

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: / kandidatnr.:  
Siri Herikstad / 3

---

## Organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet - å tenne ilden uten å kvele den

---

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 76

## **Sammendrag**

Mer enn tre av fire er i Norge sysselsatt i tjenesteytende næringer (SSB, 2015) og utfører arbeid som innebærer stor grad av emosjonelt arbeid. Emosjonelt arbeid handler om kontrollere egne følelser i interaksjoner med kunder eller klienter ut ifra organisasjoners jobbkrav og følelsesregler. Dersom det er avstand mellom hva en føler og de følelsene en kan uttrykke oppstår det en emosjonell dissonans og forskning konkluderer med at emosjonelle krav og emosjonell dissonans i arbeidshverdagen over tid kan føre til helseproblemer og sykefravær og dermed ha store konsekvenser både for den enkelte ansatte og for organisasjonene. Likevel virker det ikke som om organisasjoner legger til rette for å følge opp de menneskelige ressursene i forhold til dette arbeidet. Med det som utgangspunkt ønsket jeg å se nærmere på ansattes behov for organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet, og har benyttet meg av følgende problemstilling:

**«Hvilket behov har ansatte for organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet? Er behovet ulikt om man jobber i team eller jobber individuelt?»**

Jeg ønsket med det å se på den enkeltes behov for organisatorisk oppfølging, og videre se om behovet er ulikt ved ulike arbeidsformer, som teamarbeid og det å jobbe individuelt.

For å få svar har jeg benyttet meg av to bedrifter hvor ansatte i den ene jobber i team og i den andre individuelt, og undersøkelsen er blitt utført gjennom kvalitative dybdeintervjuer, med en induktiv tilnærming.

Gjennom sekundærkilder har jeg kunnet sammenligne egen empiri med eksisterende forskning og vise til egne funn. Funnene viser at ansatte ikke opplever organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet. De er kurset i visse teknikker som kan forenkle selve arbeidet, men føler ikke de bidrar til å få utløp for egne emosjoner. Selv om alle informanter får utløp gjennom kollegaer savner de et organisatorisk fokus, og alle informanter ønsker en organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet. Ansatte mener den bør være obligatorisk for å skape en lavere terskel for den psykiske påvirkningen av emosjonelt arbeid. Selv om ansatte jobber på ulike måter viser funnene at det ikke er forskjell på å jobbe i team og jobbe individuelt med tanke på et behov for organisatorisk oppfølging, men det er ulikheter knyttet til hyppigheten av oppfølgingen. Hvordan oppfølgingen bør være er personavhengig, og det er her ingen tydelige forskjeller på team eller individuelt arbeid.

## Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et masterprogram ved Nord Universitet, med tittel «Erfaringsbasert Master i Human Resource Management». Studiet er lagt opp over tre år, og når jeg nå leverer oppgaven etter to år har jeg flere å takke for det.

I tillegg til et eget sterkt ønske om å fullføre studiet vil jeg først og fremst takke familien, mann og barn for tålmodigheten. Uten den hadde jeg ikke sittet her. At jeg har fått lov til å sitte med studiet og oppgaver ut i de sene nattetimer og så kunnet sove ut på morgenen på fridager har vært gull verdt for meg. Jeg vil i tillegg takke både familien, venner og bekjente for støtte og gode innspill til denne oppgaven.

Jeg vil takke min veileder, Elisabet Ljunggren, for tips til oppgave i første omgang, og at du videre ønsket å være min veileder gjennom oppgaven. Hun satte temaet i perspektiv for meg og sørget for at jeg kom meg gjennom og fullførte. Hun satte frister, ga gode og tydelige tilbakemeldinger og kom med nyttige tips underveis.

Videre vil jeg takke ledelsen i attføringsbedriften som støttet meg og tillot meg å benytte bedriften i undersøkelsen, og spesiell takk til HR-ansvarlig for rask rekruttering av informanter. Jeg vil takke alle informantene, både i attføringsbedriften og flyselskapet, for å stille opp til intervju og gjøre gjennomføringen av denne undersøkelsen mulig så raskt.

Å skrive denne oppgaven har vært lærerikt og utviklende. Jeg synes det er et spennende tema som jeg selv har erfart på kroppen, og det har vært interessant å undersøke hva andre tenker om det emosjonelle arbeidet. Jeg håper at dere som lesere også vil synes det er interessant.

Takk!

Horten, 14.05.19

Siri Herikstad

## **Innholdsfortegnelse**

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse.....	iii
Vedlegg:.....	v
Figurliste:.....	v
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 Bakgrunn for undersøkelsen.....	2
1.2 Formål.....	3
1.3 Organisatorisk oppfølging – hva mener jeg.....	3
2.0 FORSKNINGSMODELL OG PROBLEMSTILLING.....	4
2.1 Forskningsmodell og problemstilling.....	4
2.2 Disposisjon av oppgaven.....	4
2.4 Oppgavens begrensninger.....	5
2.5 Kort presentasjon av bedriftene benyttet i undersøkelsen.....	5
3.0 TEORETISK TILNÆRMING.....	6
3.1 Hochschild.....	7
3.1.1 Emosjonelt arbeid.....	7
3.1.2 Kritikk og kommentar til Hochschild.....	9
3.2 Helhetlig analysemodell for emosjoner i organisasjoner.....	9
3.3.1 Organisasjon.....	11
3.3.2 Personlige egenskaper.....	13
3.3.3 Mellommenneskelig.....	14
3.3.4 Enkeltindividet.....	15
3.3.5 Emosjonelt arbeid.....	16
4.0 METODE.....	19
4.1 Metodisk tilnærming.....	19
4.2 Kvalitativt dybdeintervju.....	19
4.2.1 Intervjuguide.....	20
4.3 Utvalg.....	20
4.4 Oversikt over informanter.....	21

4.5 Gjennomføring av intervjuer .....	21
4.6 Transkribering og koding .....	22
4.7 Etske betraktninger.....	22
4.8 Pålitelighet og gyldighet.....	23
5.0 DATAPRESENTASJON OG ANALYSE.....	25
5.1 Rådata til analyse .....	25
5.2 Organisasjon.....	25
5.2.1 Organisatorisk oppfølging.....	29
5.3 Personlige egenskaper .....	31
5.4 Mellommenneskelig .....	33
5.4.1 Emosjonell oppfølging - team .....	35
5.4.2 Emosjonell oppfølging - individuelt .....	35
5.5 Enkeltindividet .....	36
5.5.1 Behov for utløp.....	37
5.6 Emosjonelt arbeid.....	37
5.6.1 Behov for oppfølging .....	42
6.0 DISKUSJON OG REFLEKSJON.....	43
6.1 Emosjonelt arbeid.....	43
6.2 Behov for organisatorisk oppfølging.....	50
6.2.1 Team.....	51
6.2.2 Individuelt .....	52
6.2.3 Ulikt behov for organisatorisk oppfølging? .....	52
7.0 OPPSUMMERING .....	53
7.1 Konklusjon .....	54
7.2 Videre forskning.....	54
8.0 LITTERATURLISTE .....	55

**Vedlegg:**

Vedlegg 1: Inspirasjonsmodeller.....	61
Vedlegg 2: Intervjuguide leder.....	63
Vedlegg 3: Intervjuguide ansatte.....	64
Vedlegg 4: Informantliste.....	68
Vedlegg 5: Informasjonsskriv .....	69

**Figurliste:**

Figur 1: Min forskningsmodell .....	4
Figur 2: Helhetlig analysemodell for følelser i organisasjoner.....	11

## 1.0 INNLEDNING

*Emotional labor.. Seldom recognized, rarely honored, and almost never taken into account by employers as a source of on-the-job stress. For these workers, emotion work, feeling rules, and social exchange have been removed from the private domain and placed in a public one, where they are processed, standardized, and subjected to hierarchical control.*  
(Hochschild, 1983, s. 153)

Mer enn tre av fire er i Norge sysselsatt i tjenesteytende næringer (SSB, 2015), arbeid som innebærer direkte kontakt med kunder og klienter. Det innebærer stor grad av emosjonelt arbeid, som vil si å kontrollere egne følelser i interaksjonen med kunder og klienter sett i forhold til visse jobbkraav bestemt av organisasjonen (Hochschild, 1983). Dersom en føler det er stor avstand mellom hvordan en føler seg, i hvilken grad en opplever seg rustet til å gjøre jobben, og den jobben som skal gjøres, kan det oppstå en emosjonell dissonans. Emosjonell dissonans kan over lang tid blant annet føre til utmattelse og sykefravær (Indregård, m.fl., 2016). Grandey (2000) refererer til forskning som mener at opphopning og undertrykking av følelser kan redusere immunforsvaret og føre til alvorlige tilstander som blant annet høyt blodtrykk og kreft. Sykefravær er en medvirkende årsak til lavere jobbproduktivitet i bedrifter og innebærer store kostnader både for det enkelte individ og for samfunnet (Darr & Johns, referert i Indregård mfl., 2018).

Arbeidsmiljølovens § 4-1 (2005) sier at «*arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd*». Det kan i dag virke som om det er lettere å legge til rette for de fysiske enn de psykiske faktorene som spiller inn i arbeidsforholdet. Ettersom den daglige påvirkningen av emosjonelt arbeid er mindre synlig og dermed vanskeligere å oppdage enn den fysiske påvirkningen, er det og vanskeligere for ansatte å få aksept, forståelse og kompensasjon for de psykiske påkjenningene (Barry m.fl., 2018).

På hvilken måte kan organisatorisk tilrettelegging og oppfølging ha modererende effekter på det emosjonelle arbeidet og den påvirkningen det kan ha på den enkelte? Og i hvilken grad er det behov for det? Dette ønsker jeg å se nærmere på i denne oppgaven.

## ***1.1 Bakgrunn for undersøkelsen***

Gjennom mange år som kabinansatt og kabinsjef har jeg kjent på det emosjonelle arbeidet hver dag. Hvis man ser for seg en flykabin, sitter ofte business passasjerene på de første radene. De er gjerne stresset, er påvirket av dagens møter eller har noe de skal rekke om det er på vei til jobb eller hjem. De setter seg raskt og er opptatt av punktlighet og blir også irritert på de som ikke er like raske. Samtidig har de selv ofte en del håndbagasje og irriterer seg dersom det ikke er plass til den. Bak dem sitter de som gjerne skulle sittet på de første radene, eller i en bedre klasse og er irritert fordi det ikke var mulig med oppgradering, eller bare ønsket å «låne» et bedre sete. Deretter sitter kanskje partygjengen som skal på tur, med godt humør og som kanskje har fått litt mye å drikke. Rett bak kan det sitte en familie på vei til eller hjem fra en begravelse, etterfulgt av noen flyredde passasjerer, noen som er litt syke og barn som reiser alene.

Det er barn, det er voksne og det er eldre mennesker. Det er de som bare ønsker fred til å lese eller se en film, de som er glade, utadvendte og pratsomme, de som er fornøyd, de som ikke er fornøyd, de som er påvirket av ulike stimuli, de som er nervøse og engstelige, de som bare trenger og ønsker oppmerksomhet, de reisevante, de ikke reisevante, de som lytter, og de som ikke lytter. Kabinen kan sammenlignes med en blomsterbukett med ulike farger, typer og ulike kvaliteter. Denne buketten endrer form og farge ut ifra sesong, ferier, helger, høytider og hverdag og ut ifra type destinasjon, varighet på flyvningen og formålet med turen.

Sammensetningen krever at de kabinansatte går inn og ut av ulike roller, knyttet til både service og sikkerhet, og de vet ofte ikke hva de møter før dagen starter. Utgangspunktet er uansett et ønske om at passasjerer skal ha en god opplevelse og et ønske om gjensalg og profitt for organisasjonen de jobber for. De ulike rollene, situasjonene og opplevelsene gjør derimot ikke arbeidet like enkelt bestandig, fordi man ofte må kontrollere hva en egentlig føler. Gitte forventninger satt av arbeidsgiver, men også av kundene gjør at en må opptre på en bestemt måte. Likevel er det i enkelte situasjoner stor avstand mellom det en sier og gjør og det en egentlig føler, noe som gjør arbeidsdagen ekstra belastende.

Etter å ha lært mer om begrepet emosjonelt arbeid forstod jeg at det var det jeg som ansatt i servicebransjen hadde utøvd hver dag. Jeg hadde kjent på hvor tilfredsstillende, men også hvor krevende slikt arbeid kan være, og hvilket behov ansatte kan ha for å snakke om sine opplevelser i arbeidshverdagen. Jeg ønsket derfor å gjøre en undersøkelse rundt temaet.



## **1.2 Formål**

Under forberedelser til denne studien snakket jeg med mange kollegaer, venner og bekjente som alle kjenner seg igjen i beskrivelsene av emosjonelt arbeid, noe som styrket mitt ønske om å skrive om temaet. Det er et behov for å belyse et tema det ikke snakkes så mye om, men som er av stor betydning både for den enkelte ansatte og for organisasjonene.

Jeg har aldri tidligere i min arbeidskarriere hørt begrepet emosjonelt arbeid bli nevnt, og det har heller ikke blitt direkte snakket om som en medvirkende årsak til fatigue<sup>1</sup>. Fatigue er et resultat av lange og krevende dager, lite luft, lite søvn og andre fysiske forhold, men aldri sett i sammenheng med psykiske forhold som at det å kontrollere følelsene over lang tid kan være belastende og en medvirkende faktor. Mye av det jeg har kjent på kunne det nå settes et ord på, og hverdagen ble mer forståelig. Forskning har konkludert med at emosjonelle krav i jobbsammenheng kan føre til helseproblemer, men det virker som om arbeidslivet generelt har reflektert lite over de konsekvensene det har for hele organisasjonen (Vie & Glasø, 2008). Følelsesregler og jobbkrav vil alltid eksistere i tjenesteytende næringer og kan nødvendigvis ikke fjernes, men det kan legges til rette for de ansatte og sørge for at de får hjelp til å takle potensielle utfordringer med følelsesarbeid. Å være klar over mulige konsekvenser av det emosjonelle arbeidet og hvordan det påvirker den enkelte, men også organisasjonens resultater, kan i dag og i fremtiden være et viktig konkurransefortrinn (Vie & Glasø, 2008).

Jeg ønsker å belyse et tema som er viktig for mange og bidra med undersøkelser på et felt hvor det er gjort lite i Norge. Dette for å få en bevisstgjøring av den påvirkningen emosjonelt arbeid har på den enkelte, og dermed underforstått organisasjonen. Fra et HR- synspunkt ønsker jeg å se på behovet for organisatorisk oppfølging. Hva opplever ansatte at organisasjonen gjør i dag, hva er ansattes behov og hvordan bør organisasjoner tilrettelegge og følge opp? Er behovet ulikt for de som jobber i team kontra de som jobber individuelt?

## **1.3 Organisatorisk oppfølging – hva mener jeg**

Når jeg i oppgaven bruker begrepet organisatorisk oppfølging, mener jeg både rekruttering, opplæring, tilrettelegging og oppfølging. Er det en kultur for å snakke om det emosjonelle arbeidet, er det et støttende miljø med støtte fra både ledelse, ledere, og kolleger og er det lagt opp til arenaer hvor ansatte kan få utløp for det emosjonelle arbeidet ved behov.

---

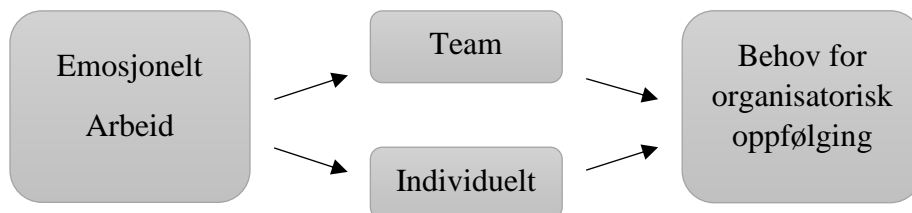
<sup>1</sup> Fatigue; betegnelse brukt til å beskrive følelse av å være utslitt/utmatt.

## 2.0 FORSKNINGSMODELL OG PROBLEMSTILLING

Jeg skal i dette kapittelet redegjøre for utgangspunktet for oppgaven og undersøkelsen. Ved å presentere en forskningsmodell vil jeg forklare min problemstilling. Jeg beskriver deretter disposisjonen av oppgaven, og presenterer kort bedriftene som bidrar til undersøkelsen.

### 2.1 Forskningsmodell og problemstilling

Utgangspunktet for oppgaven og problemstillingen er emosjonelt arbeid og behovet for organisatorisk oppfølging. Innunder den første boksen ligger det emosjonelle arbeidet som kan utøves på forskjellige måter og nivåer, ved genuine uttrykk, dybde eller overflatespill, noe jeg vil komme tilbake til i teorien. Det handler om nivåer hos det enkelte individ, hvordan den enkelte opplever arbeidet og hvilket behov for oppfølging det utløser. Jeg ønsker videre å se på to ulike arbeidsformer og benytter meg av en bedrift hvor ansatte jobber i team og en hvor ansatte jobber individuelt. Jeg ønsker å se på om det er forskjell på behovet for organisatorisk oppfølging i de to arbeidsformene. Modellen gir et visuelt bilde av min problemstilling.



Figur 1: Min forskningsmodell

Ut ifra min forskningsmodell presenterer jeg dermed min problemstilling for undersøkelsen:

**«Hvilket behov har ansatte for organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet?  
Er behovet ulikt om man jobber i team eller jobber individuelt?»**

### 2.2 Disposisjon av oppgaven

Kapittel 1 startet med en innledning, bakgrunn og formål med oppgaven. Kapittel 2 beskriver oppgavens problemstilling og fremstiller den ved hjelp av en forskningsmodell. Videre ses det på begrensninger knyttet til oppgaven før bedriftene studert i undersøkelsen presenteres kort. Kapittel 3 omhandler teorien. Den ser på begreper rundt emosjonelt arbeid og viser gjennom

en helhetlig modell for følelser i organisasjonen faktorer som kan påvirke evnen til emosjonelt arbeid. Modellen viser og til mulige behov og arenaer for utløp og oppfølging. Kapittel 4 gjennomgår metoden. Hvilken metode er valgt og hvorfor, hvem og hvordan er utvalget, hvordan er analysen gjennomgått, og litt om etiske betraktninger og oppgavens pålitelighet og gyldighet. Kapittel 5 presenterer funnene i intervjuene gjennom en analyse, før teori og analyse settes sammen i en diskusjon i kapittel 6. Kapittel 7 oppsummerer og konkluderer.

#### ***2.4 Oppgavens begrensninger***

Jeg benytter i oppgaven kun begrepene kunder og klienter fordi det er gruppene som mine informanter forholder seg til, selv om emosjonelt arbeid også utøves med andre grupper som for eksempel pasienter og brukere i andre yrker.

Begrensning på antall tilgjengelige sider i oppgaven gjør at ikke alt kan tas med. Det finnes mye forskning internasjonalt, men jeg kan ikke referere til alt, ei heller til alle vinklinger jeg gjerne skulle vist. Jeg kan ikke utdype alle vinklinger fra intervjuene med informantene og heller ikke sitere alle informantene om samme spørsmål. Jeg har derfor måttet plukke ut sitater jeg mente var de mest relevante. Videre forholder jeg meg kun til enkelte av de fem personlighetstypene fra femfaktor-modellen.

#### ***2.5 Kort presentasjon av bedriftene benyttet i undersøkelsen***

Begge bedriftene opererer i tjenesteytende næringer, men har ulike jobbkraav forbundet med oppgavene. Den ene jobber med kunder i team, den andre med klienter en-til-en. Fordi bedriftene i seg selv ikke er målet, vil det ikke nevnes navn på bedriftene. Bedriftene vil få tilgang til resultatet og kan bruke dette om ønskelig for videre utvikling i sin organisasjon.

Den ene bedriften er et flyselskap hvor utgangspunktet har vært de kabinansatte. Typisk for den gruppen er at de alltid jobber i team, og vet hvor viktig et godt team er for sikkerhetsarbeidet, serviceleveransen og for arbeidsdagen. De har mulighet til å støtte seg på hverandre, og har en leder som «styrer» teamet. De har et skiftarbeid som betyr en varierende arbeidsdag i forhold til lengde, tid på døgnet og belastning, og teamet jobber sammen alt fra

én tur til fem dager. Ansatte følger tildelt «roster»<sup>2</sup>, med mulighet for påvirkning av arbeidstidspunkt, lengde og type destinasjoner gjennom et «biddingsystem», uten at det gir garanti for innfrielse. De har liten grad av påvirkning på arbeidsdagen i forhold til «released roster»<sup>3</sup> men har en viss grad av autonomi når flyet er i luften.

Den andre bedriften er et attføringsselskap som har avdelinger i flere byer innenfor et område. De ansatte kalles jobbspesialister, mens klientene er jobbsøkere. For å gjøre oppgaven mer oversiktlig og fordi resultatene kan gjenspeiles til flere yrker vil jobbsøkere refereres til som klienter, og jobbspesialistene som ansatte. Den største kunden deres er Nav og jobben går ut på å få klienter som har falt ut eller står i fare for å falle ut av arbeidslivet tilbake i jobb. De har en varierende arbeidsdag med møter og interaksjoner både med jobbsøkere og med mulige arbeidsgivere, og jobber mandag til fredag, 08-16. Så sant resultatene oppnås har de stor grad av frihet og autonomi i arbeidsdagen. De ansatte hører mange historier og skjebner i sine interaksjoner med klienter og det virker som de ansatte besitter mye personlig erfaring for å håndtere det.

### **3.0 TEORETISK TILNÆRMING**

*In managing feeling, we contribute to the creation of it.* (Hochschild, 1983, s. 18)

Utgangspunktet for oppgaven er begrepet emosjonelt arbeid, en teori av den amerikanske sosiologen Arlie Russel Hochschild. Jeg vil se på hvordan hun forstår emosjonelt arbeid, hvordan hun ble inspirert og hva hennes teori innebærer. Jeg vil og se litt på kritikk og videreføring av hennes verk. Videre vil jeg med inspirasjon og utgangspunkt i Ashkanasy (2003) vise til og forklare en helhetlig modell for emosjoner i organisasjoner. Modellen viser hvordan emosjoner i organisasjoner er sammenkople, hva som påvirker emosjonene og relatere til et eventuelt behov for utløp og oppfølging av det emosjonelle arbeidet. Under de forskjellige nivåene vil jeg vise til forskning som sier noe om konsekvenser og betydning.

---

<sup>2</sup> Roster– er et jobbprogram som viser inn- og utsjekkstider, destinasjoner og antall flyvninger ansatte har den måneden. Roster kommer for en måned av gangen.

<sup>3</sup> Released roster er den som er tilgjengelig for de ansatte. Den slippes den 16 hver måned, og viser programmet for påfølgende måned.

### **3.1 Hochschild**

Arlie Russel Hochschild, utdannet sosiolog, forteller at hun vokste opp i en diplomatfamilie, hvor foreldrene ofte holdt middager og møter med diplomater fra hele verden. Mens hun som ung serverte nøtter til selskapet observerte hun hvordan samtalen gikk, blick som ble sendt og gestikulering som foregikk. Hun oppfattet situasjonen som et forventet spill for å tilfredsstille en motpart, og en gryende interesse i henne vokste for å studere dette fenomenet nærmere (Hochschild, 1983). Hennes bok «The Managed Heart» fra 1983 har blitt en klassiker innenfor området emosjoner og emosjonelt arbeid og er i så godt som samtlige referanser i denne oppgaven referert til direkte.

#### **3.1.1 Emosjonelt arbeid**

Egne følelser og emosjoner har en med seg hele tiden og i enhver kontekst. Gjennom livet blir en gjerne sosialisert til å vite hvilke følelser det er passende å vise i gitte situasjoner, som eksempelvis trist og alvorlig i begravelser og glad og positiv i bryllup. En kan likevel i private settinger ha behov for å kontrollere følelser som oppstår. Emosjonelt arbeid omhandler hvordan man kontrollerer egne følelser i interaksjon med kunder og klienter, men oppstår først når man mot en økonomisk kompensasjon utfører en jobb forventet av en arbeidsgiver (Hochschild, 1983). Hun skiller dermed mellom det hun kaller «emotional work» og «emotional labor», hvor hun definerer førstnevnte som det du gjør i den private sfære og sistnevnte som det du utfører i forbindelse med et betalt arbeid. Noen forskere har de senere år valgt å bruke «emotional work» også for å forklare emosjonelt arbeid (Indregård mfl., 2018), men jeg velger i denne oppgaven å forholde meg til opprinnelig definisjon, slik at når jeg henviser til emosjonelt arbeid så er det «emotional labor» jeg sikter til. Emosjonelt arbeid har ifølge Hochschild (1983, s. 147) tre karakteristikk:

*First, they require face-to-face or voice-to voice contact with the public. Second, they require the worker to produce an emotional state in another person -gratitude or fear, for example. Third, they allow the employer, through training and supervision, to exercise a degree of control over the emotional activities of employees.*

Det emosjonelle arbeidet utføres ut ifra visse retningslinjer satt og gitt av organisasjonsledelsen, og Hochschild (1983) definerer disse retningslinjene som følelsesregler. Du skal smile dersom det er forventet, vise forståelse ved behov, vise

medfølelse om nødvendig og så videre. Å lære seg følelsesreglene til en organisasjon vil ofte være like viktig som å lære seg selve arbeidsoppgavene i en ny jobb (Hoffmann, 2016). Følelsesreglene i en organisasjon er derimot ikke nødvendigvis gjort eksplisitt (Ashforth og Tomiuk, referert i Peart m.fl, 2012). Zapt (2002) beskriver tre ulike former for følelsesregler; positiv, negativ og nøytral. Positiv kan relateres til kabinansatte som skal smile, negative regler kan forbindes med eksempelvis politimenn som fremstår som alvorlige og sinte i situasjoner for å skape respekt, mens nøytrale kan relateres til dommere som ikke skal vise følelser i situasjonen. Begrepet følelsesregler (Hochschild, 1983) er i forskningsøyemed ofte kalt «display rules» (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey & Melloy, 2017). For en enklere oversikt benevnes det i oppgaven til begrepet følelsesregler, men kan gjenspeile begge begreper.

I det emosjonelle arbeidet skiller Hochschild (1983) mellom surface acting og deep acting. I sin bok er hun inspirert til disse begrepene fra den kanadisk-amerikanske samfunnsforskeren og forfatteren Erving Goffmann (Wikipedia, 2018) og den russiske teaterdirektøren Konstantin Stanislavski (ibid). Goffmann sammenligner interaksjonen mellom mennesker med at man går på en scene og bevisst setter på seg en maske eller går inn i en rolle som ikke nødvendigvis stemmer overens med den man er og hva en føler. Dette spillet kaller Hochschild (1983) for surface acting. Stanislavski derimot mener at man må gå inn i en rolle ved å tilpasse seg og prøve å føle det man faktisk skal føle, noe Hochschild (ibid) kaller deep acting. Hun mener det er et naturlig resultat av å arbeide med egne følelser, noe hun mener kan gjøres på to måter; man kan påtvinge seg den følelsen eller man kan lære seg teknikker hvor man assosierer seg med følelsene. Ashford & Humphrey (1993, s. 93) hevder at «*surface acting focuses directly on one's outward behavior – deep acting focuses directly on one's inner feelings*». Rafaeli og Sutton (1987, s. 32) kaller det «faking in good faith» og «faking in bad faith». Begrepene surface og deep acting er i ettertid blitt oversatt av Falch (2010) til overflatespill og dybdespill, og er fornorskede begreper jeg vil bruke heretter i oppgaven.

Dersom følelsesreglene blir satt til side, og en avvikende, men ekte følelse blir uttrykt, oppstår det et emosjonelt avvik (Rafaeli og Sutton, 1987), noe som kan føre til ubehagelige opplevelser for den det gjelder. Tschan mfl. (2005) hevder det er lettere å avvike i samhandling med kollegaer enn med kunder og klienter fordi medarbeidersamhandling ofte er langvarige relasjoner, i motsetning til mere kortvarige relasjoner med kunder og klienter, og dermed lettere å reparere.

Dersom det er avstand mellom hva en føler og de følelsesreglene en må følge, kan det føre til emosjonell dissonans (Abraham, 1998; Zapf, 2002; Rafaeli & Sutton, 1987). Emosjonell dissonans over lang tid kan relateres til problemer som søvn (Wagner m.fl., referert i Grandey & Melloy, 2017), narkotika og alkoholmisbruk (Morris & Feldman, 1996), utbrenthet (Abraham, 1998) og sykefravær (Indregård mfl., 2016). I tillegg til svekket immunforsvar som nevnt innledningsvis.

### ***3.1.2 Kritikk og kommentar til Hochschild***

Hochschilds teorier har blitt mye brukt, mottatt mange positive tilbakemeldinger og er ofte referert. I kjølvannet kommer gjerne kritikk og kritiske innvendinger. Mye av kritikken har vært rettet mot hennes undervurdering av de positive sidene ved emosjonelt arbeid og den potensielt gode opplevelsen en kan få av å utøve emosjonelt arbeid (Bolton, 2004; Watt, 2007; Küpers & Weibler, 2008). Emosjonelt arbeid kan blant annet føre til en tilfredsstillende følelse av mestring (Zapf mfl., referert i Küpers & Weibler, 2008). For eksempel viser Watt (2007) sin forskning at mange frontlinjeansatte på hotell syntes jobben var mer hyggelig og tilfredsstillende enn den var hard og krevende.

Bolton (2004) mener Hochschild legger for mye vekt på et skille mellom private og offentlige følelser for det emosjonelle arbeidet, underforstått at det ikke er rom for private følelser, og at følelser i jobben ikke kan defineres som den ansattes egne. Ashforth & Humphrey (1993) kritiserer i så måte Hochschild for å mene at det må utøves enten overflate eller dybdespill for å være i samsvar med følelsesreglene. De mener ansatte ofte viser sine ektefølte og genuine følelser i sine interaksjoner med kunder og klienter, og ettersom følelsesuttrykkene er ekte trenger de ikke å late som om de føler det og har heller ikke behov for å spille. **Genuine uttrykk** har de dermed lagt til som et tredje aspekt ved å utøve emosjonelt arbeid, og et opplevd relevant aspekt som jeg ønsker å bruke videre i oppgaven og undersøkelsen. Også Gabriel mfl. (2015) har funnet Hochschilds teori for snever, og har i undersøkelser kunnet relatere emosjonelt arbeid i ikke bare to, men fem profiler; «non-actors, low actors, surface actors, deep actors and regulators».

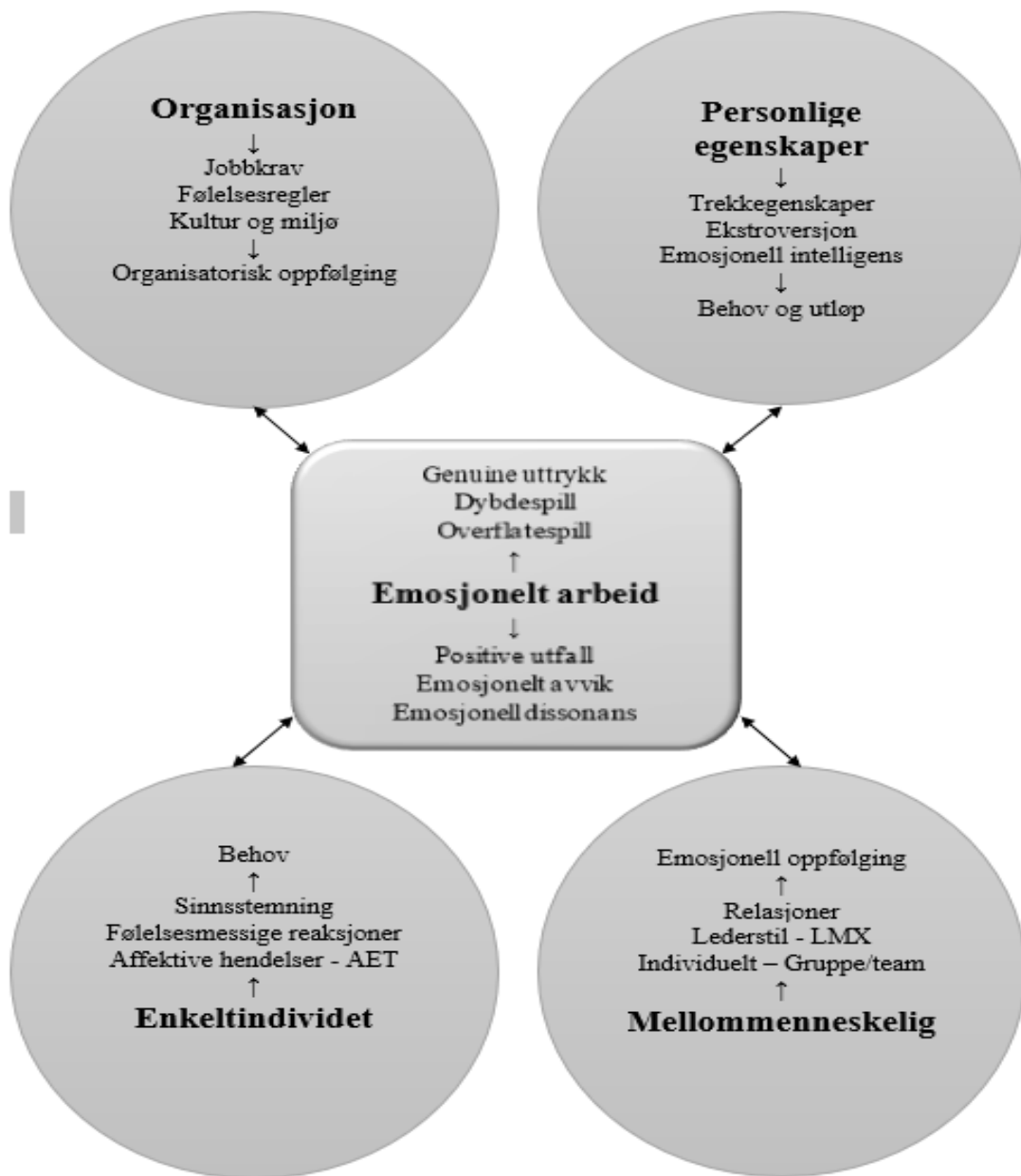
### ***3.2 Helhetlig analysemodell for emosjoner i organisasjoner***

For å få oversikt over ytterligere teori og hvordan emosjonelt arbeid, emosjoner og sammenhenger av emosjoner fungerer i en organisasjon, er oppgaven og undersøkelsen

inspirert av Ashkanasy (2003) sin femtrinnsmodell for følelser i organisasjoner. Også en modifisert femtrinns modell (Ashkanasy og Humphrey, 2011), og Peart mfl. (2012) sitt begrepskart er brukt som inspirasjon. Som Novak og Canās (2008) beskriver kan et begrepskart være et nyttig verktøy for å organisere og vise informasjon i situasjoner hvor informasjonen kan være kompleks eller tidligere uforklart. Modellen viser et helhetlig bilde av sammenhengen av emosjonelt arbeid i organisasjoner, faktorer som kan påvirke og hvilke arenaer en kan ha for utløp og oppfølging. Modellen er som sagt inspirert og justert til å passe egen undersøkelse. Den blir kort oppsummert før jeg senere går i dybden.

Det emosjonelle arbeidet i midten påvirkes av faktorer rundt. Organisasjonen har jobbkrav og følelsesregler den ansatte må forholde seg til og grad av organisatorisk oppfølging påvirker miljøet og kulturen som det emosjonelle arbeidet er en del av. Personlige egenskaper påvirker evnen til emosjonelt arbeid og til å forstå egne og andres behov for oppfølging. Det mellommenneskelige elementet handler om relasjoner ut ifra de personlige egenskapene, både individuelt og i gruppe og ser på betydningen av kollegaer og ledere for å utøve emosjonelt arbeid. Hvilken betydning har her relasjonene for emosjonell oppfølging av arbeidet. Enkeltindividet er hvordan den enkelte påvirkes av hendelser, hvilke følelsesmessige reaksjoner det fremmer hos den enkelte og hvilken sinnsstemning det setter den enkelte i. Hos den enkelte oppleves det et mulig behov for utløp og støtte. De neste sidene etter figuren utdyper elementene i modellen.





Figur 2: Helhetlig analysemodell for følelser i organisasjoner. *Inspirert av Ashkanasy (2003), Ashkanasy & Humphrey (2011) og Peart mfl. (2012).*

### 3.3.1 Organisasjon

Ut ifra en organisasjons visjon og mål settes det visse jobbkrav som ansatte må forholde seg til. Tilknyttet kravene ligger det gitte følelsesregler som skal etterfølges for at målene kan nås, og vil være styrende for det emosjonelle arbeidet. Hvordan organisasjonen tilrettelegger og følger opp det emosjonelle arbeidet kan ha stor betydning for den enkelte ansatte, og faktorer som tydelige krav, opplæring, trening, tilrettelagt kultur og klima, vil kunne være avgjørende. I tillegg til organisasjonens krav kommer kundens/klientens krav og forventninger.

Organisasjoner kan eksempelvis reklamere med «service med et smil» (Goldberg & Grandey, 2007), med en forventning til ansattes oppførsel. Dersom de følelsesmessige kravene og forventningene til en jobb tydeliggjøres i rekrutteringssammenheng vil søkere kunne vurdere om de er egnet for slik jobb og til å møte kravene (Morris & Feldman, 1996). I forhold til personlig egnethet er rett rekruttering dermed avgjørende.

I jobben vil riktig opplæring ha betydning for hvordan ansatte håndterer det emosjonelle arbeidet (Gabriel mfl., referert i Chi & Wang, 2018) og forskning viser til en sterk sammenheng mellom opplæring og oppfølging av nyansatte og evnen til dybdespill (Chi & Wang, 2018). Ansatte bør trenes opp i teknikker for å utøve dybdespillet da en bør være klar over de negative sidene ved overflatespillet (Barry mfl., 2018), og kan lære teknikker som for eksempel å tenke på kundens krav mer som en utfordring enn en trussel (Schneider, referert i Judge mfl., 2009). Opplæring i mestringsteknikker for å håndtere arbeidet er en viktig modererende faktor for arbeidet (Indregård mfl., 2018b). Selv om det er forsket mye på de positive fordelene ved dybdespill, både for organisasjonen og den enkelte ansatte, velger likevel organisasjoner å oppmuntre til overflatespill fordi det krever mindre ressurser i forhold til opplæring (Barry m.fl., 2018). I tillegg opplever i dag nyansatte mindre opplæring, lavere lønninger og økte jobbkrav (McNamara mfl., referert i Chi & Wang, 2018).

Nyansatte observerer og lærer av andre gjennom sosialiseringprosesser (Sutton, referert i Chi & Wang, 2018). God opplæring av ledere og faddere blir dermed viktig for å skape gode forbilder, og nære relasjoner ansatte kan støtte seg til. Negative emosjoner kan være smittsomt og det er dermed en viktig lederoppgave å ta tak i roten av problemet for å skape et godt miljø og klima (Ashkanasy & Daus, 2002).

Organisasjoner øker sine sjanser for å være kreative og produktive dersom de anerkjenner ansattes indre følelser og emosjoner som en viktig del av ansattes arbeidshverdag, og at de affektive opplevelsene ansatte har blir hensyntatt (Küpers og Weibler, 2008). I den sammenheng er en organisasjons kultur og klima avgjørende. En kultur hvor ansatte åpent kan snakke om kravene til og fra det emosjonelle arbeidet og som tillater nødvendige pauser i så måte, svekker de negative konsekvensene overflatespill kan ha (Grandey mfl., 2012). Et godt klima er dermed viktig i forhold til ansattes helse og velvære (Schneider, referert i Indregård mfl., 2018). Ifølge Indregård mfl. (2018) vil organisasjonens grad av bekymring og omtanke for de menneskelige ressursene være modererende i forhold til emosjonell dissonans og utbrenthet så vel som forholdet mellom emosjonell dissonans og sykefravær. De bygger

forskningen på HRP – Human resource primacy (Flamholtz, referert i Indregård mfl., 2018) som refereres til arbeidsgivers grad av omtanke og bekymring for ansatte og grad av støttende arbeidsmiljø. Å være i et positivt og støttende miljø gjør at ansatte vil ha bedre grunnlag for å møte kunder og klienter (Indregård mfl., 2018) og samsvarer med Hochschilds (1983) nevnte behov for ansatte til å ha en arena for ventilerings av hverdagens frustrasjoner. Fordi ingen individer er like og alle påvirkes ulikt oppfordrer Indregård mfl. (2018b) med referanser til ulik forskning, organisasjoner til å legge til rette for ressurser som kan hjelpe og støtte ansatte i å håndtere det emosjonelle arbeidet og den eventuelle påvirkningen av emosjonell dissonans.

### **3.3.2 Personlige egenskaper**

Individuelle forskjeller, og personlige egenskaper vil påvirke relasjonen mellom mennesker. Man har i jobben en relasjon til kunder/klienter, kollegaer og leder. Personlige egenskaper kan påvirke hyppigheten, intensiteten og varigheten av positive og negative opplevelser relatert til følelser og sinnsstemninger i og fra en relasjon (Ashkanasy & Humphrey, 2011). Ashkanasy (2003) fremhever trekkegenskaper som rot til å være i en positiv eller negativ affektiv tilstand over lengre tid. Trekkegenskaper kan relateres til fem-faktor-modellen (for eksempel Kaufmann & Kaufmann, 2009), en modell som antar at personligheten kan beskrives ut ifra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner: Ekstrovertsjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet. Personlighetene gjenspeiles i om du skårer høyt eller lavt på trekkskalaen. Grad av nevrotisisme, sammen med selvsikkerhet, egen mestringsevne og grad av opplevd kontroll, fremheves som mulige faktorer for å håndtere emosjonene (Judge & Larsen, 2001). Troen på egen mestringsevne fremheves som en modererende faktor for følelshåndtering av det emosjonelle arbeidet (Indrehaug mfl., 2018).

En annen faktor Ashkanasy (2003) fremhever er emosjonell intelligens, som Goleman (1995) poengterer er en form for sosial intelligens. Emosjonell intelligens defineres som et sett av fire egenskaper (Mayer & Salovey, referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011, s. 216):

*«ability to perceive emotions in self and others, ability to assimilate the information in cognitive functioning, ability to understand the role of emotions and the ability to use and to manage emotions in decision-making».* Emosjonelt intelligente mennesker er mer tilbøyelige til å utøve dybdespill i arbeidshverdagen (Mesmer-Magnus mfl., 2012).

### **3.3.3 Mellommenneskelig**

Dette trinnet i modellen innebærer mellommenneskelige relasjoner, både til leder, til kollega og til kunde/klient, og påvirkes av lederstil og leder-medarbeider-utvekslingen. Videre skiller jeg her mellom emosjonelt arbeid en-til-en og emosjonelt arbeid i team.

Både relasjoner til leder, til kollegaer, og til kunder/klienter vil påvirke interaksjonene i arbeidshverdagen. Positive eller negative relasjoner kan være avgjørende for opplevelsen av det emosjonelle arbeidet og evnen til å utøve det. Oppfattet lederstil i relasjonen mellom leder og medarbeider vil ha betydning for den muligheten ansatte har for emosjonelt utløp fra opplevelser i arbeidshverdagen. Lederstil settes dermed i perspektiv til nevnte trekkegenskaper og evne til emosjonell intelligens, hvor det handler om å forstå den enkeltes følelser og opplevde behov. En leder som er i stand til å lese medarbeideres opplevelser vil være bedre rustet til å stå i krevende situasjoner og gi emosjonell støtte (Ashkanasy & Daus, 2002). Ut ifra det kan en støtte og legge til rette for en arena for utløp.

LMX - Leder-medarbeider-teorien (for eksempel nevnt i Jacobsen og Thorsvik, 2013) vil her være relevant. Den tar for seg relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider. Teorien går ut på at så lenge medarbeidere er forskjellige må det skapes forskjellige relasjoner til den enkelte medarbeider. Dersom kvaliteten i utvekslingen er høy gis medlemmene mer utfordrende oppgaver, mer frihet og større muligheter, noe som assosieres med positive emosjoner (Ashkanasy, 2003).

I tillegg til leder er kollegaer avgjørende for at ansatte skal ha det bra i arbeidshverdagen. Gode relasjoner til kollegaer, vil kunne være den arenaen for utløp man har behov for. Støtte fra leder og fra kollegaer er relatert til mer dybdespill og mindre overflatespill samt høyere jobbtilfredshet (Mesmer-Magnus mfl., 2012).

Becker mfl. (2017) ser på effekten av grupper og team. Konklusjonen er at teamet i stor grad vil adoptere prestasjonen til de andre i teamet, og ikke minst lederen. De mener oppfattet overflatespill og dybdespill påvirkes og overføres til de andre medlemmene av teamet, og da både positiv og negativ påvirkning. De mener videre at så lenge interaksjoner mellom kollegaer i et team pågår blir medlemmene påvirket og koordinert. Smitteeffekten i teamet er dermed sterk. Ikke minst påvirkes den av gruppeleder (Glasø & Einarsen, 2008), som videre påstår at emosjonelt arbeid kan relateres til interaksjonene mellom kollegaene som like betydningsfulle for jobben som ansatt – kunde/klient relasjonen, om ikke mer. Ledere med høy grad av emosjonell intelligens er bedre på å skape entusiasme i teamet (George, referert i

Ashkanasy & Humphrey, 2011), og har generelt positive implikasjoner på lederskap og teamarbeid (Ashkanasy & Daus, 2002). Evnen til å skape positive sinnsstemninger nevnes som en viktig lederoppgave (Humphrey, referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011).

På den negative siden kan gruppeeffekten også skade prestasjonene, ved at effektene, både positive og negative, kan bli så overveldende at individer i gruppen ikke klarer å utføre sine oppgaver (Ashforth & Humphrey, 1995). Gruppens evne til å utøve dybdespill påvirker jobbtilfredshet og jobbpptreden (Becker & Cropanzano, referert i Becker mfl., 2017). På den andre siden hevder Hu og Shi (referert i Becker mfl., 2017) at et individuelt overflatespill vil kunne påvirke resten av temaet, og at det har en påvirkning på teamets opplevde arena for god kommunikasjon. Kun et felles opplevd dybdespill legger til rette for felles opplevelse av det emosjonelle arbeidet (Becker mfl., 2017). Et opplevd felleskap gir grunnlag for en arena for emosjonell støtte og kan redusere tanker om turnover. Medlemmer av teamet som utfører overflatespill vil kunne påvirke relasjonene i teamet hvorpå den enkelte ikke vil oppfattes som ekte. Gruppen opplever da mindre støtte, spesielt dersom dette er leder (Becker mfl., 2017). Dersom gruppen føler seg trygge på hverandre og kan vise sine ekte følelser er ikke overflatespillet like slitsomt og gjør uttrykkene mer autentiske (Grandey mfl., referert i Grandey & Melloy, 2017). Ut ifra gruppesammensetning og lederegenskaper kan en gruppe/team være en god nok arena for å få utløp for det emosjonelle arbeidet ved behov.

### **3.3.4 Enkeltindividet**

Til slutt handler det om den ansatte selv som enkeltindivid. Hvordan den enkelte opplever situasjoner og hendelser og hvilke følelsesmessige reaksjoner som oppstår. To aspekter gjelder på dette nivået. Det første er AET teorien – affective events theory (Weiss og Cropanzano, referert i Ashkanasy 2003, s. 18) og det andre er sinnsstemning. AET teorien går ut på at ansatte opplever både positive og negative følelser knyttet til omstendigheter i arbeidshverdagen som videre kan påvirke den ansattes holdninger og oppførsel på jobb, som engasjement og lojalitet (Ashkanasy & Daus, 2002). AET teorien bygger på antakelsen om at ansattes oppførsel på jobb ikke bare er bestemt av personlighet og holdninger, men av de variasjoner av følelser vi har i løpet av dagen basert på hendelser (Fisher, 2000). Det er dermed ikke nødvendigvis kun en hendelse som påvirker evnen til å utføre en jobb og i hvilken grad, men summen av mange positive og negative hendelser og hvor ofte de oppstår (ibid). Gjentatte hendelser på jobben skaper affektive hendelser som til slutt påvirker følelser

og sinnsstemning (Weiss og Cropanzano, referert i Ashkanasy, 2003). Langvarige negative følelser og sinnsstemning kan i verste fall føre til lavere jobbtilfredshet og jobbengasjement, og også turnover (ibid). Motsatt kan positive opplevelser føre til positive holdninger, jobbtilfredshet og høyere produktivitet (Wright og Cropanzano, 1998). Fredrickson (referert i Ashkanasy, 2003) mener utfallet av affektive hendelser er knyttet til blant annet opplevelsen tilknyttet slutten av en hendelse. Dersom hendelsen har et positivt utfall vil man kunne se mer positivt på opplevelsen. Dette kan for eksempel være knyttet til hvilken mulighet en har for utløp av følelser i arbeidshverdagen og i hvilken grad den ansatte følges opp.

Sinnsstemning er den andre faktoren Ashkanasy (2003) henviser til. Mens følelser er mer intense og kortvarige er sinnsstemninger mer langvarige, litt svakere og ofte av uvis årsak (Frijda, referert i Fisher, 2000). Ashkanasy (2003) refererer her til «affect infusion model – AIM» (Forgas, 1995) for å forstå sinnsstemning som et mer integrert fenomen. I AIM modellen påvirker sinnsstemningen din kognitive dømmekraft gjennom to grunnmekanismer. For det første påvirker sinnsstemningen din evne til å ta avgjørelser og for det andre evnen til å velge kognitive strategier og hvordan sinnsstemningen påvirker minnet. Den ansattes egen sinnsstemning eller følelser vil variere og derfor vil og grad av anstrengelse til det å forholde seg til og utøve organisasjonens krav til følelsesregler variere over tid (Fisher, 2008).

Ashkanasy (2003, s. 22) refererer til forskning som viser at positive sinnsstemninger fører til positive utfall som blant annet jobbtilfredshet, en mer hjelpende og støttende oppførsel, forbedret utførelse og bedre forhandlingsevne. Motsatt refererer han til forskning som viser at negative sinnsstemninger oftere fører til mistriivsel på jobb og sterkere ønske om turnover.

Peart mfl. (2012) mener det er rimelig å anta at variasjoner i utførelse av emosjonelt arbeid kan baseres på bestemte emosjoner og sinnsstemninger, hvorpå Grandey (2000) mener at noen individer må gjøre en ekstra innsats for å utøve emosjonelt arbeid. Ut ifra sinnsstemning og affektive hendelser dannes det et mulig behov for utløp og oppfølging.

### ***3.3.5 Emosjonelt arbeid***

I midten av figuren er emosjonelt arbeid. I tillegg til elementene rundt, er det flere faktorer som påvirker opplevelsen av emosjonelt arbeid og i hvilken grad en er i stand til å utøve det, som hyppighet på interaksjonene, varighet og intensitet av interaksjonen, grad av variasjon av følelsesuttrykk og grad av autonomi (Morris & Feldman, 1996). I tillegg vil den

sinnsstemningen man tar med seg inn i arbeidsdagen ut ifra private opplevelser kunne påvirke det emosjonelle arbeidet.

Vanligvis uttrykker de ansatte genuine følelser (Diefendorff og Gosserand, 2003), og kun når dette mislykkes benyttes overflate og dybdespill. Eldre og mer erfarne ansatte er mer tilbøyelig til å vise genuine følelser og bruke dybdespillet enn yngre og mindre erfarne, og tar sjeldnere i bruk overflatespillet (Dahling & Perez, referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011), mens nyansatte ikke har samme erfaring og opplæring, og bruker mer ressurser på å kontrollere følelsene (Kruml & Geddes, referert i Chi & Wang, 2018). Samtidig som det er mye forskning på positive effekter av dybdespill og genuine følelsesuttrykk slik som jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, jobbutførelse og kundetilfredshet (Becker mfl., 2017), er det en fare for at ansatte som sterkt assosierer seg med jobben, viser genuin medfølelse og empati for andre, er mest tilbøyelig for å føle utbrenthet.

Empiriske studier relaterer overflatespill som negativt for en serviceleveranse, men dybdespillet som positivt for leveransen (Hülshager & Schewe, 2011; Mesmer-Magnus mfl., 2012). Hyggelige kunder og klienter kan føre til mer bruk av dybdespillstrategier fordi virkningen eller smitteeffekten av interaksjonen fører til en mer positiv sinnsstemning (Totterdell & Holman, referert i Grandey & Melloy, 2017). Ansatte som bruker dybdespillet opplever oftere positive interaksjoner med kunder og klienter (Zhan mfl., referert i Grandey & Melloy, 2017). Ansatte som har mer langvarige interaksjoner med kunder eller klienter opplever oftere støttende interaksjoner som reduserer effekten av en negativ utveksling (Groth & Grandey, 2012). Personlighetstyper vil være avgjørende for om individer foretrekker overflatespillet eller dybdespillet (Buckner og Mahoney, 2012), som henviser for eksempel til at introverte oftere benytter overflatespillet enn ekstroverte. Generelt tyder forskning på at emosjonelt arbeid er vanskeligere og mindre tilfredsstillende for introverte kontra ekstroverte (Judge mfl., 2009). Likevel er overflatespillet oftere relatert til utmattelse og negative affekter hos introverte, mens dybdespillet her relateres til positive affekter. Dybdespillet kan oftere ha negativ effekt for ekstroverte, mens de gjerne håndterer overflatespillet bedre. Mens dybdespillet er mer situasjonsbetinget har personlighet større påvirkning på overflatespillet (Buckner & Mahoney, 2012).

Overflatespill fører oftere til emosjonell dissonans i arbeidet (Abraham, 1998; Hochschild, 1983) og kan føre til utbrenthet og sykefravær (Indregård m.fl., 2016; Hülshager & Schewe,

2011). Ashkanasy (2003) refererer til forskning som sier at emosjonell dissonans over lengre tid påvirker evnen til å uttrykke genuine følelser. I tillegg vil kundens opplevelse av et lite autentisk uttrykk føre til dårligere serviceopplevelse for kunden, noe som kan gi et økt behov for emosjonelt arbeid i en nedadgående spiral. Conservation of resource theory – COR (Hobfoll, 1989) handler om å ha nok tilgjengelige ressurser. Ifølge teorien vil perioder med lite ressurser kunne føre til utmattelse fordi det er for stor avstand mellom de følelsesmessige kravene og tilgjengelige ressurser til å håndtere de. Ansatte som derimot føler seg selvsikker på egen mestringsevne blir ikke i like stor grad påvirket av emosjonell dissonans (Indregård mfl., 2018b), og ansatte som føler de mottar sosial støtte i arbeidet blir heller ikke så negativt påvirket av emosjonell dissonans (Abraham, 1998). Det er videre gjort funn som bekrefter at følelsen av et støttende miljø skaper en buffer for negativ påvirkning av det emosjonelle arbeidet og emosjonelle krav (Kinman mfl., referert i Indregård m.fl., 2018).

Flere studier viser at ansatte som påvirkes negativt av jobbhendelser, oftere rapporterer bruk av overflatespill, mens ansatte som påvirkes positivt oftere rapporterer bruk av dybdespillet (Mesmer-Magnus mfl., 2012). Likevel er det ikke alltid et svart – hvitt forhold mellom overflate og dybdespill. Enkelte ganger oppleves dybdespillet som mer krevende, og overflatespillet som enklere, avhengig av personlighet, setting og andre omliggende påvirkninger (Grandey & Melloy, 2017).

Dårlig relasjon mellom kollegaer vil kunne føre til overflatespill mot neste kunde eller klient, men kan føre til dybdespill mot kollegaen igjen for å bevare relasjonen (Grandey & Melloy, 2017). Relasjonen til kollega og leder vil dermed være avgjørende for ansattes opplevelse av emosjonelt arbeid, og ansattes arena for utløp og oppfølging.

Det er i dette kapitlet sett på teorien og begrepene som er relevante for oppgaven. Hva er emosjonelt arbeid, hva ligger i det i form av overflatespill, dybdespill og genuine følelser, og hva kan det føre til. Emosjonelt arbeid er videre satt i sammenheng gjennom en helhetlig analysemodell for følelser i organisasjonen. Det blir videre sett på den metodiske tilnærming til oppgaven og undersøkelsen.



## **4.0 METODE**

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for metoden jeg har benyttet. Prosessen blir beskrevet fra valgt metode til analysing av data. Jeg vil se på intervjuguide, utvalg, informasjon om informanter og gjennomføring av intervju, samt analyse av data. Jeg avslutter kapitlet med etiske betraktninger, pålitelighet og gyldighet til undersøkelsen.

### ***4.1 Metodisk tilnærming***

«Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på» (Halvorsen, 2008, s. 20), og ved hjelp av ulike metoder kan en få svar på det en ønsker å finne ut av. For å få svar på min problemstilling ønsket jeg å benytte meg av en kvalitativ metode. Jeg ønsket med det å finne ut av ansattes behov for organisatorisk oppfølging gjennom deres egne erfaringer og egne fortolkninger av sin hverdag. Jeg kunne dermed bedre forstå atferd og situasjoner slik de oppfattes av de som undersøkes (Halvorsen, 2008). Jeg vil bruke en induktiv tilnærming i undersøkelsen, som betyr at jeg går fra data til teori (Tjora, 2017). Det betyr i praksis å forsøke å nærme seg en virkelighet man ikke kjenner, gjennom en helhetsforståelse av alle aspekter av et fenomen (Halvorsen, 2008). Kvalitativ forskning bygger gjerne på en ontologisk forutsetning om at det finnes mange virkeligheter, som er i stadig forandring og konstruert av den enkelte (Nilssen, 2012). Etersom det ikke er en fasit på virkeligheten vil forskning kunne gi oss noen svar, men ikke nødvendigvis svaret (ibid). Gjennom en fenomenologisk tilnærming i undersøkelsen har jeg prøvd å forstå informantenes behov ut ifra deres subjektive virkelighetsoppfatning (Tjora, 2017), og har i intervjuene prøvd å få informantene til å sette ord på egen hverdag og egne følelser.

### ***4.2 Kvalitativt dybdeintervju***

Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervjuer fordi jeg som forsker da kan skape en relativt fri samtale rundt spørsmål som jeg har bestemt på forhånd (Tjora, 2017). Jeg har valgt å bruke en semistrukturert intervjuguide, for det første for å holde en tråd i spørsmålene, men og for å kunne stille oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig og interessant, samtidig som jeg sikrer at alle informantene får like spørsmål og samme utgangspunkt. Hensikten er å ha mulighet til å gå i dybden for å forstå et fenomen ut ifra informantens verden gjennom en åpen dialog. Intervjuene blir tatt opp med taleopptak på telefon, slik at jeg kan fokusere på samtalen.

### **4.2.1 Intervjuguide**

Utgangspunktet for guiden er som Tjora (2017) beskriver en tredelt inndeling. Jeg begynte først med noen innledningsspørsmål som ikke krever mye refleksjon. Deretter gikk jeg over til hovedspørsmålene hvor jeg hadde gruppert temaene. Temaene var jobbkrav og følelsesregler i arbeidsdagen, personlige egenskaper, relasjoner, utøvelse av det emosjonelle arbeidet, betydning av gruppe og å jobbe en-til-en. Til slutt hadde jeg avslutningsspørsmål for å runde av og takke for intervjuet. Det var noen spørsmål som kun ble stilt til ansatte i team og noen som kun ble stilt til de som jobber individuelt, for det første fordi de jobber forskjellig og for det andre for å få svar på problemstillingen.

### **4.3 Utvalg**

Ettersom emosjonelt arbeid foregår i mange kontekster, ønsket jeg å sammenligne flybransjen som jeg selv hadde vært en del av med en helt annen kontekst. Litt tilfeldig dukket attføringsbedriften opp og jeg så muligheten til å kunne se på om ansatte i team opplever emosjonelt arbeid annerledes enn de som jobber individuelt og om de har ulikt behov for oppfølging. Innledningsvis skal det nevnes at det ikke er bedriftene isolert sett som er målet med undersøkelsen, men at de representerer en bransje og en måte å jobbe på. Det kunne for undersøkelsen vært brukt andre bedrifter, men bedriftene er valgt på grunn av innpass og tilgjengelighet. Jeg ønsket totalt ti informanter, fem informanter fra hver av bedriftene, av ulik alder, erfaring og kjønn. I tillegg ønsket jeg om mulig et lederintervju.

Via bekjent sendte jeg søknadsbrev til attføringsbedriften og HR-ansvarlig der. Fikk etter relativt kort tid positivt svar og mulighet til å gjennomføre undersøkelsen i bedriften. Jeg hadde et møte med HR-ansvarlig hvor hun fortalte om bedriften, og jeg fortalte om min oppgave og hva jeg ønsket å undersøke. Vi kartla hvilket utvalg jeg ønsket meg av ansatte, pluss et lederintervju for å kartlegge ledelsens fokus, og hun formidlet informantene. Det gikk relativt fort og greit og jeg hadde ingen påvirkning på utvalget. Det var også hun som avtalte sted for intervjuene. Informantene jobbet på fire forskjellige avdelinger og avdelingslederen på en femte, noe som betyr at ingen har nevnte avdelingsleder som nærmeste leder, og at de har ulike ledere. En ulempe og en fare ved å ikke ha påvirkning på rekrutteringen av informanter kan være en mulig selektiv rekruttering fra HR-ansvarlig, hvor «ja» menneskene er rekruttert. Samtidig var jeg på den måten sikret tilgang.

I flyselskapet ønsket ikke ledelsen å være involvert. Ettersom jeg har kontakter i selskapet gikk rekruttering av informanter fint her også. Jeg kunne selv sørge for variasjonen i utvalget som jeg ønsket; Ung mann, ung kvinne, voksen kvinne, voksen mann og en kvinne midt imellom. Alle forespurte takket umiddelbart ja til å stille som informanter, og vi avtalte tidspunkt fortløpende. En fare ved å rekruttere på denne måten kan være at informantene sa ja fordi de kjenner meg, selv om det ikke er en nær relasjon, samtidig som de muligens kan være mer åpne nettopp av samme grunn.

#### ***4.4 Oversikt over informanter***

Vedlagt følger en oversikt over informantene. De er i tabellen anonymisert og gitt fiktive navn. Rekkefølgen er tilfeldig og stemmer ikke overens med rekkefølgen informantene siteres i analysen. På den måten kan ikke sitater og informasjon gitt her spores tilbake til den enkelte. For å klare å skille ansatte i flyselskap og attføringsselskap er teamansatte informanter 1-5 og jobbspesialistene 6-10. For å tydeliggjøre det i datapresentasjonen vil det stå en «t» der hvor sitatet er hentet fra en teamarbeidende og «i» hvor sitat er hentet fra en individuelt arbeidende. Ettersom det i attføringsbedriften jobber få menn, er den ene mannen jeg intervjuet anonymisert ved å bli gitt kvinnenavn. Da kjønn i denne undersøkelsen ikke viste seg å være relevant for resultatet har det heller ingen betydning for analysen og diskusjonen. I flyselskapet har jeg beholdt herrenavn, ettersom det her var flere ansatte.

#### ***4.5 Gjennomføring av intervjuer***

En viktig feilkilde ved intervjuer er at samtalen kan bli påvirket av den konteksten den foregår innenfor (Halvorsen, 2008), noe jeg prøvde å ta hensyn til da jeg avtalte intervjuene. Et intervju foregikk på en cafe fordi informantens hjem var under oppussing. Det var en del lyd i lokalet, men det påvirket ikke intervjuet i særlig grad følte vi, og heller ikke opptaket som var klart og tydelig. For de fire andre team-informantene foregikk intervjuene hjemme hos den enkelte uten påvirkning fra noen andre enn et par husdyr. I attføringsbedriften hadde HR-ansvarlig booket møterom i trygge omgivelser i avdelingene. Bortsett fra en telefon foregikk intervjuene i rolige omgivelser. Samtlige intervjuer ble tatt opp, og varte mellom 52 minutter og 80 minutter. Varigheten på intervjuet har nødvendigvis ikke noe å si for kvaliteten og resultatet av intervjuet, det kommer mer an på hvor reflekterte informantene var rundt tema. Alle opptakene var av god og tydelig kvalitet.

#### **4.6 Transkribering og koding**

«Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse» (Kvale & Brinkmann, 2009, s.188). Selv om det finnes dataprogrammer som kan gjøre den overføringen ønsket jeg å skrive selv slik at jeg kunne få nok en gjennomgang av samtalen og notere meg mulige uttrykk og tonefall. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende og endte opp med 185 transkriberte sider. Jeg brukte tre kolonner hvor jeg i den ene noterte spørsmålene mine, den neste noterte samtalen og markerte med kode der det var jeg som stilte oppfølgingsspørsmål, og den siste hvor jeg kunne notere eventuelle kommentarer, tanker og ideer til koding. Jeg noterte pauser og uttrykk som «eh» og «mm» for å indikere at informantene måtte tenke seg om eller var usikker, og flere punktum der det var små pauser. Ved lengre pauser skrev jeg det i parentes. Lyder ble notert i parentes der informantene poengterte noe med lyd eller bevegelse fremfor ord og avbrytelser slik som telefonsamtalen ble notert. Eventuelle dialekter ble nøytralisert og skrevet på bokmål.

Etter at transkriberingen var klar kunne jeg begynne å kode teksten. Jeg benyttet meg av åpen koding som betyr «å identifisere, kode, klassifisere og sette navn på de viktigste mønstrene i materialet» (Nilssen, 2012, s. 82). Jeg brukte markeringstusjer med ulike farger for å markere det jeg syntes var viktig i teksten og for å skille på hva som kunne være direkte sitater og bare en meningstilføyning. Jeg satte videre streker til sammenhenger og kommentarer og noterte kategorier. Der jeg fant noe ekstra interessant skrev jeg OBS! eller lagde en stjerne i marginen. For å kategorisere tok jeg utgangspunkt i analysemodellen min, noe som gjorde kategoriseringen enklere. Med en hermeneutisk tilnærming til tolkningen måtte jeg være klar over at fenomener kan forstås på ulike måter og at når jeg analyserer tolker jeg informantenes fortolkning av sin situasjon (Nilssen 2012).

#### **4.7 Etske betraktninger**

Gjennom kvalitative forskningsprosesser er det etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger som forskere må forholde seg til og forskere har en etisk forpliktelse til å sette seg inn i retningslinjene (Nilssen, 2012). Undersøkelsen min har blitt utført etter de gjeldende lover og regler for etiske krav for forskning. All forskning som inneholder personopplysninger må registreres og bli godkjent av NSD – Norsk Senter for Forskningsdata. Etter å ha sendt inn meldeskjema fikk jeg tilbakemelding om at jeg hadde spørsmål som innbefattet helseopplysninger og at det da var ytterligere krav forbundet til meldingen, noe jeg ikke

hadde tenkt på. Jeg måtte da oppdatere meldingsskjema og samtidig laste opp et skriv fra min utdanningsinstitusjon som viste at de under visse forutsetninger kunne godta bruk av privat pc til analyseformål. Jeg måtte sikre full anonymitet i lagrede data og beskytte filen og enhetene med passord. Da det var gjort fikk jeg godkjennelse<sup>4</sup> samme dag.

Gjennom et informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjektet<sup>5</sup> ble informantene informert om studien og at de som deltakere i den vil være helt anonyme. Her blir de og informert om hva en deltakelse innebærer, hva som skjer med informasjonen etterpå, hvilke rettigheter de har, at det er frivillig å delta og at de når som helst kan trekke seg fra studien. Informasjonsskrivet ble sendt på mail til informanter i attføringsbedriften i forkant, i tillegg til at jeg gikk igjennom skrevet før intervjuet. Skrivet ble signert av samtlige informanter, og det er ingen som har trukket seg fra studien i etterkant.

#### **4.8 Pålitelighet og gyldighet**

*«Målet for den kvalitative forskeren er å forsikre leseren om at bildet som blir gitt ikke er feilaktig eller er en forvrengning av de faktiske forhold, og å unngå misforståelser»* (Nilssen, 2012, s. 141). I kvalitativ forskning er forskeren det viktigste instrumentet hvor forskeren selv er den som både samler inn data, analyserer og tolker materialet. Det betyr at det gir rom for feil, at muligheter kan gå tapt og personlig forutinntatthet griper inn og forstyrrer (ibid). Tre refleksive kategorier kan til en viss grad påvirke forskerens fokus ifølge Nilssen (2012). For det første kan forskerens tilstedeværelse påvirke selve situasjonen og dermed informantens atferd. For det andre kan forskerens relasjon til informantene påvirke den informasjonen man får og for det tredje kan forskerens forforståelse påvirke prosessen. Jeg føler ikke at min tilstedeværelse har påvirket situasjonen. Min relasjon til team-arbeiderne kan jeg ikke uten videre si at ikke kan ha hatt en påvirkning, men jeg var tydelig på at jeg ønsket å være en objektiv og uvitende part. Etersom jeg har jobbet med emosjonelt arbeid i mange år selv kan jeg heller ikke garantere at den forforståelsen jeg har på temaet ikke kan ha påvirket meg gjennom prosessen og det jeg ville undersøke. Jeg har vært oppmerksom på at jeg ikke skulle la meg påvirke eller være forutinntatt, men kan ha påvirket og styrt undersøkelsen ubevisst i oppfølgings spørsmål. At det er jeg som forsker som har stått ansvarlig for hele prosessen føler jeg ikke har påvirket resultatet.

---

<sup>4</sup> NSD godkjenning – referanse 291502

<sup>5</sup> Se vedlegg

Ettersom jeg ikke er en erfaren forsker kan jeg ikke se bort ifra det faktum at det kan være aspekter ved undersøkelsen som ikke var godt nok gjennomført, som intervjuguiden i seg selv, hvordan jeg som forsker stilte spørsmålene og i hvilken grad jeg var i stand til å følge opp spørsmål samt sette intervjuobjektene på rett spor. Jeg har i oppgaven brukt både primærdata og sekundærdata i form av egen empiri og forskningsartikler. I enkelte akademiske artikler synes jeg det har vært vanskelig å oversette enkeltord fra engelsk til norsk, noe som kan ha ført til en dårlig oversettelse og satt i feil kontekst.

Videre vil jeg spesifisere at det er den ansattes opplevelse av arbeidsdagen og den ansattes subjektive erfaringer studien baserer seg på. Fokuset vil være hvorledes de ansatte opplever og påvirkes av det emosjonelle arbeidet i jobben og hvilket behov det utløser hos den enkelte. Dersom informantene sier de ikke opplever støtte fra ledelsen eller at det er mye sykefravær, så er det deres opplevelse at det er slik. Ingen av opplysningene vil bli kontrollert videre, bortsett fra et lederintervju i ene bedriften som kan bekrefte eller avkrefte.

*«Gyldighet knytter seg til spørsmålet om svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille»* (Tjora, 2017, s. 232). Selv om jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig gjennom hele prosessen er det mulig at det refleksive aspektet kan ha påvirket både informantene og min egen rolle. At jeg kjenner den ene bedriften mye bedre enn den andre og selv har utført arbeidet kan nok ha påvirket forståelsen av den ene siden mer enn den andre, noe som muligens kan være synlig for leseren. Det er ikke en bevisst forfordeling men kan ha vært et naturlig resultat av å kjenne den ene bedriften litt for godt. Om andre forskere ville fått de samme historiene og samme resultat vites ikke. Det kan være informantene hadde svart annerledes dersom det var en annen intervjuer. For å styrke gyldigheten har jeg gjennom teorien referert til sekundærkilder og i diskusjonen setter jeg egen empiri opp mot annen forskning der det er relevant. Mange av mine funn viser seg å være sammenlignbare med annen forskning, noe som styrker gyldigheten.

For å få svar på en problemstilling er det alltid et spørsmål om hvor mange informanter det er behov for å intervju i en undersøkelse. I kvalitativ forskning gjennom dybdeintervjuer handler det om å intervju det antall informanter man har behov for, for til slutt å komme til en metning, som vil si at det ikke kommer ny tilføring av momenter til undersøkelsen (Tjora, 2017). I intervjuene kom jeg til en metning i forhold til et opplevd behov for oppfølging. I forhold til hva oppfølgingen skal gå ut på, kan det være behov for et større utvalg for å kunne se en tydeligere tendens, men størrelsesomfanget ligger da utenfor denne oppgavens

rekkevidde. Jeg ser likevel en tendens i mine resultater som det kan være nyttig for andre å forske videre på.

Jeg har i dette kapitlet tatt for meg forskningsprosessen trinn for trinn, og har deretter gjort rede for noen metodiske betraktninger. I neste kapittel vil jeg presentere mine data ved bruk av sitater og en analyse før jeg i kapittel 6 diskuterer funnene.

## **5.0 DATAPRESENTASJON OG ANALYSE**

Jeg vil i dette kapitlet presentere mine data og samtidig gjøre en forklarende analyse.

Utgangspunktet for presentasjonen er analysemodellen fra teorikapitlet, og funnene blir presentert innenfor det elementet de tilhører. For å få en enklere og mer realistisk forståelse av funnene, har jeg valgt å benytte meg av sitater fra informantene.

### ***5.1 Rådata til analyse***

Som nevnt i metoddelen kategoriserte jeg kodingen med utgangspunkt i analysemodellen, og det er modellen som blir styrende for hvordan funnene presenteres. Det vil si at jeg brukte kategoriene organisasjon, personlige egenskaper, mellommenneskelig, enkeltindivid og emosjonelt arbeid i kodingen og presenterer funnene i samsvar med kategoriene. Innunder hver kategori er det underkategorier som for eksempel at genuine uttrykk, dybdespill og overflatespill er separerte avsnitter. Bortsett fra i den mellommenneskelige kategorien er sitater hentet fra begge bedrifter, da de er like relevante for begge. I den mellommenneskelige kategorien er sitatene delt mellom team og individuelt slik at det er informanter fra flyselskapet jeg siterer under gruppe/team og informanter fra attføringsbedriften jeg siterer ellers. Det gjør jeg fordi informantene har fått ulike spørsmål knyttet til den kategorien i intervjuene. Det betyr likevel ikke at en-til-en-relasjonen ikke er av betydning for teamarbeiderne og at de individuelt arbeidende aldri jobber i team.

### ***5.2 Organisasjon***

Under kategorien «organisasjon» presenterer jeg nærmere funn i dataene knyttet til jobbkrav, følelsesregler, rekruttering og klima/miljø. Anledningen til at rekruttering har fått eget avsnitt

er at det for informantene var viktig med kollegaer som er rekruttert inn på riktige vilkår for å passe inn i jobben og gruppen og er en del av en organisasjons tilrettelegging av det emosjonelle arbeidet. Jeg avslutter ved å se på opplevd organisatorisk oppfølging.

**Jobbkraav:** Det er jobbkraav tilknyttet alle organisasjoner. Med økt konkurranse og fokus på resultater endres gjerne kraavene. I begge bedriftene har ansatte, spesielt de som har jobbet en stund, følt på økte jobbkraav. De kabinansatte merker presset og konkurransen i bransjen sterkt på kroppen og det er et stort fokus på kostnadsbesparelser og resultat;

*«Jeg synes det har blitt mye tøffere, altså du har mye kortere hvile for å ta deg inn etter arbeidsdager.. jeg synes ofte at vi får mer og mer arbeid på oss da, flere og flere arbeidsoppgaver.. som kan igjen kan påvirke andre»* (informant t1).

*«Det er en helt annen hverdag enn da jeg begynte for tjue år siden .... Kanskje det var for lette dager da ... når du hadde jobbet åtte-ni timer for tjue år siden da syntes du du hadde en lang dag. Når du jobber åtte timer i dag synes du det er en kort dag»* (informant t2).

I attføringsbedriften har Nav, den største kunden, satt høyere krav til leveranse og resultater, noe som styrer hverdagen. Ansatte vet at de må levere for å få fornyede kontrakter med kunden, og for å sikre egen stilling. Det viser seg at det kun teller positivt på resultatet til den enkelte dersom de får klienter i jobb, mens de som viser seg uføre eller av andre årsaker ikke kommer seg ut i jobb, ikke teller. Det er tilfeldig hvem som får hvilke klienter;

*«Vi har seks måneder vi skal bruke på å få de ut i jobb..eh nav vil ha progresjon og de vil selvfølgelig ha flest mulig. 65% skal ende opp i en arbeidssituasjon på slutten»* (informant i9).

*«I løpet av en seks måneders periode så kan du få mange saker som Nav velger å ... avslutte.. enten så har arbeidssøkeren blitt for syk ... havnet på rus igjen ... blitt låst inne igjen ... sånne utenforliggende .... Men det går likevel på resultatene dine ... sånne ting som du egentlig ikke er herre over ... og det kan oppleves som vanskelig»* (informant i8).

*«.. det er så høye krav så folk har ikke tid.. jeg har jo egentlig ikke tid til å sitte her og prate med deg»* (informant i7).

*«Det er mer fokus på resultatet enn de menneskene vi skal jobbe med»* (informant i10).

**Følelsesregler:** Gitte følelsesregler gjelder for begge bedrifter. Ifølge avdelingsleder skal ansatte i attføringsbedriften kunne vise likeverd, respekt, forståelse, gi følelse av trygghet, ydmykhet, men samtidig være tydelig og profesjonell. De ansatte nevner kvaliteter som å



være profesjonell og hyggelig, men at følelsesreglene er situasjonsbestemt i forhold til ulike klienter. En informant sier;

*«Jeg endrer meg ut ifra relasjonene jeg har og situasjonene jeg er i.. tar på meg forskjellige hatter.. ut ifra hvem jeg møter.. i forhold til hva som er forventet ... sjargong, formalitet, kleskode ...»* (informant i7).

De kabinansatte nevner profesjonalitet og at en må tilpasse seg ulike situasjoner som krever ulike følelsesregler. Det forventes at en er blid, høflig, korrekt og ikke har personlige synspunkter. En ansatt kommenterer forventningene;

*«Jeg må jo oppføre meg profesjonelt og i tillegg er det forventet at jeg skal være blid egentlig.. til enhver tid ... det merker jeg veldig når jeg snakker med folk om jobben min også.. de sier at eh.. jeg møtte en sur flyvertinne og.. når du jobber i den bransjen der så skal du søren meg prøve å se litt happy ut og være litt glad og ... de skjønner liksom ikke hvor lange dager man har og at man ikke alltid kan gå og smile.. men det er en sterk forventning både fra egentlig arbeidsgiver og fra kunder at du alltid skal være superhappy egentlig»* (informant t3).

**Rekruttering:** Kabinansatte rapporterer at riktig rekruttering er veldig viktig for deres arbeidshverdag, og mener organisasjonen stort sett er flinke til å se etter egenskaper i rekrutteringen som gjør at en passer inn og er i stand til å gjøre jobben;

*«Det er veldig viktig. Få inn de personlighetene som passer da. Du må jo være ganske fleksibel i den jobben her.. ja.. du må kunne jobbe i team og ... samtidig må kunne ta ansvar.. og.. være litt mer sånn.. må kunne jobbe alene og med andre og.. stå i de situasjonene som oppstår uten og.. ja frike ut»* (informant t2).

For ansatte i attføringsbedrift er svarene litt mer delt, viktig for enkelte og ikke så viktig for andre. De har varierende svar med tanke på opplevd grad av bevissthet fra arbeidsgiver, men de fleste mener det er et bra fokus på det.

*«For det at vi har jo med mennesker å gjøre.. og det er jo som en spretball på betonggulvet det.. vi vet jo at de spretter, men vi vet ikke hvilken retning de tar ... selv om vi kaster de ut i samme retning»* (avdelingsleder).

*«Det har vært en dreining og ... ja.. når vi har fått inn litt flere.. som er gode på salg, kontra det å være gode på mennesker ... og vi trenger jo litt begge deler.. det å kunne lære av hverandre»* (informant i6).

Det bekrefter hva flere i attføringsbedriften sier. Med økte krav til leveranse er det blitt mer fokus på å ansette personer som er flinke på salg, kontra tidligere hvor en skulle være mer helseorientert. Avdelingsleder bekrefter at det er blitt en vridning, men og at det er et fokus på egenskaper som gjør at en håndterer situasjoner som oppstår;

*«... det gjelder nok alle ledere det.. det er ikke min jobb å gjøre deg syk.. og da er det jo det at jeg må forklare ... hva du kommer til å signere på.. for jeg kommer til å kreve det av deg underveis ... man ansetter jo da i utgangspunktet folk som har en god bakgrunn fra før ... til å kunne håndtere mennesker, jobbe med mennesker og for mennesker» (avdelingsleder).*

Dette samsvarer med en informant som sier;

*«Man burde ikke ha den jobben her hvis man ikke har minst har vært skilt en gang.. he he.. eller vært sykmeldt et halvt år eller passert 30 år.. eller en glad kombinasjon av de tre.. for det gjør et eller annet med deg.. at har du mere innsikt i de tingene som er reelle problemer hos mange også» (informant i9).*

**Klima og kultur:** På generell basis opplyser samtlige om et veldig bra arbeidsmiljø kollegaer imellom, og at det gode arbeidsmiljøet er en avgjørende årsak til at en trives og velger å bli i jobben. I attføringsbedriften nevnes det dog at høyt sykefravær påvirker arbeidsmengden på de som er igjen og har litt å si for arbeidsmiljøet. Svingninger i bransjen og det faktum at bedriften er på anbud påvirker og litt, men alle føler de har en god tone kolleger imellom og kan støtte seg på hverandre. I flyselskapet føler ansatte en stor avstand til ledelsen og det fremkommer også litt i svarene, selv om de trives veldig godt kollegaer imellom;

*«Det står i mailene at det bare er å stikke innom ledelsen og ta en kopp kaffe og ... men sånn er det jo ikke» (informant t1).*

*«Når jeg går om bord i flyet og lukker døra, det er da jobben begynner.. og da koser vi oss. Da glemmer vi ledelsen, og alt det negative» (informant t4).*

*«Men arbeidsmiljø .... sånn i gruppa.. hvis du tar med alt ... det kan jo være.. så ymse ... jeg føler vel at .. eh .. jeg føler meg noen ganger tråkka på .... jeg pleier å si at jeg føler meg som en sneip.. som ledelsen tar liksom (later som inhalerer) ... suger ut det siste av den sneipen ... og så kaster de den sneipen der ... og så trækker de på den.. mens de blåser ut røyken ... sånn føler jeg meg (latter)» (informant t5).*

### 5.2.1 Organisatorisk oppfølging

«Vi .... Jeg kan ikke si vi har så veldig fokus på det.. på agendaen.. det synes jeg ikke vi har så veldig.. kanskje litt mer opp til hver enkelt å ha et forhold til det» (avdelingsleder).

Avdelingsleder bekrefter her at organisasjonen ikke har fokus på tilrettelegging og oppfølging av det emosjonelle arbeidet. Han mener derimot selv at det er viktig ut ifra egne erfaringer og opplevelser, men mener det må komme fra toppledelsen for å få reell effekt. På spørsmål om han ikke kan ta det opp med ledelsen er svaret;

«Jeg kan det.. jeg kan det ... men .... det tar nok veldig lang tid.. jeg må liksom bringe det til bordet at.. ser dere ikke viktigheten på det ... jeg har gjort det noen ganger ... men så møter man en litt.., ja så gir man litt opp .... Du vet litt hvordan det kan fort blir.. at det man kommer ikke noen vei da» (avdelingsleder).

Ansatte i attføringsbedrift har avdelingsmøter hvor informantene sier det er mulig å ta opp temaet, men at det er ikke organisert. Ingen av informantene føler organisasjonene legger til rette for eller følger opp det emosjonelle arbeidet, hverken for den enkelte, for arbeidsmiljøet eller gjennom kulturen. Ingen føler at de har blitt opplært i hvordan de skal utøve emosjonelt arbeid, bortsett fra et par teknikker. Attføringsbedriften har blitt kurset i NLP<sup>6</sup>, en teknikk alle bruker aktivt i sin jobbhverdag og som alle føler bidrar til evnen til dybdespill. De har også fått opplæring i Vip24<sup>7</sup>. De kabinansatte er blitt opplært til «stop-drop-review»<sup>8</sup>, en teknikk de benytter seg av for å få kontroll over situasjoner. En informant i flyselskapet forteller at prosedyrene og reglene som finnes i selskapet gjør dybdespillet enklere fordi en vet hva en skal forholde seg til, hva en kan påvirke og ikke. Disse verktøyene kan ses på som mestringsverktøy og være nyttig i forhold til hvor du er i det emosjonelle arbeidet, men ikke i hvordan håndtere det emosjonelle arbeidet i seg selv hevder informantene og ingen informanter mener de har fått opplæring i det.

«Jeg synes ikke stop-drop-review på en måte... tar alle situasjoner vi har i hverdagen... synes den er fin å bruke.. en teknikk man kan bruke når man har mye.. mange som drar i deg.. mange ting som skjer på en gang.. den løser jo ikke en bestemt situasjon med en kunde.. den gjør jo ikke det.. den er jo bare.. pust to ganger før du snur deg» (informant t3).

---

<sup>6</sup> NLP – Nevro Lingvistisk Programmering. Et verktøy/metode som fremmer evne til egen fremgang/bevegelse. Handler om fokus på endring, bevissthet og hva som skal til for å nå målet.

<sup>7</sup> Vip24 – et karriere- og livsmestringsverktøy som fokuserer på den enkeltes styrker og motivasjonsfaktorer.

<sup>8</sup> Stop-drop-review – handler om at du i stressede situasjoner eller i situasjoner hvor du ikke har kontroll eller føler mestring stopper opp, tenker deg om og analyserer litt før du går videre. Brukes i flyselskapet.

*«Vi er jo en NLP-bedrift hvor vi jobber mye med tilstandsending.. men da er det mer det å gå i coaching rollen.. men ikke det å ta vare på seg selv.. det å støtte hverandre» (informant i6).*

Opplæring av nye gjøres gjennom sosialiseringprosesser hvor de observeres og læres opp av kollegaer og/eller gruppeleder. En «kastes» ut i det. I flyselskapet gjennomføres det for nye et kurs i forkant, men det handler i hovedsak om sikkerhet og prosedyrer. I Attføringsbedrift kurses nye i NLP.

*«.. så hadde jeg to damer.. to garvede damer på hver side som jeg kunne spørre om alt» (informant i7).*

Begge bedrifter har rutiner for oppfølging av alvorlige hendelser ifølge informantene. For attføringsbedriften handler det om oppfølging rundt trusselsituasjoner, mens det i flyselskapet er oppfølging etter nødsituasjoner som nødlanding og brann med mer. Det er ellers ingen automatisk rutine for oppfølging av det emosjonelle arbeidet. For eksempel blir hendelser som dødsfall om bord på et fly ikke fulgt opp. Informantene føler ikke at ledelsen anerkjenner ansattes indre følelser og emosjoner som en viktig del av ansattes arbeidshverdag. Samtlige informanter mener organisasjonene bør ha et økt fokus på det emosjonelle arbeidet og hvordan ansatte håndterer det, at det bør være en form for oppfølging og at den bør være obligatorisk. Informantene sier;

*«Jeg tenker jo at det er mange som ikke er i kontakt med egne følelser som ikke ville gjort det frivillig.. jeg ser jo kollegaer som strever.. så de burde jo hatt et tilbud» (informant i7).*

*«Nå snakker jeg ikke bare om meg selv, men jeg ser hvordan andre har det.. noen som har veldig behov for det» (Informant t4).*

Avdelingsleder har følgende kommentar til oppfølging;

*«Det kan godt hende at det hadde vært noe som hadde falt i god jord blant de ansatte, for da viser bedriften at de tar ansvar.. for det emosjonelle.. eh.. den emosjonelle søppelkassa.. at det er et.. at du har det på agendaen».*

Her setter han ord på noe av det ansatte savner; en følelse av at ledelsen bryr seg og gjør grep for at ansatte skal ha det bra på jobb. Kollegaene sine har de, men savner et fokus fra lederne også. Informant i attføringsbedriften sier i sammenhengen at det må legges til rette for at tiden brukt til oppfølging er fristilt for fakturering, jamfør jobbkravene der. Leder forteller om helseforsikring, med mulighet for å benytte seg av noen psykologtimer, noe informantene og

nevner, men terskelen for å gjøre det virker dog rimelig høy for informantene. Begge bedriftene har slik forsikring. Informant sier;

*«Jeg tror faktisk vi har tre timer gratis alle sammen.. kan aldri tenke meg at det blir fakturert for mye.. for det blir aldri tilkjennegjort at vi har et tilbud» (informant i9).*

### **5.3 Personlige egenskaper**

Jeg vil her presentere funn relatert til personlige egenskaper, og se på hva informantene tenker om egenskaper, om de er viktige og hvilke som er viktigst. Jeg ser også på hva informantene tenker om emosjonell intelligens og ekstroversjon.

På spørsmål om hva informantene tenker om personlige egenskaper i forhold til å utøve emosjonelt arbeid, så bekrefter samtlige at de er veldig viktige. Det viktigste mener de likevel er å være glad i og trives med mennesker og som nevnt over visse egenskaper i forhold til jobbkravene og følelsesreglene. Til en viss grad mener de det kan læres, men at det må være visse egenskaper i bunn;

*«Personlig egnethet er veldig viktig.. man må være egnet for jobben.. man må passe til å jobbe med mennesker» (informant i6).*

*«Mye av den jobben her kan du ikke ta deg en utdanning for å lykkes i.. mye av denne jobben her kan du ikke lese deg til.. enten så har du det eller så har du det ikke.. så ofte skal vi drive og speile hverandre og lære fra de beste og bruke den taktikken der.. men.. mye av dette ligger i at ... enten så har du det, eller så har du det ikke» (informant i9).*

*«Jeg tror du må ha en veldig spesiell personlighet. Ja, jeg kjenner veldig mange mennesker som jeg aldri tror kunnet hatt denne jobben.. ikke fordi eh.. de er sikkert tjue ganger glupere og flinkere og.. alt sånn ... Men du må også ha den.. du må først være glad i mennesker.. og så må du.. kunne «fake» et smil.. og så må du faktisk.. lære deg å tape, tror jeg ... for du taper faktisk ganske mye i interaksjon med kundene .... For du får ikke lov til å forsvare deg» (informant t3).*

En informant har en annen erfaring og svarer slik i forhold til evne til å utføre det over tid;

*«Jeg tror egenskaper er viktig til en viss grad, men jeg tror også det er mulig å, ja.. å spille et godt skuespill.. over tid.. tror jeg majoriteten ikke klarer det, men det er sikkert en liten andel som klarer det veldig bra.. men det tror jeg går utover andre områder, for eksempel utover*

*kollegaer.. eh hvordan stemningen er ellers.. vi som jobber i en flykabin vi har ofte en gardin da ikke sant, hvor ute i kabinen det blir der og det som er på baksiden da der hvor vi står er vårt oppholdsrom kall det det. Det er ganske stor.. forskjell på hvordan man oppfører seg bak og foran, og enkelte av dem kan nok karakteriseres som gode skuespillere, mens andre er mer ekte. Du merker hvem som er på hvilken side av skalaen da» (informant t1).*

På spørsmål om hvorvidt emosjonell intelligens er avgjørende for å utøve emosjonelt arbeid og for å kunne lede ansatte i arbeidet er det sprikende svar. Flere fordi de kanskje ikke var så reflekterte rundt det, noen mente det ikke var avgjørende, andre mente det var veldig viktig;

*«Vi sitter med ungdommer, med voksne.. med masse ubehandlet bagasje.. som vi må behandle og sende til riktig sted.. for å komme videre og utløse arbeidsevne ... så mener jeg at.. det er veldig viktig» (informant i7).*

Ikke alle var like reflektert heller rundt det å være introvert og ekstrovert. Noen mener det ikke har betydning da begge kan gjøre en like god jobb, noen mener det har en viss betydning for å utøve emosjonelt arbeid;

*«Ekstrovert, introvert.. hvis du bruker det i forhold til hvordan du henter energi i forhold til den jobben her ... er du introvert, så vil du sannsynligvis ikke lykkes ... hvis jeg ikke fikk energi av andre mennesker.. eh ... om jeg hadde blitt sliten av det.. da hadde jeg blitt sykmeldt ... hvis du er introvert og ikke får energi av andre folk.. da blir du tappet» (informant i9).*

*«Hvis ikke du får noe energi av å snakke med mennesker, så kan du jo ikke holde på med dette her» (informant i10).*

En informant som kjenner på en liten introvert side av seg og har valgt å jobbe redusert for å ta vare på den siden forteller;

*«Det har ingen betydning for interaksjonen med andre mennesker så lenge man har den sosiale biten i bunn.. så det handler om at jeg må passe på at jeg har alene tid for at jeg skal få hentet energi» (informant i7).*

#### **5.4 Mellommenneskelig**

Her vil jeg presentere funn relatert til relasjoner, både til leder og til kollega. Jeg skiller her videre på team og individuelt før jeg ser på betydningen av emosjonell oppfølging for begge grupper.

**Relasjon til leder og lederstil:** En god og tydelig leder er viktig for informantene. Det fører ofte til dybdespill fordi forutsetningene er lagt til rette. En kan sparre på det en lurte på, på problemstillinger og få gode tilbakemeldinger på spørsmålene. En god leder gir veiledning og rådgivning ved behov og leder-medarbeider utvekslingen er dermed viktig. En informant beskriver;

*«.. vite min plass, kjenne mine arbeidsoppgaver ... men også da en leder som er dyktig til å trekke oss opp.. klappe oss på skulderen ... jeg ... jeg trenger ros ... jeg trenger å bli sett, jeg trenger å bli hørt ... og jeg trenger å høre at jeg er flink.. og så kan de heller smelle som bare det hvis jeg gjør det dårlig.. det får jeg tåle»* (informant i9).

*«Da er jeg tryggere på at det jeg gjør er riktig.. du kan sparre på alle mulige spørsmål, problemstillinger.. og ja.. få gode tilbakemeldinger.. og god veiledning eller rådgivning for det er det lederen din normalt sett stiller opp med»* (informant i8).

**Relasjon til kollega:** Relasjoner til kollega er alfa omega for alle informanter og en avgjørende faktor for å stå i stillingen;

*«.. ja det er kjempeviktig ... hadde vi ikke hatt gode relasjoner så tror jeg ikke jeg hadde jobbet her»* (informant i6).

*«Det gjør jo jobben mye lettere.. det er mye lettere å være på jobb og gjøre en god jobb hvis du har gode relasjoner til de rundt deg»* (informant i8).

Gode leder- og kollegarelasjoner påvirker klientrelasjonen positivt. Negative relasjoner påvirker klientrelasjonen ulikt, fra stor påvirkning til ingen påvirkning. De fleste mener de er veldig flinke til å nullstille og mener det er to forskjellige sfærer, men innrømmer at det kan påvirke interaksjonene til en viss grad.

**Team og gruppeeffekt:** For de som jobber i team er gruppen avgjørende for jobben. Også gruppesammensetningen påvirker, selv om de fleste kollegaer og team fungerer veldig godt sammen ifølge informantene;

*«Har jeg et godt team.. ja da blir det en bra dag på jobb»* (informant t2).

*«.. vi er jo avhengig av hverandre.. vi må jo stole på hverandre ... jeg må jo kunne stole på at den personen jeg jobber med .... gjør jobben sin ... for vi er jo avhengig av hverandre.. at alle gjør jobben sin som de skal ... for at ting skal fungere» (informant t5).*

Dersom et medlem i teamet ikke fungerer påvirker det de andre på ulike måter. Det gjør for det første noe med samspillet, spesielt hvis det er leder av teamet, og det kan ha en smitteeffekt.

*«.. blir det rar team sammensetning da. En ting er hva du føler selv, men du føler og at de andre ikke helt spiller ærlig da, eller spiller med samme.. da vet du ikke helt hvordan de andre kollegaene er da, for de velger heller ikke å si noe» (informant t1).*

Noen påvirkes negativt i egen jobb og evne til å gjøre jobben, mens noen føler at en gjør en bedre jobb fordi man overkompenserer;

*«Da vil jeg automatisk ... overkompensere og på en måte prøve å være ekstra blid på en måte .... Eller glatte litt over» (informant t5).*

Dårlige relasjoner mellom kollegaer kan påvirke evnen til å være genuin eller i dybdespillet mot kunden. Dersom gruppen ikke fungerer og det ikke er et godt team mener de at kunden veldig godt kan legge merke til det;

*«Kunden vil jo merke det veldig fort ... det er jeg helt sikker på.. at hvis det er en dårlig stemning ..., det vil kunden merke ... fordi at det ... Selv om vi ikke sier noe.. sånn konkret.. så vil de merke det på kroppsspråk.. og måten vi kommuniserer på ... det er jeg overbevist om» (informant t5).*

*«Et team blir ikke sterkere enn det svakeste ledd.. sammensetning er viktig» (informant t1).*

**LMX:** Leder av teamet oppleves viktig og avgjørende for dagen. Leder samler teamet og setter stemningen. Det føles trygt å ha en leder som er tydelig og har tillit til deg, og det påvirker evnen til dybdespill.

*«En god leder.. det er ekstremt viktig.. da.. det gjør arbeidshverdagen så mye enklere og bedre.. eh.. og alt flyter mer ... og da merker jeg at dagen er ikke like slitsom» (informant t3).*

En dårlig leder klarer ikke å bygge teamet, følger ofte ikke prosedyrer og støtter ikke teamet om nødvendig og kan fort føre til usikkerhet. Dårlige leder–medarbeider relasjoner mener de fører til overflatespill som i lengden er utmattende. En informant sier;



*«En dårlig leder blir jo.. en sur passasjer til ... holdt jeg på å si.. eh.. kanskje nesten verre enn det og for ... de sliter på deg på en annen måte.. for de skal du ha med deg gjerne i fire, fem dager ... og det er en person som skaper litt kaos» (informant t3).*

#### **5.4.1 Emosjonell oppfølging - team**

Teamet er, i tillegg til en-til-en relasjon, den arenaen hvor ansatte får utløp for gleder og frustrasjoner. Så lenge det er et godt team, og ikke for store og for mange opplevelser, får ansatte det utløpet de har behov for i teamet. Leder av teamet er avgjørende for tonen og stemningen i teamet og ansatte påvirkes positivt av god leder og negativt av dårlig leder.

Dersom det ikke er en god leder eller et godt team har de behov for å få utløp et annet sted og tar da enten emosjonene med seg hjem, eller får utløp til en annen kollega, men er da tilfeldig om man treffer noen man kan snakke med. Teamet er viktig fordi en har de samme opplevelsene og forstår de emosjonelle episodene.

Informantene føler at de stort sett får utløp i teamet, ettersom de fleste teamledere er dyktige og de stort sett har et godt sammensatt team. En informant beskriver;

*«I team har du selvfølgelig alltid noen å snakke med.., og jobbe sammen med» (informant t1).*

*«Når vi opplever ting så er vi jo en gruppe og vi opplever det ofte veldig likt» (informant t5).*

*«Det teamet vi bygger det er viktig.. og den støtten du får og.. på slutten av en vanskelig dag.. da står vi sammen og vi er ett da.. vi er en enhet.. og det betyr alt.. for du føler deg i alle fall.. Når du blir stukket litt her og der og.. ting blir litt vanskelig.. og du har en av de dagene som blir harde.. så vet du i alle fall at du er en del av et team.. som alle støtter deg.. og alle backer opp.. det er litt som en familie liksom» (informant t3).*

Dersom de ikke har et godt team og ikke føler at de kan snakke med teamet om opplevelser, tar de i mye større grad med seg opplevelser hjem eller videre;

*«Hvis du ikke har de til å prate med og diskutere med om.. så ville jeg nok dra det mer med meg hjem og gruble litt mer på det på egen hånd ja» (informant t2).*

#### **5.4.2 Emosjonell oppfølging - individuelt**

Relasjoner til kollegaer og kollegastøtte er helt avgjørende for informantene i forhold til emosjonell oppfølging. Det å kunne snakke med kollegaer om både positive og negative

opplevelser er alfa omega, og hadde de ikke hatt den relasjonen og støtten ville de ikke ha vært der. Om man ikke har samme relasjon og kjemi med alle kollegaer så mener samtlige informanter at kollegaer er avgjørende. De er viktige for et godt miljø og ikke minst for å kunne være den arenaen de trenger for utløp av hendelser, situasjoner og opplevelser;

*«Det er alltid en eller annen kollega som kan sitte og høre på deg.. eller i lunsjen.. få det ut der og da.. hadde jeg ikke kunnet det hadde jeg aldri klart å stå i jobben.. man må ha en ventilasjon.. og lufte ut, fortest mulig»* (informant i9).

*«Eller at man trenger å bare høre at andre også har hatt den opplevelsen, at ikke dette er sånn wow.. det har vi aldri hørt før.. slapp av, dette går fint, det er normalt»* (informant i8).

De fleste føler de kan snakke med leder ved behov, men i begrenset grad i forhold til det emosjonelle arbeidet da en heller ikke ønsker å bli «registrert» som en som sliter emosjonelt. Det gjelder for informanter i begge bedriftene, som tenker på, og muligens frykter konsekvensene;

*«.. men så kan du si.. han er jo engang lederen min da.. så hvor mye tør du å utfordre til enhver tid»* (informant i9).

*«Lederne har jo nå blitt kurset i emosjonell ledelse.. sånn som jeg har skjønt det.. hvordan lede forskjellige typer ut ifra den bagasjen de har med seg.. og sånne ting.. kan ikke si jeg har merket så stor forskjell foreløpig»* (informant i7).

Enkelte er veldig avhengig av en god leder som kan tilby støtte og følge opp;

*«Hvis jeg ikke opplever støtte fra leder.. da har jeg lært at jeg skal bytte jobb»* (informant i7).

### **5.5 Enkeltindividet**

Her presenterer jeg funn relatert til enkeltindividet og i hvilken grad informantene påvirkes av hendelser. Hvilke følelsesmessige reaksjoner kan det føre til og hvilken sinnsstemning kan det sette ansatte i. I hvilken grad utløser det et behov for oppfølging.

Samtlige tar med seg, bevisst eller ubevisst, emosjoner og sinnsstemninger inn i arbeidsdagen. Et intervju kan ha startet med at informanten forteller de er flinke til å legge bort private emosjoner, men så har det kommet frem senere fra samtlige at de likevel påvirkes;

«Basert på at hvis det er mye som pågår i egen hverdag.. så vil du jo selvfølgelig ha noen dager hvor rett og slett kapasiteten din ikke er der» (informant i8).

«Ja, absolutt.. Det kan jo være både positivt og negativt.. selvfølgelig.. men jeg prøver jo å skjule det så godt som mulig.. for igjen så er det på en måte ikke rom for å vise det på arbeidsplassen sånn sett» (informant t3).

I forhold til affektive hendelser påvirkes informantene både positivt og negativt ut ifra egne opplevelser og hvilket nivå de befinner seg i det emosjonelle arbeidet. Her er det stor forskjell på om det er kollegarelasjon eller kunde/klientrelasjon.

### **5.5.1 Behov for utløp**

Det er et uttalt behov på alle nivåer til å snakke om det emosjonelle arbeidet, både positive og negative affektive hendelser. I hvilken grad er derimot personavhengig. Noen ønsker en-til-en samtaler, med leder eller andre i organisasjonen. Noen ønsker noen helt utenfra, mens noen ser nytten av gruppesamtaler. Det kommer an på behovet, om det er forebyggende eller oppfølgende. Dersom en ikke får utløp i løpet av arbeidsdagen tar informantene tankene og følelsene med hjem.

«.. en case hvor det skjer veldig mye.. og da står jeg hjemme ehh. i matlagingen og tenker og grubler nok litt på neste» (informant i8).

« .. så jeg ikke tar med meg det hjem.. og jeg har jo gjort det og.. tatt det med hjem.. og de gangene jeg ikke har fått snakket om det.. så må jeg si at jeg har tatt med meg saker hjem.. i senga» (informant i6).

### **5.6 Emosjonelt arbeid**

Her presenterer jeg funn knyttet til det emosjonelle arbeidet. Funnene presenteres i underkategorier som genuine følelser, dybdespill, overflatespill, positive utfall, emosjonelt avvik og emosjonell dissonans før jeg ser på behovet for oppfølging av det emosjonelle arbeidet.

«Ekstremt mange passasjerer med liten tålmodighet da, og du uansett prøver å gjøre den overhodet beste innsatsen du gjør da og legger ned så mye integritet da og legger så mye ned

*i jobben personlig ... så er det ganske hardt.. når kundenes forventninger ikke står til det de forventer da» (informant t1).*

*«Selv om kunden ikke hadde rett så skal du prøve å være på kundens side da uten at han skal føle at han har feil ... selv om han har det .... kunden har ikke alltid rett – kunsten er å la kunden i alle fall tro at han har rett» (informant t2).*

**Genuine følelser:** De fleste informantene mener de i utgangspunktet er seg selv på jobb og viser genuine følelsesuttrykk. En informant beskriver;

*«Jeg føler vel at jeg er meg selv i veldig stor grad.. prøver å være det.. ja.. fordi jeg tenker at det er ikke.. noe hensikt å være en annen enn seg selv» (informant i8).*

Likevel kommer det frem gjennom intervjuet at de mot kunde/klient ikke kan vise genuine uttrykk veldig ofte, men gjerne er en kontrollert utgave av seg selv;

*«Jeg føler jo på mange måter at jeg bare er meg selv, men jeg er en overflatisk versjon av meg selv» (informant t3).*

*«Ganske ofte, nesten hele tiden.. det er selvfølgelig noen ganger man må velge en litt annen figur da» (informant t1).*

*«Nei.. asså jeg er jo meg.. men jeg må jo tilpasse meg de jeg snakker med.. om det nå er klienten eller kunden» (informant i10).*

Det er kun en informant som mener å alltid sette på seg en maske i forhold til kundene, men bekrefter å være seg selv overfor kollegaer. Flere bekrefter at de er enda mer seg selv overfor kollegaer.

**Dybdespill:** Veldig mange er dyktige på dybdespillet og har lært seg teknikker de bruker i interaksjonene. Dybdespillet kommer gjerne med erfaring noe informantene bekrefter;

*«Jeg tror jeg har forandret meg i løpet av årene ... jeg tok nok sure folk og slikt mer personlig før.. nå er jeg litt mer sånn ... vifter det av meg fortere enn jeg hadde gjort før.. så jeg har nok lært med det å ta på en maske og være en annen person enn det jeg egentlig er ... blitt ganske god til det» (informant t2).*

*«Det er mange historier du har hørt mange ganger da vet du.. du blir litt trenna i de standardhistoriene da» (informant i10).*

*«Veldig mange passasjerer har en veldig stressa dag, så at de er irritert og sure og grinete, det er ikke på grunn av meg.. og det vet jeg.. og det kan være at de ikke rakk et fly.. det kan være noe på jobben, kjerringa hjemme.. eller et eller annet sånt noe.. men jeg prøver jo selvfølgelig å møte de halvveis.. møte dem og prøve å få dem.. til å smile da» (Informant t4).*

Ifølge Hochschild (1983) kan som nevnt dybdespillet gjøres på to måter; du kan påtvinge deg den følelsen eller du kan lære deg teknikker hvor du assosierer deg med følelsene. Gjennom intervjuene viser det seg at informantene benytter seg av begge. Det nevnes at det er viktig å være en god menneskekjenner som mange føler de er blitt;

*«Jeg prøver å se litt på reaksjoner jeg får fra andre ... så prøver jeg å se alle inn i øynene, og da ser man jo level av interaksjon, level av.. man kan se flyskrekk, alkohol, frustrasjon ... og med en gang du kommer i prat med menneskene så finner du jo fort ut hva det er de søker og hva de trenger» (informant t3).*

Noen påtvinger seg følelsen av å ikke være forutinntatt, andre har lært av tidligere situasjoner som de drar nytte av, og som alle fremhever, det er enklere å påtvinge seg følelsesreglene når en vet at det ikke er ens egen feil, det er noe annet eller noen andre kundene/klientene er frustrerte på. Noen har spesielle teknikker de bruker bevisst i interaksjonene som bidrar til å assosiere seg med kunden/klienten og situasjonene;

*«Så prøver jeg å forstå, forstå frustrasjonen. Der drar jeg nok kanskje litt nytte av for eksempel ... faren min som kanskje kan være litt brysk når han er stresset. Har ikke noe med meg å gjøre.. han er bare stresset.. og da tenker jeg det om disse passasjerene og at de bare har vært i en stresset situasjon og.. jeg prøver å sette meg inn i hvilken sinnsstemning de er da, og så prøver jeg egentlig bare å høre på.. du trenger ikke si så mye alltid» (informant t3).*

*«Jeg bruker flyskrekken min ... som sånn greie.. for jeg har jo hatt uendelig mange angstanfall på flyet .... At jeg da kan fortelle det, gjør at de slapper av og.. tenker at.. hun forstår meg» (informant i7).*

Flere drar nytte av å bruke egne erfaringer og opplevelser i interaksjonene, eksempelvis;

*«Jeg bruker meg selv.. og mine erfaringer mye som eksempler.. og det handler litt om å dra det ned og gjøre det.. ufarlig og folkelig.. både det å ha følelser og vise følelser.. og oppleve vansker.. og oppleve motgang.. hvordan takle det.. for hvis ikke jeg er .... Usårbar.. så tenker jeg at da vil ikke personen på andre siden være det heller» (informant i8).*

*«Men vi er jo forskjellige deler, så jeg må jo ta frem de delene jeg trenger» (informant i6).*

Godt dybdespill fører til gode relasjoner både til kunde, klient og kollegaer og bidrar på den måten og til et godt arbeidsmiljø og godt humør hos den enkelte;

*«De påvirker meg jo veldig positivt.. de tar man jo med seg og gjemmer inni sitt hjerte ... og tar frem på en regnværsdag»* (informant t5).

*«Det er jo det beste når det er sånn.. så.. og da er jeg nok ikke så sliten heller»* (informant i6).

**Overflatespill:** Selv om informantene er dyktige i sitt dybdespill og har gode teknikker for hvordan håndtere det, så «glipper» det likevel og en havner i overflatespillet;

*«.. når jeg egentlig tenker at.. vet du hva.. nå samarbeider du ikke ... du.. men likevel må jeg være hyggelig og blid ... da må du på en måte fortsatt være hyggelig og høflig og smile og være profesjonell.. mens egentlig så kunne du kanskje tenkt at.. nå må du nesten ta deg litt sammen»* (informant i10).

*«At ikke du får lande, at det blir stress ikke sant.. og så er du oppå der, og da kan det og hende at det i større grad glipper i veiledningssamtalen ... det har jeg erfart»* (informant i6).

*«Det er mer det at du føler du er iaktatt.. hele tiden.. og det er noe med det å styre følelsene dine også.. Du kan liksom ikke gjespe eller, riste av deg noe eller.. himle med øynene.. eller noe som helst.. når du drar for den gardinen.. og jeg merker at jeg er spesielt sliten.. eller det er noen som har oppført seg veldig dårlig, eller noe sånt.. så drar du for den gardinen.. og du bare har lyst til med hele kroppen lyst til å vise hvordan du føler deg.. og en passasjer drar opp den gardinen ... jeg tror kanskje det er et av de vanskeligste tidspunktene for meg.. i å kontrollere meg selv»* (informant t3).

*«Men det er klart at hvis det er noen som klager og er sure så kan jeg kjenne at jeg blir litt irritert inne i meg fordi at.. kunden har faktisk ikke alltid rett ... så.. det er bare å svelge noen kameler og bare.. ja fortsette og late som.. holde masken»* (informant t2).

*«.. vi hadde jo med et begravelsesfølge.. det var noen som hadde hentet noen hjem fra den der tsunamien .... og det er jo litt vanskelig.. en vet at alle de var jo utrolig nedfor da ... men hvordan vi ... for vi har jo ... vi kan jo ikke glemme alle andre.. Så det var veldig spesielt da for hver gang vi gikk forbi de så måtte vi ... ta bort smilet og så se litt triste ut.. det var litt sånn.. det var litt vanskelig å sette seg inn i»* (informant t4).

Ulike faktorer påvirker ansatte til å bevege seg fra dybdespill til overflatespill. Informantene nevner faktorer som personlig kritikk, type kunder/klienter og intensiteten i interaksjonene,

lengden på dagen, mangel på ordentlige pauser, ikke rom for å komme ut av situasjonen, følelsen av å ikke ha kontroll, stress, mange negative situasjoner og negative relasjoner.

**Positive utfall:** Ingen av informantene ville blitt i jobben dersom de ikke trivdes og hadde det bra. Det betyr at det også er mange positive utfall av å jobbe med emosjonelt arbeid, noe det også er viktig å få frem. Informantene trekker blant annet frem selvtillit, opplevd mestring, tilfredshet, godt humør og påfyll av energi. Det oppleves som viktig at organisasjonen støtter opp også om de positive utfallene av det emosjonelle arbeidet. Det påvirker ikke bare jobben, men og livet utenfor.

*«Da er jeg verdens beste.. venn, kjæreste, kollega, forelder.. da går det bra»* (informant i9).

**Emosjonelt avvik:** En sjelden gang merker informantene at de ikke klarer hverken dybdespillet eller overflatespillet, men avviker fra følelsesreglene;

*«Jeg hadde en situasjon der jeg hadde eh.. kunden nektet å legge opp pc`n sin.. og jeg hadde sagt fra fire ganger, og da jeg kom tilbake femte gangen ... og så slenger han til meg og sier sånn.. vet du hvor jævlig irriterende det er at du maser så mye? og da mister man noen ganger kontrollen ... og så svarer man at ... har du barn? Ja det hadde han.. ja da vet du helt sikkert hvor irriterende det er når folk ikke hører etter! ... Og jeg merker jo der og da at det ikke er det som forventes av meg og det er ikke det jeg skal si.. men av og til så går det bare ikke liksom.. for du er et menneske du og.. og av og til så blir man ... bare provosert.. og spesielt da når noen kommer med et personangrep på deg da»* (informant i3).

*«Jeg var helt uforberedt på at vi skulle gjennom noen sånne greier den dagen.. og da begynte bare tårene og renne»* (informant i10).

**Emosjonell dissonans:** Flere av informantene har kjent på konsekvensene av emosjonelt arbeid. De har følt seg slitne, noen utbrent og det har ført til sykefravær for enkelte.

Informantene beskriver;

*«Jeg blir jo ekstra sliten av å kontrollere følelsene mine ... det er jo selvfølgelig ... men da er det jo veldig greit å kunne debriefe etterpå så får man det ut»* (informant i7).

*«Kan være helt knekt til tider jeg når fredagen kommer ... kan være så sliten av folk.. og jeg bare kan lukke igjen døra og kan ta på meg joggebukse, og mure meg inne frem til mandag morgen»* (informant i9).

«Det har vært dager da jeg har kommet hjem hvor jeg bare har sittet i sofaen og ikke orket å snakke med noen, hele dagen, ikke orket å gå ut» (informant t2).

«.. og det å kunne si ifra mye tidligere.. for det er klart.. når du blir utbrent så.. går du på og går på ... og hvis du ikke stopper, så mister du.. på en måte normalen din.. og så tror du at det er dette som er normalt.. og så bare øker man på.. så jeg var nok helt elektrisk» (informant i6).

### **5.6.1 Behov for oppfølging**

Alle har behov for utløp og oppfølging uansett, uavhengig om de har genuine følelser, er i dybdespillet eller overflatespillet. Det handler bare om å få utløp for dagens opplevelser, både positive og negative.

«Det er viktig at vi får utløp for det.. at vi kan snakke om det. Vi kan ikke styre følelser, for følelser kommer, men vi kan styre hvordan vi håndterer det. Vi må akseptere at de er der og ikke skyve de bort.. da blir vi syke.. så jeg tenker det er superviktig å snakke om og ikke minst være oppmerksom på det selv» (informant i6).

«Å komme inn og prate med kollegaene mine om det.. JA, det har jeg definitivt behov for.. hadde jeg ikke hatt de.. hadde jeg ikke holdt ut.. jeg må ha den ventileringen» (informant i9).

Det viktigste er likevel overflatespillet for det er det som påvirker den enkelte mest i det lange løp. Her mener alle at det er et stort behov for utløp. Informantene sier;

«Du må liksom få lufta det litt og kanskje få litt bekreftelse fra andre at det ikke bare var jeg som.. meg det var noe feil med.. og når du da får luftet deg med andre og pratet om det, finner du stort sett ut at.. nei de andre hadde opplevd det på samme måte eller.. ja.. tenkt det samme om det da» (informant t2).

«Jeg kommer jo i veldig mange vanskelige samtaler.. Og jeg kan få mange vanskelige samtaler etterpå.. altså i forhold til at de tok kontakt med meg i ettertid og sånn.. eh.. og jeg har jo hatt opplevelser hvor jeg må ringe lege med bekymring.. og varsle nav.. ikke sant.. og det er ganske tunge.. ting.. og da har jeg behov for å prate om det.. og også når jeg opplever at her har jeg kanskje selv tråkket over streken.. her har jeg pushet på noe som jeg ikke skulle ha pushet på. Det å kunne snakke om det etterpå er kjempeviktig for meg» (informant i6).



*«Jeg tror jeg kanskje hadde hatt godt av å få ord på det.. at noen fortalte meg hva det var. For jeg fortalte vel egentlig ingen om det.. eh.. når det pågikk så kunne det faktisk vært ganske fint å få noen til å hjelpe meg å sette ord på det og fortelle meg at det.. ikke er.. kanskje ikke er unormalt, eller fortelle hvorfor.. for jeg følte meg jo egentlig bare som en sviker» (informant t3).*

*«Du trenger en mental kvern etterpå.. og liksom få logget ... få satt et riktig fokus på det.. og tenke på ressurs da» (informant i8).*

Også det å være i «flytsonen» gjennom genuine uttrykk og dybdespill kan vise seg å ha negative utfall og generere et behov for oppfølging. En informant setter ord på det;

*«Jeg blir i godt humør av å føle at jeg håndterer situasjoner.. men jeg merker også det at.. de dagene jeg føler at jeg greier å løse alle problemer og jeg går inn med hundre prosent innsats for å løse alle problemer, vanskeligheter og få alle i bedre humør og sånt.. og du føler at alt er bra.. og sånne ting.. men det er ofte da jeg er mest sliten også» (informant t3).*

Jeg har i dette kapitlet presentert mine data sammen med en enkel analyse av funnene. Utgangspunktet har vært analysemodellen og dataene er blitt kategorisert i henhold til den. Jeg vil videre i neste kapittel diskutere funnene og kople de mot teorien.

## **6.0 DISKUSJON OG REFLEKSJON**

I diskusjonen vil jeg se mine data og mine funn i sammenheng med teorien fra kapittel 3. Jeg vil i tolkningen reflektere over både det som ble sagt og det som ubevisst ble uttrykt i dataene mine, og reflektere over de funnene jeg har gjort. Utgangspunkt for diskusjonen er forskningsmodellen vist i kapittel 2. Når jeg her diskuterer det emosjonelle arbeidet, omfatter det alle elementer i analysemodellen. Deretter diskuterer jeg behovet for en organisatorisk oppfølging og om det er ulikt behov for ansatte i team kontra ansatte som jobber individuelt.

### **6.1 Emosjonelt arbeid**

Jeg har i mine data ikke grunnlag for å bekrefte teorien om at ansatte normalt uttrykker sine genuine følelser, og at kun når dette mislykkes benyttes overflate og dybdespill (Diefendorff & Gosserand, 2003). Ifølge dataene hevder informantene at de stort sett er seg selv, men

likevel går inn i en rolle overfor kundene/klientene. Kun sammen med kollegaer mener de at de fullt kan være seg selv. Det betyr ikke at de ikke kan ha genuine uttrykk mot kunde/klient, men det virker ikke som det foregår like ofte som de gir uttrykk for. En opplevd dårlig relasjon med en kollega kan føre til overflatespill mot kunder/klienter, men fører gjerne til dybdespill mot kollegaen for å bevare relasjonen (Grandey & Melloy, 2017). Her bekrefter mine funn teorien. For team-arbeiderne kommer det an på varigheten på relasjonen. Kun en mer langvarig relasjon bekrefter teorien.

Mine funn tilsier at ansatte ofte befinner seg i dybdespillet. Hochschild (1983) refererer til to metoder for dybdespill og informantene forteller at begge benyttes. Lærte teknikker bidrar med å klare det, i tillegg til egne erfaringer. Forskningen (Dahling & Perez, referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011; Kruml & Geddes, referert i Chi & Wang, 2016) stemmer her godt overens med min empiri hvor informantene hevder de med årene håndterer situasjoner bedre, noe som gjør at de oftere er i dybdespillet. De lot seg i større grad påvirke av hendelser da de var nye i jobben og brukte flere ressurser på å kontrollere følelsene.

Mine data støtter forskningen som sier at genuine uttrykk og dybdespill blant annet fører til jobbtilfredshet og kundetilfredshet (Becker mfl., 2017; Hülshager & Schewe, 2011), og mer positiv sinnsstemning på grunn av positive relasjoner til kunde/klient (Totterdell & Holman, referert i Grandey & Melloy, 2017). Data viser motsatt effekt ved vanskelige interaksjoner. Videre viser dataene at ansatte i attføringsbedriften har mer langvarige klientrelasjoner som bidrar til mer positive og støttende interaksjoner og reduserer effekten av negativ utveksling (Groth & Grandey, 2012). En fordel for ansatte i attføringsbedriften kan være at de i større grad har autonomi i stillingen og mulighet til å forberede seg. De forbereder seg gjerne dagen i forveien og møter mentalt forberedt til neste dag. De planlegger møtene ved å ikke avtale mange vanskelige interaksjoner etter hverandre, og kan legge inn pauser hvor det er nødvendig. Det gir ingen garanti for at ikke uforutsette hendelser kan oppstå, men jeg tolker dataene dithen at det emosjonelle arbeidet er mer forutsigbart for ansatte i attføringsbedriften, at de har større påvirkning på egen situasjon og videre på egen evnen til dybdespill. Kabinansatte møter i større grad uforberedt på de situasjoner som kan oppstå fordi arbeidsformen ikke gjør det mulig å planlegge i samme grad.

Selv om funnene viser at ansatte har gode teknikker og erfaring i å være i dybdespillet, benytter de også overflatespillet. Funn viser at overflatespillet lettere fører til et emosjonelt avvik hvor en ikke lenger klarer å følge følelsesreglene. Det kan føre til emosjonell dissonans

(Abraham, 1998; Hochschild, 1983) og oppleves i henhold til mine funn som mer slitsomt, noe som er i tråd med forskningen. Det har for noen ført til utbrenthet og sykefravær (Indregård mfl., 2016; Hülshager & Schewe, 2011). Data viser at flere informanter, spesielt i attføringsbedriften, mener det er viktig å ha tilgjengelige ressurser jamfør COR-teorien (Hobfoll, 1989), og dersom du ikke har nok ressurser blir det avstand mellom kravene fra det emosjonelle arbeidet og evnen du har til å utøve arbeidet, noe som kan føre til dissonans. Dersom en har tilgjengelige ressurser blir en ikke like sliten viser funnene. Forskning sier at ansatte som sterkt assosierer seg i jobben, viser genuin medfølelse og empati for andre likevel er mest tilbøyelig for å føle utbrenthet, nettopp fordi de gir så mye av seg selv i jobben (Maslach, referert i Ashforth & Hunphrey, 1993), noe som samsvarer med mine funn.

Hva som påvirker evnen til dybdespill eller overflatespill og når det forholdet endrer seg fra det ene til det andre, var det ikke så enkelt for informantene å sette fingeren på. Det kan settes i sammenheng med at ansatte ikke reflekterer så mye rundt temaet i det daglige. Mine data støtter forskningen som viser at faktorer som personlighet (Grandey & Melloy, 2017; Buckner & Mahoney, 2012), grad av autonomi, hyppighet, varighet og intensitet i interaksjonene og variasjon av følelsesuttrykk (Morris og Feldman, 1996) påvirker. Mine data viser i tillegg funn som tilsier at type kunder/klienter, mangel på pauser, følelsen av å ikke ha kontroll, stress og tilgang til å komme seg ut av situasjonen påvirker. Hvilken sinnsstemning ansatte tar med seg inn i arbeidsdagen kan også påvirke ifølge dataene. Ifølge mine funn moderer opplevelse av egen mestring påvirkningen av emosjonell dissonans og støtter dermed forskningen til Indregård mfl. (2018b). Det samme gjør opplevd støtte (Abraham, 1998) og følelsen av et støttende miljø (Kinman mfl., referert i Indregård mfl., 2018). Jeg diskuterer videre elementene som kan påvirke det emosjonelle arbeidet som organisasjonen, personlige egenskaper, relasjoner både i gruppe og team, og enkeltindividet.

**Organisasjon:** Det virker som om informantene er innforstått med følelsesreglene som gjelder i sine organisasjoner, samt de jobbkravene de har. Dataene mine viser at ansatte som har jobbet lenger enn tre år kjenner på økte jobbkrav, noe de mener påvirker evnen til emosjonelt arbeid. Selv om de er seg bevisst krav og regler, er de usikre på om de er gjort eksplisitt, muntlig eller om ansatte rett og slett er blitt sosialisert inn i dem.

Dataene mine viser at rett rekruttering er viktig for team-arbeiderne. Det er viktig at ansatte passer inn i et team for å kunne samarbeide, følge prosedyrene og samtidig kunne ta ansvar når noe oppstår. Funnene viser et opplevd fokus på rekrutteringen og mener de fleste

kollegaer er dyktige og passer inn. Funnene spriker mer blant de individuelt arbeidende. Det kan muligens ses i sammenheng med at de stort sett jobber individuelt og ikke er like avhengig av kollegaer for å utføre selve jobben. Funnene spriker og i forhold til hvilket fokus ansatte føler ledelsen har på rett rekruttering. Samtidig har avdelingsleder et uttrykt fokus på hva som er viktig i rekrutteringen, så funnene kan være tilfeldig i ulike avdelinger.

Forskningen viser til en sterk sammenheng mellom opplæring og oppfølging av nyansatte og evnen til dybdespill (Chi & Wang, 2016), og ansatte føler de er gitt visse verktøy for å klare det som NLP og Vip24 for atføringsbedriften og «stop-drop-review» for kabinansatte. Verktøyene kan ses på som mestringsverktøy og være nyttig i forhold til hvor ansatte er i det emosjonelle arbeidet. Det støtter oppunder om forskningen som sier at opplæring i mestrings teknikker er en viktig modererende faktor for å håndtere arbeidet (Indregård mfl., 2018b). Til en viss grad legger her organisasjonen til rette for å gjøre det emosjonelle arbeidet enklere, samtidig oppleves det ikke som et konkret tiltak for informantene viser dataene. Ansatte i atføringsbedriften benytter verktøyet, men det knyttes mot en tilstandsendring hos klientene og ikke i hvordan ansatte kan ta vare på seg selv, og støtte hverandre i det emosjonelle arbeidet. For de kabinansatte vil verktøyet kunne bidra til økt kontroll over en situasjon, men ikke som oppfølging. Ingen data tilsier at ansatte har fått opplæring i hvordan håndtere det emosjonelle arbeidet, og gjelder for begge bedrifter. Opplæring skjer via sosialisering prosesser, kollegastøtte og egen læring.

Det virker ikke som om ledelsen i bedriftene har et fokus på det emosjonelle arbeidet og dermed hverken oppmuntrer til overflate eller dybdespill (Barry mfl., 2018). Ut ifra dataene har jeg ikke grunnlag for å spekulere i om det er en bevisst strategi fra organisasjonene sin side og avdelingsleder i atføringsbedriften var ikke i posisjon til å gi meg svaret. I flyselskapet viser dataene at ansatte opplever mindre opplæring av de nyansatte som og tilbys lavere lønninger enn tidligere (McNamara mfl., referert i Chi & Wang, 2016). Funn viser at økte jobbkrav gir mindre tid til opplæring i begge bedrifter, noe som er veldig interessant i forhold til mulige konsekvenser av emosjonelt arbeid både for den enkelte og for organisasjonene. Mine data tilsier at ledelsen ikke anerkjenner ansattes indre følelser og emosjoner som en viktig del av ansattes arbeidshverdag (Küpers & Weibler, 2008), hverken i kulturen eller for klima (Grandey mfl, 2012; Indregård mfl, 2018). Heller ikke i forhold til HRP (Flamholtz, referert i Indregård mfl., 2018).

**Personlige egenskaper:** Mine funn viser at personlige egenskaper fremheves som viktig. En må være en spesiell type for å håndtere emosjonelt arbeid over lang tid, ikke minst må en like å være sammen med mennesker. Emosjonelt arbeid kan til en viss grad læres i form av å bruke teknikker og få erfaring bekrefter funnene, men at utgangspunktet er personlighet. Relasjonen mellom mennesker påvirker opplevelsen av emosjonelt arbeid, og hvem en er kan være avgjørende i forholdet. Å være enten ekstrovert eller introvert sier dataene ikke har stor betydning fordi ansatte har inntrykk av at de fleste gjør en god jobb uansett. Det fremstår likevel litt uklart for meg hvor reflekterte informantene var rundt den egenskapen. Mitt inntrykk er at hverdagen forløper uten at ansatte nødvendigvis tenker over hvilke faktorer og egenskaper som påvirker. Det kan godt være spørsmålet ikke var satt i rett kontekst, og kun ble sett i sammenheng med kunde/klient interaksjon, og ikke medarbeider relasjonene. Dersom grad av ekstrovertshet handler om hvor du henter energi viser noen funn at det å være introvert kan være vanskelig. En ansatt jobber redusert for å kunne ta vare på en introvert side, noe som sier meg at det kan være noe i påstandene. Det betyr ikke at introverte ikke gjør en like god jobb, men handler om å kunne håndtere det emosjonelle arbeidet på lang sikt. Judge og Larsen (2001) fremhever i tillegg grad av nevrotisisme, sammen med selvsikkerhet, egen mestringsevne og grad av opplevd kontroll som mulige faktorer for å håndtere emosjonene, noe som stemmer overens med mine funn.

Å lære seg å tape er et veldig interessant perspektiv teorien ikke tar opp, men som er et interessant funn i undersøkelsen. Ut ifra gitte følelsesregler må ansatte, og spesielt teamarbeidende, gi inntrykk av at kunden alltid har rett, noe som ikke gir den ansatte mulighet til å forsvare seg. Som dataene forteller er det ikke alle som er i stand til å klare det. Slik jeg tolker det påvirker det evnen til å være i dybdespillet og kan lettere føre til overflatespill for enkelte.

Mine data gir sprikende svar rundt emosjonell intelligens og svarene kan også her baseres på grad av refleksjon rundt begrepet. For noen er det viktig, for andre ikke så viktig og enkelte mener det til og med kan være forstyrrende for resultatoppnåelse i form av for mye empati. Enkelte mener det er viktig i forhold til å se andres behov, i henhold til teorien. Mine data gir ikke grunnlag for å bekrefte teorien om at emosjonelt intelligente mennesker oftere utøver dybdespill (Mesmer-Magnus mfl., 2012).

Noe data fremhever betydningen av å levere et godt skuespill, og at enkelte er flinke til det. Ønsket og evnen til det ligger nok i personligheten og i forhold til ekstrovertshet (Judge mfl.,

2009). Data viser at enkelte er flinke til å sette på seg et smil og en maske uten å påvirkes av det, og kan muligens styrke teorien om at ekstroverte håndterer overflatespillet bedre (ibid).

**Mellommenneskelig – Individuelt:** Funnene viser at for de som jobber individuelt er lederstil viktig i varierende grad. Viktig for noen og ikke like viktig for andre. Alle setter derimot pris på en god og tydelig leder som de mener er viktig for evnen til dybdespill og genuine uttrykk, og mener vil bidra til positive sinnsstemninger. En god leder gjør arbeidsdagen enklere viser dataene og bekrefter teorien som sier det fører til jobbtilfredshet (Mesmer-Magnus mfl., 2012). Motsatt negative effekter ved dårlige ledere. Enkelte har hatt ulike ledere og merker stor forskjell på lederstil, og har dermed følt på hvor avgjørende emosjonell intelligens og LMX kan være på relasjonene. For de som ikke er like avhengig av en god leder kan dataene tydes dithen at de er selvstendige i sitt arbeid og så lenge de leverer resultat har de stor grad av autonomi. Det kan være at dårlige ledere har ført til at de er blitt selvstendige, uten at funnene kan bekrefte det.

De fleste føler de kan snakke med leder ved behov, men begrenset grad i forhold til det emosjonelle arbeidet da en heller ikke ønsker å bli «registrert» som en som sliter emosjonelt. Det samsvarer med referanse innledningsvis som sier det føles vanskeligere å få aksept for psykiske forhold (Barry mfl., 2018). Som avdelingsleder bekrefter er oppfølging av det emosjonelle arbeidet ikke et fokus, og er dermed ikke naturlig å bruke leder for utløp. Relasjoner til kollegaer og kollegastøtte er viktig for informantene. Det å kunne snakke med kollegaer om både positive og negative opplevelser er alfa omega og hadde de ikke hatt den relasjonen og støtten ville de ikke ha vært i jobben.

**Mellommenneskelig – Team/gruppe:** Funnene viser at for kabinansatte er teamet avgjørende for jobben. De opplever de fleste kollegaer som veldig dyktige, noe som gjenspeiler organisasjonens fokus på rett rekruttering. En skal ha en viss personlighet og være en lagspiller viser funnene. Alle påvirkes av gruppesammensetningen både i positiv og negativ forstand, og mener stemningen ofte har en smitteeffekt (Becker mfl., 2017). Er teamet samstemt, i godt humør og evner å være i dybdespillet, mener de det påvirker både jobbtilfredshet og jobbpptreden (Becker & Cropanzano, referert i Becker mfl., 2017). Et godt team smitter over på kundene og påvirker relasjonen mellom ansatte og kunde positivt viser funnene. Dårlige relasjoner i teamet kan derimot påvirke kunderelasjonen negativt og føre til overflatespill. Grad av «skuespill» vil være avgjørende for om kunde merker noe til det, men kollegaer i overflatespillet vil kunne påvirke resten av teamet. Funnene viser at

ansatte reagerer ulikt på overflatespillet hos kollegaer. Noen dras ned til samme nivå, mens andre overkompenserer med å være mer i dybdespillet, selv om de sier det er situasjonsavhengig i hvilken grad. Som Ashforth & Humphrey (1995) hevder viser funnene at gruppeeffekten også kan skade prestasjonene. Dette både fordi overflatespill og dårlige relasjoner smitter over på de andre i teamet og deres evne til å utføre jobben, men også motsatt hvor en veldig bra gruppe kan ha det så bra sammen at de «glemmer» kundene.

Leder av teamet er avgjørende for gruppen i henhold til dataene. En leder som samler teamet, er tydelig og viser tillit til at medarbeidere kan jobben påvirker evnen til dybdespill, og bidrar til at dagen ikke er like slitsom. LMX teorien er viktig for å forstå den enkelte og kunne vise tillit, men er likevel ikke helt avgjørende i teamet viser funnene fordi ansatte er veldig prosedyrestyrt<sup>9</sup>. Det handler mer om å være tydelig, konsekvent, ta ansvar ved behov og skape en god stemning ved å selv gå foran som et godt eksempel. Som Humphrey (referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011) hevder er evnen til å skape positive sinnsstemninger en viktig lederoppgave. En dårlig leder fungerer motsatt og klarer ikke å motivere teamet, er ikke støttende, følger ikke prosedyrene og fører til usikkerhet på hva som gjelder. Funn viser at en dårlig leder kan bidra til overflatespill hos hele teamet, avhengig av hvor tett de jobber med teamlederen og hvilken relasjon resten av teamet har. Emosjonell intelligens har en viss betydning, men ikke avgjørende for teamet ifølge mine data. Jeg kan dermed ikke bekrefte teorien som sier at ledere med høy grad av emosjonell intelligens er bedre på å skape entusiasme i teamet (George, referert i Ashkanasy & Humphrey, 2011).

Det bør i sammenheng nevnes at teamets sammensetning endres relativt ofte. Teamet jobber sammen alt fra en tur til fem dager. I neste jobbperiode er teamet et annet, og det krever noe av teammedlemmene å tilpasse seg. Likevel viser funnene at ansatte er tilpasningsdyktige, noe som nevnes å være en forutsetning for å kunne ha jobben. Lengden på negativ relasjon til kollegaer er avgjørende for overflate eller dybdespill, hvor mer langvarige relasjoner fører til mer dybdespill for å bevare relasjonen.

**Enkeltindividet:** I det store og det hele så er enkeltindividet avgjørende for opplevelsene. Mine funn viser at alle informantene påvirkes følelsesmessig av hendelser og opplevelser i arbeidshverdagen, både positive og negative jamfør AET teorien (Weiss & Corpanzano, referert i Ashkanasy, 2003), og bekrefter at opplevelsene påvirker blant annet holdninger,

---

<sup>9</sup> Ansatte i flyselskapet har sjekklister for å ivareta sikkerheten om bord og har gitte regler/anbefalinger for fremgangsmåter i serveringen.

oppførsel, tilfredshet og lojalitet (Ashkanasy og Daus, 2002). I hvilken grad ansatte påvirkes følelsesmessig avhenger av personlighet, men også summen av affektive hendelser og bakenforliggende faktorer. Dataene bekrefter dermed forskningen her. Funnene sier videre at sinnsstemning vil påvirke effekten av opplevelsene og i hvilken grad en klarer å være seg selv, i dybde eller overflatespillet og påvirker dermed dømmekraft jamfør «affect infusion model» (Forgas, 1995). Både positive og negative sinnsstemninger varierer i forhold til opplevelser, både jobb og privat ifølge mine data og kan videre påvirke evnen til å håndtere jobbkrav og følelsesregler (Fisher, 2008). Det viktigste kan være som Fredrickson (referert i Ashkanasy, 2003) hevder, nemlig at utfallet av affektive hendelser oftest er knyttet til opplevelsen i slutten av hendelsene. Funn tilsier at dersom ansatte får det utløpet og den oppfølgingen de har behov for etter affektive hendelser påvirkes de ikke like mye.

Ifølge mine data mener ansatte de er flinke til å legge til side private sinnsstemninger når de kommer på jobb. Det er et interessant funn i den sammenheng at samtlige informanter, bevisst eller ubevisst, gjennom intervjuene bekrefter å ta med seg sinnsstemninger inn i jobb, i varierende grad. Jeg kan dermed ikke utelukke at ansatte ikke påvirkes av «private» følelser.

## **6.2 Behov for organisatorisk oppfølging**

Mine funn viser at ansatte har behov for utløp og oppfølging av det emosjonelle arbeidet, uavhengig om de har genuine følelsesuttrykk, er i dybdespillet eller i overflatespillet. Det handler for ansatte om å få utløp for de hendelser, situasjoner og interaksjoner en opplever gjennom en arbeidsdag, relatert til både positive og negative opplevelser og følelser.

Ansatte opplever ikke at organisasjonene legger til rette for det emosjonelle arbeidet eller følger opp ifølge mine data, hverken for den enkelte, gjennom arbeidsmiljøet eller kulturen. Ansatte føler ikke at ledelsen anerkjenner ansattes indre følelser og emosjoner som en viktig del av ansattes arbeidshverdag. Dette til tross for at mine funn støtter forskningen som sier at organisasjoners grad av bekymring og omtanke for de menneskelige ressursene har modererende effekt på emosjonell dissonans, utbrenthet og sykefravær (Indregård mfl., 2018). Mine funn viser at samtlige ansatte mener organisasjonene bør ha et økt fokus på det emosjonelle arbeidet og hvordan ansatte håndterer det, og at oppfølgingen bør være obligatorisk. Begge bedriftene har helseforsikring hvor ansatte kan benytte seg av psykologtimer. Dataene viser likevel at å benytte psykolog ville være en høy terskel for mange da det kan være vanskelig å innrømme for seg selv og for andre at man sliter og har et



behov. Det kan virke som det er en grad av skam forbundet med å ha følelser knyttet til arbeidet. Det kan stemme overens med mine data som sier at ansatte ville følt seg registrert ved å snakke med leder om det emosjonelle arbeidet og at organisasjonen da ville oppfattet ansatte som uegnet for jobben. Funn tilsier at ansatte i begge bedriftene vil føle seg registrert dersom de kontakter ledelsen for utløp og oppfølging av det emosjonelle arbeidet, og kanskje mest i flyselskapet hvor det er større avstand mellom ansatte og ledelsen. Dette kan ha sammenheng med mulige fordommer rundt psykisk helse uten at jeg har grunnlag for å konkludere. Funn tilsier at ansatte synes det er vanskelig å snakke ut om emosjonell dissonans og negative følelser knyttet til emosjonelt arbeid fordi de er redd andre ikke vil forstå og at de skal fremstå som «svake».

Dersom oppfølgingen var obligatorisk ville ansatte kunne trække over den terskelen fordi det er likt for alle og som dataene sier; det er frivillig hva en vil komme med. Mine funn sier videre at ansatte savner et fokus fra ledelsen og at en organisatorisk oppfølging ville fått ansatte til å føle at organisasjonen bryr seg om de menneskelige ressursene og dermed ha modererende effekt. Ettersom ansatte har behov for utløp både av positive og negative følelser blir det viktig for organisasjoner å legge til rette for å følge opp negative følelser samtidig som de ivaretar de positive følelsene. Hvordan oppfølgingen bør foregå viser seg å være individuelt og personavhengig og ettersom personligheter er ulike oppstår det ulike behov for oppfølging. Enkelte ønsker en-til-en samtaler med leder, andre ønsker fagpersoner utenfra og enkelte gruppesamtaler. Type oppfølging er knyttet til intensiteten og lengden på opplevelsene og om den skal være forebyggende eller oppfølgende.

Det virker som om ansatte i begge bedriftene har innfunnet seg med at det emosjonelle arbeidet ikke følges opp og baserer seg på kollegaer. Har man ikke kollegaer å snakke med tar man i større grad følelsene med hjem. Dersom en ikke har noen å snakke med hverken på jobb eller hjemme ville ansatte i større grad blitt påvirket av det emosjonelle arbeidet viser funnene. Mine funn tilsier at gode kollegaer er alfa omega for ansatte og uten gode kollegaer å støtte seg til og få utløp med, ville de ikke kunnet stå i jobben.

### **6.2.1 Team**

Ansatte i team stort sett får utløp for det emosjonelle arbeidet i teamet og påpeker betydningen av teamet da alle har den samme opplevelsen. Dersom det ikke er gode relasjoner i teamet får de ikke det utløpet de har behov for og tar da i større grad med seg følelsene hjem

eller til andre kollegaer. Dårlig leder i teamet fører til mer overflatespill og et økt behov for utløp som de må få et annet sted. Selv om teamet stort sett har hverandre savner team-arbeidende en obligatorisk organisatorisk arena for utløp av det emosjonelle arbeidet.

### **6.2.2 Individuelt**

Ansatte som jobber individuelt er avhengig av kollegastøtte og å ha kollegaer rundt seg som de kan få utløp til. Selv om kollegaer ikke har vært i den samme situasjonen utfører de samme type arbeid og viser forståelse for hverandre. De har alltid en kollega de kan støtte seg til. Videre viser funnene likevel at dersom de jobber i team bruker de teamet for oppfølging på lik linje med team-arbeidende, og har da ikke samme behovet for andre kollegaer. En god leder er viktig for ansatte men ikke avgjørende for den daglige oppfølgingen av det emosjonelle arbeidet. Selv om ansatte her føler de får et godt utløp gjennom kollegastøtten savner de en organisatorisk oppfølging som er tilrettelagt til hverdagen.

### **6.2.3 Ulikt behov for organisatorisk oppfølging?**

Funnene viser at et behov for organisatorisk oppfølging ikke er forskjellig om en jobber i team eller jobber individuelt. Kollegaer kan støtte seg på hverandre, men ansatte savner likevel en organisert oppfølging av det emosjonelle arbeidet. For begge arbeidsformer ville det gitt positive effekter på den enkelte ansatte fordi det viste at ledelsen brydde seg. En obligatorisk arena for utløp og oppfølging av det emosjonelle arbeidet ville gjort terskelen lavere for alle og mer naturlig. Hvor ofte en oppfølging bør være varierer og funnene viser her ulikheter mellom team og individuelt arbeidende. Mens det for team er nok med en gang i året kunne de som jobber individuelt tenke seg en arena for oppfølging i snitt en gang i måneden. Forskjellen her ligger muligens i måten å jobbe på, hvor ansatte i team ikke har fast kontor og samme tilknytning. Funnene viser ingen forskjeller i hvordan oppfølgingen bør være, men er for begge grupper avhengig av personlighet og enkeltindividers behov. Ettersom det i dag ikke er en opplevd tilrettelagt arena for organisatorisk oppfølging er det mest avgjørende i det daglige, både for team og individuelt arbeidende, gode relasjoner til kollegaer og et støttende miljø.

## 7.0 OPPSUMMERING

Emosjonelt arbeid handler om kontrollere egne følelser i interaksjoner med kunder eller klienter ut ifra organisasjoners jobbkraav og følelsesregler. Forskning konkluderer med at emosjonelle krav og emosjonell dissonans i arbeidshverdagen over tid kan føre til helseproblemer og sykefravær og dermed kan ha store konsekvenser både for den enkelte ansatte og for organisasjonene. Likevel virker det ikke som om organisasjoner legger til rette for å følge opp de menneskelige ressursene i forhold til dette arbeidet. Med det som utgangspunkt ønsket jeg å se nærmere på ansattes behov for oppfølging og om behovet er ulikt ved ulike arbeidsformer. Utgangspunktet i undersøkelsen var to ulike bedrifter hvor ansatte i den ene jobber i team med kunder og den andre jobber individuelt en-til-en med klienter. Bedriftene befinner seg i ulike bransjer, men er begge i tjenesteytende næringer og utfører emosjonelt arbeid i det daglige. Undersøkelsen ble utført gjennom kvalitative dybdeintervjuer, med en induktiv tilnærming.

Ingen av informantene i undersøkelsene føler organisasjonen følger opp deres emosjonelle arbeid. De er opplært i noen mestrings teknikker som de mener har en modererende effekt for å håndtere selve arbeidet, men ikke for oppfølging av det emosjonelle arbeidet og de følelser arbeidet utløser. Emosjonelt utløp får de per i dag hos kollegaer og kollegastøtte er avgjørende for å kunne stå i jobben. Å gå til leder og fortelle om negative følelser knyttet til arbeidet viser seg å være en høy terskel for de fleste og de frykter konsekvensene av å være «registrert» som en som ikke håndterer arbeidet. Individuelt arbeidende føler de kan snakke med nærmeste leder om ulike problemstillinger, men ikke i like stor grad om følelser. Ansatte i team kan snakke med teamleder dersom de har god relasjon, men føler ikke de kan snakke med nærmeste leder i organisasjonen grunnet stor avstand og frykten for å bli registrert. Det virker også her som om ansatte føler det er vanskelig å få aksept og forståelse for de psykiske påvirkningene av arbeidet som referert til innledningsvis, og at å inneha negative følelser er forbundet med en form for skam det ikke snakkes om. I en tid hvor godt omdømme er et sterkt konkurransefortrinn, vil oppfølging av psykiske forhold være like viktig som fysiske forhold. Ansatte har behov for en arena for å snakke om både positive og negative følelser knyttet til hendelser i sitt emosjonelle arbeid. Som oppgavens tittel indikerer er det dermed viktig å tenne flammen ved å ta vare på de positive utfallene av arbeidet, samtidig som den ikke kveles ved å ikke følge opp de negative.

## ***7.1 Konklusjon***

Ut ifra problemstillingen viser funnene at alle ansatte har behov for og ønske om en organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet. Samtlige mener videre at en slik oppfølging bør være obligatorisk, for å normalisere følelser tilknyttet arbeidet og sette en lavere terskel for utløp. De mener det ville hatt modererende effekter på arbeidet. Selv om ansatte jobber på ulike måter viser funnene at det ikke er forskjell på å jobbe i team og jobbe individuelt med tanke på et behov for organisatorisk oppfølging, men det er ulikheter knyttet til hyppigheten av oppfølgingen. Hvordan oppfølgingen bør være er personavhengig, og det er her ingen tydelige forskjeller på team eller individuelt arbeid.

## ***7.2 Videre forskning***

Dette er en liten undersøkelse i den store sammenheng, samtidig som det er et felt det ikke er forsket mye på i Norge. Det er et klart funn i denne undersøkelsen at det eksisterer et behov for en organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet og at den bør være obligatorisk som nevnt i konklusjonen. Funnene sier likevel ikke så mye om individuelle behov.

Undersøkelsen kan gjøres i en mye større skala for å kartlegge hva som bør tilrettelegges, hvor fokuset bør ligge og hvordan en tilrettelegging og oppfølging kan og bør foregå.

Undersøkelser bør videre foregå i andre type bedrifter for å se om mer stabile arbeidsformer for team-arbeidere påvirker behovet annerledes, og også om mer ustabile individuelle forhold ville gitt andre svar. Det ville også vært interessant å undersøke organisasjoners fokus på ansattes emosjonelle arbeid og i hvilken grad de ønsker å følge det opp.

Det er et behov for mer forskning på temaet emosjonelt arbeid som kan bidra til økt fokus og en anerkjennelse på at emosjonelt arbeid kan være slitsomt på lik linje som fysisk arbeid.

Følelser er tilstede hele tiden og det ville vært interessant å forske mer på hvorfor negative følelser tilknyttet det emosjonelle arbeidet skal føles så skambelagt som det tilsynelatende gjør. Å lære seg å tape er et veldig interessant funn som teorien og forskningen ikke tar opp, men som hadde vært spennende å forske videre på. Jeg fikk i undersøkelsen heller ikke et klart svar på betydningen av å være ekstrovert og introvert, noe jeg gjerne ville ha funnet ut mer om.

Selv om undersøkelsen er for liten til å kunne generalisere viser den en interessant tendens.

## 8.0 LITTERATURLISTE

Abraham, R. (1998). Emotional dissonance in organizations: a conceptualization of consequences, mediators and moderators. *Leadership & Organization Development Journal; Bradford* Vol. 19, Iss. 3, 137-146. <https://doi-org.eazy.uin.no/10.1108/01437739810210185>

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 01.01.2005. Tillgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> [Lest 08.04.2019]

Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, 88-115. DOI: 10.2307/258824

Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1995). Emotions in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, Vol 48, No 2, 97-125. DOI: 10.1177/001872679504800201

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective. *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy Research in Multi-Level Issues*, Volume 2, 9-54. doi:10.1016/S1475-9144(03)02002-2

Ashkanasy, N. M & Daus, C. S. (2002). Emotions in the Workplace: The New Challenge for Managers. *The Academy of Management Executive*, vol 16, No 1, 77-86.

Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Emotion Review*, vol 3, No 2, 214-224. DOI: 10.1177/1754073910391684

Barry, B., Olekalns, M. & Rees, L. (2018). An ethical Analysis of Emotional Labor. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3906-2>

Becker, W. J, Cropanzano, R. Wagoner, P. V. & Keplinger, K. (2017). Emotional Labor Within Teams: Outcomes of Individual and Peer Emotional Labor on Perceived Team, Support, Extra-Role Behaviors, and Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, Vol 43 (I) 38-71. Doi: 10.1177/1059601117707608.

Bolton, S. C. (2004). *Emotion Management in the Workplace*. United Kingdom: Palgrave Higher Ed M.U.A.

Buckner, J.E. & Mahoney, K.T. (2012). Individual differences and emotional labor: An experiment on positive display rules. *Science direct*, Vol. 53, Issue 3, 251-256  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.03.028>

Chi, N-W. & Wang, I-A. (2018). The relationship between newcomers` emotional labor and service performance: the moderating roles of service training and mentoring functions. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29, No. 19, 2729-2757.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1259645>

Diefendorff, J. M & Gosserand, R.H. (2003). Understanding the Emotional Labor Process: A Control Theory Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 8, 945-959  
DOI: 10.1002/job.230

Falch, W., Wettergren, Å., Lindgren, G., Arvidsson, M. & Guldvik, I. (2010). *Står til tjeneste: Emosjonelt arbeid i tjenstemøtet At your service: Emotional labour in service encounters*. Karlstad: Karlstads universitet.

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185–202. Tilgjengelig fra: [https://www-jstor-org.eazy.uin.no/stable/3100305?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.eazy.uin.no/stable/3100305?seq=1#metadata_info_tab_contents) [Lest 12.04.2019]

Fisher, C. D. (2008). What if we took within-person performance variability seriously? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2, 185-189.  
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00036.x>

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66. doi:10.1037/0033-2909.117.1.39

Gabriel, A. S. Diefendorff, J. M. Daniels, M. A. & Greguras, G. J. (2015). Emotional Labor Actors: A Latent Profile Analysis of Emotional Labor Strategies. *Journal of Applied Psykology*, Vol 100, No 3, 863-879. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037408>

Glasø, L., & Einarsen, S. (2008). Emotion regulation in leader–follower relationships. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 17, 482-500.  
<https://doi.org/10.1080/13594320801994960>

Goldberg, L. S. & Grandey, A. A. (2007). Display rule versus display autonomy: Emotion regulation, emotional exhaustion, and task performance in a call center simulation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 301–318. DOI: 10.1037/1076-8998.12.3.301

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95–110.

<http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>

Grandey, A. A., Foo, S. C., Groth, M., & Goodwin, R. (2012). Free to be you and me: A climate of authenticity alleviates burnout from emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 1–14. DOI: 10.1037/a0025102

Grandey, A. A. & Melloy, R. C. (2017). The State of the Heart: Emotional Labor as Emotion Regulation Reviewed and Revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 22, nr 3, 407-422. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000067>

Groth, M., & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee–customer service interactions. *Organizational Psychology Review*, 2, 208–233. <http://dx.doi.org/10.1177/2041386612441735>

Halvorsen, K. (2008). *En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Oslo: Cappelen Forlag.

Hobfoll, S. E. (1989) Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *Am. Psychol.* 44, 513-524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hoffmann, E. A. (2016). Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions. *Sociological Quarterly*, 57(1), 152-173. doi: 10.1111/tsq.12113

Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 361–389. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022876>

Indregård, A. R., Knardahl, S., and Nielsen, M. B. (2016). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients.

*Int.Arch.Occup.Environ.Health* 90,83–92. doi: 10.1007/s00420-0161176-9

Indregård, A. R., Knardahl, S. og Nielsen, M. B. (2018). Emotional Dissonance and Sickness Absence Among Employees Working With Customers and Clients: A Moderated Mediation Model via Exhaustion and Human Resource Primacy. *Front. Psychol.* 9:436.

Doi:10.3389/fpsyg.2018.00436

Indregård, A. R., Knardahl, S. og Nielsen, M. B. (2018b). Emotional dissonance, mental health complaints, and sickness absence among health- and social workers. The moderating role of self-efficacy. *Journal Frontiers in Psychology*. Vol 9:952, p. 1-9. doi:

10.3389/fpsyg.2018.00592

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Judge, T. A., & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 67–98.

doi:10.1006/obhd.2001.2973

Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multi-level, experience sampling study. *Personnel Psychology*, 62, 57–88.

<http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x>

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave.

Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo:

Gyldendal

Küpers, W. Weibler, J. (2008). Emotions in organisation: an integral perspective. *Int. J. Work and Emotion*, Vol 2, No 3, 256-287.

Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordancecongruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2, 6–53. <http://dx.doi.org/10.1177/2041386611417746>

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010. DOI: 10.2307/259161



Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Novak, J. D., & Canãs, A. J. (2008). *The theory underlying concepts maps and how to construct and use them*. Pensacola, FL: Florida Institute for Human and Machine Cognition. Tilgjengelig fra: <http://www.swwhs.org/site/wp-content/uploads/2013/06/2013-APPsychologySummerReadings.pdf> [Lest 12.04.2019]

Peart, F. M. Roan, A. M. & Ashkanasy, N. M. (2012). Trading in emotions: A closer examination of emotional labor. *Research on Emotion in Organizations*, Volume 8, 279-303. Doi:10.1108/S1746-9791(2012)0000008015

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12: 23-37. DOI: 10.2307/257991

SSB (2015). Sysselsetting, registrerbart, 2014, 4 kvartal. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsyst/aar/2015-06-12> [Lest: 10.04.2019]

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal forlag.

Tschan, F, Rochat, S, & Zapf, D. (2005). It`s not only clients: Studying emotionwork with clients and co-workers with an event-sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 78, 195-220. DOI:10.1348/096317905X39666

Vie, T. L. & Glasø, L. (2008). Følelsesregulering som et jobbkraft. *Magma: econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/foeelsesregulering-som-et-jobbkraft> [Lest 27.01.2019]

Watt, P. (2007). «I need people that are happy, always smiling»: Guest interaction and emotional labour in a Canadian downtown hotel. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, Vol. 10, 45-59. Tilgjengelig fra: [file:///C:/Users/Bruker/Downloads/94-Article%20Text-187-1-10-20141217%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Bruker/Downloads/94-Article%20Text-187-1-10-20141217%20(1).pdf) [Lest 24.04.2019]

Wikipedia (2018). Erving Goffmann. Tilgjengelig fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/Erving\\_Goffman](https://en.wikipedia.org/wiki/Erving_Goffman) [Lest 12.04.2019]

Wikipedia (2018). Konstantin Stanislavski. Tilgjengelig fra: [https://en.wikipedia.org/wiki/Konstantin\\_Stanislavski](https://en.wikipedia.org/wiki/Konstantin_Stanislavski) [Lest 12.04.2019]

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486–493.  
doi:10.1037/0021-9010.83.3.486

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management*. Rev.12, 237–268.  
doi:10.1177/1088868308330104

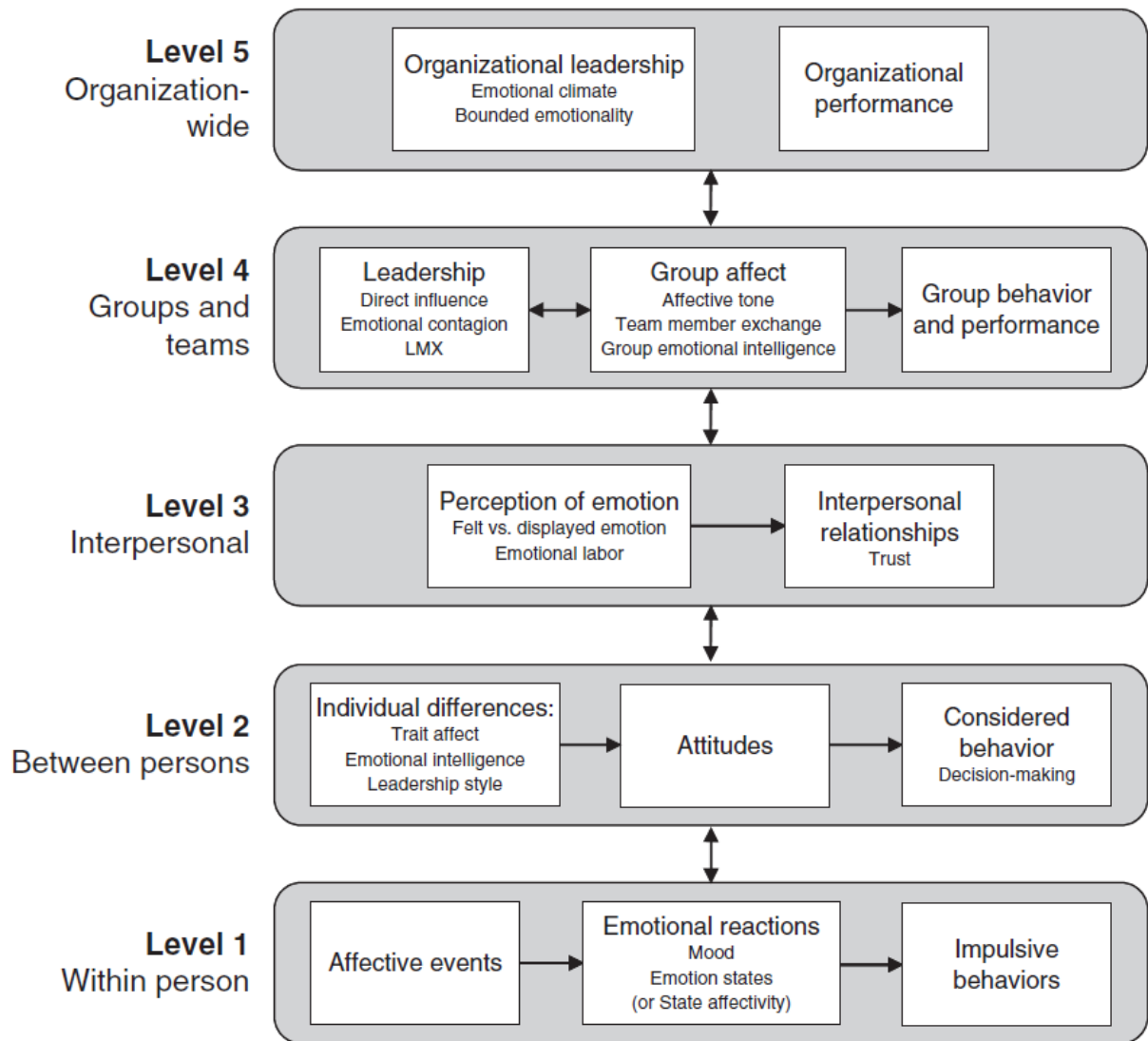
Vedlegg 1: Inspirasjonsmodeller



Five Levels of Emotions in Organizations (Ashkanasy, 2003)

Level of study	Stimulus	Response	Outcome
Organization level:	Organizationally mandated display rules	+ Expected emotional expression	= Exchange value
Interpersonal level:	Dimensions of emotional labor	+ How employees execute emotional labor	= Effects of emotional labor
Within-person (episodic) level:	The work event	+ Discrete emotion	= Interpretation of emotional display

A Conceptual Map (Peart mfl., 2012)



The five-level model of emotion in organizations (Ashkanasy & Humphrey, 2011)

## Vedlegg 2: Intervjuguide leder

### **Først forklare begrepene (emosjonelt arbeid, emosjonell dissonans. Er og forklart i søknadsbrev til bedriften)**

- I hvilken grad utøves emosjonelt arbeid i deres bedrift? Kan du si noe om hva du legger i emosjonelt arbeid?
- Har dere noen tanker rundt emosjonelt arbeid? Evt hvilke? Hvor mange tenker du utfører emosjonelt arbeid i bedriften?
- Hva forventes av ansatte?
  - o Også sett i lys av krav til resultat og fornyede kontrakter?
- Er kravene større i dag enn tidligere? Er det et krav som dere stiller, eller opplever du at kundene «krever» det?
- Har dere gitte følelsesregler til hvordan ansatte skal gjøre jobben? Hvordan er de kommunisert til ansatte?
- Blir evnen til å utøve emosjonelt arbeid/kontrollere egne følelser vektlagt under rekruttering av ansatte?
- Læres ansatte opp i teknikker for hvordan arbeidet lettere kan håndteres? Hvordan er de kommunisert til de ansatte?
- I hvilken grad følges ansatte opp i dag i forhold til opplevelser de har i arbeidet? Både positive og negative. Hvordan følges de opp?
- Har dere opplevd at emosjonell dissonans har resultert i utbrenthet eller sykefravær?
  - o Hva med turnover?
- Hvordan kunne dere lagt til rette for oppfølging av det emosjonelle arbeidet dersom det er behov for det? Hvem skal være ansvarlig?

## Intervjuguide

### Innledningsspørsmål

Spørsmål	Evt oppfølging
Presentere meg	
Hva er emosjonelt arbeid? Forklare hva det er og begreper brukt i intervju	
Ok å ta opp intervjuet?	
Minne om anonymitet	
Litt om bakgrunn	Alder Hvor lang tid i selskapet Stillingsprosent Utdannelse Trivsel Tanker om arbeidsmiljø

### Hovedspørsmål

Spørsmål	Evt oppfølging
Hvordan ser en vanlig dag på jobb ut?	
Fortell hvordan du arbeider med emosjoner?	
Hvordan forbereder du deg på en arbeidsdag?	
Tar du med deg opplevelser hjemmefra/ privat med deg på jobb?	
I hvilken grad føler du at du er deg selv på jobben og i interaksjon med kunden?	
I hvilken grad føler du at du er deg selv på jobben og i interaksjon med kolleger?	
I ditt arbeid møter du mange ulike klienter/kunder som krever at du tilpasser deg situasjonen, også følelsesmessig; Hvordan identifiserer du deg med situasjonen du er i når du arbeider?	
I hvilken grad må du forholde deg til sterke følelser som for eksempel sorg, sinne, irritasjon, fortvilelse eller lignende hos kunder/klienter?	
Hvordan reagerer du i følelsesmessige vanskelige situasjoner på jobb?	

Oppstår det situasjoner der du opplever at du tvinges til å vise andre følelser enn du faktisk føler? Evt å holde tilbake følelser

Opplever du noen gang at du bevisst uttrykker følelser som du egentlig ikke føler? Avstand mellom hvordan du føler deg og jobben du skal gjøre?

(Eksempelvis smiler når du ikke er glad, viser forståelse når du ikke gjør det.)

Har du noen gang følt deg så sliten av å kontrollere følelsene dine at du har følt deg utbrent? Har det ført til sykefravær?

Fra å være deg selv/vise ekte følelser i jobben til å måtte kontrollere følelsene dine; når endrer forholdet seg for deg? Hvilke faktorer påvirker?

Føler du at opplevelser i arbeidsdagen kan påvirke arbeidsdagen videre og andre interaksjoner?

Hvor viktig føler du personlige egenskaper er for å utøve emosjonelt arbeid?

-

Tenker du en person kan lære seg å styre følelsene på jobb? Bruke de aktivt i sitt arbeid?

Hvordan tenker du ledelsen/organisasjonen ser etter personlige egenskaper i rekrutteringen?

Hvor viktig er riktig rekruttering for deg i din arbeidshverdag?

Hvor viktig tenker du relasjoner er for utøvelse av emosjonelt arbeid? Kan du utdype?

-Kan du gi et eksempel på hvordan relasjoner mellom deg og en kollega påvirker ditt emosjonelle arbeid?

\* God relasjon/ dårlig relasjon

Hvor viktig er nærmeste leder for deg i utførelsen av din jobb?

## **TEAM**

Hvilken betydning har teamet for deg i det emosjonelle arbeidet og oppfølging av dette? (Noen å snakke med om opplevelsene)

Hvilken betydning har gruppesammensetningen?

Hvilken betydning har leder av teamet?

Ville du i større grad tatt med deg emosjoner i jobben hjem dersom du ikke jobbet i team?

Føler du alltid at du kan snakke med teamet?

**Dersom ja;**

-Får du da utløp for frustrasjon og gleder?

-Er det god nok oppfølging for deg?

**Dersom nei;** ville du da tatt emosjoner fra jobben med deg hjem?

-Hvor viktig tror du det er å snakke med noen om dine emosjonelle opplevelser fra arbeidsdagen

Dersom du hadde en jobb hvor du var alene med kunden/klienten tror du behovet for oppfølging hadde vært annerledes?

### **Individuelt**

Hvordan trives du med å jobbe individuelt/alene med klienten?

Kan du utdype fordeler og ulemper

Opplever du ofte følelser som irritasjon, sinne eller lignende i interaksjon med klienter?

Hvor viktig tenker du det er å snakke med noen om dine emosjonelle opplevelser fra arbeidsdagen

Føler du at du har noen du kan snakke med om ditt emosjonelle arbeid i løpet av arbeidsdagen?

Tar du ofte med deg emosjoner fra jobben hjem?

Hvordan tenker du at team arbeid ville påvirket din opplevelse av emosjonelt arbeid?



## Felles

Føler du at du har fått opplæring fra organisasjonen i å kontrollere følelser i jobben?

Ble du fortalt/forklart hva organisasjonen forventet av deg da du begynte? Hvordan du skulle opptre?

Føler du at ledelsen følger deg opp i forhold til ditt emosjonelle arbeid?

Føler du at det er en avstand mellom organisasjonens krav til den jobben du gjør og hvordan du er i stand til å utøve det?

Har dere noe forum for veiledning på arbeidsplassen, hvor dere kan ta opp vanskelige situasjoner?

Hvordan tenker du at organisasjonen/ledelsen burde fulgt opp deg og ditt emosjonelle arbeid? Hvilket behov ville du eventuelt hatt? -Hvor ofte?

Bør ledelsen ha et økt fokus på emosjonelt arbeid og hvordan ansatte håndterer dette?

Har kravene til emosjonelt arbeid fra organisasjonens side endret seg med årene?

Ut ifra at arbeidsdagen består av mye emosjonelt arbeid, hva og hvordan er da din perfekte dag?

## Avslutningsspørsmål

Spørsmål	Evt oppfølging
Er det noe annet du ønsker å fremheve fra dine opplevelser i arbeidshverdagen?	
Takke for intervjuet	

Vedlegg 4: Informantliste

<b>Fiktive navn</b>	<b>År i selskapet</b>	<b>Stillingsprosent</b>	<b>Arbeidsmåte</b>
«Ola»	30	100	Team
«Grete»	3	75	Team
«Sigrid»	21	75	Team
«Hans»	4	100	Team
«Eva»	31 1/2	75	Team
«Anne»	4 1/2	100	Individuelt
«Kari»	10	100	Individuelt
«Liv»	10	80	Individuelt
«Ida»	3	100	Individuelt
«Frida»	4 1/2	100	Individuelt
«Jon»	Ikke relevant	100	Leder individuelt

## **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

### **«Organisatorisk oppfølging av det emosjonelle arbeidet»**

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er masterstudent i Human Resource Management ved Nord Universitet. I den forbindelse skriver jeg en masteroppgave som handler om emosjonelt arbeid og behov for organisatorisk oppfølging av det arbeidet. Emosjonelt arbeid er hvordan en kontrollerer egne følelser i interaksjon med kunder/klienter. Dersom det over lang tid er stor avstand mellom hvordan en føler seg og hvordan en skal opptre i den jobben en gjør, kan det føre til utbrenthet og sykefravær. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge behovet for en organisatorisk oppfølging av ansatte og å se om det er forskjell på behovet om en jobber i team eller jobber individuelt.

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

Jeg ønsker å intervju ansatte som i sitt daglige arbeide utøver emosjonelt arbeid. Intervjuet vil ta cirka en time. Samtalen fra intervjuet vil tas opp på lydbånd til bruk i analysen.

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og informasjonen vil kun brukes av meg som student. Listen over navn på de som deltar i prosjektet vil ikke bli koblet sammen med informasjonen som kommer frem. Ved prosjektslutt vil alt datamaterialet bli anonymisert, og lydopptak slettet.

Jeg planlegger å levere masteroppgaven 15.05.2019, men senest 15.11.2019. Datamaterialet vil bli anonymisert og lagret frem til prosjektslutt for å kunne kvalitetssikre og eventuelt publisere.

#### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger, og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

#### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:  
Siri Herikstad, mail: [siri.herikstad@gmail.com](mailto:siri.herikstad@gmail.com). Telefonnummer er 90510234. Veileder er professor Elisabet Carine Ljunggren ved Nord universitet, mail: [elisabet.c.ljunggren@nord.no](mailto:elisabet.c.ljunggren@nord.no)

I tråd med reglene så er studien meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

-----av-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)