

CATO: Manglende mestring i arbeidslivet går hardt inn på oss mennesker. I verste fall fører det til sykefravær og frafall fra arbeidslivet. Så hvordan kan jobben bli en arena som skaper og legger til rette for mestringstro hos medarbeiderne? I denne episoden skal vi prate om mestring og mestringstro i arbeidslivet. Så har vi vært så heldige at vi har fått besøk av psykolog og førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Per Magnus Thompson. Velkommen.

PER MAGNUS: Takk skal du ha.

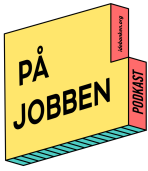
CATO: Mitt navn er Cato Lorentz, og du hører på «På jobben» – podkasten som tar for seg det meste av det som skjer på en arbeidsplass.

Ja, velkommen skal du være, Per Magnus.

PER MAGNUS: Takk for det.

CATO: Jeg har lyst til å spørre innledningsvis: Hvorfor er det å mestre noe så viktig for oss mennesker?

PER MAGNUS: Å, det er et veldig stort spørsmål. For bare å starte med et litt faglig svar på spørsmålet, så har jo psykologer vært opptatt av det å prøve å besvare spørsmålet: Hva er menneskets helt grunnleggende behov? Og der har vi mange svar på det og mange teorier om det, men en av de tingene som alltid går igjen i de teoriene, det er behovet for mestring. Noen ganger vinkler vi det mer mot behovet for identitetsbekreftelse, føle seg bra. I arbeidslivssetting og på BI så snakker vi nok oftere om det samme behovet rent som en sånn mestringsopplevelse, særlig på jobben og sånne ting. Men det er veldig lite kontroversielt å hevde at behovet for å være skapende, mestrende, føle seg bra, føle seg flink, at det er et kjernetema for mennesker. Og fraværet



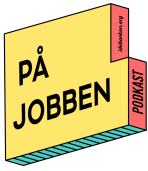
av det fører ofte til vonde tilstander, til at vi skrur oss selv av, til at vi lukker oss, til at vi føler oss nedstemt og så videre. Så det er helt opplagt noe av det mest sentrale behovet i oss mennesker.

**CATO:** Er det mulig å sette noen ord på hva som skjer med oss mennesker når vi opplever mestring?

**PER MAGNUS:** Ja, rent følelsesmessig så tror jeg nok vi er nærmest den følelsen som heter glede, der vi i øyeblikket kan oppleve at det er veldig gøy å få til ting. Og det tror jeg er veldig ..., jeg påpeker det opplagte ved å si det, men ...Vi kjenner oss igjen i det i alt fra idrett, fra å lære seg å danse en ny dans, fra å få til et fint samspill med ungene. Det å føle seg flink, det gjør at vi føler oss glad og lykkelig i øyeblikket. Og hvis vi tenker mer i de lange linjene, så er det også med og gi oss en opplevelse av det vi kan kalle selvfølelse, altså det å føle seg bra med seg selv, og også selvtillit på mer spesifikke arenaer. Så det gjør noe med oss i øyeblikket, men også med hvordan vi opplever oss selv i livet.

**CATO:** Og jeg sa innledningsvis at du er psykolog, og du er psykolog ved Institutt for psykologisk rådgivning og har jobbet mye med begrepet mestringstro vil jeg tro, og har kanskje også sett mye i praksis hva det gjør med mennesker.

**PER MAGNUS:** Helt klart, og vi psykologer, når vi jobber med terapi og også i lederveiledning, så møter vi også skyggesiden av dette temaet, altså fraværet av mestring, som selvfølgelig henger sammen med både angst og depresjon og de vanlige og viktigste grunnene til sykefravær for eksempel. Så det er en fin historie, men når det gjelder det å skape det i et arbeidsliv, også en vond historie, som handler om sykemelding og søvnløshet og vonde følelser inni seg, dette temaet med mestring.



CATO: Og det vet vi at hvis folk – og nå snakker du om arbeidslivet, og det jo egentlig det vi skal snakke mest om, det er jo: Hvordan kan arbeidsplassen bli en arena som er med på å skape mestringstro hos sine medarbeidere? Og det kan du en del om, og du knytter det litt opp til det som du sier, disse grunnleggende psykologiske behovene vi mennesker har.

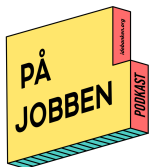
[05:04]

PER MAGNUS: Ja.

CATO: Kort og godt hva vi egentlig trenger for å ha det bra. Og en av de tingene er aksept, sier du. Og du har kanskje noen tips til arbeidsgiver om hvordan skape aksept, hvordan legge til rette for at de føler seg akseptert?

PER MAGNUS: Ja, og igjen er det et helt grunnleggende tema hos oss mennesker. Noe av det jeg pleier å gjøre på lederutviklingsprogrammer for eksempel, er å alliere meg med en av kursdeltakerne i en pause, og så avtaler vi at de skal rollespille en fortvilet medarbeider – en som ikke får til noe og har vanskelige, vonde følelser og er veldig stressa eller veldig nedstemt og fortvila for eksempel. Og så når pausen er slutt, så tar jeg vedkommende opp på scenen hvis det er et stort foredrag, og så ber jeg vedkommende spille ut to minutter med frustrert medarbeider eller fortvila, nedstemt medarbeider. Og så sier jeg da til lederne, som ofte sitter på gruppebord: Vanligvis har dere tre sekunder til å respondere på dette, men nå skal dere få tre minutter, og så skal dere få sende opp deres beste mann eller kvinne til å håndtere denne situasjonen. Og det som veldig ofte skjer da, er at de, etter å ha planlagt i tre minutter, så kommer de opp én etter én, og så spiller da denne fortvila medarbeideren ut fortvilelsen sin en gang til, og de sitter da foran

vedkommende, og så responderer de veldig ofte med for eksempel å si: «Dette ordner vi, det er ingen grunn til panikk. Slapp av, dette ordner vi. Så det er ingen grunn til å føle det sånn. Dette er ikke noe problem.» Og så etter at alle har kommet opp og gitt en sånn type reaksjon og kanskje kommet med noen løsningsforslag, så spør jeg da denne som har sittet der og spilt ut sin frustrasjon: «Hvordan var det å bli møtt på den måten? Var det godt? Kjentes det lindrende? Var det fint å bli møtt på den måten?» Og svaret er et ganske klart «nei, det var ikke noe godt i det hele tatt». Og da pleier vi å prate om hva er det vi trenger i stedet? Hva er det vi trenger når vi er fortvila, hva er det vi trenger når vi er nedfor og lei oss? Hva er det vi trenger når vi er sinte og frustrerte? Og det store svaret på det spørsmålet er at vi trenger noe som vi på psykologspråket kaller noe som validerer oss. Altså som kan fortelle oss: «Jeg skjønner at du er lei deg nå. Jeg skjønner at du ble redd nå. Det er ikke noe rart at du ble sint på det som skjedde der.» Og at vi er med folk inn i den type opplevelse – i noen sekunder, og noen ganger i noen minutter, og noen ganger kanskje en dag eller flere dager hvis det er store ting som har skjedd – før vi kaster oss på det å være mer sånn responsive og løsningsorientert. Noen ganger er det aller viktigste for oss mennesker å føle oss sett og forstått eller akseptert, og at det er greit at du har de følelsene du har. Og det gjelder jo barna våre også. Når barna våre kommer og sier at «jeg er redd, jeg vil ikke gå i barnehagen eller på skolen». Det å møte dem og si: «Jo, jo, men det går bra, det er ikke noe å tenke på. Slapp av, dette går fint.» Det vi egentlig formidler til barna våre da, er at den følelsen du føler nå, det er feil, eller det bør du slutte å føle. I tillegg til å gi barnet en opplevelse av å være redd, så gir det også en opplevelse av å være alene og å skamme seg over å føle det man føler. Og litt det samme er det for oss



voksne. Vi snakker ofte om relasjonell ledelse som et hedersord. Og det er masse forskning som sier at ledere som er relasjonelle og støttende og sånne typer ting, at de får mer fornøyde medarbeidere. Og det er nyttig å vite det, men det store spørsmålet, og det vi sjelden får jobbet nok med med ledere, eller det ledere ofte trenger, er en konkretisering av hva det vil si å være i en omsorgsposisjon. Hva vil det faktisk si å være støttende? Ofte har vi en intensjon om å være støttende når vi sier at «dette kommer du til å få til, dette går bra. Ikke tenk på det sånn. Hva er det verste som kan skje?» Dette ordner du. Det er så gode intensjoner; vi vil jo virkelig den andre vel når vi sier det. Men konsekvensen er ofte det motsatte. Så det vi ofte trenger, er å få noen verktøy og enkle grep vi kan ta, lære det, som gjør at ledere noen ganger kan sette en grense og samtidig validere. «Jeg skjønner at du trodde du skulle ha fri nå, og at det skjer noe hyggelig i kveld, men jeg trenger at du jobber overtid.» Det gir en helt annen opplevelse enn bare å si: «Du, i kveld blir det overtid», ikke sant, «du kan ikke gjøre noe med det» på en måte.

[10:10]

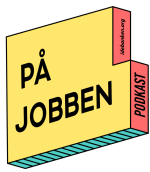
CATO:

Ja, og det er kjempeinteressant å høre på deg, og du er utvilsomt engasjert i dette. Men det jeg tenker når du snakker nå, er også hvor utfordrende det er for en leder å møte mennesker på denne måten. Er det sånn at det er knyttet en del personlighetstrekk hos oss mennesker til dette? At ledere da bør ha disse personlighetstrekkene for å klare å møte mennesker, eller kan man lære dette?

PER MAGNUS:

Begge deler. I min doktorgrad for eksempel var noe av det jeg gjorde, å se på medarbeideres opplevelse av om lederen deres var en god omsorgsperson rett og slett, altså lederens evne til å gi omsorg. Så satte jeg det i sammenheng med lederens historier

i nære relasjoner, hvor de ble spurt om: Hvordan har det vært å være deg med foreldrene dine? Hvordan er det å være deg med dine aller nærmeste i dag? Hvordan er det å lene seg på noen? Hvor redd er du for å bli avvist? Hvor lett er det å få tillit og knytte seg til noen? Og der ser vi klare sammenhenger. Vi kan godt tenke at det er noe biologi, som vi ofte tenker når vi tenker personlighet, at det er noe av det der også, men primært så handler omsorgsevnen til ledere, og hva man gjør på autopilot, det handler nok primært om hva vi har lært selv, og hva vi har erfart selv. De som har mye erfaringer med å bli tatt vare på, med at når det er noe, så er det godt å åpne seg og godt å gå til noen andre, og andre kan respondere på det jeg trenger, som vil være forskjellig avhengig av hvilke følelsetilstander vi er i. Når jeg er lei meg, trenger jeg trøst. Når jeg er redd, trenger jeg beskyttelse. Når jeg er sint, trenger jeg at noen tar hensyn til grensene mine. Hvis vi har mye erfaringer med det, eller de lederne som har mye erfaringer med det, de er også signifikant bedre omsorgspersoner overfor folk sine. Så det er på en måte den «her er det noen lange linjer og noen har bedre utgangspunkt enn andre». Men det fine, og det som vi også ser mer og mer når vi forsker på evner til for voksne å gå inn og gjøre ting som er veldig *spot on* eller kjerneaktivitet i det å være omsorgsperson, og noen ganger bare det å validere, som jeg snakket om i stad, det å gå inn og skjønne og forstå den andre innenfra, det å også gjøre det når man setter grenser, uten at man trenger å sette andre grenser, men bare validere også når vi setter grenser. Også det å kunne si unnskyld, for eksempel, som er helt sentralt når man er i asymmetriske maktforhold eller relasjoner. Det er helt opplagt at ledere vil trække på tær eller vil handle på måter som vil oppleves ugreit for medarbeidere, og hvor man slipper unna med det eller det er vanskelig for

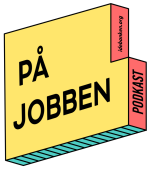


medarbeidere å reagere på det, og hvor det er veldig, veldig innafor å si unnskyld. Og min påstand etter å ha snakket med fryktelig mange ledere, en-til-en også i terapi og ledercoaching i ti år, er at ledere sier ganske lite unnskyld. De hadde sannsynligvis hatt mye bedre relasjoner til medarbeiderne sine hvis de hadde sagt mer unnskyld – mange av dem. Og det betyr ikke at vi skal gå rundt i en sånn «unnskyld at jeg er til»- og sånn kjempeydmyk posisjon hele tiden, men det handler om å ta et radikalt ansvar når man er i en asymmetrisk relasjon, og tenke at siden jeg er i den øvre posisjonen i en relasjon, så har jeg også et særansvar – også når det gjelder for eksempel å si unnskyld. Og disse tingene her, det å validere, det å sette grenser på måter som også oppleves som validerende, og det å si unnskyld, sånne typer ferdigheter, det er ganske trenbart. Og det er den fine siden av historien her. Så selv om vi har ulike forutsetninger og ulike bagasje, så kan de aller fleste ledere også bli noen hakk flinkere på dette.

**CATO:** Ja, og det tror jeg mange har godt av å høre. Si mer unnskyld, det er fantastisk. Kanskje det blir flere som sier unnskyld etter å ha hørt på denne episoden. Men akkurat det å si unnskyld, det vil også sikkert gi medarbeideren som trenger mestringstro – for å spole tilbake litt; nå snakker vi om hvordan skape ... arbeidsplassen kan være en arena for å skape mestringstro. Og vi snakker om at aksept er viktig, og det har du fortalt oss nå. Og lederne kan si mer unnskyld, og det vil kanskje også skape trygghet, som også er et sånt grunnleggende psykologisk behov hos oss mennesker: å være trygg på jobb.

**PER MAGNUS:** Ja, det er svært.

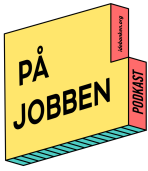
**CATO:** Hva vil det si å være trygg på jobb, å føle trygghet?



[14:47]

- PER MAGNUS: Ja, da er vi jo inne på et av de andre grunnleggende psykologiske behovene våre, og kanskje de to mest sentrale – mestring og trygghet. Det å være trygg ... Hvis vi skal si noe sånn, og hvis jeg kan dra det litt inn i dypspsykologien først og begynne der ...
- CATO: Ja ja, vær så god.
- PER MAGNUS: Det aller mest spennende feltet i psykologi, som er et svært, svært felt internasjonalt, er det som heter tilknytningspsykologi, som er masse, masse forskning – tusenvis av artikler, hundrevis av lærebøker som tar opp det temaet som handler om trygghet. Og startskuddet for den tradisjonen, som på en måte har revolusjonert psykologien litt, det var at etter andre verdenskrig så observerte Verdens helseorganisasjon at barn i England blant annet, i slummen utenfor London, hadde mye høyere overlevelsesrate enn barn som var inne på institusjon, som hadde mistet foreldrene sine, men bodde i en steril, klinisk verden hvor de fikk mat, de fikk alt de trengte, de hadde sykepleiere som var der og trøstet dem og sånne type ting. Så det store spørsmålet, og som var utgangspunktet for at Jon Bowlby, som er tilknytningspsykologiens far, skrev en rapport, var på en måte at her er det noe vi ikke skjønner, og som sannsynligvis handler om noe relasjonelt og noe viktig om mennesket. Og det han fant og skrev en rapport om, som han la frem til Verdens helseorganisasjon, og som solgte i over en halv million eksemplarer, som er en kjempeviktig rapport, det er at han viser at når vi ikke, eller når barn ikke har relasjoner som er nære, og som er kontinuerlige, og som er varme, der man finner gjensidig glede i relasjonen, som man kan ... Og når jeg sier de tingene her, så får man sikkert bilder av en mamma eller pappa





som leker og er i et sånt fint samspill med ungen sin. Når vi ikke har det, så skjer det ting i mennesket. Vi lukker oss, vi isolerer oss, og vi skrur av. Og det var det de også så. Hvis man vil se det helt visuelt, kan man gå på YouTube og se en video som heter «A two year old goes to hospital», hvor man kan se dette; hva skjer med barna som ikke har denne kontinuerlige, nære, varme relasjonen. Og hele tilknytningspsykologien er en kjempetydelig og god dokumentasjon av at det å ha den typen nære relasjoner er nesten en forutsetning eller en grunnmur for normalutvikling og en utvikling der vi går ... Når vi har det og har sikkerhetsnett, så vender vi oss ut i verden på en tryggere måte og vi oppsøker utfordringer, vi oppsøker mestringssituasjoner og utfolder oss på en annen måte enn det vi gjør hvis vi hele tiden må snu hodet og se bak skulderen for å se «Er du der for meg?», eller bare vet at det er ingen der for meg, så jeg må passe på meg selv. Hvis vi skal dra det over i arbeidslivet, så gir det mening å tenke i hvert fall at det å ha nære relasjoner også på jobb, og det å ha en relasjon til lederen sin som også har de karakteristikkene ... Det kom en veldig fin studie i det aller mest prestisjefylte tidsskriftet innen organisasjonspsykologien for to år siden som så på nettopp ledere som klarte å være ikke-innblandende når medarbeiderne var i flytsonen, være tilgjengelige og være responsive når det er noe, som er akkurat den typen dynamikk som John Bowlby og tilknytningspsykologien skisserer og demonstrerer at det er dette som er malen for godt samspill og det å vende seg trygt ut i verden. Den første studien kom i 2017 på det som sier at det er klar sammenheng mellom det vi kaller prososial atferd, det å vende seg ut i organisasjonen og ville hjelpe, være trygg, være på de måtene som vi ønsker at medarbeidere i moderne

organisasjoner skal være, og den måten å være leder på. Så det er ett svar i hvert fall på hva det vil si å være trygg på jobb.

CATO: Ja, men det var jo et godt svar. Men igjen slår det meg hvor vanskelig dette er. Du driver jo med lederutvikling for firmaet [utydelig 19:31.6] og treffer mange ledere. Hva sier de når du forteller dem dette? «Det er sånn det er. Bare gå og gjør det.» Hva er deres svar? Er det så lett?

[19:44]

PER MAGNUS: Nei. Jeg har holdt foredrag for mange ledere i mange organisasjoner om det temaet her. På den ene siden er det et tema som kan vekke noe motløshet i folk. Den delen som er mer «dette er mennistisk», eller sånn «er ting hugget i stein»-delen av en historie, som gjør at vi har så forskjellige forutsetninger, og som på en måte er en del av historie, og det gjør at noen ganger er historien og foredraget om tilknytning også en historie og et foredrag som gjør at ledere får tårer i øyekroken. Og samtidig er det en viktig historie både i forhold til en slags selvforståelse og i selvutviklingsøyemed, og så er det også en historie med en positiv take, med at det går an å jobbe med disse tingene her. Én ting er å jobbe med ferdighetstrening og de ferdighetene jeg snakket om i stad, og en annen måte å jobbe med dette på er en mer dyp psykologisk måte å jobbe med det på, hvor man jobber én til én eller i gruppe over lang tid, der man både blir kjent med den delen av historien som handler om hvordan har nære relasjoner vært med og forme meg og påvirke hvem jeg er i lederrollen i dag, og som er å sette lederen mer i kontakt med bagasjen. Og alle har bagasje, men noen har mer bagasje enn andre, og noen har bagasje som er en dårligere eller mer krevende match med lederrollen. Og det fine, i hvert fall som er min erfaring, er at det er mange ledere som også blomstrer og

virkelig blir varmere, tryggere, finere ledere av å orke å gå den runden. Og dette kan man jo tenke ulikt om, men min posisjon eller min tenkning om det – på samme måte som vi psykologer som yrkesgruppe ofte har en tenkning om at siden vi er i den posisjonen vi er i, og i behandlerposisjon, så har vi også et radikalt ansvar for i større grad å ha oversikt over og ha jobbet med egen bagasje, for å kunne hjelpe andre. Dette er en veldig subjektiv synsing, men jeg synes også at ledere skylder medarbeiderne sine å også ta et radikalt ansvar for det å forstå egen psykologi, fordi de har så mye makt, og det har så store ringvirkninger for både mennesker og verdier i organisasjoner. At man har gått noen runder med seg selv, rett og slett. Og det store bildet i terapiforskning er at terapi virker. Så det er god grunn til å stille seg et spørsmål: Kjennes det som at jeg er en leder som har en del bagasje som gjør det krevende å være i en lederposisjon? Og hvis svaret er ja på det, så gi det en sjanse og prøv å jobbe litt med det. Det er min holdning til det.

**CATO:** Ja, det tror jeg også er lurt, at mange ledere kan gå noen runder med seg selv for rett og slett å skjønne behovene til sine ansatte bedre. Og nå har vi snakket om det: de trenger aksept, de trenger trygghet – det trenger alle mennesker, men vi trenger det i arbeidslivet også – og de trenger noe som jeg har lyst til å prate litt om: De trenger dette litt fine ordet autonomi, som vi kan oversette til en form for selvstendighet, ja du kan jo ta det mer. Men uansett, noe vi trenger, som du har sagt og skrevet, det er at vi må bli agent i eget liv, også på jobben. Og vi trenger å være med og ha innflytelse og få lov til å ta valg som faktisk er reelle. Kan du si litt mer om det?

**PER MAGNUS:** Ja, og jeg tror både hvis vi ser på generasjonsforskning, altså på hvem er medarbeidere i dag i forhold til hvem de var for én eller

to generasjoner siden, og hvis vi også ser på kulturelle forskjeller i arbeidslivet, så tenker jeg at i Norge i dag og Norge fremover så har det aldri vært så aktuelt å ta innover seg at autonomi er kardinalfaktoren i forhold til indre motivasjon og sånne ting. Og det kommer det til å bli, det kommer til å bli vel så viktig fremover også.

CATO: Det tror jeg også. Men hva kan en arbeidsgiver gjøre for å gi medarbeiderne autonomi?

PER MAGNUS: Det er mye.

CATO: Ja.

PER MAGNUS: Og jeg tenker at de ikke bare kan, og ikke bare bør, men skal. Altså til og med hvis vi ser på arbeidsmiljøloven, så er det helt klart definert; «personlig utvikling» står i arbeidsmiljøloven. Og de som har skrevet arbeidsmiljøloven, har stålkontroll på selvbestemmelsesteori, som er den indre motivasjonsteorien, ...

CATO: Ja.

[24:56]

PER MAGNUS: ... som sier nettopp dette. Så det er noe vi til og med er forpliktet til å gjøre som gode ledere og arbeidsgivere. Og det som er helt sentralt i selvbestemmelse, er at det er noe helt annet enn det å bare slippe roret og la medarbeideren skulle gå inn og «OK, nå har jeg frie tøyler». For noen vil det føre til subbing og loffing og lav produktivitet. For noen vil det føre til overveldelse og angst og «jeg vet jo ikke hva jeg skal gjøre» og fortvilelse for eksempel. Så det å være en leder som er god på autonomi eller medbestemmelse eller selvbestemmelse handler for eksempel om å ha en klar tenkning om hva er *top-down*-prosessene, altså

hva er det som skal komme ovenfra, og hva skal være *bottom-up*. Og som leder å representere noe sånn *top-down* og si noe om overordnet målsetting, sette en ramme som oppgaver skal løses innenfor, og la medarbeideren og *bottom-up*-prosessen være mer sånn å åpne opp for å finne de måtene man ønsker å komme til det målet eller løse de oppgavene på. Og det vil alltid være en ... Det er et godt utgangspunkt som en overordnet modell, og så vil det alltid handle om å kjenne medarbeiderne sine og skjønne hvor viktig er det å kunne drive med selvbestemmelse, hvor viktig er det for akkurat deg. For det er opplagt forskjellige preferanser på det. Hva er ditt kompetansenivå? Hvor mye tett på trenger du at jeg er med deg? Så i praksis vil en leder som er tett på folk sine og kjenner folk sine, kunne treffe bedre med den overordnede tenkningen om å kunne matche *top-down* og *bottom-up*.

CATO: Jeg skjønner, og vi snakker mye om leder og leders rolle i dette, og hva lederen må gjøre og legge til rette for, og at lederen må ta runder med seg selv for å bli bedre og møte de ansatte på deres grunnleggende psykologiske behov. Men medarbeiderne selv, da, er det mulig å si noe om dem? Jeg så et ganske artig sitat her, eller ikke artig, men fint sitat, som kom fra Henry Ford, som sier: Du kan tror du kan, og du kan tro du ikke kan. I begge tilfeller har du rett. Det er noe her, den enkelte må også jobbe med seg selv for å skape denne mestringstroen hvis man ikke har den der og da.

PER MAGNUS: Ja da, helt klart.

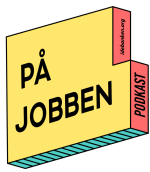
CATO: Hva kan de gjøre?

PER MAGNUS: Det er jo igjen et veldig stort spørsmål, og folk svarer ganske ulikt på det. En mer tenketilnærming til det spørsmålet vil jo for

eksempel være å jobbe med å ha et mer produktivt eller vennlig *mindset*. Altså sånn: «Nå må jeg huske på at ...» eller «hva er egentlig det verste som kan skje?» eller «nå må jeg huske på at de vil meg egentlig vel», eller «dette har jeg jo egentlig klart før». Det å gå inn i mer enn sånn ..., løfte frem tanker og perspektiver som man kan *connecte* med. Er det virkelighetsfjernt, så funker det ikke, men det å løfte opp de sidene av en historie og de sidene av en selvopplevelse som kanskje blir tonet noe ned når vi er redd eller bekymret eller ikke føler oss flinke, det er én måte å jobbe med det der på. En mer følelsesmåte å jobbe med det på, vil også kunne være å gå inn, slik vi gjør i terapi ofte, er å gå inn i det landskapet og bli ordentlig kjent med den delen av oss som kan være selvkritiske mot oss selv. Den styggen på ryggen eller lille djevelen på skulderen som hvisker i det ene øret vårt at «dette kommer du ikke til å klare, de andre er mye flinkere enn deg, du er ingenting, du har vært så lenge ute at du ikke kommer til å klare å komme tilbake, de andre ser på deg, de andre skjønner at du ikke får det til». For det er jo ofte en del av en selv i en lav-mestringstro-situasjon. Og det å få kontakt med den delen som representerer noe annet, og som nesten alltid også er der, men som er mer gjemt, den delen som handler om «men jeg fortjener å ha det bra, jeg fortjener å være god med meg selv», og som kanskje til og med blir litt sint og forbanna på den styggen på ryggen som driver og hvisker det i øret. Og i terapi jobber vi med å aktivere de ulike typer følelser. Vi kan til og med sitte og si: «Når du hører hva den djevelen hvisker deg i øret, hva får du lyst til å fortelle den da?» «Jo, jeg blir jo ganske provosert når jeg hører hvor kjip den er med meg.»

CATO: Ja.

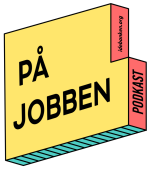
[29:56.7]



**PER MAGNUS:** Altså på den måten der. Og noe av grunnen til at jeg drar frem det med terapi, er at det er komplisert å jobbe med dette på egen hånd. Det er komplisert å helt alene skulle komme seg ut av en sånn lav mestringsopplevelse eller selvtillit på noe. Og for mange er det også en skamfull historie å lese selvhjelpsbøker der du hele tiden får en opplevelse av at dette virker jo så enkelt, og så klarer jeg ikke det engang. Selv etter å ha lest alle disse bøkene så klarer jeg ikke da engang å tenke positive tanker – det er noens opplevelse. Så et helt sentralt tema – og hvis vi igjen skal spille på de strengene som har med grunnleggende psykologiske behov å gjøre – så tror jeg noe av det aller viktigste for veldig mange er det å kunne bruke de vonde følelsene som man kjenner på, til nettopp det vonde følelser er ment til. For følelsesapparatet vårt er et informasjonssystem. Og når vi er lei oss, kan vi bruke det til å fortelle noen som er glad i oss at «jeg er kjempelei meg», og dermed få trøst. Eller «jeg er redd», og dermed få beskyttelse. Og å jobbe med det mer relasjonelt enn det å skulle sitte og tenke seg til høyere selvtillit alene, tror jeg vi, når vi ser på hva som virker i terapi, så tror jeg vi kommer til å se et mer nyansert bilde enn det vi har hatt litt tendens til å se, med veldig mange selvhjelpsbøker som er sånn «dette kan du fikse selv».

**CATO:** Ja. Tiden går veldig fort, og vi må tenke på å avslutte, men jeg har lyst til å spørre deg helt til slutt: Hva er det man får igjen som bedrift – og nå er det mange ledere og medarbeidere/ansatte som hører på – hva får man igjen som bedrift hvis man har medarbeidere som har høy mestringstro? Hvilken gevinst er det å hente?

**PER MAGNUS:** Det er i hvert fall helt klare, til og med studier som viser det vi på BI kaller *return on investment*, altså at fornøyde medarbeidere er



penger i kassa på en måte. Vi begynner å bli veldig sikre på at det er klare sammenhenger mellom det å ha det bra, det å føle seg trygg, det å ha gode relasjoner til lederen sin, alt det vi ønsker oss i flatstruktur, moderne organisasjoner, relasjonelle nettverksorienterte organisasjoner og særlig i norsk kultur og arbeidsliv. Det er så godt dokumentert i mange typer kulturer at det kommer masse bra, også produktivitet og effektivitet, ut av det å søke at medarbeiderne skal få dekket de grunnleggende behovene sine for mestring og autonomi og tilknytning eller fellesskap og sånne ting. Så det er også en god investering rent økonomisk rett og slett å være opptatt av at folk skal ha det bra.

**CATO:** Det er en god investering å skape mestringstro hos sine ansatte sier Per Magnus Thompson, psykolog og førsteamanuensis ved BI. Takk for at du tok deg tid til å være med oss i dag.

**PER MAGNUS:** Bare hyggelig.

**CATO:** Mitt navn er Cato Lorentz, og med meg som produsent har jeg hatt Eirik Stordrange. «På jobben» er tilbake om noen uker. Vi høres.