom disse forutsetningene ikke er til stede så kan selvledelse tvert imot bli en faktor til økt stress.

6. Litteraturliste

- Aftenposten. (2006, Mai 25). *Enron-topper kjent skyldig*. Hentet fra Aftenposten: <https://www.aftenposten.no/verden/i/Kz0Vo/enron-topper-kjent-skyldig>
- Alterledger Ltd. (2021, mai 28). *Who needs a growth mindset?* Hentet fra alterledger.com: <https://www.alterledger.com/who-needs-a-growth-mindset/?fbclid=IwAR3xGs5vk59dcdLd6vMXEvQMKPZbFq8zHbyyyek0p4rglGotlw4w9PqEgPM>
- Amesto Techouse. (2022). *Amesto Techouse Manifest*. Amesto.
- Arbeidstilsynet. (2015, 05 24). *Alminnelig arbeidstid*. Hentet fra Arbeidstilsynet: <https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/lover/arbeidsmiljolooven/10/10-4/>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collier, N. S. (2017, Februar 7). *NSC Blog*. Hentet fra <https://nscblog.com/step-by-step-habit-creation/the-upward-spiral/>
- Culture Pros. (2022). *Changing Organizational Culture: Frequently Asked Questions*. Hentet fra Corporateculturepros.com: <https://www.corporateculturepros.com/organizational-culture-faqs/>
- Dr. Jacinta Jiménez, P. (2022, 3 5). *Why psychological safety at work matters and how to create it*. Hentet fra BetterUp: <https://www.betterup.com/blog/why-psychological-safety-at-work-matters>
- Dweck, D. C. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potensial*. London: Robinson.
- Dæhlen, M. (2020, 8 31). *Mindfulness kan forverre angst og depresjon*. Hentet fra Forskning: <https://forskning.no/mindfulness-psykologi/mindfulness-kan-forverre-angst-og-depresjon/1734310>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization*. SD Books.
- Einersen, S., & Skogstad, A. (2021). *Det Gode Arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einersen, S., Martinsen, Ø., & Skogstad, A. (2019). *Organisasjon og Ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Farbrot, A. (2014, 08 28). *Stress ned med gode relasjoner på jobben*. Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/stress-ned-med-gode-relasjoner-paa-jobben.5562847-349910.html>
- Forbord, R. F. (2016, 05). *Humor i ledelse fra lederes perspektiv*. Hentet fra NTNU: <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2410342/Roar%20Fikse%20Forbord.pdf?sequence=1>
- Giles, H. (2019). *Regenerative Leadership*. Royal Tunbridge Wells: Wordzworth Publishing.
- Gjerde, S. (2020). *Coaching: Hva, Hvordan, Hvorfor*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Global Wellness Institute. (2022). *Global Wellness Institute*. Hentet fra WHAT IS WELLNESS?: <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/>
- Graven, A. R. (2014, 01 07). *Mindfulness lindrer angst og depresjon*. Hentet fra Forskning: <https://forskning.no/alternativ-behandling-angst-menneskekroppen/mindfulness-lindrer-angst-og-depresjon/587532>
- Gulbrandsen, E. (2021, 11 19). *Salg24*. Hentet fra Frydenbø kvittet seg med supersegerne for å gå i pluss: <https://www.salg24.no/1911212-frydenbo-bilsenter-as-olav-aksnes/frydenbo-kvittet-seg-med-supersegerne-for-a-ga-i-pluss/413874>
- Hammernes, C. H. (21, 4 12). *Ledernytt*. Hentet fra Prestasjonskulturen avgjør bedriftens fremtid: <https://www.ledernytt.no/prestasjonskulturen-avgjoer-bedriftens-fremtid.6318990-458588.html>
- Handelshøyskolen BI. (2022). Verdien av åpne ledere og det å kunne være seg selv på jobb. *BI Executive videreutdanning*, 26-28.
- Hansen, M. T. (2018). *Suveren på jobb*. Oslo: Kagge -forlag.
- Haraldseid, O. (2021). *Mangfoldskapitalisme*. Oslo: Hegnar Media.
- Houge, E. S. (2021, 04 28). *Vil du skape endring på jobb? Start med psykologisk trygghet*. Hentet fra Psykologisk: <https://psykologisk.no/2021/04/vil-du-skape-endring-pa-jobb-start-med-psykologisk-trygghet/>
- Inca Consulting AS. (2022). Hentet fra Inca web: <https://inca.no/>
- iStockphoto LP. (2022). *Bildesøk work life balance*. Hentet fra istockphoto: <https://www.istockphoto.com/search/2/image?mediatype=illustration&phrase=work+life+balance>
- Johansen, J. I. (2019). *Endringskoden*. Oslo: Hegnar Media.
- Kontochristos, I. L. (2019, 12 7). *Kan mindfulness gjøre deg til en bedre leder?* Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/kan-mindfulness-gjoere-deg-til-en-bedre-leder.6164296-458588.html>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kønskov, B. (2022, 05 09). *Suksess med 4-dagers arbeidsuke*. Hentet fra Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/suksess-med-4-dagers-arbeidsuke.6394256-112537.html>
- Lo-Advokatene. (2020, 10 2). *Særlig uavhengig stilling - hvem har slike stillinger og hva gjelder?* Hentet fra Lo Norge: <https://www.lo.no/hva-vi-mener/lo-advokatene/nyheter-fra-lo-advokatene/sarlig-uavhengig-stilling/>
- Moss, J. (2021). *The Burnout Pandemic*. Boston: Harvard Business Review Press.
- NTNU. (2022). *Mindfulness*. Hentet fra NTNU: <https://www.ntnu.no/videre/mindfulness>

- Persson, J. (2021, 1 6). *Hvorfor er det viktig med psykologisk trygghet på arbeidsplassen?* Hentet fra Great Place to Work: <https://blogg.greatplacetowork.no/no/psykologisk-trygghet-paa-arbeidsplassen>
- Regjeringen. (2018, 09 04). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet fra Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Sander, K. (2022, Mars 19). *Generasjon Z ("Snøfnugggenerasjonen")*. Hentet fra estudie.no: <https://estudie.no/generasjon-z/>
- Sander, K. (2022, Mars 26). *Maslows behovspyramide*. Hentet fra estudie.no: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/>
- Segal, T. (2021, 11 26). *Investopedia*. Hentet fra Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling: <https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/>
- Siiri, R. (u.d.). *5 ting du bør vite om hjernen*. Hentet fra Today: <http://www.today.no/blogg/5-ting-du-bor-vite-om-hjernen-din/>
- Skaftnesmo, M. (2022). *Synopsis i Leadership in Action*. Oslo: Handelshøyskolen BI.
- Solhaug, I. (2021, 7 6). *Mindfulness*. Hentet fra Store Norske Leksikon: <https://snl.no/mindfulness>
- Steen, Ø. N. (2014). *Unntak fra arbeidsmiljølovens arbeidstidsbestemmelser*. Norges Arktiske Universitet. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7553/thesis.pdf?sequence=1>
- Stranden, A. L. (2014, 12 16). *Forskning*. Hentet fra Prestasjonsklima på jobben svekker arbeidsinnsatsen: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-arbeid/prestasjonsklima-pa-jobben-svekker-arbeidsinnsatsen/524043>
- Svebak, S. (2000). *Forlenger livet en god latter? Humor, stress og helse*. Fagbokforlaget.
- Sørøy, A. (2021, 11 15). *Sykmeldte opplevde oftere mobbing på arbeidsplassen enn andre*. Hentet fra Psykologisk: <https://psykologisk.no/2021/11/sykmeldte-opplever-oftere-mobbing-pa-arbeidsplassen-enn-andre/>
- Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig Ledelse*. København: Cappelen Damm Akademisk.

7. Figurliste

Figur 1: Illustrasjonsfoto balanse jobb/fritid (iStockphoto LP, 2022).....	1
Figur 2: Organisasjonskart i Inca Consulting.....	5
Figur 3: Grønt areal i figuren viser valgte respondenter i undersøkelsen.....	9
Figur 4: Illustrasjonsfoto organisasjonskultur (Culture Pros, 2022)	11
Figur 5: Maslows behovspyramide (Sander, 2022)	13
Figur 6: Fixed and Growth mindset (Alterledger ltd, 2021).....	18
Figur 7: Positiv læringsspiral (Collier, 2017)	21
Figur 8: Scoreberegning av intervjusvar	24
Figur 9: Resultat av spørsmål om arbeidsklima	25
Figur 10: Resultat av spørsmål om selvledelse	25
Figur 11: Resultat av spørsmål om hva 5 ekstra timer i uken ville blitt brukt til.....	26
Figur 12: Resultat av spørsmål om balanse mellom jobb og fritid	27

8. Vedlegg

8.1 Intervjuspørsmål – oversikt over svar (kronologisk)

Radetikett	Oppslag spørsmålstekst	Gjennomsnitt av SVAR	Antall SVAR
spm 01	Jeg har utført en anerkjent personlighetstest (hos rekrutterer/coach/arbeidsgiver, ikke hos medier)	#DIV/0!	7
spm 02	Resultatet av personlighetstesten var som forventet	4,5	6
spm 03	Jeg har hatt nytte av resultatet av personlighetstesten. (Jeg har endret tankemønster og/eller atferd på grunn av teste)	3,3	6
spm 04	Jeg utnytter arbeidsdagen min effektivt	4,4	7
spm 05	Jeg analyserer hva jeg bruker arbeidsdagen min på	4,1	7
spm 06	Jeg reviderer jevnlig hvilke av mine arbeidsoppgaver som kan reduseres/fjernes	4,4	7
spm 07	Mitt privatliv går utover jobben	2,7	7
spm 08	Jobben går utover mitt privatliv	2,9	7
spm 09	Jeg bruker pendlingstid til? (du kan velge flere alternativer)	#DIV/0!	23
spm 10	Jeg vet hvordan jeg kobler helt av fra jobb	4,6	7
spm 13	Jeg synes at mine relasjoner med mine kollegaer er gode	4,9	7
spm 14	Jeg føler at jeg kan gå til min leder og prate om alt som er viktig for meg	4,4	7
spm 15	Jeg er en utforskende person	4,6	7
spm 16	Jeg vet hva stress over tid kan medføre av fysiske, sosiale og emosjonelle konsekvenser	4,6	7
spm 17	Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg lagt merke til signalene	4,0	7
spm 18	Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg visst hvordan jeg best håndterte situasjonen	3,4	7
spm 19	Jeg føler at min arbeidsgiver tilrettelegger godt for meg på jobb	4,7	7
spm 20	Dersom jeg fikk 5 ekstra timer i uken, så ville jeg brukt disse til å...: (du kan velge flere alternativer)	#DIV/0!	22
spm 21	Bedriftens forventninger til meg er rimelige	4,9	7
spm 22	Dersom jeg gjør en ekstra arbeidsinnsats, så blir dette anerkjent og satt pris på	4,3	7
spm 23	Jeg leverer mine arbeidsoppgaver i en kvalitet jeg er fornøyd med	4,6	7
spm 24	Inca Consultings verdier er i tråd med mine egne verdier	4,9	7
spm 25	Jeg føler tilhørighet til Inca Consulting	4,9	7
spm 26	Mine kollegaer har kompetanse som jeg også kunne hatt nytte av	5,0	7
spm 27	Mine kollegaer deler sin kompetanse med meg	4,7	7
spm 29	Jeg vet hva mindfulness er	4,6	7
spm 30	Jeg setter av tid for å utføre helsebringende aktiviteter som mindfulness, trening, avspenning etc	4,4	7
Totalsum		4,3	218

8.2 Intervjuspørsmål – oversikt over svar (gradert etter respons)

Spørsmål#	Spørsmålstekst	Gjennomsnitt av SVAR	Antall SVAR
spm 28	Jeg har frihet til å bestemme min egen arbeidsdag og hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver	5,0	7
spm 26	Mine kollegaer har kompetanse som jeg også kunne hatt nytte av	5,0	7
spm 13	Jeg synes at mine relasjoner med mine kollegaer er gode	4,9	7
spm 21	Bedriftens forventninger til meg er rimelige	4,9	7
spm 25	Jeg føler tilhørighet til Inca Consulting	4,9	7
spm 24	Inca Consultings verdier er i tråd med mine egne verdier	4,9	7
spm 27	Mine kollegaer deler sin kompetanse med meg	4,7	7
spm 19	Jeg føler at min arbeidsgiver tilrettelegger godt for meg på jobb	4,7	7
spm 23	Jeg leverer mine arbeidsoppgaver i en kvalitet jeg er fornøyd med	4,6	7
spm 11	Jeg føler at jeg får brukt mine sterke sider i mitt daglige arbeid	4,6	7
spm 12	Jeg føler at ledelsen genuint interesserer seg for hvem jeg er og hvordan jeg har det	4,6	7
spm 10	Jeg vet hvordan jeg kobler helt av fra jobb	4,6	7
spm 29	Jeg vet hva mindfulness er	4,6	7
spm 15	Jeg er en utforskende person	4,6	7
spm 16	Jeg vet hva stress over tid kan medføre av fysiske, sosiale og emosjonelle konsekvenser	4,6	7
spm 02	Resultatet av personlighetstesten var som forventet	4,5	6
spm 06	Jeg reviderer jevnlig hvilke av mine arbeidsoppgaver som kan reduseres/fjernes	4,4	7
spm 14	Jeg føler at jeg kan gå til min leder og prate om alt som er viktig for meg	4,4	7
spm 30	Jeg setter av tid for å utføre helsebringende aktiviteter som mindfulness, trening, avspenning etc	4,4	7
spm 04	Jeg utnytter arbeidsdagen min effektivt	4,4	7
spm 22	Dersom jeg gjør en ekstra arbeidsinnsats, så blir dette anerkjent og satt pris på	4,3	7
spm 05	Jeg analyserer hva jeg bruker arbeidsdagen min på	4,1	7
spm 17	Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg lagt merke til signalene	4,0	7
spm 18	Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg visst hvordan jeg best håndterte situasjonen	3,4	7
spm 03	Jeg har hatt nytte av resultatet av personlighetstesten. (Jeg har endret tankemønster og/eller atferd på grunn av testen)	3,3	6
spm 08	Jobben går utover mitt privatliv	2,9	7
spm 07	Mitt privatliv går utover jobben	2,7	7
Totalsum		4,4	187

8.3 Intervjuspørsmålene som ble sendt ut

Intervjuspørsmål

1. Jeg har utført en anerkjent personlighetstest (hos rekrutterer/coach/arbeidsgiver, ikke hos medier)

- JA
 NEI

2. Resultatet av personlighetstesten var som forventet

- Svært uenig
 Litt uenig
 Verken enig eller uenig
 Litt enig
 Svært enig
 Har ikke tatt test

3. Jeg har hatt nytte av resultatet av personlighetstesten. (Jeg har endret tankemønstre og/eller atferd på grunn av testen)

- Svært uenig
 Litt uenig
 Verken enig eller uenig
 Litt enig
 Svært enig
 Har ikke tatt test

4. Jeg utnytter arbeidsdagen min effektivt

- Svært uenig
 Litt uenig
 Verken enig eller uenig
 Litt enig
 Svært enig

5. Jeg analyserer hva jeg bruker arbeidsdagen min på

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

6. Jeg reviderer jevnlig hvilke av mine arbeidsoppgaver som kan reduseres/fjernes

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

7. Mitt privatliv går utover jobben

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

8. Jobben går utover mitt privatliv

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

9. Jeg bruker pendlingstid til?

(du kan velge flere alternativer)

- Aktiv arbeidstid (møter, telefonsamtaler, diskusjoner med kollegaer, etc)
- Administrativ arbeidstid (planlegging, refleksjon, tenketid)
- Aktiv privattid (telefonsamtaler, diskusjoner, familielogistikk)
- Egentid (refleksjon, avslapning etc)
- Annet:

10. Jeg vet hvordan jeg kobler helt av fra jobb

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

11. Jeg føler at jeg får brukt mine sterke sider i mitt daglige arbeid

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

12. Jeg føler at ledelsen genuint interesserer seg for hvem jeg er og hvordan jeg har det

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

13. Jeg synes at mine relasjoner med mine kollegaer er gode

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

14. Jeg føler at jeg kan gå til min leder og prate om alt som er viktig for meg

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

15. Jeg er en utforskende person

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

16. Jeg vet hva stress over tid kan medføre av fysiske, sosiale og emosjonelle konsekvenser

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

17. Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg lagt merke til signalene

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

18. Dersom en kollega hadde vært i ferd med å bli utbrent, hadde jeg visst hvordan jeg best håndterte situasjonen

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

19. Jeg føler at min arbeidsgiver tilrettelegger godt for meg på jobb

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

20. Dersom jeg fikk 5 ekstra timer i uken, så ville jeg brukt disse til å..:
(du kan velge flere alternativer)

- Komme meg ajour på jobb
- Være mer sammen med familie/venner
- Trene/gå turer
- Ta kurs/studier
- Slappe av
- Hobbyer/Opplevelser
- Reflektere
- Annet:.....

21. Bedriftens forventninger til meg er rimelige

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

22. Dersom jeg gjør en ekstra arbeidsinnsats, så blir dette anerkjent og satt pris på

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

23. Jeg leverer mine arbeidsoppgaver i en kvalitet jeg er fornøyd med

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

24. Inca Consultings verdier er i tråd med mine egne verdier

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

25. Jeg føler tilhørighet til Inca Consulting

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

26. Mine kollegaer har kompetanse som jeg også kunne hatt nytte av

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

27. Mine kollegaer deler sin kompetanse med meg

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

28. Jeg har frihet til å bestemme min egen arbeidsdag og hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

29. Jeg vet hva mindfulness er

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig

30. Jeg setter av tid for å utføre helsebringende aktiviteter som mindfulness, trening, avspenning etc

- Svært uenig
- Litt uenig
- Verken enig eller uenig
- Litt enig
- Svært enig