



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**PROSJEKT:  
PRO-MOTION. Sensitiv karrierehåndtering**

**Utlysning: EACEA/34/2019: Social inclusion and common values:  
the contribution in the field of education and training,  
prosjektnummer: 621491-EPP-1-2020-1-PL-EPPKA3-IPI-SOC-IN**

**DOKUMENTETS TITTEL:  
Leveranse 4.2: Håndbok for rådgivere innen yrkesfaglig  
utdanning og opplæring  
Leveranse 4.4: Håndbok for arbeidsgivere/HR-avdelingen**

**NORSK VERSJON  
Partner: Prios Kompetanse**



## INNLEDNING

Høysensitivitet er et arvelig temperamentstrekk som på fagspråket kalles sensorisk prosesseringssensitivitet. Intensiteten i egenskapen henger sammen med at nervesystemet behandler all informasjon det blir utsatt for svært nøye. Begreper knyttet til forklaringen av differensiell sensitivitet har blitt stadig mer populære de siste årene. Dette skyldes at egenskapen har viktige implikasjoner for livskvaliteten. Det finnes mange studier som bekrefter sensitivitetens betydning for ulike områder av menneskets funksjon. På folkemunne forbindes sensitivitet oftere med svakhet enn med styrke. De siste tiårenes forskning har derimot vist at sensitivitet ikke bare handler om sterke følelser, om å trekke på skuldrene, bekymre seg, gråte eller reagere med frykt. Høysensitive mennesker er også oppmerksomme, samvittighetsfulle og empatiske. De utviklede sensitivitetsprofilene gjør det også klart at kvaliteten på miljøet de vokser opp i, og som de lever og arbeider i, er spesielt viktig for utviklingen av høysensitive menneskers potensiale. Personer med høy intensitet av egenskapen utgjør ca. 30 % av befolkningen. På den ene siden er denne prosentandelen stor nok til at det er vanskelig å betrakte dette trekket som en dysfunksjon. På den annen side er den liten nok til at hvile-, arbeids-, leke- og studiesteder vanligvis er tilrettelagt for personer med lav til moderat sensitivitet. Vi vet også et drevet ble ikke ansett som nødvendig å te henys til fra et evaluerende synspunkt. Det ble sett som ikke sosialt nyttig og at det ville sannsynligvis ikke forekomme hos mennesker.

Et av aspektene ved sensitivitet som et temperamentstrekk er tendensen til å bli overveldet. Omgivelser som er rike på sensoriske stimuli (f.eks. høy lyd, intenst lys, overfylte rom, kaotiske omgivelser) kan være mer slitsomme for høysensitive personer enn for deres kolleger. Høysensitive personer er mer tilbøyelige til å bli forstyrret av endringer på arbeidsplassen og store mengder stimulering, for eksempel når de arbeider i et åpent landskap. En tendens til overstimulering kan resultere i unngåelse eller dårlig håndtering av konflikter som oppstår på arbeidsplassen, samt økt stress. Ifølge mange arbeidsgivere kan en arbeidstakers tilsynelatende stress og vanskeligheter med å arbeide under tidspress identifiseres som en svakhet. Dyp bearbeiding av informasjon (en annen egenskap knyttet til sensitivitet) kan øke tiden det tar å ta beslutninger. Så hvis vi bare fokuserer på de synlige tegnene av sensitiv prosessering, kan vi anta at en slik person har problemer med å ta beslutninger, at det er vanskelig for hen å komme til konkrete beslutninger eller å ta et valg. I slike situasjoner trenger sensitive personer støtte og konstruktive tilbakemeldinger, noe de sjelden får. I stedet rådes sensitive medarbeidere til å bli robuste og til å tøffe seg. Hvis vi ser etter enkelte tegn eller uttrykk for sensitivitet, kan vi fort komme til å betrakte høysensitive som en byrde for bedriften. Når alt kommer til alt er det under ugunstige forhold at atferd som man oppfatter som dårlig eller feil kommer til syne.

I denne publikasjonen forsøker vi å løfte frem det høysensitive personlighetstrekket som en relevant og viktig ressurs. Dessuten foreslår vi å flytte fokuset fra diagnostisering av en person (personlighetstrekk og personlighet) til diagnostisering av miljøet, fordi et sunt arbeidsmiljø vil ikke bare være til fordel for den høysensitive, men for alle andre også. Og selv om mange av teoriene som utvikles i dag har stor nytteverdi kan det være en utfordring å ta de i bruk. Endringer i arbeidsmiljøet skjer ofte nedenfra og opp. Delvis er de påtvunget av den



ynge generasjonens ansatte som i økende grad er klar over hvor viktig kvaliteten på miljøet er for deres trivsel og psykiske helse. Målet for ekspertteamet som har utviklet PRO-MOTION-prosjektet har derfor vært å spre pålitelig kunnskap om betydning av godt arbeidsmiljø for trivsel, effektivitet og effektivitet på jobben. Denne håndboken er resultatet av et internasjonalt samarbeid mellom forskere og praktikere som har satt seg som felles mål å utvikle handlingsorientert støtte til høysensitive mennesker i deres nærmiljø. Vår forskning av miljøsensitivitet har også vist oss at forhold som er spesielt gunstige for høysensitive mennesker viser seg å igså direkte knyttet til utviklingsmuligheter for andre arbeidstakere som er gjennomsnittlig eller lite følsomme for miljøstimuli.

De neste avsnittene i boken tar for seg identifisering av egenskapen, behovet for å ta hensyn til den i forbindelse med arbeid og muligheter for støtte og hjelp. Det første kapittelet, "Høysensitivitet i arbeidslivet: hvorfor det bør stå på arbeidsgivers agenda", er viet til å introdusere egenskapens betydning for karriereutvikling. Neste kapittel, "Å identifisere høysensitivitet i karriereutvikling og -styring", tar for seg de viktigste områdene der høysensitivitet kommer til uttrykk, samt noen av de psykometriske verktøyene som brukes for å identifisere høysensitivitet. Kapitlet beskriver også styrkene til høysensitive personer i arbeidsmiljøet, og viser hvordan de kan ha en positiv effekt på bedrifter, arbeidsmiljøer og samspillet mellom kolleger. I det tredje kapittelet, "Miljøsensitivitet i karriereutviklingen sett i lys av livskall, mening og intensjoner", analyseres yrkeslivet og betydningen av faglig utvikling for høysensitive personer. Kapitlet belyser hvordan de høysensitive unike egenskaper påvirker deres karriereutvikling og jobbtilfredshet. Kapitlet inneholder også evidensbaserte anbefalinger for fagpersoner. Neste kapittel, "Høysensitivitet i yrkesopplæringen: How to Support Highly Sensitive Students", presenterer strategier som rådgivere i yrkesopplæringen kan bruke når de veileder høysensitive elever. Innholdet er basert på premisset om at en rådgiver i yrkesopplæringen ikke skal påtvinge en elev en bestemt vei, men heller veilede dem mot økt selvinnsikt, positive mestringmekanismer og en karriere eller videre studier som tilfredsstiller deres behov. I tillegg gis det strategier for tilbakemelding og oppfølging, både for å motta og gi tilbakemelding som yrkesopplæringsrådgiver og for å overvåke fremgang og/eller prestasjoner. Neste avsnitt, "Mentoring og coaching av høysensitive personer på jobben: Strategier og verktøy", gir en oversikt over hvor viktige høysensitive personer er for bedriften. I dette kapittelet får leseren tips om hvordan man kan lede høysensitive medarbeidere, og hvordan lederstilen kan være en faktor som kan bidra til å støtte høysensitive medarbeidere gjennom veiledning og coaching. Dette kapittelet er verdifullt for alle typer ledere i ulike bedrifter og organisasjoner, samt alle som jobber sammen med andre mennesker.

Vi henvender oss først og fremst til fagpersoner som arbeider med karriererådgivning og karrieredesign til daglig, og som bidrar til å skape sunne arbeidsplasser. Vi henvender oss både til skolerådgivere, eksperter ved institusjoner som støtter karrieredesign, og til representanter for HR-avdelinger. På grunn av bokens innhold kan den også være nyttig for studenter i psykologi, ledelse og pedagogikk, samt for høysensitive personer selv. Vi er klar over at den til tider kan være vanskelig å lese, men vi er sikre på at kunnskapen og tipsene i boken vil gi en bedre forståelse av hva høysensitivitet er, og at den vil bidra til en effektiv utforming av sunne arbeidsplasser.

## Høysensitivitet i arbeidslivet: grunnen til at det bør stå på arbeidsgivers agenda

Ph.d. Monika Baryła-Matejczuk,<sup>1</sup> Ph.d. Monika Wawrzeńczyk-Kulik<sup>2</sup>

WSEI-universitetet, Lublin, Polen

<sup>1</sup> 0000-0003-2321-9999

<sup>2</sup> 0000-0001-6881-4201

**Antall sider:** 16

**Antall tabeller:** - 1

**Antall illustrasjoner:** - 0

**Ytterligere materialer:** Pro-motion-plattformen vil bli tatt i betraktning.

**Kort beskrivelse av kapittelet:** Sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) er et fenotypisk trekk som kjennetegnes av dyp informasjonsbearbeiding av omgivelsene på både kognitive, sensoriske og emosjonelle nivåer. SPS har dermed stor innflytelse på ulike livsområder. Forskningsresultatene viser tydelig at for høysensitive mennesker er miljøet de vokser opp i av særlig stor betydning. Formålet med kapittelet er å presentere egenskapens betydning for karriereutvikling. Arbeidet kan brukes

### Unike salgsargumenter:

- grundig kunnskap om betydningen av sensitivitet for å fungere på jobb
- holdningsendring og innstilling av evnen til å se fordelene ved høysensitivitet
- konkrete selvhjelpstips
- interessante eksempler fra forskningen



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**Nøkkelord:** høysensitiv medarbeider, høysensitivitet, karriereutvikling, karriereledelse, positiv psykologi



## 1. Svært sensitiv medarbeider

Sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) er en egenskap som beskriver mellommenneskelige forskjeller i forhold til miljøstimuli. SPS er et fenotypisk trekk som kjennetegnes av dyp informasjonsbearbeiding av omgivelsene på kognitive, sensoriske og emosjonelle nivåer (Acevedo et al., 2014; Aron & Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). SPS har dermed stor innflytelse på ulike livsområder. Ett av disse områdene er yrkeslivet. Personer som kjennetegnes av et høyt nivå av dette trekket, kalles høysensitive personer (HSP).

Høysensitivitet nevnes sjelden blant egenskapene til en effektiv medarbeider eller en effektiv leder. Høysensitive mennesker oppfattes ofte som emosjonelle, bekymringsfulle, lite modige og lite handlekraftige. De er i hvert fall ikke de «som tar plass» og krever ikke det de vil ha. Betyr dette at høysensitive mennesker ikke er flinke ansatte?

Det som kommer frem, er ofte forvirrende og viser bare én side av saken. Hva med den andre siden? Hvordan er høysensitive ansatte egentlig? Hva er deres sterke sider? Hvordan håndtere og støtte dem? Kan slike personer bli effektive ledere? Vi vil blant annet forsøke å besvare disse spørsmålene i de neste avsnittene i dette kapitlet.

Det har vært forsket på høysensitivitet i over 20 år (f.eks. Aron & Aron, 1997; Boyce & Ellis, 2005; Pluess, 2015), og resultatene viser hvilket potensial personer med det høysensitive trekket har. Årsakene til og betydningen av sensitivitet har i årevis vært et interessant tema for mange forskere over hele verden. En felles konklusjon i studier, som ofte har ulike røtter, er at høysensitive mennesker er en minoritet og at høysensitivitet er forbundet med høyere reaktivitet overfor både negativ og positiv stimuli og opplevelser (Greven et al., 2019).

Basert på kjennetegnene ved selve egenskapen og forskningen som er gjort så langt (både kvalitativ og kvantitativ) kan man anta at høysensitive mennesker er verdifulle, men undervurderte medarbeidere. Deres oppmerksomhet for detaljer, dybde i bearbeiding, emosjonalitet og empati gjør dem til engasjerte, dedikerte, kreative og i stand til å tenke utenfor boksen. De er nøyaktige, omhyggelige og ansvarsfulle. Baksiden av «medaljen» er lavere



stresstoleranse og følsomhet for ugunstige arbeidsforhold. Dette kapittelet gir en innføring i hva kjennetegner trekket, men viser også hvordan man kan håndtere høysensitivitet i arbeidslivet og bruke det som en ressurs.

Forskning viser at hver femte person du møter er en såkalt høysensitiv person (HSP). Kanskje tilhører du også den gruppen og er ikke engang klar over det? Høysensitivitet henger sammen med at nervesystemet bearbeider svært nøye all informasjon som blir registrert av det. På folkemunne forbindes høysensitivitet oftere med svakhet enn med styrke. Sensitivitet handler imidlertid ikke bare om følelser, om å bevege seg, bekymre seg, gråte eller reagere i frykt. Høysensitive mennesker er spesielt oppmerksomme og kroppen reagerer intensivt på ytre stimuli (f.eks. merkelapper, sterkt lys, lukt, endringer i omgivelsene) og indre stimuli (f.eks. sult, smerte). Høysensitive mennesker er også oppmerksomme, samvittighetsfulle og empatiske (Aron, 2013; Aron, Aron & Jagiellowicz, 2012). Fra et evolusjonært synspunkt kan vi derfor anta at hvis denne egenskapen ikke var nødvendig og sosialt nyttig ville den sannsynligvis ikke vært til stede hos mennesker.

## 2. Høysensitive medarbeidere - utforskning av kilder til yrkesmessig tilfredshet

Ifølge forskningen som ble utført som en del av PRO-MOTION-prosjektet<sup>1</sup>, finnes det mange stereotypier og misoppfatninger om hvordan høysensitive ansatte fungerer i arbeidslivet. I tillegg avdekket den at det ligger overraskende potensial i selve sensitiviteten. Den nevnte forskningen er en kvalitativ undersøkelse (intervjuer og fokusgrupper) som ble gjennomført både med høysensitive ansatte i ulike bransjer og yrker, og med arbeidsgivere (bedriftseiere, ledere, direktører, direktører i små og mellomstore bedrifter samt offentlige og ideelle institusjoner). Undersøkelsen ble gjennomført samtidig i Polen, Spania, Portugal, Norge, Romania og Italia<sup>2</sup>. På denne måten ble det kartlagt hvilke faktorer som er avgjørende for yrkesmessig tilfredshet i forbindelse med høysensitive personers arbeid.

---

<sup>1</sup> Les mer om prosjektet på nettstedet <https://promotion.wsei.eu/pl/>.

Under fanen PLATFORM kan du lære mer om det faglige potensialet som følger av sensitivitet.

<sup>2</sup> De eksemplariske beskrivelsene i dette avsnittet refererer til data fra forskning utført i Polen.

Områdene/temaene knyttet til faglig tilfredshet ble skilt ut og formulert. Områdene/temaene for kategorier av ansatte og arbeidsgivere er oppført i tabellen.

Tabell 1.1 Områder knyttet til faglig tilfredshet hos HSP – de ansatte og arbeidsgiverens perspektiv.

Ansatte	Arbeidsgiver
Troen på høy følsomhet	Troen på høy følsomhet
Betydningen av sensitivitet for arbeidet som utføres	Målrettet ledelsesstil
Ledelse	Motiverende
Relasjoner	Relasjoner
Betingelser	Fysiske arbeidsforhold
Praktiske konsekvenser for ledelsen	Konsekvenser for personalledelsen

Meninger om høysensitivitet i jobbsammenheng, slik deltakerne i intervjuene har erfart og formidlet videre til oss, tyder på at høysensitivitet hos ansatte noen ganger oppfattes som en romantisk og ideologisk disposisjon som kjennetegner unge mennesker. Respondentene påpekte at høysensitivitet, etter deres mening, er forbundet med stor empati og kan av enkelte oppfattes som svakhet. Høysensitive ansatte så imidlertid ikke på høysensitivitet som en defekt eller noe som forstyrrer livet, selv om de la vekt på følelsen av å være annerledes. Arbeidsgiverne pekte på behovet for å behandle høysensitive personer på en personlig måte i ledelsesprosessen - "*hvis de bare får god tilrettelegging vil de bli gode medarbeidere*" - og for å forme sosiale relasjoner slik at de ikke avviser høysensitive personer som "*blir kastet i samme sekk som sånne gneldrere, hypokondere, og generelt er det en avstand, det er mye avstand*". Den kategorien som arbeidsgiverne la mest vekt på i forbindelse med hvordan høysensitive ansatte fungerer i arbeidslivet, var stress og den uttrykte overbevisningen om at det oppstå vanskeligheter på jobben knyttet til opplevd stress.



Den faktoren som viste seg å være sterkest for høysensitive i jobbsammenheng var **sterke følelser**. Høysensitive arbeidstakere beskrev det som en intens og sterk opplevelse av interaksjon med andre mennesker, ansvar, tonefall, alt. En annen faktor som skiller seg ut når det gjelder arbeidskonteksten, er høysensitive personers behov for å skape et **støttende klima**, som oftest beskrevet med begrepene gjensidig forståelse, støtte, takknemlighet, respekt, vennlighet og positiv innstilling. **Behovet for å strukturere arbeidsoppgavene** ble også sterkt understreket. De høysensitive medarbeiderne pekte ikke så mye på antallet eller vanskelighetsgraden av arbeidsoppgavene som et potensielt problem for deres egen effektivitet, men på mangelen på presisjon og klarhet i definisjonen av oppgaver og ansvarsområder, samt mangelen på klare regler. Likevel blir overbelastning av oppgaver og alle inntrykkene som høysensitive mennesker får på jobben til grunn for at de "slår av" i situasjoner med opplevd "overbelastning". Høysensitive ansatte legger også stor vekt på å **søke etter eksterne bekreftelseskilder**, noe som kommer til uttrykk som et behov for tilbakemelding på effekten av arbeidet, ikke bare etter at det er fullført, men også underveis for å "finne ut om alt er i orden".

Forventningene til de høysensitive medarbeiderne som ble formulert på ledelsesområdet var først og fremst knyttet til **behovet for uavhengighet og autonomi**, tillit, og tillatelse til en stor grad av frihet i utførelsen av arbeidsoppgavene. Igjen var det behov for kommunikasjon - et sterkt **behov for transparent kommunikasjon** - og igjen dreide det seg først og fremst om klarhet med hensyn til oppgavene, oppnådde effekter og problemløsning. Den **enkle overbelastningen** som skyldes dårlig organisering av arbeidet, intensiteten i de sosiale relasjonene og de fysiske arbeidsforholdene, er et aspekt som man bør være oppmerksom på når det gjelder ledelse av høysensitive medarbeidere.

Den dominerende faktoren som kom frem i intervjuene med de ansatte var den store omsorgen for relasjoner. Respondentene uttrykte det som "*behov for direkte kontakt med andre mennesker*". De la vekt på at det å ta hensyn til andres behov er "*nøkkelen til å kommunisere og å søke enighet*", og at høy sensitivitet gjør det lettere å "*forstå og leve seg inn i*" behov som andre ikke kan uttrykke. Forventningene deres ble også uttrykt som et postulat om å "*behandle*

*de ansatte mer som mennesker, ikke som maskiner for å få den økonomiske spiralen til å gå rundt".*

Deretter fulgte **følelsen av ensomhet og misforståelser** og igjen **viktigheten av kommunikasjon**. Høysensitivitet "*kan ikke alltid ses på som en 100 % fordel*", "det er en viss risiko for å bli misforstått" eller til og med "*behandlet som et mindreverdige individ*".

Når det gjelder **arbeidsforholdene**, ble behovet for tilstrekkelig arbeidsplass bekreftet. Respondentene refererte til en rekke elementer som former dette området: lyder, lukter, temperatur, belysning, farger, trafikkintensitet. De hadde en negativ holdning til å jobbe i såkalte åpne kontorlandskap - "*for mye stimuli som oppstår i rom med flere personer samtidig for ulike typer oppgaver.*" De verdsetter muligheten til å "*organisere arbeidsplassen etter eget ønske*".

Det postulatet som de høysensitive medarbeiderne legger størst vekt på når det gjelder praktiske konsekvenser for ledelsen, er **formidling av pålitelig og inngående kunnskap om høysensitivitet**. Denne kunnskapen vil være nyttig for de ansatte - "*den skal hjelpe meg slik at denne høysensitiviteten ikke blir en krykke som drar meg ned på bunnen av livet, åndelig og følelsesmessig, men ... gjør meg i stand til å nærme meg oppgavene på min måte med større indre motstandskraft.*" Det vil også være nyttig for overordnede og arbeidsgivere - "*i disse personalavgjørelsene*" og "*å tenke på om de har imøtekommende arbeidsforhold for slike mennesker*", "*forhold som kan innføres ved å endre arbeidet til disse menneskene, men viktigst av alt, ville det gjøre det mulig å øke effektiviteten*".

**Sterke emosjonelle reaksjoner i arbeidet** ble bekreftet som den dominerende faktoren som ledere må ta hensyn til når de skal velge lederstil for høysensitive medarbeidere. Høysensitive personer "*tar hensyn til egne følelser, andres følelser, f.eks. sjefens*", "*reagerer veldig sterkt på følelser i gruppen*". Situasjoner der denne emosjonelle reaksjonen ifølge arbeidsgiverne er spesielt synlig, er kritikk - "*han tar ikke kritikk godt, fordi det er noe han må forholde seg til i hodet hele tiden, han får ikke sove om natten*". Tidspress er også en slik situasjon - "*under tidspress kan han ikke jobbe*", "*når han har tid, gjør han det bra*". Arbeidsgiverne påpekte også at høysensitive personer er **ansvarsfulle** i sitt arbeid, at de

foretrekker å jobbe med **en oppgave i gangen** og er **fremtidsorienterte**, noe som forsterkes av **behovet for å finne mening i oppgaven**.

På det relasjonelle området oppfatter arbeidsgiverne de høysensitive medarbeiderne som **lite pågående og ekspansive**, men med **høy sosial kompetanse** som følge av **betydningen av et emosjonelt klima** med fokus på **konfliktungåelse** og **overdreven behagelighet**. *"Jeg tror at den høysensitive viser frem hva han gjør og hvordan han gjør det til andre slik de skal, fordi han vil ikke stå frem og si de høyt". "De fungerer veldig godt som et team. Jeg tror en egenskap som empati er veldig nyttig. De er også veldig støttende. De gir ikke etter for utbrudd av sinne og frustrasjon. De skaper et positivt emosjonelt klima. De hjelper oss ledere. De kan holde avstand. Fordi de er empatiske, er de også støttende."*

Arbeidsgivernes preferanser med hensyn til arbeidssted og fysiske forhold stemte overens med de ansattes. **Følsomhet for forstyrrelser** som lys, støy fra telefoner, samtaler og menneskelig bevegelse ble oppgitt som den største ulempen. **Arbeid i åpent landskap** ble derfor oppgitt som en årsak til **overbelastning**. Arbeidsgiverne oppga også at de **foretrakk kontinuitet og orden**, og at de ved ugunstige forhold var mer **fleksible på bekostning av egen komfort**.

De klare retningslinjene for ledelse av høysensitive medarbeidere som arbeidsgiverne har formulert, viser først og fremst til behovet for å **gi pålitelig kunnskap om høysensitivitet**. Respondentene mener at den mest hensiktsmessige lederstilen i et gitt tilfelle er en **deltakende lederstil** som er sterkt orientert mot å **respekttere** de ansattes **behov**, men også **mot arbeidsoppgavene**.

### 3. Sensitivitet som en unik ressurs

*"Velg en jobb du elsker, og du vil aldri jobbe en dag i hele ditt liv" - Konfusius*

Som vi vet fra studiene som er gjennomført så langt, er høysensitivitet ikke en lidelse eller dysfunksjon. Vi vet imidlertid at høysensitive personer som vokser opp og utvikler seg under uhensiktsmessige, vanskelige og stressende forhold, har større sannsynlighet for å oppleve psykiske problemer som depresjon, angstlidelser og utbrenthet (jf. Jaekel, Pluess,



Belsky & Wolke, 2015; Lionetti, Pluess, Aron, Aron & Klein, 2019; Liss, Mailloux & Erchull, 2008; Liss, Timmel, Baxley & Killingsworth, 2005; Pluess & Boniwell, 2015). Interessant nok vet vi også at sensitivitet bør ikke bare oppfattes som risikofaktor for utfordringer, men også som en faktor som innebærer god utvikling eller spesielle fordeler i tilfeller hvor støttende og gode forhold blir lagt til grunn. Det viser seg imidlertid at det som kan være en fordel og nytte ofte oppleves som en "kule og lenke". Ikke alle kan eller er i stand til å bruke "fordelen" med sensitivitet på likt vis. Det ser vi når vi går gjennom resultatene av forskningen beskrevet i forrige avsnitt - noen ganger er det ikke enkelt. Innenfor positiv psykologi snakker man om såkalte signaturkvaliteter (Seligman, 2004, 2006), dvs. det som er viktigst og mest utviklet hos oss og som kjennetegner oss som mennesker. Tilfredsheten med arbeidet som utføres, avhenger i stor grad av hvordan disse kvalitetene brukes.

Når det gjelder høysensitive personer er disse fordelene knyttet til nervesystemets spesifikke aktivitet, inkludert svært nøyaktig bearbeiding av all registrert informasjon. Det å regelmessig ta i bruk egenskaper knyttet til sensitivitet på arbeidsplassen kan føre til økt tilfredshet med selve arbeidet. Dette er egenskaper som følsomhet for nyanser, finesser, skjønnhet og det å gi mening til opplevelser. I henhold til disse antakelsene er det mer sannsynlig at en person som er i stand til å bruke sine sterke sider vil oppnå høy jobbtfredshet.

Sensitive mennesker er utstyrt med et potensial og ressurser som gjør dem i stand til å forstå seg selv og andre, til å analysere i dybden, vise empati, fatte gode beslutninger og være innovative og kreative. Ressursene deres kan imidlertid bare brukes under riktige forhold. I et gunstig miljø kan arbeid for utsatte mennesker være mer enn et middel for å oppnå inntjeningsmål. Det kan være et kall, en dedikasjon til arbeidet for arbeidets egen skyld. Mennesker som opplever arbeidet som et kall finner tilfredsstillelse i det uavhengig av forfremmelse eller lønn. De mener at det de gjør bidrar til det felles beste til noe som er større og viktigere enn dem selv.

Høysensitive mennesker finner oftere mening i en god jobb, hovedsakelig fordi det er det de trenger for å leve et fullverdig liv.



#### 4. Å finne en vennlig arbeidsplass

Vi vet allerede at miljøet er spesielt viktig for høysensitive mennesker. Høysensitive mennesker er ekstremt oppmerksomme og kroppen deres reagerer intenst på både ytre og indre stimuli. Det betyr at et overstimulert miljø (og det er de såkalte "åpne kontorlandskapene") kan være ekstremt slitsomt. Med overstimulering mener vi tretthet og stress. Intenst kunstig lys, støy, samtaler mellom kolleger, konflikter på arbeidsplassen, ubehagelige, spesifikke lukter, plassering av skrivebordet eller gjennomtrekk kan være vanskelig å holde ut. De blir oftere forstyrret av endringer på arbeidsplassen og et stort antall impulser (f.eks. kommandoer, samtaler).

Det betyr ikke at høysensitive mennesker er mindre åpne for opplevelser eller utfordringer. Vi vet fra forskning at en høy grad av sensitivitet sameksisterer med et annet personlighetstrekk, nemlig åpenhet for erfaringer. I tillegg er alle mennesker forskjellige og takler forholdene de befinner seg i på ulike måter. Poenget er at en tendens til overstimulering kan føre til konfliktunngåelse eller dårlig håndtering av uenigheter på arbeidsplassen. Under ugunstige forhold kan atferd som man oppfatter som uønsket komme i forgrunnen. Så hvis vi bare ser på utvalgte tegn på sensitivitet kan vi fort komme til å betrakte høysensitive personer som en byrde for bedriften.

På den annen side gjør egenskapene knyttet til sensitivitet deg i stand til å vurdere om du kan dra full nytte av et gunstig miljø. Høysensitive mennesker kan være spesielt effektive, kreative, skapende og innovative under gunstige forhold. De er vanligvis engasjerte og lojale medarbeidere. Det finnes ingen oppskrift på et spesifikt fysisk miljø (for eksempel fargen på veggene), men det er absolutt universelle trekk som gjør det vanskelig å konsentrere seg og fremmer raskere utmattelse. Disse inkluderer stimuli som påvirker alle sanser: syn, hørsel, lukt, berøring, og smak.

Overstimulering kan, avhengig av personen, manifestere seg i tretthet, mangel på styrke eller til og med hyperaktivitet, ubehagelig uro, og søvnløshet. Hver manifestasjon av



overstimulering fører til hvile eller til å stenge av. En uthvilt mann som tar vare på seg selv vil være i stand til å effektivt takle motstand, selv under ugunstige forhold.

## 5. Fordeler for arbeidsgiveren

Dessverre er det potensialet i sensitiviteten ofte skjult eller usynlig ved første øyekast. Det som kommer i forgrunnen er det som er vanskelig, noe som også er en utfordring for høysensitive mennesker. Det er også sant at høysensitivitet sjelden nevnes blant de positive egenskapene til en effektiv medarbeider. Dette blir helt feil. Som vi vet fra de foregående avsnittene beskrives høysensitive mennesker på folkemunne som emosjonelle, bekymret, lite modig og lite handlekraftig. Det sies sjelden at de er kompromissløse eller får viljen sin.

Dette betyr ikke at høysensitive mennesker ikke er gode medarbeidere. Det som ser slik ut ved første øyekast kan være misvisende og viser bare en side av saken. Det har vært forsket på høysensitivitet i en årrekke og resultatene viser potensialet som ligger i høysensitivitet. I vestlig litteratur pekes det stadig oftere på at høysensitivitet gir en fordel, også på arbeidsmarkedet.

En sensitiv medarbeider er en person som vanligvis tar nøye avgjørelser. På jobben er en slik person grundig, samvittighetsfull og ofte svært lojal. Høysensitive personer husker flere detaljer og er også mer oppmerksomme på de langsiktige konsekvensene av beslutningene de tar. De tenker på fremtiden og prøver å gjøre så godt de kan. Dette gjelder på de områdene de bryr seg om.

Oversatt til profesjonelle roller er dette en medarbeider som effektivt lærer av egne erfaringer. Sensitive menneskers naturlige empati gjør dem i stand til å håndtere andres følelser. De lærer seg raskt sjefens forventninger og prøver å tilpasse seg de gjeldende reglene. Hvis de synes det er fornuftig vil de ikke bryte reglene.

Sensitivitet er også forbundet med å oppleve flere eller mer intense følelser. Det er disse følelsene som motiverer den ansatte til å gjøre sitt ytterste for å oppfylle sjefens krav, og ikke minst til ikke å gjøre feil. For å unngå de ubehagelige følelsene ved å overskride tidsfrister prøver de å planlegge oppgavene bedre. På grunn av det faktum at andre mennesker meninger er viktige for dem tar de oppgavene sine på alvor.



Ramme:

*Sensitive menneskers naturlige empati gjør dem i stand til å håndtere andres følelser. De lærer seg raskt lederens forventninger og prøver å tilpasse seg de gjeldende reglene. Hvis de synes det er fornuftig, vil de ikke bryte reglene.*

Så spørsmålet er hvorfor det er så vanskelig å se potensialet i sensitiviteten. Høysensitive mennesker mangler ofte gjennomslagskraft, kampvilje og evnen til å skryte av seg selv på jobben. Derfor kan man forsøksvis anta at det er selvpresentasjonen, ikke kompetansen i seg selv, som kan være en utfordring. Hvis vi betrakter ferdighetene på dette området som en måte å vise vårt potensial på, bruke vår egen kompetanse, leve i harmoni med oss selv og i samsvar med våre evner, kan tilegnelsen av disse ferdighetene bli et middel til å nå personlige mål.

Det er ikke alltid like hyggelig for sensitive mennesker. Av natur har de en tendens til ikke å trekke oppsøke oppmerksomhet, de tar heller hensyn til andre. Det er imidlertid nødvendig å hjelpe mennesker fra det nærmeste miljøet til å se at ett menneske inneholder følsomhet, mot og besluttsomhet. Forutsetningene for utvikling består i å takle oppgaver som ikke alltid er behagelige. Som med enhver aktivitet gjør repetisjon og trening det lettere for oss.

## 6. Forhold og oppmerksomhet på behov

Hvis vi allerede kjenner til de potensielle fordelene ved å ansette høysensitive personer kan vi gå videre til spørsmålet om det er verdt å investere i forhold som er egnet til å utvikle disse mulighetene. Derfor er det verdt å svare på spørsmålet om de forholdene som er spesielt gunstige for høysensitive personer også kan være fordelaktige for mindre sensitive ansatte.

I en arbeidskultur der det er viktig å oppnå resultater, lage indikatorer og overholde tidsfrister, får mennesket mindre oppmerksomhet. Folk tar også mindre hensyn til hverandre. Stress og intensiteten av slike forhold fører til en rekke sykdommer hvor hormonelle

forstyrrelser opptrer hyppigere og kroppen forsvarer seg mot overbelastning. Dette er særdeles ugunstige forhold for høysensitive mennesker. Ledelsesmodeller som kommer til oss fra Vesten viser oftere og oftere at en oppmerksom og fornøyd ansatt vil være mer effektiv og lojal, og vil være i stand til å engasjere seg i oppgavene som han har fått ansvar for.

I mange kulturer er det fortsatt en utbredt myte at man jobber effektivt under press, at medarbeiderne må overvåkes og kontrolleres i alle ledd. Det gjentas også ofte metaforer om at folk må "presses" eller "justeres" for å fungere bedre. Det ligger mye ondskap i dette. Sensitive mennesker fungerer mye bedre og er mer effektive når de får rom til det, også når det gjelder å løse spesifikke oppgaver og problemstillinger. Særlig når de, innenfor rimelige grenser, selv bestemmer rekkefølgen på oppgavene de utfører. Noen høysensitive mennesker forteller at de først følte arbeidsglede da de begynte å jobbe "på egen hånd".

Akkurat som for høysensitive barn er atferdsmetoder som å sette en stoppeklokke slik at barnet fullfører oppgaven på det tidspunktet ikke veldig effektive - de øker angsten og forårsaker kaos i handling - den samme "pressede" sensitive medarbeideren vil bruke energi på å takle følelsene som følger ham i løpet av denne tiden, og ikke til kreativt, konstruktivt og samvittighetsfullt arbeid.

Så hva kan være effektivt? Forskningen vår bekrefter at de funksjonene som er viktige for høysensitive mennesker, som emosjonell reaksjon, empati, og faren for overbelastning, påvirker dem sterkt i deres profesjonelle arbeid. Analysen av innholdet i intervjuene med de høysensitive medarbeiderne gjør det mulig å formulere de viktigste anbefalingene som kan innføres på arbeidsplassen.

1. Det første er et element av jobbutforming. For disse selvstendige, uavhengige og ansvarsfulle medarbeiderne er det spesielt viktig å tydelig definere og prioritere oppgavene de skal utføre. Oppgavene bør planlegges på forhånd for å redusere overraskelsesmomentet og gi tid til forberedelser. Planleggingen bør ta hensyn til tidsressursene for å unngå hastverk, kaos og overbelastning. Høysensitive personer vil sette inn sine ressurser hvis de har en fornemmelse av oppgavene som skal utføres og hvor de befinner seg i et langsiktig,

strategisk perspektiv. Da vil de være i stand til å analysere prosessen, se konsekvensene og forebygge problemer. Derfor behøver de god kommunikasjon med sin overordnede og sine kolleger.

2. De bør behandles som partnere og ikke bare mottakere av ordrer, til tross for forskjellene i det offisielle forholdet. Åpen diskusjon og systematisk utveksling av tilbakemeldinger kan bli grunnlaget for suksess. En god match vil være en veileder som representerer en deltakende, men også oppgaveorientert stil. En veileder som er oppmerksom nok til å kunne ta hensyn til behov som gunstige fysiske arbeidsforhold (begrense antall stimuli) og skape positive sosiale relasjoner (konstruktiv tilnærming til problemer, konstruktive samtaler og ikke fordømmelse). Hvis arbeidsgivere skal kunne støtte høysensitive personer på arbeidsplassen, må de kanskje også se nærmere på noen av sine HR-prosesser og hvordan de er innrettet, f.eks. når det gjelder fokus og evalueringskriterier. Det vil også være nødvendig å undersøke i hvilken grad ledelsen er i stand til å støtte slike personer, og dette kan innebære at man ikke bare må se på lederstilen, men også på elementer som er vanskelige å forstå og endre, for eksempel organisasjonskulturen, blant annet aksept for mangfold og respekt for de ansattes trivsel.
3. Arbeidsstyrkens trivsel har innvirkning på de ansattes og organisasjonens prestasjoner. Forståelsen av behovene til ca. 20 % av befolkningen i arbeidslivet kan ikke undervurderes. Bevissthet om blant annet personlighetstrekkene til høysensitive mennesker, hva som kjennetegner arbeidsplassen/miljøet og samspillet mellom de to kan skape forutsetninger for at de skal yte sitt beste.

Forholdene er imidlertid ikke bare stedet, det fysiske miljøet - det er også (og kanskje fremfor alt) mennesker, medarbeidere. Hvis vi har ugunstige mennesker rundt oss, mennesker som ikke forstår, som synes det er vanskelig å akseptere det de ikke forstår, vil forholdene være like belastende som de overskyede fysiske forholdene. Hvis du er omgitt av kolleger som er rigide i sine synspunkter, prinsippfaste i sine handlinger eller aggressive i sin oppførsel, kan arbeidsplassen være spesielt vanskelig. Å gå på jobb vil være forbundet med økt stress, somatiske smerter og lavere effektivitet.

Vår erfaring med sensitivitetsforskning de siste årene er at bare høysensitive mennesker er interessert i høysensitive menneskers velvære (også på jobben). Dette er en barriere det er verdt å jobbe med. Å avmystifisere myten om oversensitivitet, mistilpasning, gråtkvalitet og høysensitivitet er et av stegene mot å forbedre kvaliteten på yrkesutøvelsen og dermed livskvaliteten. Sensitivitet er et viktig temperamentstrekk, ikke et dysfunksjonelt trekk. Krever ikke spesialbehandling. Ingen merking eller søkelys er nødvendig. Det er pålitelig kunnskap om effektive støttemetoder.

## SAMMENDRAG

Høy sensitivitet er forbundet med risiko for psykiske vansker og stressrelaterte problemer når en person vokser opp, blir oppdratt og oppholder seg i uhensiktsmessige, negative forhold og omgivelser. I tillegg er denne egenskapen forbundet med spesielle fordeler (f.eks. positivt humør, større bevissthet) når en person vokser opp, blir oppdratt og oppholder seg i positive forhold/miljøer. Miljøsensitivitetsforskeren Michael Pluess skriver om Vantage-sensitivitet, om den sensitiviteten som gir en fordel.

Arbeidet med miljøsensitivitet fremhever at sensorisk prosesseringssensitivitet ikke bare er viktig for å forstå mistilpasning, vansker eller risiko for senere vansker, men også for å forstå optimal utvikling eller til og med en spesiell utvikling av potensialet i et positivt miljø. Så hva er fordelene med en høysensitiv arbeidstaker?

1. De bryr seg! Høysensitive mennesker vil gjøre sitt ytterste for å utføre oppgaven de blir betrodd, på en god måte, og helst feilfritt. Tiden de bruker på oppgavene, gir seg utslag i kvaliteten. Ifølge den nyeste forskningen må en god leder dessuten være engasjert. En engasjert leder skaper motivasjon hos medarbeiderne, en engasjert medarbeider anstrenger seg for å utføre oppgavene og er overbevist om at de er riktige.

2. De tar beslutninger med omhu. På grunn av dyp bearbeiding er høysensitive medarbeidere klar over alvorret i situasjonen. De prøver å skaffe seg den informasjonen de trenger for å ta beslutninger. De prøver å ta beslutninger basert på et fullstendig bilde av situasjonen og en

bredere kontekst. Større bevissthet om konsekvensene bidrar til at de tar fornuftige valg. Resultatet er at beslutningene er gjennomtenkte og tar lengre tid, slik at man unngår feil som skyldes forhastede handlinger.

3. De er innovative og kreative! Innovasjoner skapes i skjæringspunktet mellom ulike felt. Evnen til å kombinere informasjon, legge merke til nyanser og være oppmerksom på detaljer skaper et stort kreativt potensial. Sensitive mennesker er også mer kreative. Forskning bekrefter at sensitivitet er det viktigste temperamentstrekket som predikerer høyere kreativitet. Studier av en gruppe høysensitive barn viser at dette trekket henger sammen med flere talenter. I tillegg kan mange aspekter ved sensitivitet relateres til og oversettes til begavelse.

4. De har menneskekunnskap! De er empatiske og oppmerksomme på andre. Evnen til empati fremmer utviklingen av såkalte myke ferdigheter. Høysensitive mennesker er oppmerksomme på andre, de prøver å forstå den andre. Følelsesmessig medfølelse gjør dem glade når de gjør andre glade. På den annen side kan tanken på at de kan skuffe noen være så vanskelig at de prøver å unngå konfliktsituasjoner. Dessuten er de mennesker du kan stole på. Forskning viser at sensitive barn har mer konstruktive moralske holdninger, høyere sosial kompetanse og bedre selvregulering. I det voksne yrkeslivet kan dette gi seg utslag i vennlighet, lojalitet, selvkontroll, kommunikasjons- og samarbeidskompetanse. Sosial kompetanse er nært knyttet til yrkesmessig suksess, ikke bare i yrker som handler om å hjelpe andre.

5. De er utviklingsorienterte. Høysensitive mennesker trives spesielt godt under gode forhold. Et støyende, åpent, kaotisk og konfliktfylt arbeidsmiljø kan være svært vanskelig for høysensitive mennesker og føre til utmattelse og stress. Et gunstig, støttende miljø gjør det imidlertid mulig for høysensitive mennesker å utvikle sitt unike potensial. I studier som er utført på en gruppe barn, brukes en analogi med blomster, der høysensitive barn sammenlignes med orkideer og deres mindre sensitive jevnaldrende med løvetann. Orkideen forekommer og blomstrer sjeldnere, den er uvanlig og delikat, den trenger spesielle forhold. Løvetann er mer motstandsdyktig, men nesten ingen anstrenger seg for å dra nytte av skjønnheten. Høysensitive mennesker bruker støtten som tilbys mer effektivt, de utnytter mulighetene og mulighetene de får.

6. De kan være effektive ledere. Sensitive mennesker leter etter de beste løsningene, analyserer problemet fra alle vinkler, nærmer seg mennesker med empati og kan se det fra ulike perspektiver. Det er lite sannsynlig at de vil akseptere rollen som en kompromissløs leder som aggressivt forfølger sine mål. Deres engasjement, offervilje, ofte ydmykhet, besluttsomhet og konsekvens kan imidlertid legge forholdene til rette for effektiv gjennomføring av mål på en mindre typisk måte. Oppmerksomhet på små hint, nyanser, kan gi en fordel i forretningslivet.

Det kreves vilje til å se potensialet i høysensitivitet. Vanskeligheter som høysensitive mennesker opplever under ugunstige forhold, kan komme til syne. Å legge merke til den andre planen gir imidlertid arbeidsgiveren (og den ansatte selv) store fordeler. Sensitivitet er noe av det som gjør oss til mennesker, og oppmerksomhet overfor andre og nøye observasjon av virkeligheten rundt oss er viktige faktorer for sivilisasjonens utvikling.





## Referanser

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, E. N. (2013). *The Highly Sensitive Person*. Citadel. Retrieved from <https://www.amazon.com/Highly-Sensitive-Person-Elaine-Aron-ebook/dp/B00GT1YES8>
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.2.345>
- Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory Processing Sensitivity: A Review in the Light of the Evolution of Biological Responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262–282. <https://doi.org/10.1177/1088868311434213>
- Boyce, W. T., & Ellis, B. J. (2005). Biological sensitivity to context : I . An evolutionary – developmental theory of the origins and functions of stress reactivity. *Development and Psychopathology*, 17(2), 271–301. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050145>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., ... Homberg, J. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: a critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98(January), 287–305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Jaekel, J., Pluess, M., Belsky, J., & Wolke, D. (2015). Effects of maternal sensitivity on low birth weight children's academic achievement: A test of differential susceptibility versus diathesis stress. *Journal of Child Psychology and Psychiatry and Allied Disciplines*, 56(6). <https://doi.org/10.1111/jcpp.12331>
- Lionetti, F., Pluess, M., Aron, E., Aron, A., & Klein, D. (2019). Observer-rated environmental sensitivity moderates children's response to parenting quality in early childhood. *Developmental Psychology*, 55(11), 2389–2402. <https://doi.org/10.1037/dev0000795>
- Liss, M., Mailloux, J., & Erchull, M. J. (2008). The relationships between sensory processing sensitivity, alexithymia, autism, depression, and anxiety. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.04.009>
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K., & Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39(8), 1429–1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>
- Pluess, M. (2015). Individual Differences in Environmental Sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138–143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>



- Pluess, M., & Boniwell, I. (2015). Sensory-Processing Sensitivity predicts treatment response to a school-based depression prevention program: Evidence of Vantage Sensitivity. *Personality and Individual Differences*, 82, 40–45.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.011>
- Seligman, M. E. P. (2004). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment* (1st Editio). Atria Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Authentic-Happiness-Psychology-Potential-Fulfillment/dp/0743222989>
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (Reprint ed). New York: Vintage. Retrieved from [https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd\\_sim\\_14\\_2?\\_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4](https://www.amazon.com/Learned-Optimism-Change-Your-Mind/dp/1400078393/ref=pd_sim_14_2?_encoding=UTF8&psc=1&refRID=1RKV1ZV EQW8VQ0KE7GP4)

## Identifisering av høysensitivitet i karriereplanlegging og arbeidsledelse

Albaladejo-Blázquez, N.; Ruiz-Robledillo, N.; Fernández-Alcántara, M.; Costa-López, B.;

Rubio-Aparicio, M., Lillo-Crespo, M. og Ferrer-Cascales, R.

Institutt for helsepsykologi, Universitetet i Alicante, Spania

Antall sider: 14

Antall bord: 2

Antall illustrasjoner: 0

Tilleggsmateriale: 0

Kort beskrivelse av kapittelet: 149 ord

Høysensitive personer kjennetegnes av en intens kognitiv, sensorisk og emosjonell bearbeiding av miljømessige og interne stimuli. Disse kjennetegnene er svært relevante for karriereplanlegging, karriereveiledning og i jobbsammenheng. I dette kapittelet diskuteres de viktigste områdene der høysensitivitet har en tendens til å komme til uttrykk, og noen av de psykometriske instrumentene som brukes til å identifisere høysensitivitet. Deretter analyseres kjennetegn ved høysensitive barn, med vekt på de aspektene som bidrar til bedre integrering og tilpasning i undervisningssammenheng, med tanke på hvor viktig det er at lærere forstår dette konseptet for å kunne tilpasse undervisningen til behovene til denne gruppen. Til slutt beskrives styrkene til høysensitive personer i arbeidsmiljøer, noe som viser at de kan ha en positiv innvirkning på bedrifter, arbeidsmiljøer og samspillet mellom kolleger. Kapitlet beskriver mange studier, og selv om det kan være vanskelig på grunn av sin vitenskapelige karakter, er det viktig å sette seg inn i den nåværende kunnskapen på området.

**Nøkkelord:** høysensitivitet, vurdering, miljøsensitivitet, sensorisk bearbeiding, sensorisk prosessering

Sensitivitet, forskning

## 1. Identifisering av høy følsomhet

For å få en bedre forståelse av høysensitivitet og behovet for å identifisere det, vil vi først presentere utvalgte studier som er viktige for utviklingen av dette området. I det første kapittelet presenterte vi hva som kjennetegner dette personlighetstrekket, og i dette kapittelet vil vi forsøke å forklare hvorfor det er viktig å analysere intensiteten i arbeidssammenheng. Sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) er som kjent et personlighetstrekk som kjennetegnes av evnen til å registrere og bearbeide indre og ytre stimuli basert på miljømessige erfaringer, mer intenst og dyptgående enn andre (Greven et al., 2019; Pluess, 2015). SPS kan dermed defineres som et kontinuum som representerer individuelle forskjeller i responsen på intern og ekstern informasjon (Aron & Aron, 1997; Greven et al., 2019; Pluess, 2015). Når det gjelder ytre fysiske stimuli, kan høysensitive personer (HSP) oppfatte subtile stimuli som milde lukter, små endringer i stemmeleie eller små bevegelser. Når det gjelder indre fysisk reaktivitet, har studier bekreftet at høysensitive personer har en tendens til å være mer oppmerksomme på interoseptive stimuli, noe som fører til økt sensorisk tretthet og hyppigere og mer intense kroppslige fornemmelser (Acevedo, 2020). Selv om dette kan utgjøre en risikofaktor, kan personer med denne eksepsjonelt utviklede sensoriske persepsjonen (Aron, 2020) ha en beskyttende effekt, særlig i fiendtlige miljøer (Jagiellowicz et al., 2020).

La oss prøve å se på hvordan egenskapen manifesterer seg på ulike områder av menneskelig fungering. På det kognitive planet har HSP en tendens til å vise visse kjennetegn, for eksempel kognitiv infleksibilitet, kognitiv overbelastning, dyp kognitiv prosessering, perfektjonisme og en følelse av frykt og/eller angst (Weyn et al., 2019). Det har imidlertid også vist seg at disse personene utfører intens informasjonsbearbeiding, oppfatter finesser og husker mange detaljer om observerte situasjoner og elementer (Aron & Aron, 1997; Jagiellowicz et al., 2020). Dermed kan de være svært kreative, ha en rik fantasi og høy refleksjonsevne (Jagiellowicz et al., 2020). Mange forfattere har antydnet at HSP ikke bare er dysindige tenkere, gode beslutningstakere og åndelig orienterte, men at de også har en tendens til å være talentfulle, mystiske og intuitive (Aron, 2020; Aron & Aron, 1997).

Det emosjonelle området er forbundet med dype opplevelser, intense uttrykk, somatiske manifestasjoner av følelser, høyt stressnivå, tilknytning til objekter og emosjonelle interaksjoner med dyr, kunst og natur (Greven et al., 2019). HSP har en tendens til å vise positive emosjonelle aspekter, med en intelligent sans for humor, intense følelser og emosjoner og høy grad av empati og sensitivitet overfor andre (Aron, 2020).

Når det gjelder sosiale relasjoner, er de ofte sterkt påvirket av omgivelsene. Noen ganger mangler de de kommunikative ferdighetene som er nødvendige for å tilfredsstille behovene sine, og de kan ha større problemer med å tilpasse seg nye situasjoner og mennesker. I positive og støttende miljøer har HSP imidlertid en tendens til å oppnå høy grad av sosial kompetanse og motstandskraft (Jagiellowicz et al., 2020).

Oppsummert kan man si at HSP har et høyt perseptuelt nivå, økt bevissthet om negative elementer i omgivelsene og en presis oppfatning av sensoriske, olfaktoriske, auditive og visuelle stimuli. Emosjonelt sett har de en tendens til å være empatiske overfor andres følelser og viser høy grad av selvregulering i gunstige omgivelser. De er svært kreative og har stor evne til refleksjon. På det mellommenneskelige planet er de svært robuste og har høy sosial kompetanse.

På grunn av de mange ulike kjennetegnene ved høysensitivitet har forskere støtt på vanskeligheter når det gjelder å vurdere personlighetstrekket, noe som krever en kompleks personlighetsfordeling. Mange høysensitivitetsteoretikere har viet arbeidet sitt til vurdering av dette personlighetstrekket, og det er foreslått en rekke instrumenter for dette. De mest relevante og mest brukte av disse instrumentene er beskrevet nedenfor.

I neste del av kapitlet presenterer vi skalaer for måling av sensitivitet for elever i videregående skole og voksne. Det finnes også verktøy for barn, men de er ikke tema for dette kapitlet. Aron og Aron (1997) utviklet Highly Sensitive Person Scale (HSPS) som et selvrapporteringsverktøy for å måle høysensitivitet i den voksne befolkningen. HSPS består av 27 ledd som vurderes med en Likert-lignende skala med 7 svaralternativer for å analysere emosjonelle og kognitive aspekter ved dette personlighetstrekket. Spørsmålene som inngår i



dette instrumentet, omfatter spørsmål som f.eks: Er du oppmerksom på nyanser i omgivelsene? Blir du påvirket av andres humør? Blir du ukomfortabel av høye lyder? HSPS er oversatt til flere språk, blant annet tysk, norsk, islandsk, kinesisk, svensk, japansk, spansk, fransk, polsk, persisk, tyrkisk og sørafrikansk.

Tidligere studier har bidratt til å øke forståelsen av denne sensitiviteten, ikke bare som en endimensjonal konstruksjon, men som en flerdimensjonal konstruksjon (Smith et al., 2019). Ved hjelp av faktoriell strukturanalyse har noen forfattere beskrevet to (negativ emosjonalitet og fokus på sensitivitet; Evans & Rothbart, 2008), tre (lav sensorisk terskel, lett eksitasjon og estetisk sensitivitet; Smolewska et al., 2006) og fire dimensjoner (generell sensitivitet/overstimulering, negative reaksjoner på sterk sensitivitet, psykologisk diskriminering og unngåelse av kontrollert smerte; Meyer et al., 2005). Hvis du ønsker å bruke HSP-skalaen på jobben, bør du se etter en nasjonal tilpasning som har dokumenterte psykometriske egenskaper (dvs. at den er verifisert, korrekt utarbeidet og tilpasset kulturelle forskjeller).

Highly Sensitive Child Scale (HSCS), som er basert på HSPS for voksne, er med sine 12 ledd (med en revidert versjon på 21 ledd) et mål som brukes til å vurdere sensitivitet hos barn. Selv om navnet på skalaen sier at den er beregnet på barn, brukes den også i tenåringsgruppen, og alderen for testene er derfor 8-18 år. Det betyr at skalaen også kan brukes av karriereveiledere til å vurdere alvorlighetsgraden av sensitivitet hos elever. Flere studier har bekreftet at HSPS har optimale psykometriske egenskaper (Pluess et al., 2018; Weyn et al., 2019). Psykometriske analyser tyder på at instrumentet består av følgende tre dimensjoner: 1. Lav sensorisk terskel (LST), eller sensitivitet for subtile og ytre stimuli; 2. Lett å bli overveldet av indre eller ytre stimuli (EOE); 3. Estetisk sensitivitet (AES), eller evnen til å få glede av estetiske opplevelser og positive stimuli (Pluess et al., 2018; Smolewska et al., 2006). HSCS har også blitt kulturelt tilpasset på ulike språk, for eksempel belgisk, kroatisk, japansk, kinesisk, polsk og spansk. Tabell 1 viser de viktigste psykometriske egenskapene til de tidligere beskrevne SPS-verktøyene.





Høysensitivitet er et personlighetstrekk som finnes hos ca. 20 % av befolkningen (Aron, 2020). Den høye forekomsten av høysensitivitet tilsier at det er et umiddelbart behov for verktøy som kan identifisere høysensitivitet i ulike livssammenhenger, for eksempel på arbeidsplassen. Etter denne generelle innledningen, som fokuserer på identifisering og kjennetegn ved HSP, vil de neste avsnittene ta for seg HSP i forbindelse med utdanning og arbeid.

Tabell 1. Oppsummering av de viktigste psykometriske kjennetegnene ved SPS-vurderingsinstrumenter.

	Antall artikler	Befolkning	Språk	Dimensjoner	Pålitelighet	Faktoriel I analyse
<b>HSPS</b> (Aron & Aron, 1997)	27 artikler  Likert-lignende skala med 7 alternativer	Voksen	Engelsk	1 generell faktor	$\alpha = 0.87$	EFA
<b>HSCS</b> (Pluess et al., 2018)	12 artikler  Likert-lignende skala med 7 alternativer	Barn og unge (i alderen 8 til 19 år)	Engelsk	1 generell faktor (GF) og 3 dimensjoner: LST, EOE og AES	GF: $\alpha = 0,79$ LST: $\alpha = 0,66$ EOE: $\alpha = 0,81$ AES: $\alpha = 0,73$	EFA  CFA
<b>HSC-vurderingsskala</b> (Lionetti et al., 2019)	10 vurderingsskaler  Likert-lignende skala med 7	Barn (3 til 5 år)	Engelsk	1 generell faktor	-	EFA  CFA



alternativer

<b>HSPS</b> (Aron, 2002; Boterberg & Warreyn, 2016)	23 artikler Likert-lignende skala med 5 alternativer	Barn og unge (i alderen 3 til 16 år)	Nederlan dsk	1 generell faktor (GF) og 2 dimensjoner: OS og DP	GF: $\alpha = 0,89$ OS: $\alpha = 0,86$ DP: $\alpha = 0,85$	EFA CFA
---	---	--	-----------------	--	---	------------

## 2. Høysensitivitet og utdannings- og karriererådgivning

Når det gjelder utdanning, viser studier av sammenhengen mellom egenskaper ved læringsmiljøet og sensitivitet at kvaliteten på oppvekstmiljøet er spesielt relevant (Greven et al., 2019). Det viser seg at barn som har en positiv skoleerfaring og et godt samspill med lærerne sine, viser bedre emosjonell selvregulering og bedre utvikling av sosiale ferdigheter, både med jevnaldrende og voksne (Skibbe et al., 2011), i tillegg til god oppførsel og gode skoleprestasjoner. Tidligere studier har vist at høysensitive personer påvirkes mer intenst av positive og negative opplevelser enn personer med gjennomsnittlig eller lav sensitivitet (Aron, 2020). Miljøkvaliteten ser også ut til å påvirke den støtten som pedagogene gir til barnas utvikling og utdanning (Marshall, 2004).

Høysensitive elever kjennetegnes ved at de er reaktive, kreative, intuitive, oppmerksomme på andres humør, lett blir frustrerte, presise, perfektjonistiske, disiplinerte, har lett for å jobbe under press eller observasjon, har en tendens til å observere først og handle senere, er spesielt dyktige og har god humoristisk sans (Rinn et al., 2018). Hvis pedagogiske tiltak ikke er hensiktsmessige, er HSS mer utsatt for stress, viser sjenert og hemmet atferd og har vanskeligere for å akseptere endringer i omgivelsene (Lionetti et al., 2022). Iblant er det mindre sannsynlig at de deltar i de daglige skoleaktivitetene, og de har mindre glede av disse. Lek og skoleaktiviteter er viktige for barn, og deres evne til å delta i disse aktivitetene er grunnlaget for deres utvikling. HSS kan ha vanskeligheter med å reagere hensiktsmessig og



tilpasse seg ulike sanseinntrykk under aktivitetene, noe som kan ha negativ innvirkning på deltakelsen og dermed på utviklingen.

Lærere kan derfor oppfatte HSC-barn som dysfunksjonelle eller mangelfulle og være usikre på hvordan de skal forholde seg til dem. Barn som reagerer annerledes enn sine jevnaldrende, kan vekke bekymring og uro på grunn av manglende evne til å håndtere sin egen virkelighet. Høysensitivitet bør imidlertid ses på som en individuell ressurs eller fordel for barnet (Belsky & Pluess, 2009), selv om det krever passende støtte.

En retrospektiv studie er ideell for å danne seg et bilde av voksne HSP basert på barndommens pedagogiske erfaringer, identifisere ulike aspekter og de opplevde konsekvensene av disse. Ulike studier som har brukt denne metoden på voksne HSP, har rapportert at når det er mangler i opplæringsmiljøet, er det mer sannsynlig at disse personene viser sjenanse, angst og depresjon (Liss et al., 2005), mens positiv læreratferd, som forståelse og empati, har vist seg å være gunstig. Et ugunstig miljø kan også føre til negative følelser senere i voksenlivet (Tillman et al., 2019).

Aron (2020) hevder at under gunstige forhold kan høysensitive elever få større utbytte av undervisningen og læringsprosessen enn sine mindre sensitive jevnaldrende. Det er påvist at høysensitive elever kan prestere bedre enn sine jevnaldrende i et gunstig miljø: de får bedre karakterer på skolen, har mer konstruktive moralske holdninger, høyere sosial kompetanse og bedre selvregulering (Aron, 2020).

Ettersom kvaliteten på det umiddelbare opplæringsmiljøet ser ut til å være av avgjørende betydning for høysensitive barn, bør det legges til rette for å fremme optimal emosjonell, sosial og kognitiv utvikling og oppnå optimale prestasjoner.

Derfor er opplæring av lærere, karriereveiledere og pedagoger avgjørende for å forbedre kompetansen, kunnskapen og ferdighetene når det gjelder høysensitivitet, for å skape gunstige forhold som stimulerer disse barnas utvikling. Blant kompetansene som bør utvikles, nevner Gaá (2006) følgende: selvbevissthet og forståelse av eget verdisystem for bedre å kunne forstå elevenes atferd og uttrykke forståelse for disse barna gjennom aktiv lytting; bevissthet om og

uttrykk for følelser; evnen til å ivareta elevenes sikkerhet i vanskelige situasjoner, tilby dem støtte og gripe konstruktivt inn ved behov; tilby elevene konstruktive atferdsmodeller; vise empati og interesse for andre; ha klare etiske prinsipper og ansvarsfølelse; og evnen til å fremme positive handlinger og atferdsendringer gjennom hensiktsmessig problemløsning og beslutningstaking.

Det er viktig at lærere lærer seg å raskt oppdage dette trekket som kjennetegner noen av elevene, og hjelper dem med å utvikle seg på fire viktige områder: utvikling av selvtillit, redusert følelse av forlegenhet, disiplin og dyktig selverkjennelse av denne sensitiviteten (Aron, 2020).

Som tidligere nevnt er det viktig å styrke disse elevenes selvtillit, slik at de kan håndtere frustrasjonen som oppstår i skolemiljøet, noe som er en av de største utfordringene for denne elevgruppen. Derfor er det nødvendig å sørge for at disse elevene ikke blir ekskludert fra gruppen når de deltar i gruppe- eller partneraktiviteter. Det er også viktig å forklare høysensitivitet for de andre elevene, slik at de bedre kan forstå personer med denne egenskapen, følge dem i prosessen og dra nytte av fordelene ved å ha høysensitive medelever.

Det er også viktig for HSS å lære å akseptere seg selv. For å oppmuntre til dette må lærere og karriereveiledere sørge for at disse barna ikke føler seg annerledes enn andre. HSS må forstå og akseptere seg selv, og dette kan oppnås ved å vise dem styrkene deres, som empati, kreativitet, talenter, evne til å hjelpe andre, kunnskap om andres følelser, evne til å reflektere og til å føle glede og entusiasme for små ting osv. Tabell 2 gir en skjematisk fremstilling av noen grunnleggende anbefalinger og motivasjoner som kan hjelpe lærere med HSS.

Tabell 2. *Grunnleggende anbefalinger for lærere og karriereveiledere på HSS.*

Anbefalinger	Motivasjon
Lytte nøye til elevene	Kjennskap til deres behov og interesser
Respektet læringsrytmen deres	Ta hensyn til deres sensitivitet og oppmuntre dem til å vise sine sterke sider.

---

Dele opp oppgavene i mindre oppgaver	Motiverer med små prestasjoner og verdsetter all fremgang.
Forstå, fremme og verdsette evnene deres.	Bedre selvtillit og emosjonell regulering
Læring basert på åpne metoder (prosjekter, samarbeid osv.)	Fremme og hjelpe dem med å organisere tankene sine på en god måte.
Fremme et miljø preget av tillit til andre	Forbedre relasjoner og sosiale ferdigheter
Tillat å gå ut av klasserommet eller delta i utendørsaktiviteter	Pause fra overstimulerende aktiviteter
Plasser på rolige steder med gunstige omgivelser	Unngå uønskede sensoriske stimuli

---

### 3. Høy følsomhet og arbeidskapasitet

Den nåværende modellen for bedrifter og organisasjoner i arbeidsmiljøet er i stadig utvikling. Det er et økende behov for mer intuitive, kreative og sensitive personer som er i stand til å forutse samfunnets og arbeidslivets behov. Når det gjelder arbeid, har HSP en rekke egenskaper som, hvis de blir forstått på riktig måte, kan være ganske nyttige, ikke bare for bedriften, men også for de andre arbeidstakerne, og potensielt forbedre arbeidsklimaet og -miljøet. De viktigste kjennetegnene ved HSP i arbeidssammenheng er beskrevet i et tidligere kapittel i denne håndboken.

Nyere studier har fokusert på betydningen av HSP i ulike arbeidssituasjoner. Schmitt (2022) undersøkte rollen til SPS som en prediktor for proaktiv arbeidsatferd i et bredt utvalg av arbeidstakere. Resultatene tyder på at noen av SPS-dimensjonene, spesielt lav sensorisk terskel (LST), er negativt relatert til personlig initiativ, mens estetisk sensitivitet (AES) er positivt relatert til proaktivitet og personlig initiativ på arbeidsplassen. Videre er arbeidets kompleksitet positivt relatert til proaktivitet for ansatte med høyt AES-nivå, mens dette ikke er tilfelle for ansatte med lavt AES-nivå (Schmitt, 2022).



I en nylig gjennomgang (Cadogan et al., 2022) ble det identifisert seks studier som direkte vurderer betydningen av SPS i arbeidssammenheng. Evers og medarbeidere (2008) fant at SPS-verdiene korrelerer negativt med følelsen av sammenheng, forståelighet, retning og mestringstro, mens de korrelerer positivt med negative følelser, misnøye på arbeidsplassen og behovet for hvile og restitusjon. Vander-Elst og medarbeidere (2019) analyserte til sammen 1019 belgiske ansatte og fant at lett opphisselse (EOE) og lav sensorisk terskel (LST) økte sammenhengen mellom arbeidskrav og emosjonell utmattelse. En annen studie av Stefan Lindsay (2017) som tok for seg lærere med SPS, viste at verdiene i denne variabelen korrelerer signifikant og positivt med risikoen for utbrenthet, selv om denne sammenhengen medieres av stressnivået. Lærere med et høyere nivå av SPS hadde større risiko for utbrenthet på grunn av økt grad av emosjonell utmattelse. De viktigste kildene til arbeidsstress var tidspress og interaksjon med kolleger. En nyere studie blant tannleger viste også at det var en positiv sammenheng mellom SPS-nivåer og utbrenthet, samt stress og arbeidstilfredshet (Meyerson et al., 2020). Lignende resultater er funnet i helsevesenet, for eksempel innen sykepleie (Redfearn et al., 2020), og i tilfeller der disse arbeidstakerne befant seg i svært stressende situasjoner, som under den første bølgen av covid-19-pandemien (Pérez-Chacón et al., 2021).

Høysensitive lærere ser også ut til å være mer på bølgelengde med elever som har det vanskelig, og det legges stor vekt på hvilke mestringsstrategier de bruker for å regulere arbeidsrelatert stress (Tillmann, 2019). I denne studien fant man også at høysensitive lærere hadde større nytte av terapeutiske intervensjoner enn mindre sensitive lærere (Tillmann, 2019). For å oppsummere kan vi si at høysensitive lærere har en tendens til å være svært kreative og flinke til å finne løsninger på vanskelige situasjoner i et godt arbeidsmiljø. De har en tendens til å generere nye ideer, uttrykke innovative tanker og utvikle dem til fordel for andre. I tillegg gjør deres evne til å forstå andre dem til gode omsorgspersoner og instruktører som finner løsninger på problemer, forutsatt at de ikke utsettes for for mye press.

På bakgrunn av forslaget fra Aron (2002) er det derfor viktig å ta hensyn til visse aspekter ved veiledning av HSP, for eksempel: å legge til rette for et godt arbeidsmiljø med kolleger basert på gjensidig støtte og hjelp; å plassere HSP fysisk så langt som mulig fra for



mange negative sensoriske stimuli; å ha en mest mulig fleksibel arbeidsplan som inkluderer hvileperioder, selv korte, for å fremme personlig regulering og gi dem tilstrekkelig fritid til å opprettholde en fysisk, emosjonell og mental balanse; at arbeidsorganiseringen og -prosedyrene er tydelige, at de finner mening i det de gjør og oppdager hva de kan bidra med, samtidig som de føler seg verdsatt og respektert i arbeidet sitt, uten overdreven konkurranse og i et samarbeidsklima, at de føler at de mestrer arbeidet sitt, og at det er i tråd med deres verdier.

## Konklusjon

Dette kapitlet har beskrevet noen av de viktigste kjennetegnene ved HSP i utdannings- og arbeidsmiljøet. Det er helt klart viktig for både lærere, arbeidsgivere, arbeidsledere og personalledere å forstå hvordan HSP reagerer på fysiske, emosjonelle, kognitive og mellommenneskelige områder. I undervisningssammenheng vil dette gjøre det mulig å tilpasse undervisningen og læringsprosessene, samtidig som lærerne får de verktøyene de trenger for å hjelpe elevene med å bearbeide og håndtere de potensielle vanskene de kan støte på. Det er viktig å betrakte høysensitivitet som en styrke og ressurs hos elevene, og ikke som en mangel eller vanskelighet. Derfor er det nødvendig og svært nyttig at lærerne iverksetter tiltak som normaliserer elevenes følelser og fremmer bestemte måter å utføre oppgaver og aktiviteter på. Til slutt kan egenskapene til HSP være en sentral ressurs på arbeidsplassen, forutsatt at det tas tilstrekkelig hensyn til dem. Disse personenes engasjement, perfektjonisme, kreativitet, samarbeidsevne og ansvarlighet kan være viktige ferdigheter som vil forbedre bedriftens arbeidsklima. I tillegg kan evnen til å tilpasse seg spesifikke arbeidsmiljøaspekter som støy, temperatur eller arbeidsmetoder bidra til at HSP-personer kan forbedre sine prestasjoner og sin generelle livskvalitet på arbeidsplassen.

## Referanser

- Aron, E. N. (2020). Grunnleggende om sensorisk prosesseringssensitivitet. I B. P. Acevedo (red.), *Den høysensitive hjernen. Research, Assessment and Treatment of Sensory Processing Sensitivity* (s. 1-15).
- Aron, E.N. (2002). *Det høysensitive barnet: Hvordan hjelpe barna våre til å trives når verden overvelder dem*. New York: Broadway Books.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345-368.
- Belsky, J., & Pluess, M. (2009). Hinsides diatese-stress: differensiell mottakelighet for miljøpåvirkninger. *Psychological bulletin*, 135(6), 885.
- Boterberg, S., & Warreyn, P. (2016). Å finne mening i det hele: Effekten av sensorisk prosesseringssensitivitet på barns daglige fungering. *Personlighet og individuelle forskjeller*, 92, 80-86.
- Cadogan, E., Murphy, M., Lionetti, F., & Setti, A. (2022). Miljøets innvirkning på psykologiske utfall hos høysensitive personer: A Systematic Scoping Review. Preprint fra PsyArXiv, doi: 10.31234/osf.io/edy7k.
- Evans, D. E., & Rothbart, M. K. (2008). Temperamentsfull sensitivitet: To konstrukter eller ett? *Personality and Individual Differences*, 44(1), 108-118. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2007.07.016>.
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M. J. (2008). Høy sensorisk prosesseringssensitivitet på jobben. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189.
- Gaś, Z. B. (2006). *Profilaktyka w szkole*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E. & Homberg, J. (2019). Sensorisk prosesseringssensitivitet i sammenheng med miljøsensitivitet: En



- kritisk gjennomgang og utvikling av en forskningsagenda. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 98, 287-305.
- Jagiellowicz, J., Zarinafsar, S., & Acevedo, B. P. (2020). Helsemessige og sosiale utfall hos høysensitive personer. I B. P. Acevedo (red.), *The Highly Sensitive Brain. Research, Assessment and Treatment of Sensory Processing Sensitivity* (s. 75-107).
- Lionetti, F., Aron, E. N., Aron, A., Klein, D. N., & Pluess, M. (2019). Observatørvurdert miljøfølsomhet modererer barns respons på foreldrekvalitet i tidlig barndom. *Utviklingspsykologi*, 55(11), 2389.
- Lionetti, F., Klein, D. N., Pastore, M., Aron, E. N., Aron, A., & Pluess, M. (2022). Miljøsensitivitetens rolle i utviklingen av grubling og depressive symptomer i barndommen: en longitudinell studie. *European Child & Adolescent Psychiatry*, 31(11), 1815-1825.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. og Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and individual differences*, 39(8), 1429-1439.
- Marshall, N. L. (2004). Kvaliteten på barnehagen og barns utvikling. *American Psychological Society*, 13 (4), 165-168.
- Meyer, B., Ajchenbrenner, M., & Bowles, D. P. (2005). Sensorisk sensitivitet, tilknytningsopplevelser og avvsningsreaksjoner blant voksne med borderline og unnvikende trekk. *Journal of Personality Disorders*, 19(6), 641-658. <https://doi.org/10.1521/pedi.2005.19.6.641>.
- Meyerson, J., Gelkopf, M., Eli, I., & Uziel, N. (2020). Utbrenthet og profesjonell livskvalitet blant israelske tannleger: The role of sensory processing sensitivity. *International Dental Journal*, 70(1), 29-37.
- Pérez-Chacón, M., Chacón, A., Borda-Mas, M., & Avargues-Navarro, M. L. (2021). Sensory Processing Sensitivity and Compassion Satisfaction as Risk/Protective Factors from



- Burnout and Compassion Fatigue in Healthcare and Education Professionals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 611.
- Pluess, M. (2015). Individuelle forskjeller i miljøsensitivitet. *Child Development Perspective*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., Assary, E., Lionetti, F., Lester, K.J., Krapohl, E., Aron, E.N., & Aron, A. (2018). Miljøsensitivitet hos barn: utvikling av skalaen for høysensitive barn og identifisering av sensitivitetsgrupper. *Utviklingspsykologi*, 54(1), 51- 70.
- Redfearn, R. A., Van Ittersum, K. W., & Stenmark, C. K. (2020). Effekten av sensorisk prosesseringsfølsomhet på stress og utbrenthet hos sykepleiere. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 370-379.
- Rinn, A. N., Mullet, D. R., Jett, N., & Nyikos, T. (2018). Sensorisk prosesserings sensitivitet blant personer med høy funksjonsevne: En psykometrisk evaluering av skalaen for høysensitive personer. *Roepers Review*, 40(3), 166-175.
- Schmitt, A. (2022). Sensorisk prosesserings sensitivitet som prediktor for proaktiv arbeidsatferd og moderator for forholdet mellom jobbkompleksitet og proaktiv arbeidsatferd. *Frontiers in Psychology*, 13
- Skibbe, L. E., Connor, C. M., Morrison, F. J., & Jewkes, A. M. (2011). Effekter av skolegang på førskolebarns selvregulering, tidlige lese- og skriveferdigheter og språkutvikling. *Early childhood research quarterly*, 26(1), 42-49.
- Smith, H. L., Sriken, J., & Erford, B. T. (2019). Klinisk og forskningsmessig nytteverdi av Highly Sensitive Person Scale. *Journal of Mental Health Counseling*, 41(3), 221-241. <https://doi.org/10.17744/mehc.41.3.03>.
- Smolewska, K. A., McCabe, S. B., & Woody, E. Z. (2006). En psykometrisk evaluering av Highly Sensitive Person Scale: Komponentene i sensorisk prosesserings sensitivitet og deres relasjon til BIS/BAS og "Big Five". *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1269-1279.



- Stefan Lindsay, J. (2017). Den høysensitive læreren: Sensory-Processing Sensitivity, Burnout, and Self-Efficacy in Urban Public School Teachers (doktoravhandling, UCLA).
- Tillmann, T. (2019). Sensory-processing sensitivity in the context of the teacher profession and its demands (doktoravhandling, Ludwig-Maximilians-Universität München).
- Vander Elst, T., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Hvem er mest utsatt for stressfaktorer og ressurser på jobben? Sensorisk prosesseringssensitivitet som en personlig ressurs- og sårbarhetsfaktor. *PloS One*, *14*(11), e0225103.
- Weyn, S., Van Leeuwen, K., Pluess, M., Lionetti, F., Greven, C. U., Goossens, L., Colpin, H., Van Den Noortgate, W., Verschueren, K., Bastin, M., Van Hoof, E., De Fruyt, F., & Bijttebier, P. (2019). Psykometriske egenskaper ved Highly Sensitive Child-skalaen på tvers av utviklingstrinn, kjønn og land. *Current Psychology*, 1-17.

## Miljøsensitivitet i karriereutviklingen sett i lys av kall, mening og vilje

Maria Fabiani\*, [andre forfattere](#)

\*Praktiserende forsker

### Sammendrag

I dette kapittelet utforsker vi kall, mening og vilje gjennom miljøsensitivitetens perspektiv på karriereutvikling, med vekt på relevansen for høysensitive personer (HSP). Kapitlet belyser hvordan de unike egenskapene til høysensitive personer - dyp bearbeiding, økt empati og sensitivitet - påvirker deres karriereutvikling og tilfredshet. Kapitlet understreker viktigheten av å tilpasse arbeidsmiljøet til den enkeltes sensitivitet for å øke trivsel, ytelse og velvære. Gjennom en tverrfaglig gjennomgang gis det evidensbaserte anbefalinger til fagpersoner for å fremme støttende og tilfredsstillende karrierecoaching, rådgivning og arbeidskontekster for HSP-personer.

**Nøkkelord:** karriereledelse; miljøsensitivitet; sensorisk prosesseringssensitivitet; kall; mening; vilje

### 1. Innledning

Begrepet miljøsensitivitet har vokst frem som et sentralt rammeverk for å forstå individuelle forskjeller i respons på miljømessige stimuli, både positive og negative. Denne sensitiviteten er ikke bare en passiv respons, men gjenspeiler et komplekst samspill mellom genetiske disposisjoner og livserfaringer som påvirker hvordan individer oppfatter, bearbeider og reagerer på omgivelsene (Pluess, 2015). I forbindelse med karriereutvikling og -veiledning gir miljøsensitivitet et nyansert syn på individuelle karriereveier, og understreker viktigheten av å tilpasse arbeidsmiljøet til den enkeltes sensitivitet for å fremme jobbtfredshet, prestasjoner og generell trivsel.

Miljøsensitivitet kjennetegnes av økt perseptuell og kognitiv bearbeiding av sanseintrykk, noe som resulterer i dypere emosjonelle reaksjoner på miljøstimuli. Denne økte sensitiviteten



understøttes av nevrobiologiske mekanismer i sentralnervesystemet, og forskning har identifisert spesifikke hjerneområder, som amygdala og hippocampus, som er forbundet med sensitivitet (Acevedo et al., 2014). Slik sensitivitet antas å ha både genetiske og erfaringsbaserte røtter, å formes gjennom hele individets utvikling og å påvirkes av samspillet mellom genetiske disposisjoner og miljøfaktorer (Assary et al., 2021; Keers & Pluess, 2017; Pluess et al., 2023).

Innenfor yrkes- og organisasjonspsykologi, så vel som i karrierecoaching og -veiledning, er betydningen av miljøsensitivitet spesielt fremtredende. Arbeidsmiljøet, med sine utallige stimuli, kan ha en betydelig innvirkning på enkeltpersoner, spesielt på høysensitive personer. For høysensitive personer (HSP) er det avgjørende for trivsel og jobbtilfredshet at deres personlige verdier stemmer overens med arbeidet, og at de har et meningsfullt kall (Duffy et al., 2014; Duffy et al., 2016a; Duffy et al., 2018). Begrepene kall, meningsfylt arbeid og vilje henger sammen med miljøsensitivitet, noe som tyder på at karriereveiledning for høysensitive personer ikke bare bør ta hensyn til de tradisjonelle aspektene ved karrierevalg, men også til det dyptliggende behovet for et meningsfylt og frivillig valgt arbeid som er i tråd med den økte miljøsensitiviteten.

Gjennom en integrativ og tverrfaglig gjennomgang utforsker vi hvordan miljøsensitivitet kan integreres med begrepene kall, mening og vilje i karriereutvikling og veiledning. Ved å se nærmere på hva disse sammenhengende begrepene innebærer for forskning, teori og praksis, vil vi gi evidensbaserte anbefalinger til fagpersoner som arbeider med høysensitive personer. Målet er å øke forståelsen for hvordan miljøsensitivitet kan påvirke karriereveiledning og coaching, noe som til syvende og sist vil være til fordel for høysensitive personer i deres karrierehåndtering og -utvikling.

Vi valgte en tverrfaglig tilnærming fordi det kan være vanskelig å omsette forskningsresultater til praktiske anvendelser hvis man utelukkende baserer seg på et akademisk fokus på feltstudier. Til tross for det kontinuerlige behovet for forskning som grunnlag for arbeidet vårt, krevde initiativet vårt umiddelbare, praktiske løsninger. Vi innså også at hvis vi bare konsentrerte oss om studier av sensorisk bearbeidings sensitivitet på arbeidsplassen, ville det resultere i et syklisk mønster der de samme ideene ble tatt opp igjen og igjen, omtrent som en hamster som løper rundt i hjulet sitt i et bur. Det var viktig å overskride grensene mellom disipliner, mellom teori og praksis, og mellom ulike profesjoner og ekspertise.

Det motsatte problemet, som i stedet kjennetegner praksisverdenen, er at den ofte fokuserer på en altfor spesifikk løsning og mister det større bildet av syne. Dette snevre fokuset kan føre til et paradoks der løsninger på umiddelbare problemer utilsiktet fører til større, langsiktige problemer.

Det er derfor avgjørende å kombinere akademisk innsikt og praktiske anvendelser gjennom et tverrfaglig perspektiv for å unngå disse fallgruvene og for å unngå å stole for mye på teori.

På den praktiske siden har teamet vårt, som kommer fra ulike land og akademiske disipliner med en felles interesse for trivsel og oppblomstring, samarbeidet med en mangfoldig gruppe interessenter, inkludert ledere, HR-medarbeidere, ansatte, coacher og rådgivere gjennom fokusgrupper. Dette arbeidet bidro til et mer tilgjengelig språk, banet vei for nye spørsmål og skapte en felles forståelse som var avgjørende for å nå målene våre. Og nettopp begrepene kall, mening og vilje var sentrale temaer i fokusgruppediskusjonene. Disse sesjonene involverte HR-medarbeidere, ledere, veiledere, coacher og rådgivere, samt en mangfoldig gruppe medarbeidere fra hele Europa, noe som understreket den universelle relevansen og viktigheten av disse begrepene på arbeidsplassen.

Dette samarbeidet ble utvidet til å omfatte tematiske podcaster, noe som understreker behovet for et felles språk på tvers av fagområder og mellom forskere og praktikere.

Parallelt med dette har vi dannet oppgaveorienterte team som fokuserer på rask innsamling og organisering av evidens, noe som fremmer målet om praktisk anvendelse. Innenfor karriereledelse, coaching og HR har fokuset på kall, mening og vilje unektelig bidratt til å øke vår forståelse av trivsel på arbeidsplassen og medarbeiderengasjement. Det er imidlertid fare for at dette fokuset overvurderer fordelene og undervurderer de potensielle ulempene, særlig for høysensitive personer. Trender kan tolkes på ulike måter, og uten en dypere forståelse av de underliggende prinsippene er det en risiko for at de implementeres på måter som ikke gir de tiltenkte resultatene. Trender foreslår ofte generaliserte strategier som ikke nødvendigvis kan brukes på tvers av sektorer, kulturer eller individuelle behov. Det som fungerer godt i én kontekst, kan være vanskelig å overføre til en annen, noe som kan føre til feil bruk av praksis og retningslinjer.

Et ytterligere skritt i retning av konkret anvendelse av vår tverrfaglige tilnærming var etableringen av partnerskap for anvendt forskning med bedrifter og fagfolk. Målet med dette samarbeidet var å møte behovene i det bredere industrielle økosystemet, snarere enn isolerte bedriftsspørsmål.

Disse strategiene - å øke den gjensidige forståelsen mellom forskere, fremme tverrfaglig samarbeid og engasjere seg i tverrfaglige aktiviteter - skisserer vår metode for å integrere denne tilnærmingen i bedrifter, med vekt på ledelse av karrierer som er følsomme for miljøstimuli.

I tillegg understreker initiativet Sensitive Career Management at opplæringsprogrammer for fagpersoner i yrkesfaglige miljøer og bedrifter av ulik størrelse spiller en avgjørende rolle. Selv om større bedrifter kan ha avanserte innovasjoner innen karriereledelse, kan de overse nyansene innen sensorisk sensitivitet og mangfoldsledelse. Små og mellomstore bedrifter (SMB), på den annen side, mangler ofte ressurser og kompetanse. Vårt mål er å utstyre dem med både kunnskap og praktiske verktøy.

Videre er prosjektet vårt basert på tre grunnleggende forpliktelser: Learning, som fokuserer på opplæring av ledere, Dissemination, som er dedikert til å dele resultater med et bredt

publikum, inkludert forskere, praktikere og allmennheten, og Impact, som har som mål å ha en betydelig, konkret innvirkning på bedrifter og lokalsamfunn.

I dag tilbyr vi blant annet forelesninger, workshops, casestudier og nanolæring, med fokus på miljøbevissthet og karriereledelse og -utvikling. Materialet og aktivitetene er hentet fra vårt pågående arbeid med bedrifter og fagpersoner (HR-medarbeidere, coacher, konsulenter, lærere og instruktører). Aktivitetene utfordrer deltakerne til å sette seg inn i de faktiske forholdene rundt karriereledelse, coaching og rådgivning for HSP-er, og fremmer en dypere forståelse og praktiske ferdigheter på disse områdene.

## 2. Teoretisk rammeverk og nye perspektiver

Forståelsen av miljøsensitivitet er i ferd med å bli et sentralt rammeverk som er i ferd med å omforme karriereutvikling og rådgivning. Dette begrepet, som er bredt definert, fanger opp individuelle forskjeller i respons på miljømessige stimuli, både positive og negative. Sentralt i denne diskursen er erkjennelsen av at miljøsensitivitet har en betydelig innvirkning på karriereløpet, noe som gjør det nødvendig å undersøke nærmere hva det innebærer i yrkes- og arbeidssammenheng. Rammeverket for miljøsensitivitet legger til grunn at mennesker har ulik perseptuell og kognitiv bearbeiding av inntrykk fra omgivelsene, en variasjon som er forankret i nevrobiologiske mekanismer (Ellis et al., 2011; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023). Denne sensitiviteten er ikke bare en statisk egenskap, men utvikler seg gjennom et samspill mellom genetiske disposisjoner og miljømessige erfaringer fra fosterlivet og gjennom hele livsløpet (Pluess & Belsky, 2011).

Det blir stadig mer komplekst å navigere i karriereløp i dagens dynamiske arbeidsmiljø, som er preget av stadige endringer og utfordringer som setter den enkeltes ferdigheter og evne til å se for seg fremtiden på prøve (Savickas et al., 2009; Kenny et al., 2024). Som svar på dette komplekse landskapet har det blitt utviklet nye teorier og intervensjonsstrategier for å hjelpe enkeltpersoner med å forstå karrieresammenhengene sine.

Nyere studier har utvidet yrkes- og organisasjonspsykologien til også å omfatte eudaimoniske aspekter ved trivsel, som personlig vekst, meningsfullhet og altruisme, som danner grunnlaget for menneskelig trivsel (Ryff & Singer, 1998). Disse dimensjonene gir en mer nyansert forståelse av arbeidstilfredshet enn tradisjonelle mål, og vektlegger arbeidets rolle når det gjelder å bidra til en følelse av formål, lykke, selvværd, suksess, personlig utvikling eller mening.

Teorien om karrierekonstruksjon (Career Construction Theory, CCT) går ut på at individer konstruerer sine karriereveier ved å gi erfaringene sine personlig mening (Savickas, 2013). Denne tilnærmingen fokuserer på den subjektive dimensjonen ved karrierer, og ser på dem som konstruksjoner som tolker tidligere, nåværende og fremtidige erfaringer gjennom et

meningsperspektiv. Å konstruere en karriere innebærer derfor å gi mening til sine erfaringer, noe som tyder på at karriereutviklingen støttes av ulike personlige ressurser som gjør det mulig for den enkelte å navigere gjennom potensielle fremtidige hindringer. Karrierkall, mening og vilje er blant disse ressursene.

Miljøsensitivitetens relevans for karriereutvikling er spesielt tydelig i sammenheng med kall, mening og vilje. Disse begrepene kan gi en rikholdig forståelse av hvordan høysensitive personer navigerer i karrieren.

Forskning viser at overgangen fra akademia til arbeidslivet påvirkes av spesifikke sosiodemografiske og individuelle faktorer. Lignende faktorer gjør seg gjeldende i forbindelse med karriereoverganger. I tillegg til disse faktorene spiller psykologiske ressurser en avgjørende rolle for å lette overgangene, og begrepet kall i karrieren er en av disse nøkkelressursene. Begrepet kall i arbeidslivet varierer, men refererer vanligvis til en følelse av mening som driver en person til å utføre et arbeid som er både personlig tilfredsstillende og sosialt meningsfylt, eventuelt med åndelige, lidenskapelige eller altruistiske elementer. Det er betydelig overlappning mellom dette begrepet og meningsfylt arbeid, som kjennetegnes av en forståelse av arbeidets betydning og en følelse av at det er viktig og verdifullt. Skillet mellom kall og meningsfylt arbeid kan noen ganger være uklart, men meningsfylt arbeid anses ofte som et bredere begrep, der kall er en spesifikk type meningsfylt engasjement (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016a). Et kall har en ekstra stor betydning for HSP-personer. De har en dyp prosesseringskapasitet som gjør dem spesielt dyktige til å tilpasse personlige verdier til yrkesvalg, noe som understreker viktigheten av karriereveiledning og coaching som er skreddersydd for deres unike behov.

På samme måte har jakten på meningsfylt arbeid, som kjennetegnes av at man opplever sitt bidrag som betydningsfullt og verdifullt, stor betydning for sensitive personer. Deres skjerpede persepsjonsevne gjør dem i stand til å søke roller som ikke bare er i tråd med deres verdier, men som også gir dem en dyp følelse av mestring og bidrag. Denne søken nyanseres ytterligere av begrepet arbeidsvilje.

Arbeidsvilje, et begrep som springer ut av det arbeidspsykologiske perspektivet (Blustein, 2006), anerkjenner de begrensningene mange møter når de tar karrierevalg. Det blir vanligvis sett på som avgjørende for å oppleve et kall eller finne arbeidet meningsfylt, noe som tyder på at en følelse av autonomi i karrierebeslutninger øker sannsynligheten for slike opplevelser (Allan et al., 2016; Duffy et al., 2016b). For høysensitive personer er arbeidsvilje avgjørende fordi det gjør det mulig for dem å navigere i arbeidsmiljøet på måter som reduserer sensorisk og emosjonell overstimulering (Allan et al., 2016).

De viktigste karriereutviklingsteoriene har indirekte tatt for seg disse problemstillingene og tilbyr strategier for å hjelpe enkeltpersoner med å finne eller skape tilfredsstillende arbeidsmiljøer. Disse spenner fra å matche personlige styrker med arbeidsmiljøet, finne sin



egen yrkesidentitet, forstå samspillet mellom personlige, atferdsmessige og miljømessige faktorer, konstruere meningsfulle karrierefortellinger og oppnå arbeidsoppfyllelse gjennom anstendig arbeid og autonomi (Chen, 2001; Dik & Duffy, 2015; Hansen, 2013; Hartung & Taber, 2013; Lent, 2013).

Nyere funn om sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) har gitt verdifull innsikt i hvordan individuelle forskjeller påvirker arbeidserfaringer og påvirker engasjement, tilfredshet og trivsel (Golanka & Gulla, 2021; Schmitt, 2022; Vieregge et al., 2023, blant andre).

Samspillet mellom kall, mening og vilje innenfor rammene av miljøsensitivitet gir et overbevisende perspektiv på karriereutviklingen til høysensitive personer.

Integrasjonen av miljøsensitivitet med begrepene kall, mening og vilje gir et omfattende rammeverk for å forbedre karriereveiledningspraksisen, slik at fagpersoner bedre kan støtte høysensitive personer (HSP) i deres karriereutvikling. Tilnærmingen er basert på en nyansert forståelse av høysensitive personers unike prosessering av sensorisk informasjon (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2023) og dens betydning for karriereambisjoner og -tilfredshet (Dik & Duffy, 2015; Duffy et al., 2016b), og legger til rette for en skreddersydd veilednings- og coachingmetodikk. Den gir et omfattende rammeverk for å forstå hvordan personlige egenskaper og arbeidsegenskaper påvirker karriereutvikling og trivsel, og understreker viktigheten av å ta hensyn til både individuelle forskjeller og de kvalitative aspektene ved arbeidet for å skape inkluderende og støttende arbeidsmiljøer. En slik metode anerkjenner det komplekse forholdet mellom en persons sensitivitet og yrkes- og arbeidserfaringer, og kan dermed bidra til mer tilfredsstillende karriereveier for HSP-personer (Ellis et al., 2011; Greven et al., 2019). Den krever en revurdering av tradisjonelle tilnærminger til karriereveiledning og coaching, og tar til orde for strategier som tar hensyn til disse personenes unike sensitivitet og styrker.

Etter hvert som yrkes- og organisasjonspsykologien fortsetter å utvikle seg, kan integrering av funn fra forskning på miljøsensitivitet bidra til mer tilfredsstillende og meningsfulle arbeidserfaringer for alle, spesielt de som navigerer i arbeidslivet med økt sensitivitet.

### 3. Kallingens rolle i karriereutviklingen for HSP-personer

Begrepet arbeid som kall har blitt stadig mer populært innen yrkespsykologi og organisasjonsatferd, og har vokst eksponentielt fra under 10 akademiske artikler til over 500 de siste 15 årene. Til tross for at ideen om arbeid som kall er relativt ny i den akademiske diskursen, har den dype kulturelle røtter tilbake til 1500-tallet, særlig hos Martin Luther, som introduserte den revolusjonerende ideen om at alle former for ærlig arbeid kunne ha åndelig betydning, ikke bare klosterarbeid (Dik et al., 2023). Konseptet har fått betydelig vind i seilene de siste årene, noe som gjenspeiles i den store økningen av populærlitteratur, nettressurser og

rådgivningstjenester knyttet til kall, noe som tyder på en økende fascinasjon for ideen (Thompson & Bunderson, 2019). Denne veksten sammenfaller også med det som noen anser som en generasjonstrend som vektlegger meningsfylt arbeid og det å leve ut sitt kall (Ng et al. 2010, Twenge 2014, Twenge et al. 2010). Denne trenden understreker den økende interessen for og relevansen av arbeid som et kall i dagens samfunn.

### 3.1 Definisjon av yrkeskall

Duffy et al (2018) beskriver karrierekall som et komplekst begrep som omfatter elementer av mening, prososial motivasjon og en følelse av å være tiltrukket av et bestemt yrke, enten på grunn av indre ønsker eller ytre påvirkning. Mening i denne sammenhengen handler om å finne personlig mening og formål i arbeidet, mens prososial motivasjon er drivkraften til å hjelpe andre eller bidra til fellesskapet. Begrepet indre/eksternt kall omfatter følelsen av å være drevet mot en bestemt type arbeid. Kallet blir sett på som en viktig orientering mot karrieren (Zhang et al., 2015) og anses å ha stor betydning i de tidlige stadiene av karriereutviklingen (Hirschi & Herrmann, 2013). Perioden med universitets- og yrkesutdanning sammenfaller vanligvis med den gryende voksenalderen, en utviklingsfase som kjennetegnes av identitetsdannelse (Arnett, 2004; Wider et al., 2023), inkludert viktige karrierevalg. Det nye voksenlivet, som strekker seg fra 18 til ca. 29 år (Arnett et al., 2014), er en periode der man legger ned mye arbeid i utdanning og utforskning av ulike karriereveier før man bestemmer seg for en karrierevei rundt 30-årsalderen, som beskrevet i Mehtas (2020) moderne teori om det etablerte voksenlivet.

Forskningen om kall understreker at kallet har stor betydning for den enkeltes karriere og velvære, samtidig som den fremhever viktigheten av å gi den enkelte mulighet til å leve ut kallet for å oppnå optimale resultater.

Personer som opplever et kall i karrieren, rapporterer ofte om en rekke fordeler, alt fra positive holdninger til arbeidet, som økt mestringsstro, engasjement og jobbtilfredshet, til bedre prestasjoner. Denne trenden observeres globalt, og forskning fra over 20 land bekrefter disse fordelene (f.eks. Goldfarb, 2018; Hagmaier & Abele, 2012; Praskova et al., 2014; Rothmann & Hamukang'andu, 2013; Shim & Yoo, 2012; Zhang et al., 2015). Blant studenter er det en sterk sammenheng mellom følelsen av å ha et kall og akademisk tilfredshet (Duffy et al., 2011), samt med karriereeffektivitet og evne til å ta karrierebeslutninger (Domene, 2012; Hirschi & Herrmann, 2013; Dik et al., 2008). I tillegg opplever personer med et kall ofte større trygghet når de skal ta karrierevalg, verdsetter yrket sitt høyere og viser høyere grad av indre motivasjon, mening i arbeidet og tilpasningsevne i karrieren (f.eks. Dik et al., 2012; Douglass & Duffy, 2015). Disse funnene illustrerer at studenter med et kall har en tendens til å nærme seg karrierebeslutninger med selvtillit og vilje til å ta på seg fremtidige utfordringer, selv om det er viktig å merke seg at disse tverrsnittsstudiene ikke fastslår årsakssammenheng.



I arbeidslivet er opplevelsen av et kall sterkt korrelert med jobbtilfredshet, organisasjonstilknytning og lavere sannsynlighet for utbrenthet og turnover-intensjoner (f.eks. Duffy et al., 2011; Bunderson & Thompson, 2009; Yoon et al., 2017; Cardador et al., 2011). Mindre forskning har fokusert på jobbprestasjoner, men foreløpige resultater tyder på positive sammenhenger med salgsprovisjoner, oppgaveutførelse, karrieresuksess, ansettbarhet og jobbkompetanse (Park et al., 2016; Lee et al., 2018; Lysova et al., 2018; Guo et al., 2014). Ansatte som har et kall, har en tendens til å være mer engasjerte, jobbe lengre og utvise større grad av organisasjonsmedborgerskap (Xie et al., 2016), noe som tyder på betydelige fordeler for organisasjonen.

Et kall er dessuten forbundet med generell psykologisk velvære, inkludert livsmening, entusiasme, helsetilfredshet, emosjonelt velvære og psykologisk tilpasning (f.eks. Dik et al., 2012; Peterson et al., 2009; Wrzesniewski et al., 1997; Rawat & Nadavulakere, 2015; Steger et al., 2010). Dette tyder på at den tilfredsstillende man får ved å følge et kall på jobben, også fører til en bredere tilfredshet i livet.

Forskningen har også utforsket mekanismene som gjør at kallet påvirker disse positive resultatene, og har identifisert ulike modererende og medierende faktorer, for eksempel sentrale selvvurderinger, motivasjon, nasjonalitet, mål og kilden til kallet (f.eks. Dik et al., 2019; Duffy et al., 2018; Thompson & Bunderson, 2019). Blant disse fremstår meningsfullhet i arbeidet og karriereengasjement som viktige mediatorer som forklarer sammenhengen mellom kall og økt engasjement og jobbtilfredshet i ulike studier (f.eks. Duffy et al., 2011; Hirschi, 2012).

Det er interessant å merke seg at forestillingen om å leve ut et kall spiller en avgjørende rolle som formidler, og det er dokumentert at det å realisere et kall på jobben predikerer positive utfall i større grad enn det å bare oppleve et kall (f.eks. Duffy et al., 2013). Longitudinelle studier tydeliggjør det dynamiske samspillet mellom kallet og de positive effektene det har, og viser både direkte og gjensidig påvirkning over tid (f.eks. Dobrow & Tosti-Kharas, 2011; Hirschi & Herrmann, 2012; Praskova et al., 2014).

For høysensitive personer (HSP) får begrepet kall en ekstra betydning. Høysensitive personer har en økt grad av sensorisk sensitivitet som gjør at de opplever og reagerer dypere på omgivelsene enn mindre sensitive personer (Aron & Aron, 1997). Denne iboende egenskapen hos HSP-personer gjør at det ikke bare er å foretrekke, men også avgjørende for deres generelle trivsel og jobbtilfredshet at deres personlige verdier stemmer overens med arbeidet. En karriere som er i tråd med HSP-personers kjerneverdier, formål og ønske om å gjøre en forskjell, kan være spesielt tilfredsstillende, siden den er i tråd med deres dype prosessering av sanseinntrykk og emosjonelle stimuli.

For HSP-personer er det avgjørende å integrere sine personlige verdier med yrkeslivet. Det gjør det mulig for dem å finne større mening i arbeidet sitt og å gå inn i rollene sine med en følelse av mening og engasjement. Denne tilpasningen kan redusere risikoen for

overstimulering og stress på arbeidsplassen, som er vanlige utfordringer for HSP-personer, ved å gi dem en rolle som føles iboende givende og i samsvar med deres identitet (Aron, 1996; Schmitt, 2022; Golonka & Gulla, 2021).

For HSP-personer er jakten på et kall i deres profesjonelle utvikling en måte å bruke deres unike sensitivitet på en måte som fremmer personlig og profesjonell vekst. Ved å finne og engasjere seg i arbeid som er i tråd med deres verdier og ambisjoner, kan HSP-personer oppnå en følelse av tilfredsstillelse og tilfredshet som går ut over konvensjonelle mål på karrieresuksess.

### 3.2 Baksiden av karrieresamfunnet

Utforskningen av kall i sammenheng med miljøsensitivitet avdekker imidlertid et nyansert landskap der de iboende fordelene ved å følge et kall kan være ledsaget av betydelige utfordringer, særlig for høysensitive personer. Forskningen tyder på at selv om et kall kan gi dyp tilfredsstillelse og samsvar mellom personlige verdier og yrkesliv, er det også et tveegget sverd som byr på unike utfordringer for høysensitive personer.

HSP-personer, som kjennetegnes av dyp bearbeiding av sensorisk informasjon og økt emosjonell reaktivitet (Aron & Aron, 1997), kan oppleve kallets mørke sider mer akutt. Bunderson & Thompson (2009) fremhevet for eksempel at dyrepassere med en sterk kallsfølelse følte seg moralsk forpliktet, noe som førte til at de aksepterte jobbrelaterte ofre og ble svært kritiske til organisasjonens handlinger. Denne økte ansvarsfølelsen og det kritiske perspektivet kan være spesielt utfordrende for HSP-personer, som allerede bearbeider arbeidsmiljøet sitt mer intenst og kan føle dette presset sterkere.

På samme måte beskriver Schabram & Maitlis (2017) hvordan dyrepleiere, som er drevet av sitt kall, navigerer i negative følelser som følge av utfordringer knyttet til kallet, og at noen veier fører bort fra organisasjonen. Denne emosjonelle uroen kan bli forsterket for HSP-er, som kan oppleve dissonansen mellom kallet sitt og organisasjonens realiteter som mer belastende, noe som kan forverre den emosjonelle belastningen og føre til høyere turnover eller misnøye.

Dobrow & Tosti-Kharas' (2012) funn om at musikkstudenter med en sterk kallsfølelse kan ignorere negative tilbakemeldinger om karrieren, kan også ha konsekvenser for HSP-er. Deres dype prosessering kan gjøre dem mer utsatt for bekreftelsesskjevhet, slik at de selektivt tolker informasjon som stemmer overens med kallet deres, mens de ignorerer kritiske tilbakemeldinger som er nødvendige for karriereutvikling.

Jo et al.s (2018) studie av sammenhengen mellom kall og økt utbrenthet og PTSD blant brannmenn gir dessuten grunn til bekymring for sårbarheten til HSP-personer i yrker med høyt stressnivå. HSP-personers intense emosjonelle involvering i arbeidet kan forverre effekten av utbrenthet og stress, særlig hvis yrket krever konstant eksponering for traumatiske situasjoner.

Endelig tyder studier av Berg og medarbeidere (2010) og Duffy og medarbeidere (2016c) på at manglende evne til å realisere et opplevd kall kan føre til anger og redusert livstilfredshet. Denne effekten kan være spesielt sterk for HSP-personer, hvis miljøsensitivitet kan øke den emosjonelle påvirkningen av uoppfylte kall, noe som kan føre til større stress og misnøye.

I lys av miljøsensitiviteten blir det tydelig at selv om et kall kan gi meningsfull retning og tilfredsstillende, krever det også at man navigerer forsiktig for å redusere potensielle negative konsekvenser. For HSP-personer er det avgjørende å forstå de potensielle utfordringene som er forbundet med et kall - for eksempel økt stress, følelsesmessig uro og risiko for utilfredshet. Denne bevisstheten kan hjelpe enkeltpersoner, karriererådgivere og -coacher og HR-medarbeidere med å utvikle strategier som utnytter de positive sidene ved et kall og samtidig beskytter mot potensielle fallgruver, noe som til syvende og sist bidrar til en mer bærekraftig og tilfredsstillende karriereutvikling for HSP-er.

### 3.3 Tiltak for å måle karrieresyn

Kall til arbeid kan måles ved hjelp av ulike instrumenter og tilnærminger. En tilnærming er å bruke flerdimensjonale mål som fanger opp ulike aspekter ved kall. For eksempel er Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) og Brief Calling Scale (BCS) to instrumenter som måler tilstedeværelse av og søken etter kall (Gargi et al., 2022). Disse instrumentene har vist seg å ha god reliabilitet og validitet og gir en mer finkornet, flerdimensjonal analyse av kall (Ryan et al., 2015).

Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) bygger på tidligere publiserte elementer og kombinerer to modeller til et omfattende rammeverk som måler kall på tvers av syv fasetter: Lidenskap, målrettethet, oppofrelse, gjennomgripende, prososial orientering, transcendent kall og identitet (Vianello et al., 2018).

En annen tilnærming er å utvikle en skala som fanger opp den oppslukende, meningsfulle lidenskapen folk opplever for et bestemt område. Dobrow og Tosti-Kharas (2011) har utviklet en skala med 12 punkter som har vist seg å ha reliabilitet og validitet på tvers av kontekster og over tid (Bryan et al., 2012). Denne skalaen kan brukes til å vurdere tilfredshet med yrket, karriererelatert mestringstro, yrkesidentitet og andre relaterte faktorer (Dobrow & Tosti-Kharas, 2011). Samlet sett gir disse måleinstrumentene psykometrisk gode metoder for å måle arbeidskall, og de kan bidra til forskning på kall, arbeidets mening og karriere.

Tabell 1 oppsummerer egenskapene til disse instrumentene, inkludert hovedtrekkene, målte utfall og relevans for HSP.

*Tabell 1 - Mål på anrop. Vår utdyping.*

Instrumentets navn	Instrumentets viktigste egenskaper	Målte resultater	Relevans for HSP
Spørreskjema om kall og yrke (CVQ)	Vurderer tilstedeværelse av og søken etter kall	Vocation, kall, karrieretilfredshet	Potensielt høy på grunn av fokus på personlig mening og formål
Brief Calling Scale (BCS)	Kortfattet tiltak for vurdering av kall	Kalling, karrieretilfredshet, yrkesidentitet	Potensielt høy på grunn av fokuset på personlig kall og tilfredshet.
Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS) (enhetlig flerdimensjonal samtalskala)	Måler anrop på tvers av syv fasetter	Lidenskap, målrettethet, oppofrelse, gjennomtrengende, prososial orientering, transcendent kall, identitet	Høy, fordi den dekker aspekter som lidenskap, transcendent kall, målrettethet og identitet som er relevante for HSP-personer.
Skala med 12 punkter	Fanger opp den altoppslukende, meningsfylte lidenskapen for et domene	Tilfredshet med yrket, karrierelatert mestringstro og yrkesidentitet	Høy, på grunn av fokuset på lidenskap og meningsfylt engasjement.

Det er viktig å merke seg at tabellen er laget på grunnlag av den generelle informasjonen som er tilgjengelig, og den typiske bruken av slike instrumenter i yrkes-, organisasjons- og atferdsforskning. Relevansen for HSP er utledet fra instrumentenes art og deres fokus på operasjonelle variabler som lidenskap, formål og personlig mening, som sannsynligvis er viktige for HSP.

#### 4. Arbeidets mening og miljøfølsomhet

Dagens samfunnsvitenskapelige forskning tar utgangspunkt i at arbeid er en grunnleggende del av et tilfredsstillende liv.

I den senere tid har det vært en betydelig vekst i interessen for og forskningen på meningsfylt arbeid, noe som har blitt katalysert av utviklingen av måleverktøy og økt offentlig bevissthet. Det har vært en markant økning i den vitenskapelige aktiviteten på dette voksende feltet, og antallet siteringer om meningsfylt arbeid har økt dramatisk. Utbredelsen av forskning på dette området understøttes av omfattende oversiktsartikler, håndbøker og praksisorienterte bøker som utforsker det mangefasettede innholdet i meningsfylt arbeid og dets konsekvenser (You et

al., 2021; Bailey et al., 2019; Lysova et al., 2018; Steger, 2017, 2019; Madden et al., 2019; Dik et al., 2013).

#### 4.1 Definisjon av meningsfylt arbeid

Selv om det er enighet om dette begrepet, er det stor variasjon i definisjonene av meningsfylt arbeid. Mange av definisjonene har sitt utspring i empiriske forsøk på å kvantifisere begrepet snarere enn i et teoretisk fundament. En av de mer overbevisende teoretiske definisjonene går ut på at for at arbeidet skal anses som meningsfullt, må det ikke bare skape en personlig følelse av betydning for den ansatte, men også anerkjennes for sin etiske eller moralske verdi utover individet (Yeoman et al., 2019). Ut fra dette perspektivet krever en undersøkelse av meningsfylt arbeid en vurdering av om karrieren gir psykologisk tiltalende (f.eks. autonomi, respekt) og strukturelt gunstige (f.eks. frihet, sikkerhet) betingelser, i tillegg til å vurdere arbeidets etiske eller moralske bidrag.

Nyere diskusjoner om meningsfylt arbeid har utvidet begrepet til å omfatte personlig meningsfylte karriere- og yrkesoppgaver utover de rene arbeidsoppgavene. Dette perspektivet understreker viktigheten av å tilpasse arbeidet til individuelle verdier, styrker, motivasjon og interesser. I dagens diskusjoner anerkjenner man imidlertid også at konteksten, inkludert sosial rettferdighet og tilgang til anstendig arbeid, spiller en viktig rolle i utformingen av meningsfylt arbeid. Til tross for den økende anerkjennelsen av disse kontekstuelle faktorene, legger forskningen fortsatt stor vekt på enkeltpersoners subjektive vurderinger av arbeidets meningsfullhet (Lysova et al., 2019).

Utviklingen av forskningen på meningsfylt arbeid, fra den psykiatriske opprinnelsen til dagens fremtredende plass i bedrifts- og ledelsesstudier, gjenspeiler en betydelig ekspansjon. Feltet var opprinnelig påvirket av Hackman og Oldhams (1976) modell for jobbkarakteristikk, som så på meningsfullt arbeid gjennom linsen av egenskaper ved arbeidsoppgavene, men har siden beveget seg i retning av en mer helhetlig forståelse. Wrzesniewski et al (1997) knyttet meningsfylt arbeid til det bredere begrepet kall, og la vekt på arbeidets rolle i livet, ikke bare de oppgaverrelaterte aspektene.

Selv om forskningen på meningsfylt arbeid er mangfoldig, har den en fellesnevner i at den vektlegger integrering av hele selvet i arbeidet, balansen mellom ulike aspekter ved selvet og arbeidet, og at arbeidet er et selvstendig uttrykk for ens formål. Forskere som Chalofsky (2003), Lips-Wiersma og Morris (2009) og Rosso et al. (2010) har videreutviklet disse ideene og utforsket hvordan meningsfylt arbeid innebærer å uttrykke seg selv, utvikle og realisere sitt potensial, komme i kontakt med andre og bidra til fellesskapet.

Å forstå meningsfylt arbeid innebærer å anerkjenne dets unike egenskaper og hvordan det skiller seg fra begrepet kall. Selv om begge begrepene er en integrert del av personlig



tilfredsstillelse og yrkespsykologi, tar de for seg ulike aspekter ved den enkeltes engasjement i arbeidet.

Den viktigste forskjellen mellom meningsfylt arbeid og kall ligger i deres opprinnelse og fokus. Meningsfylt arbeid er mer opptatt av innholdet i og effekten av selve arbeidet, og legger vekt på den mening og tilfredsstillelse som ligger i arbeidets art og resultater. I motsetning til dette handler kall mer om en persons indre drivkraft og personlige overbevisning om en bestemt type arbeid eller karrierevei, ofte knyttet til en dypere følelse av formål eller plikt som går utover ren jobbtilfredshet eller karrieresuksess.

Meningsfylt arbeid kan dessuten dyrkes eller finnes i en rekke yrker og bransjer, noe som tyder på at mennesker kan finne mening i alt arbeid som er i tråd med deres verdier og gir et positivt bidrag til verden. Et kall, derimot, oppleves vanligvis som en spesifikk og ofte uforanderlig retning i yrkeslivet som tvinger en person til å forfølge en bestemt karriere eller et bestemt yrke.

Selv om det ikke finnes én enkelt teori som oppsummerer meningsfylt arbeid, peker den rådende diskursen på tre hovedelementer: arbeidsoppgavenes funksjonelle verdi, den psykologiske opplevelsen av meningsfullhet og de etiske implikasjonene av arbeidet. Til sammen understreker disse elementene at meningsfylt arbeid ikke bare oppfyller individuelle ambisjoner, men også gir et positivt bidrag til samfunnet. Og selv om både meningsfylt arbeid og kall i stor grad bidrar til yrkesmessig tilfredshet og personlig tilfredsstillelse, skjer dette gjennom ulike mekanismer og med ulik opprinnelse - den ene gjennom arbeidets art og virkning i seg selv, og den andre gjennom en personlig, noen ganger åndelig, drivkraft til å oppfylle en bestemt rolle eller et bestemt formål.

Empiriske studier har gjennomgående vist at meningsfullt arbeid har en positiv innvirkning på individuelle og organisatoriske resultater. Ansatte som opplever arbeidet sitt som meningsfylt, rapporterer høyere jobbtilfredshet, engasjement, kreativitet og forpliktelse, samt lavere fravær og turnover-intensjoner (Kamdron, 2005; Sparks & Schenk, 2001; Harpaz & Fu, 2002; Johnson & Jiang, 2017; Steger et al., 2013; Cohen-Meitar et al., 2009; Montani et al., 2017; Johns et al., 1992; Steger et al., 2012; Soane et al., 2013; Fairlie, 2011). Disse funnene understreker behovet for videre forskning for å avklare årsakssammenhenger og potensielle gjensidige påvirkninger eller eksterne faktorer som bidrar til disse sammenhengene.

Meningsfylt arbeid forbedrer dessuten organisasjonsklimaet gjennom atferd som går utover jobbkravene og styrker de ansattes engasjement for rollene sine og organisasjonens overordnede mål. Lederskapspraksiser som fremmer meningsfylt arbeid, for eksempel transformasjonsledelse og åndelig ledelse, er avgjørende for å skape slike positive miljøer (You et al., 20-21; Judge & Piccolo, 2004; Duchon & Plowman, 2005; McCrae, Boreham & Ferguson, 2011).



Sammenhengen mellom meningsfylt arbeid og generell trivsel er også godt dokumentert, med studier som fremhever koblinger til livstilfredshet, velvære, positive følelser, motstandskraft og en sunnere balanse mellom arbeid og privatliv (Steger et al., 2010; Douglass et al., 2016; Arnold et al., 2007; Steger et al., 2013; Van Windgerden & Poell, 2019; Daniel, 2015; McCrae et al., 2011; Tummers & Knies, 2013). Denne forskningen, som ofte bruker WAMI som måleinstrument, styrker oppfatningen om at meningsfylt arbeid i stor grad bidrar til personlig tilfredsstillelse og organisatorisk suksess.

Teoretiske bevis tyder på at de positive effektene av meningsfylt arbeid skyldes at det er i tråd med ens identitet, at man forfølger livsmål og indre motivasjon, selv om det er begrenset med empiriske bevis som utforsker disse mekanismene. Longitudinell forskning tyder på at tiltak som tar sikte på å gjøre arbeidet mer meningsfylt, for eksempel bruk av styrker og jobbutforming, kan føre til økt opplevelse av meningsfylt arbeid (You et al., 2021; Tims et al., 2016).

## 4.2 Betydningen av meningsfylt arbeid for HSP-er

Det er viktig å forstå hva meningsfylt arbeid er, og hvordan det skiller seg fra et yrke, for å forstå hvilken rolle det spiller i livet til høysensitive personer. Meningsfylt arbeid, slik det oppfattes i moderne samfunnsvitenskap, er arbeid som ikke bare skaper en subjektiv følelse av meningsfullhet for den enkelte, men som også anses å ha betydning utover individet, med moralske eller etiske fordeler (Yeoman et al., 2019). Dette doble kriteriet - personlig tilfredsstillelse kombinert med et bredere samfunnsmessig bidrag - har stor gjenklang hos HSP-personer, og den økte dybden i bearbeidningen kan føre til et større behov for mening og etisk engasjement i arbeidet (Malinakova et al., 2021; Gulla & Golonka, 2021).

Den kritiske rollen meningsfullt arbeid spiller for å fremme eudaimonisk velvære for HSP-personer

For HSP-personer er meningsfylt arbeid ikke bare en jobb, men en viktig del av deres eudaimoniske velvære. HSP-personers iboende egenskaper, som dyp prosessering, økt refleksjonsevne og en sterk bevissthet om subtiliteter, forsterker deres ønske om et arbeid som ikke bare er personlig tilfredsstillende, men som også gir et positivt bidrag til verden rundt dem. Det er avgjørende for HSP-personer at deres arbeid samsvarer med deres verdier og etiske standarder, noe som gir dem en følelse av mening som strekker seg lenger enn bare faglig tilfredsstillelse og går dypere inn i personlig tilfredsstillelse og bidrag til samfunnet.

Samspillet mellom miljøbevissthet og jakten på meningsfylt arbeid.

HSP-personers søken etter meningsfylt arbeid nyanseres ytterligere av deres miljøsensitivitet. Forskning tyder på at HSP-personer har en unik evne til å reagere mer intenst ikke bare på negative aspekter ved arbeidsmiljøet, men også på positive opplevelser og

ressurser, noe som gjør at de kan få større tilfredsstillelse av arbeidet under optimale forhold (Elst et al., 2019). Denne økte sensitiviteten betyr imidlertid også at HSP-personer kan føle seg mer overveldet av utfordrende jobbkraav, noe som understreker viktigheten av et støttende og ressursrikt arbeidsmiljø for å fremme engasjement og trivsel.

Jobbkraav-ressurs-modellen, som er utvidet til å inkludere sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) som en kritisk faktor for ansattes fungering, fremhever SPS' doble rolle som både en personlig ressurs og en potensiell sårbarhet (Bakker et al., 2014; Elst et al., 2019). Denne dobbeltheten belyser det komplekse samspillet mellom HSP-personers miljøsensitivitet og deres søken etter meningsfylt arbeid, og antyder at selv om HSP-personer kan trives og finne dyp tilfredsstillelse i roller som er i tråd med deres verdier, kan de også være mer sårbare for presset og kravene på arbeidsplassen.

HSP-personers vei mot et meningsfylt arbeid kjennetegnes av en søken etter balanse - mellom personlig tilfredsstillelse og etisk bidrag, mellom å omfavne sensitiviteten som en styrke og å håndtere de utfordringene den kan medføre på arbeidsplassen. Ved å forstå og ta hensyn til HSP-personers unike behov og forutsetninger kan både enkeltpersoner og organisasjoner gi dem bedre støtte til å finne og trives i et arbeid som virkelig er meningsfylt.

### 4.3 Mål på arbeidets betydning

Mål på meningsfullt arbeid kan deles inn i to kategorier: endimensjonale og flerdimensjonale. Det tidligste og mest anerkjente endimensjonale målet ble utviklet i forbindelse med jobbkarakteristikamodellen av Hackman og Oldham, som introduserte en måte å vurdere hvordan ansatte ser på arbeidet sitt med tanke på mening, verdi og verdi gjennom Job Diagnostic Survey (JDS; Hackman & Oldham, 1975). Denne skalaen består av fire spørsmål om medarbeidernes personlige og oppfattede syn på meningen med arbeidsoppgavene. Dette grunnleggende målet har inspirert til videreutviklinger, blant annet Spreitzers (1995) Meaning subscale og May, Gilson og Harters (2004) Meaningful Work Scale, som viser sterk intern konsistens ( $\alpha = .90$ ) i vurderingen av arbeidets betydning og mening. De psykometriske egenskapene til disse målene har imidlertid ikke blitt grundig evaluert, og bruken av dem i forskning på jobbkarakteristikamodeller har vært begrenset eller erstattet av andre mål for meningsfylt arbeid. Ytterligere endimensjonale mål av Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee (2007) og Treadgold (1999) viser akseptabel pålitelighet, men mangler omfattende psykometrisk validering, noe som etterlater spørsmål om deres dimensjonsstruktur og tverrkulturelle anvendelighet.

På den annen side er flerdimensjonale mål gjerne basert på grundigere metoder og detaljert rapportering av psykometriske egenskaper. Lips-Wiersma og Wright (2012) introduserte for eksempel Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS) basert på tidligere kvalitative studier, som omfatter sju dimensjoner av meningsfullt arbeid identifisert gjennom



eksplorerende og bekreftende faktoranalyse. Til tross for den innovative tilnærmingen tyder indeksene for modelltilpasning i CMWS på at det er behov for ytterligere forbedringer. Work and Meaning Inventory (WAMI; Steger et al., 2012), et instrument med 10 spørsmål som måler tre dimensjoner av meningsfullt arbeid, skiller seg ut med sin psykometriske robusthet. WAMI er utviklet gjennom litteraturgjennomgang og faktoranalyse og er validert på flere språk og i flere land, noe som gjør det til det mest brukte flerdimensjonale målet på meningsfullt arbeid (Bailey et al., 2019). Blant de flerdimensjonale målene er WAMI det eneste som har vist psykometrisk styrke, noe som gjør det til et pålitelig og omfattende verktøy for å studere meningsfullt arbeid i en rekke ulike settinger.

Tabell 2 oppsummerer Work and Meaning Inventory (WAMI), Job Diagnostic Survey (JDS), Spreitzers Meaning subscale og May, Gilson og Harters Meaningful Work Scale sammen med WAMI. Tabellen skisserer de viktigste kjennetegnene ved hvert instrument, hvilke resultater det måler og dets relevans for høysensitive personer (HSP).

Tabell 2 - Mål på meningsfylt arbeid. Vår utdyping.

Instrumentets navn	Instrumentets viktigste egenskaper	Målte resultater	Relevans for HSP
Inventering av arbeid og mening (WAMI)	Vurderer tre kjernekomponenter i meningsfylt arbeid: mening og formål, bidrag til en bredere mening i livet og positivt bidrag til fellesskapet.	Positiv mening Meningsskaping gjennom arbeidet Gode motiver Samlet skår for meningsfylt arbeid	Høy relevans på grunn av HSP-personers behov for meningsfylt, tilfredsstillende arbeid som er i tråd med deres verdier og bidrar til deres velvære.
Job Diagnostic Survey (JDS)	Utviklet sammen med jobbkarakteristikamodellen for å vurdere hvordan medarbeiderne ser på arbeidet sitt med tanke på mening, verdi og verdi.	Medarbeidernes motivasjon Jobbprestasjoner Jobbtilfredshet	Potensielt relevant ettersom den måler aspekter ved jobbutformingen som kan påvirke meningsfullheten og tilfredsheten HSP-personer opplever i arbeidet sitt.
Spreitzers delskala for mening	En del av et bredere mål på psykologisk empowerment, med fokus på arbeidets meningsfullhet.	Meningsfullhet i arbeidet som en del av psykologisk empowerment	Høy relevans ettersom den direkte måler hvor meningsfullt arbeidet er, noe som er et viktig aspekt for HSP-er når det gjelder



Instrumentets navn	Instrumentets viktigste egenskaper	Målte resultater	Relevans for HSP
			å finne arbeidet tilfredsstillende.
Skala for meningsfullt arbeid (May, Gilson og Harter)	Måler arbeidets betydning og mening, og viser sterk intern konsistens.	Arbeidets betydning og mening	Høy relevans fordi den vurderer hvor meningsfylt og viktig arbeidet er for den enkelte, noe som samsvarer med HSP-personers ønske om målrettet arbeid.

Hvert av disse instrumentene gir et unikt perspektiv på arbeidets meningsfullhet og betydning, noe som er spesielt relevant for HSP-personer som ofte søker dypere mening og formål i karrieren. Job Diagnostic Survey (JDS) gir en mer omfattende vurdering av jobbkarakteristika som kan påvirke tilfredshet og motivasjon, noe som kan påvirke HSP-personers oppfatning av hvor meningsfullt arbeidet er. Spreitzers Meaning Subscale og Meaningful Work Scale måler direkte aspekter ved arbeidet som sannsynligvis samsvarer med HSP-personers verdier og behov for meningsfullt engasjement i karrieren.

WAMI er spesielt relevant for HSP-er fordi den måler aspekter ved arbeidet som er avgjørende for deres jobbtfredshet og generelle trivsel. Det er mer sannsynlig at HSP-personer trives i roller der de føler at arbeidet er meningsfylt og bidrar til et større gode, i tråd med kjernekomponentene som vurderes av WAMI. Dette gjør WAMI til et verdifullt verktøy for forskning og praksis som involverer HSP-er, og bidrar til å identifisere arbeidsmiljøer og roller som støtter deres unike behov og bidragspotensial.

## 5. Arbeidsvilje

Selv om noen føler en iboende draging mot meningsfylt arbeid, støter mange på barrierer som begrenser deres mulighet til å velge denne veien (Blustein, 2006). Arbeidsvilje refererer til viljen til å ta arbeidsrelaterte beslutninger til tross for ytre begrensninger [16]. I det virkelige yrkeslivet må studentene inngå kompromisser og oppleve frustrasjoner på grunn av blant annet verdiforvirring, ubeslutsomhet og ytre begrensninger [17]. Arbeidsvilje er viljen til å utvikle og oppnå karrieremål ved å overvinne disse vanskelighetene, sammen med troen på at fremtidige karrieremuligheter vil være tilgjengelige (Kwon, 2019). På grunn av disse egenskapene har arbeidsvilje vist seg å være en faktor som har positiv innvirkning på akademisk tilfredshet [18,19], jobbtfredshet [20] og livstfredshet [21].

## 5.1 Definisjon av arbeidsvilje

Arbeidsvilje, definert som opplevd autonomi i karrierevalg til tross for hindringer (Duffy et al., 2012), har blitt et fokusområde innen yrkespsykologien. Denne vektleggingen gjenspeiler en økende erkjennelse av at privilegier påvirker karrierebeslutninger, og utfordrer det historisk sett individentsentrerte perspektivet i dominerende karriereutviklingsteorier (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016b).

Arbeidsvilje tar utgangspunkt i makt og privilegier (Blustein, 2006; Duffy, Bott, Allan, et al., 2012) og belyser hvordan systemisk undertrykkelse påvirker personer med marginaliserte identiteter (f.eks. kvinner, fargede og LHBTQ+-personer). Disse gruppene møter strukturelle og økonomiske barrierer, noe som inspirerer det teoretiske grunnlaget for arbeidsvilje. Arbeidsvilje går imidlertid lenger enn bare barrierer, og fokuserer i stedet på oppfatninger av karrierevalg midt i disse hindringene, som formes av både eksterne faktorer og individuelle egenskaper (f.eks. personlighetstrekk, karriereeffektivitet; Duffy et al., 2012).

Integreringen av arbeidsvilje i karriereutviklingsmodeller, særlig innenfor Psychology of Working Framework (PWF; Blustein, 2006; Blustein, 2013), understreker betydningen av dette. PWF, og senere Psychology of Working Theory (PWT; Duffy et al., 2016b), kritiserer de tradisjonelle yrkesteorienes privilegerte forutinntatthet ved å foreslå arbeidsvilje som en avgjørende megler mellom kontekstuelle barrierer og det å oppnå anstendig arbeid. Ifølge denne teorien er oppfatningen av egen evne til å velge karrierevei en viktig mekanisme for hvordan økonomiske begrensninger og erfaringer med marginalisering påvirker karriereutfallet (Duffy et al., 2016b).

Forskningen på arbeidsvilje og dens sammenheng med kontekstuelle faktorer og karriereutfall er fortsatt i sin spede begynnelse og peker på et komplekst, flerdimensjonalt samspill av variabler. Erfaringene til personer med marginalisert bakgrunn illustrerer for eksempel hvordan strukturelle, miljømessige, mellommenneskelige og intrapersonlige barrierer spiller sammen med personlige styrker og støttende kontekster for å forme karrierevalg og oppfatninger om arbeidsvilje. Denne kompleksiteten krever en omfattende undersøkelse av prediksjonsveier på ulike nivåer - individuelt, mellommenneskelig og institusjonelt - for å forstå hvordan arbeidsvilje og kontekstuelle variabler virker sammen.

## 5.2 Forholdet mellom arbeidsvilje, miljøsensitivitet og karrieretilfredshet for HSP-er.

Forholdet mellom arbeidsvilje, miljøsensitivitet og karrieretilfredshet blant høysensitive personer (HSP) er mangefasettert, noe som gjenspeiler de nyanserte måtene medfødt sensitivitet samspiller med personlige valg og karriereoppfyllelse. Høysensitive personer kjennetegnes ved at de har et utpreget kontrollpausesystem, og de utviser ofte økt forsiktighet og overveielse før





de handler, noe som kan føre til utsettelse i visse sammenhenger (Aron, 2017). Selv om dette trekket er gunstig for å fremme grundig analyse og dyp refleksjon, kan det også påvirke karrieremønsteret og tilfredsheten ved at det krever miljøer der reflektert planlegging verdsettes fremfor umiddelbar handling.

HSP-personers miljøsensitivitet gir dem unike egenskaper som empati, kreativitet og en utpreget rettferdighetssans, og styrker deres evne til å oppfatte skjønnhet og intuisjon (Aron, 2017). Misforståelser i samfunnet kan imidlertid stemple disse personene som sjenerte eller tilbaketrukkne, noe som kan påvirke selvfølelsen deres og potensielt hindre dem i å gjøre karriere. Overmettingen av sosiale stimuli er en stor utfordring, og det kan føre til at HSP-personer søker seg til miljøer som er mindre egnet til å stresse eller overvelde dem.

Familiemiljøet spiller en avgjørende rolle for hvordan HSP-personer oppfatter sin sensitivitet. En støttende bakgrunn kan gjøre det mulig for HSP-personer å se på sensitiviteten sin som en styrke, slik at de kan skape passende arbeidsmiljøer som dekker deres unike behov (Aron, 2017). Motsatt kan en mindre støttende oppvekst føre til at HSP-er ser på sensitiviteten sin som et hinder og sliter med å finne eller skape støttende arbeidsforhold, noe som kan føre til vedvarende misnøye.

Til tross for disse utfordringene bør ikke høysensitivitet tolkes som mangel på robusthet. Tvert imot har høysensitive personer evnen til å overvinne vanskeligheter ved å bruke sine spesielle styrker - som presis informasjonsbehandling og nyansert observasjon - noe som muliggjøres av et reflekterende tankesett. Denne evnen bidrar ikke bare til å takle motgang, men også til strategisk planlegging og emosjonell regulering, noe som kan føre til vellykket tilpasning selv under utfordrende omstendigheter (Belsky & Pluess, 2009; Pluess & Belsky, 2013).

HSP-personers tilbøyelighet til å engasjere seg i entreprenørskap, som diskutert av Harms et al. (2019), representerer en måte de kan bruke sin miljøsensitivitet kreativt og produktivt på. Ved å engasjere seg i gründervirksomhet har HSP-er muligheten til å skreddersy arbeidsmiljøet til sine sensitiviteter, og dermed øke sin selvstendighet, karrieretilfredshet og suksess. Denne gründerdriften understreker HSP-personers evne til å omdanne opplevd sensitivitet til strategiske fordeler og understreker den komplekse årsakssammenhengen mellom høysensitivitet, mulighetserkjennelse og dannelsen av gründerintensjoner.

Sammenhengen mellom arbeidsvilje, miljøsensitivitet og karrieretilfredshet for HSP-personer understreker hvor viktig det er å anerkjenne og utnytte HSP-personers unike forutsetninger i arbeidslivet. Ved å fremme en forståelse av disse sammenhengene blir det mulig å skape mer inkluderende og støttende arbeidsmiljøer som ikke bare imøtekommer behovene til HSP-personer, men som også verdsetter deres bidrag, noe som til syvende og sist fører til større karrieretilfredshet og suksess.



### 5.3 Mål på arbeidsvilje

Instrumenter for måling av arbeidsvilje retter seg mot ulike demografiske grupper, inkludert voksne i arbeid og studenter, for å ta hensyn til de unike utviklingsmessige utfordringene hver gruppe står overfor. Work Volition Scale (WVS) for voksne (Duffy, Diemer, Perry, et al., 2012) inneholder spørsmål som fokuserer på nåtiden, mens Work Volition Scale for studenter (Duffy, Diemer, & Jadidian, 2012) inneholder spørsmål som fokuserer på fremtiden, og måler både grad av vilje og opplevde begrensninger.

WVS for voksne er delt inn i tre delskalaer: vilje, som måler opplevd evne til å ta karrierevalg, økonomiske begrensninger, som måler opplevd innvirkning av økonomiske barrierer på karrierevalg, og strukturelle begrensninger, som undersøker innflytelsen av strukturelle barrierer på karrierevalg. Studentversjonen har to delskalaer: én for frivillighet, med spørsmål som "Når jeg først har begynt å jobbe, kan jeg lett finne en ny jobb hvis jeg vil", og én for begrensninger, med spørsmål som "Jeg føler at familiesituasjonen min begrenser hvilke typer jobber jeg kan ta". Valideringsstudier av begge versjonene av skalaen har vist at de er pålitelige, med Cronbachs alfa fra 0,70 til 0,89 for delskalaene og fra 0,86 til 0,92 for totalskåren. De har også vist seg å være gyldige gjennom bevis på konstruksjonsvaliditet og inkrementell validitet. Adult WVS viste for eksempel de forventede korrelasjonene med konstrukter som "work locus of control", "core self-evaluations", "adaptive personality traits", "career barriers" og "career compromise". Den forklarte også ytterligere varians i jobbtilfredshet utover det som ble forklart av etablerte prediktorer som sentrale selvevalueringer og personlighetstrekk (Duffy, Diemer, Perry, et al., 2012). På samme måte korrelerte studentversjonen som forventet med mestringstro i forbindelse med karrierebeslutninger, sentrale selvevalueringer, karrierekontroll, karrierebarrierer og de fem store personlighetstrekkene (Duffy, Diemer & Jadidian, 2012).

Tabell 3 viser Work Volition Scale for både yrkesaktive voksne og studenter, samt Work and Meaning Inventory (WAMI), med deres viktigste kjennetegn, målte utfall og relevans for høysensitive personer (HSP).

Tabell 3 - Mål på meningsfylt arbeid. Vår utdyping.

Instrumentets navn	Instrumentets viktigste egenskaper	Målte resultater	Relevans for HSP
Skala for arbeidsvilje (voksenversjon)	Måler opplevd kapasitet til å ta karrierevalg, økonomiske begrensninger og	Frivillighet Finansielle begrensninger Strukturelle begrensninger	HSP-personer kan være spesielt følsomme for begrensninger som begrenser deres karrierevalg, noe som kan påvirke deres tilfredshet og trivsel på jobben.



Instrumentets navn	Instrumentets viktigste egenskaper	Målte resultater	Relevans for HSP
	strukturelle begrensninger.		
Skala for arbeidsvilje (studentversjon)	Måler opplevd kapasitet til å ta fremtidige karrierevalg og begrensninger i studentenes vilje.	Vilje Begrensninger for vilje	HSP-personer kan ha nytte av å forstå potensielle fremtidige begrensninger, noe som kan bidra til karriereplanlegging og redusere angst for overganger i arbeidslivet.

Work Volition Scale, som er tilgjengelig for både voksne og studenter, er spesielt nyttig for høysensitive personer (HSP), da den bidrar til å identifisere barrierer som kan begrense deres karrierevalg og påvirke deres jobbtilfredshet og trivsel. Ved å bruke disse skalaene kan høysensitive personer bli mer bevisste på arbeidsmiljøet sitt, forbedre karriereplanleggingen og redusere bekymringer knyttet til karrierevalg.

## 6. Praktiske implikasjoner for karriererådgivere, HR-medarbeidere og coacher

Det er viktig at karriererådgivere, HR-medarbeidere og coacher anerkjenner det unike samspillet mellom arbeidsvilje, miljøsensitivitet og karrieretilfredshet, særlig når de støtter høysensitive personer i deres karriereutvikling.

Ved å integrere evidensbaserte anbefalinger og strategier kan man forbedre HSP-personers karrieremuligheter betydelig ved å skape miljøer som fremmer deres kall, formål og vilje.

### 6.1 Kunnskapsbaserte anbefalinger for å støtte HSP-er

Forståelse av den eksistensielle komponenten. Karriereutvikling er dypt sammenvevd med eksistensielle spørsmål, særlig for HSP-personer som verdsetter eudaimonisk velvære og samfunnsbidrag gjennom arbeidet sitt (Dik & Duffy, 2015). For klienter med et åndelig eller religiøst verdensbilde kan integrering av tro og arbeid bidra til å skape sammenheng, og for dem som er opptatt av eksistensielle spørsmål, er det en fordel å knytte karrieren til meningen med livet (Cahalan & Schuurman, 2016; Hardy, 1990).

Fremme eudaimonisk velvære: Meningsfullhet i arbeidet fungerer som en buffer mot psykiske helseutfordringer og forbedrer psykologisk fungering (Steger, Frazier, Oishi & Kaler,



2006). Karriereintervensjoner bør prioritere eudaimonisk velvære ved å oppmuntre klientene til å søke arbeid som er i tråd med deres verdier og bidrar til det felles beste.

Fremme prososiale verdier: Karriereveiledning bør aktivt oppmuntre til å utforske hvordan ens arbeid kan ha en positiv innvirkning på samfunnet. Etisk sett beveger veiledere seg fra verdinøytralitet til velgjørenhet, med fokus på resultater som kommer andre til gode og bidrar til samfunnets velferd (Patterson, 1989; Tjeltveit, 2006; Blustein, McWhirter & Perry, 2005).

Integrering av coaching og opplæring for personer med høy sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS) krever at man anerkjenner deres unike erfaringer og legger til rette for et miljø som støtter deres trivsel og karrieremessige tilfredshet. Personer med høy grad av sensorisk prosesseringssensitivitet har nytte av å anerkjenne at det er normalt at de reagerer på stimuli, og av å lære seg å ta hensyn til sensitiviteten på ulike områder i livet (Evers et al., 2008).

Øvelser som muskelavspenning, meditasjon, mindfulness, yoga, aikido eller trening kan gi betydelig lindring og mestring (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020; Gulla & Golonka, 2021). Trening i oppmerksomt nærvær har blitt fremhevet som en viktig strategi for å håndtere overstimulering og tilhørende emosjonell reaktivitet (Gulla & Golonka, 2021). Det er påvist at mindfulness og yoga kan forbedre oppmerksomhetskontrollen og humøret hos høysensitive personer (Amemiya et al., 2020), noe som viser at yoga og andre somatiske øvelser har potensial til å forbedre følelses- og oppmerksomhetsreguleringen og dermed redusere følelsen av overstimulering.

Med tanke på at høy SPS er forbundet med risiko for psykisk helse, som angst og depresjon (Liss et al., 2005), er det viktig å utvikle kognitive ferdigheter, inkludert kommunikasjon, beslutningstaking og emosjonell mestring (Yano et al., 2021). Fremme av oppmerksomhet og emosjonell kontroll gjennom mindfulness og yoga er i tråd med intervensjoner som forsterker positive resultater for HSP-personer, som foreslått av De Villers og medarbeidere (2018). Denne tilnærmingen kan bryte syklusen av økte negative følelser og kognitiv bearbeiding, og dermed redusere angst, depresjon og somatiske plager. Å rette psykologiske intervensjoner mot kognitiv reaktivitet kan være en mer effektiv strategi enn å fokusere på direkte endring av SPS (Wyller et al., 2017).

Intervensjoner bør ta sikte på å øke sammenheng, mestringstro, engasjement og affektive tilstander hos HSP-personer (Evers et al., 2008; Amemiya et al., 2020). På denne måten kan HSP-personer oppleve arbeidet sitt som mer forståelig, håndterbart og meningsfylt, noe som gjør dem i stand til å engasjere seg mer fullstendig og produktivt. Slike intervensjoner kommer ikke bare HSP-personer til gode ved at livskvaliteten og arbeidseffektiviteten deres forbedres, men beriker også samfunnet generelt ved å utnytte den dype refleksjonsevnen til høysensitive personer (Aron & Aron, 1997; Gulla & Golonka, 2021).

Ved å inkorporere disse metodene i karriereutviklingsstrategiene kan man skape sensitivtvennlige arbeidsmiljøer som støtter HSP-personer i å realisere sitt kall, finne mening i arbeidet og utøve innflytelse i karrieren. Denne helhetlige tilnærmingen anerkjenner HSP-personers unike bidrag og fremmer en inkluderende og støttende kultur på arbeidsplassen.

## 6.2 Strategier for å skape et sensitivt arbeidsmiljø

**Inkluderende karrierevalg og tilrettelegging:** Ved å innlemme mål på kall og meningsfylt arbeid i karriereveiledningen kan man hjelpe klienter med å reflektere over karriereveier og arbeidserfaringer og øke følelsen av mestring og bidrag (Berg et al., 2013; Dik & Duffy, 2015).

**Jobbskaping for mening:** Ved å oppmuntre HSP-personer til å skape mening i jobben, kan man øke meningsfullheten i deres nåværende roller. Ved å endre oppgaver, relasjoner eller oppfatninger av arbeidet kan jobbene deres bli mer i tråd med deres indre verdier og relasjonelle preferanser (Berg et al., 2013).

**Navigere i arbeidsvilje:** Å vurdere arbeidsvilje er avgjørende for å forstå hvilke begrensninger HSP-personer står overfor, og for å arbeide for å øke deres opplevde frihet i karrierevalg. Verktøy som Work Volition Scale kan gi innsikt i hvilke barrierer HSP-personer møter, og bidra til å utvikle strategier for effektiv selvhevdelse (Duffy et al., 2012).

**Oppbygging av motstandsdyktighet og kritisk bevissthet:** Å støtte HSP-er i å utvikle resiliens og kritisk bevissthet kan gjøre dem i stand til å overvinne systemiske barrierer. Dette innebærer blant annet å øke bevisstheten om sosiopolitiske krefter og fremme tilpasningsevne i møte med utfordringer (Diemer, 2009; Diemer & Blustein, 2006; Diemer et al., 2016).

Ved å legge til rette for miljøer som verdsetter kall, formål og vilje, kan fagpersoner hjelpe HSP-personer med å navigere i karrieren og sikre at deres unike behov blir ivaretatt og at potensialet deres blir realisert fullt ut.

## 7. Dronningens arv i organisasjonen: Omfavne sensitivitet i den neste bølgen av organisasjonsendringer

I musikkens verden er Queen det tydeligste eksemplet på et band preget av total selvledelse, samarbeid og felles mål.

Som et banebrytende band i musikkhistorien er Queen et eksempel på selvledelse, samarbeid og en felles visjon som avviker fra den konvensjonelle arketypen av et rockeband dominert av en enkelt lederskikkelse. Til tross for den populære fortellingen om Freddie Mercury som bandets entydige frontfigur, var Queens dynamikk i virkeligheten langt mer demokratisk og inkluderende. Det legendariske bandet var en sammensmelting av fire forskjellige

personligheter og komponister - Freddie Mercury, Brian May, Roger Taylor og John Deacon - som alle bidro med sine unike kreative visjoner og påvirkninger.

Deres evne til å smelte sammen vidt forskjellige stiler og innflytelser til én enkelt, gjenkjennelig sound sier mye om deres samarbeidsånd. Queen var ikke bare et band; det var et musikalsk prosjekt som overskred individuelle egoer, der hvert medlem hadde like stor andel i det kreative resultatet. Denne tilnærmingen gjorde det mulig for dem å utforske en rekke sjangre, fra rock og opera til disco og folk, uten å miste sin særegne identitet. Bandets etos om likeverdige bidrag symboliseres kanskje best av at de mot slutten av karrieren bestemte seg for å kreditere alle sangene til Queen som helhet, i stedet for til enkeltmedlemmer. Dette grepet forsterket deres forpliktelse til samhold og kollektiv kreativitet.

Albumomslaget til "The Miracle" innkapsler denne filosofien visuelt, og viser ansiktene til bandmedlemmene smeltet sammen til en mytologisk enhet med fire hoder. Dette bildet understreker ikke bare det tette samarbeidet, men fungerer også som en metafor for deres musikalske synergi - til tross for deres individuelle forskjeller klarte de å forene talentene sine til en sammenhengende og kraftfull helhet.

Queens historie er et vitnesbyrd om styrken i samarbeid og felles mål i kreativt arbeid. Arven etter dem er en påminnelse om at når enkeltpersoner kommer sammen, respekterer hverandres bidrag og jobber mot et felles mål, kan de overskride tradisjonelle grenser og oppnå noe helt ekstraordinært. Denne modellen med likeverdig partnerskap og gjensidig respekt har verdifull lærdom for mange andre områder enn musikk, og understreker at samarbeid og tankemangfold er avgjørende ingredienser for innovasjon og suksess.

Det er en overbevisende parallell mellom fortellingen om Queen og Teal-organisasjonens prinsipper.

På hvert avgjørende stadium i menneskets evolusjon og samfunnsendring har nye samarbeidsevner vokst frem, noe som har bidratt til utviklingen av innovative organisasjonsmodeller. Organisasjonsstrukturen slik vi forstår den i dag, gjenspeiler det rådende verdensbildet og utviklingsstadiet til majoriteten av menneskeheten. Vi står på terskelen til en overgang til et høyere bevissthetsnivå, et skifte som skjer gradvis, formet av visjonære mennesker som intuitivt forstår essensen av dette nye stadiet og gradvis etablerer nye organisatoriske paradigmer for sameksistens og samarbeid på planeten vår.

I sitt banebrytende verk "Reinventing Organizations" bruker Frederic Laloux teorien om den dynamiske spiralen til å kartlegge utviklingen av menneskelig bevissthet, representert ved fargekodete nivåer som hver representerer ulike verdensbilder og organisasjonsstrukturer. Hvert nivå har sine egne fordeler og ulemper, og hvert trinn innkapsler og overskrider forgjengerne. I de første kapitlene tegner Laloux opp den historiske utviklingen av organisasjonsmodeller med sikte på å beskrive hva som kjennetegner det kommende "Teal"-nivået (Laloux, 2014).



Laloux' omfattende forskning omfattet over 100 organisasjoner over hele verden, og var banebrytende i overgangen fra tradisjonelle ledelsesparadigmer til mer bevisst og human praksis. Til tross for ulik størrelse og sektor hadde disse organisasjonene tre felles grunnpillarer som kjennetegner "Teal"-stadiet: Selvledelse, helhet og evolusjonært formål.

**Selvledelse.** I motsetning til hierarkiske strukturer fordeler selvledelse autoritet, noe som muliggjør en dynamikk der beslutninger tas uten den tradisjonelle dynamikken mellom sjef og underordnede. Denne modellen fremmer selvstendighet og ansvarlighet, noe som gjør det mulig for teamene å organisere seg selv og innovere uten å be om godkjenning fra overordnede. HSP-er, som kan slite med hierarkiske begrensninger, opplever selvledelse som spesielt styrkende, noe som gjør at de kan utmerke seg og finne motivasjon i autonomi (Laloux, 2014).

I Buurtzorg, et nederlandsk omsorgsselskap, er det for eksempel lokale team som bestemmer skift og arbeidsmetoder. Beslutningene tas i fellesskap gjennom en konsensusprosess. Buurtzorg har hatt stor suksess. På mindre enn ti år har det blitt Nederlands største hjemmesykepleieselskap med over 15 000 ansatte.

**Helhet:** Teal-organisasjoner oppmuntrer enkeltpersoner til å ta med seg hele seg selv på jobb, og overskrider det tradisjonelle skillet mellom profesjonell og personlig identitet. Denne holistiske tilnærmingen fremmer dypere, empatiske forbindelser og verdsetter intuisjon ved siden av rasjonalitet, og integrerer øvelser som meditasjon i de daglige rutinene. For HSP-personer er dette miljøet frigjørende og gir dem mulighet til å uttrykke sin følsomhet og empati fullt ut (Laloux, 2014).

Det er tilfellet med Patagonia. Det amerikanske friluftsbekledningselskapet er opptatt av å beskytte naturen og skape et positivt og givende arbeidsmiljø som har en positiv innvirkning på verden.

**Evolusjonært formål:** Teal-organisasjoner ser på seg selv som levende enheter med sine egne evolusjonære baner. Dette perspektivet går bort fra markedsstyrte agendaer og over til en kollektiv lytting til organisasjonens fremvoksende formål, som samsvarer med de enkelte medlemmenes formål. For HSP-er, hvis arbeid er sterkt knyttet til kreativitet, originalitet og mening, er et slikt miljø ikke bare motiverende, men også nærende for sjelen (Laloux, 2014).

Et eksempel er Gore (som produserer Goretex), som har mer enn 10 000 medarbeidere og en omsetning på over 3 milliarder dollar. Det legger opp til diffuse beslutningsprosesser, der det kreves maksimalt individuelt ansvar, men med sikte på å nå organisasjonens evolusjonære mål.

For dem som ennå ikke er klare til å gå over til Teal-organisasjonsmodellen, er B Corp et levedyktig alternativ som omfatter verdier som ansvarlighet, åpenhet, gjensidig avhengighet, innovasjon, inkludering og fornyelse. Ansvarlighet i B Corps vektlegger både overholdelse av lover og regler og en dypere forpliktelse til omsorg og pleie, noe som fremmer en følelse av

sammenheng mellom mennesker, natur og handling. Disse verdiene må komme til uttrykk i konkrete handlinger på en rekke områder som miljømessig bærekraft, kulturell utvikling og samfunnsstøtte. Overvåking av vannforbruket og energieffektiviteten i bedriftens anlegg eller fremme av sosiale initiativer kan for eksempel være eksempler på dette engasjementet. Italia, som var først ute med å anerkjenne slike selskaper juridisk gjennom lov nr. 208 fra 2015, viser potensialet til B Corps, noe den raske veksten i antall Benefit Societies og B Corp-sertifiserte selskaper vitner om.

Denne modellen foreslår en trinnvis tilnærming for landene, der man starter med å fremme anerkjennelse og praksis for B Corp, særlig i regioner som henger etter. Deretter kan landene gå videre ved å ta i bruk Teal-prinsippene for å utjevne makthierarkiene, eventuelt ved å integrere Teal-organisasjonen i det juridiske rammeverket for velgjørende selskaper. Italias lederskap innen B Corp-sertifisering gjør landet i stand til å gå i bresjen for ytterligere juridisk innovasjon og potensielt fungere som en global modell.

I land der B Corps mangler formell anerkjennelse eller utbredelse, er det nødvendig med grasrotarbeid for å fremme vekst. Grasrotarbeid for å fremme disse modellene, støttet av forbrukerpåvirkning, kan øke konkurransekraften og skape en god sirkel av gjensidig nytte. Effektiv markedsføring og kommunikasjon som ikke er overfladisk, er avgjørende. Implementering av B Corp- og Teal-prinsippene kan forbedre livskvaliteten ved å overskride de tradisjonelle arbeidsstressfaktorene og skape samsvar mellom personlige og profesjonelle ambisjoner.

I takt med at disse paradigmen blir mer og mer dominerende på markedet, flyttes fokuset fra profitt til positiv innvirkning, noe som utfordrer selskaper som er fastlåst i byråkratiske systemer, til å tilpasse seg. Selv om denne omstillingen kan virke skremmende, kan den gjennomføres ved hjelp av oppnåelige, segmenterte oppgaver, noe som åpner veien til et mer integrert og tilfredsstillende arbeidslivsparadigme.

I dagens globale situasjon, som har blitt forsterket av covid-19-epidemien, blir behovet for en ny ledelsesmodell tydelig. Denne epoken har satt søkelyset på behovet for bevissthet rundt psykisk helse og menneskesentrert ledelse, noe som utfordrer gamle bedriftsnormer og krever en overgang til en mer fleksibel og empatisk lederstil.

Vi lever i en tid med maskinlæring og kunstig intelligens, som allerede er i ferd med å endre livsstilen vår, behovene våre og måten vi produserer varer og tjenester på. Vi lever i en tid med økonomisk og sosial krise, der flere generasjoner med svært ulike verdier og behov for første gang lever sammen på arbeidsplassen, og der menneskers behov for å finne mening og selvrealisering i arbeidet og livet øker.

Sosiologer, fremtidsforskere og økonomer er alle enige om at endringene vil skje så raskt og i et slikt omfang at det vil være umulig å referere til beste praksis og prediktive modeller, og at

det er menneskene og deres evne til å forstå og reagere på tegnene på endring som vil utgjøre forskjellen.

Det er derfor klart at svært strukturerte, rigide og komplekse organisasjonssystemer med et stort antall lite motiverte medarbeidere og høye administrasjonskostnader, som de oransje, ikke lenger er tilpasset den nye virkeligheten. På den annen side er grønne organisasjonssystemer, som er for fokusert på sosial fred og søken etter alles enighet, ikke i stand til å uttrykke den nødvendige dynamikken og fokusere på forretningsmessige mål.

Teal-organisasjoner er ifølge Laloux (2014) et produkt av det siste evolusjonære stadiet i menneskets bevissthet, uttrykt i sosiale og organisatoriske termer, som ifølge Maslows behovsteori sammenfaller med nivået for selvrealisering.

Overgangen til denne organisasjonsmodellen skjer når lederens mentale modell endres og egofrykten temmes. Målet er ikke lenger suksess for suksessens skyld, men autentisitet og oppdagelsen av vår sanne natur, motgang møtes med takknemlighet, dømmekraft erstattes av medfølelse, rasjonalitet av visdom, og relasjoner blir fyldige, dype og sjenerøse.

Dette evolusjonære skiftet krever et dyptgående engasjement i organisasjonen, basert på kjerneprinsipper, verdier og en livs- og arbeidsfilosofi som må omfavnes og fremmes helhjertet av toppledelsen for å drive frem endringen. Forandringen begynner med at visjon, prioriteringer og informasjon formidles fra toppen, samtidig som myndiggjøring og tillit fordeles i hele organisasjonen og gir strategisk retning og støtte til hvert enkelt team.

Mellomlederne spiller en viktig rolle når det gjelder å legge til rette for teamstøtte og problemløsning, og blir en integrert del av teamdynamikken. Lederskap i dette paradigmet bestemmes av handlinger, holdninger og ferdigheter snarere enn av en gitt tittel. Ledere blir coacher som legger til rette for optimale arbeidsforhold gjennom støtte og aktiv lytting snarere enn autoritet.

Denne komplekse og følsomme endringsprosessen skjer ikke over natten, men krever nøye, kollektiv innsats og engasjement. Det krever en grundig forståelse av organisasjonens nåværende tilstand og dens utviklingspotensial. Paradoksalt nok er ikke spørsmålet hvordan man blir en Teal-organisasjon, men hvordan man kan bruke det evolusjonære rammeverket som inspirasjon til å ta bevisste, innovative skritt i retning av utvikling.

Reisen innebærer å erkjenne organisasjonens nåværende situasjon, samordne motivasjonen for endring, definere det evolusjonære formålet, identifisere forskjeller og årsakene til disse, og deretter sette i gang konkrete, handlingsrettede tiltak.

Det er ikke mulig å erstatte den eksisterende modellen med en ny som om den var en reservedel, uten å forberede og engasjere medarbeiderne. Det er viktig å sikre at lønnsomhet ikke er den eneste drivkraften bak endringen, og at verdiene, prinsippene og praksisene som



ledelsen står for, er i samsvar med de grunnleggende aspektene ved Teal-modellen. Å handle i strid med disse prinsippene, spesielt når man står overfor utfordringer, undergraver innsatsen.

Som vist er dette ikke bare en strukturell omorganisering, men en dyptgripende kulturendring som omfatter hele organisasjonen og strekker seg inn i den samfunnsmessige konteksten, og som involverer alle organisasjonsmedlemmer på en betydelig og meningsfull måte.

Teal vokser også frem sammen med metoder som Presencing og U-Lab, og ideer fra forfattere som Meg Wheatley og Peter Senge. Teal omfatter ulike lederstiler og innsikt i emosjonell og åndelig intelligens, samt håndtering av polariteter. Teknikker som systemiske konstallasjoner og dypdemokrati avdekker skjult organisasjonsdynamikk. Når utøvere blander disse ulike tilnærmingene, blir det tydelig at selv om Teal er inspirerende og innflytelsesrik, må organisasjoner velge den metoden som passer best til deres spesifikke behov.

Med sin organiserte, pålitelige og samvittighetsfulle natur er HSP-personer i en unik posisjon til å lede i dette virtuelle, desentraliserte arbeidsmiljøet. De har en gjennomtenkt tilnærming til beslutningstaking og en naturlig tilbøyelighet til empatisk lederskap som kan lede organisasjoner gjennom denne transformativt perioden, og de kan legemliggjøre prinsippene om selvledelse, helhet og evolusjonært formål.

I denne overgangsfasen blir HSP-personers rolle som endringsagenter stadig viktigere, og de kan bidra til å skape mer inkluderende, bevisste og målrettede organisasjonskulturer. På denne måten kan HSP-er ikke bare skape et bedre arbeidsmiljø for seg selv, men også stå som modell for en mer medfølende og helhetlig tilnærming til organisasjonsutvikling for resten av verden.

## Konklusjon

Fremtidig forskning bør undersøke hvordan ulike lærings- og utviklingsstrategier påvirker meningsfylt arbeid for høysensitive personer, med særlig fokus på læringsmekanismer på arbeidsplassen, for eksempel mentorordninger som bygger på sosial interaksjon. Det er viktig å videreutvikle målene for miljøsensitivitet, blant annet ved å vurdere stimuli som forårsaker ubehag, og undersøke "kontrollpausemekanismen" og fysiologiske indikatorer for høysensitive personer.

Artikkelen foreslår også praktiske implikasjoner for HRD (Human Resource Development) når det gjelder å fremme meningsfullhet i arbeidet, med vekt på organisasjonens rolle i å fremme meningsfylt arbeid og viktigheten av HRD-strategier som støtter kontinuerlig læring, innovasjon, myndiggjøring av ansatte og fokus på arbeidsforhold.

Den fremhever også modellen for selvregulert jobbsøking som sentral for å forstå HSP-personers karriereutvikling, og tar til orde for tiltak som tar hensyn til deres dype prosesseringsferdigheter og mindfulness-kompetanse for å øke trivsel og jobbtilfredshet.

## Referanser

- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M. D., Collins, N., & Brown, L. L. (2014). Den høysensitive hjernen: en fMRI-studie av sensorisk prosesseringssensitivitet og respons på andres følelser. *Brain and behavior*, 4(4), 580-594. <https://doi.org/10.1002/brb3.242>.
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Utforskning av sosioøkonomiske begrensninger for selvbestemmelse og meningsfylt arbeid. *Frontiers in Psychology*, 7, 71.
- Amemiya, R., Takahashi, G., Rakwal, R., Kahata, M., Isono, K., & Sakairi, Y. (2020). Effekter av yoga i et kroppsovningsfag på oppmerksomhetskontroll og mental helse blant studenter med høy sensorisk prosesseringssensitivitet. *Cogent Psychology*, 7(1), artikkel 1778895. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1778895>
- Arnett, J. (2004). *En lengre vei til voksenlivet*. Oxford University Press.
- Arnett, J. J., Žukauskienė, R., & Sugimura, K. (2014). Den nye livsfasen "emerging adulthood" i alderen 18-29 år: Implikasjoner for psykisk helse. *Lancet Psychiatry*, 1(6), 569-576.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformasjonsledelse og psykisk velvære: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345-368.
- Aron, E. N., 1996, *The highly sensitive person: How to thrive when the world overwhelms you*. New York: Broadway Books.
- Assary, E., Zavos, H. M. S., Krapohl, E., Keers, R., & Pluess, M. (2021). Genetisk arkitektur av miljøsensitivitet gjenspeiler flere arvelige komponenter: en tvillingstudie med ungdommer. *Molecular psychiatry*, 26(9), 4896-4904. <https://doi.org/10.1038/s41380-020-0783-8>
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). En gjennomgang av den empiriske litteraturen om meningsfylt arbeid: Fremskritt og forskningsagenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Utbrenthet og jobbengasjement: JD-R-tilnærmingen. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Belsky, J., & Pluess, M. (2009). Hinsides diatase-stress: Differensiell mottakelighet for miljøpåvirkninger. *Psychological Bulletin*, 135(6), 885-908. <https://doi.org/10.1037/a0017376>





- Belsky, J., & Pluess, M. (2013). Beyond risk, resilience, and dysregulation: phenotypic plasticity and human development. *Development and psychopathology*, 25(4 Pt 2), 1243-1261. <https://doi.org/10.1017/S095457941300059X>
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). Når kallet kaller: Utforming av arbeid og fritid i jakten på ubesvarte yrkeskall. *Organization Science*, 21(5), 973-994.
- Blustein, D. (2006). *Arbeidets psykologi: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. New York: Routledge.
- Blustein, D. L. (red.). (2013). *The Oxford handbook of the psychology of working*. Oxford University Press.
- Bradley, S., & Nguyen, A. N. (2003). *Overgangen fra skole til arbeidsliv*. I G. Johnes & J. Johnes (red.), *International Handbook of Education Economics* (s. 248-521). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). Kallet fra naturen: Zookeepers, callsings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Utforskning av sammenhengen mellom karrieretilpasningsevne, arbeidsvilje og trivsel blant tyrkiske studenter. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 122-131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.001>.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Kobling mellom kallsorientering og organisasjonstilknytning via organisatorisk instrumentalitet. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367-378.
- Chalofsky, N. (2003). En ny konstruksjon for meningsfylt arbeid. *Human Resource Development International*, 6, 69-83.
- Chen, C. P. (2001). Om å utforske betydninger: En kombinasjon av humanistiske og karrierepsykologiske teorier i veiledning. *Counselling Psychology Quarterly*, 14, 317-330.
- Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Sammenhengen mellom meningsfullhet på arbeidsplassen og ansattes kreativitet: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity Research Journal*, 21(4), 361-375.
- Daniel, J. L. (2015). Spiritualitet og stress på arbeidsplassen: Bevis fra Mexico og USA. *Management Research Review*, 38(1), 29-43.
- De Villers, B., Lionetti, F., & Pluess, M. (2018). Vantage-sensitivitet: Et rammeverk for individuelle forskjeller i respons på psykologisk intervensjon. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 53, 545-554. <https://doi.org/10.1007/s00127-017-1471-0>.
- Dik, B. F., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (red.). (2013). *Mål og mening på arbeidsplassen*. American Psychological Association.
- Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2012). Økt sosial rettferdighet ved å fremme prososiale verdier i karriereutviklingstiltak. *Counseling and Values*, 57, 31-57.
- Dik, B. J., Reed, K., Shimizu, A. B., Marsh, D., & Morse, J. (2019). Yrkeskall og karriereutvikling. I H. Perera & J. Athanasou (red.), *International Handbook of Career Guidance* (2. utg., s. 185-206). New York: Springer.



- Dik, B. J., Sargent, A. M., & Steger, M. F. (2008). Streben etter karriereutvikling: Assessing goals and motivation in career decision-making and planning. *Journal of Career Development, 35*, 23-41.
- Dik, B. J., Steger, M., & Autin, K. L. (2023). Nye perspektiver: Kall, mening og vilje. I *Career Development and Counseling* (kapittel 8). <https://doi.org/10.1002/9781394258994.ch8>.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Å lytte til hjertet: Intuitiv beslutningstaking og opplevde karriereresultater. *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322-340.
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Samtale: Utviklingen av en måleskala. *Personal Psychology, 64*, 1001-1049.
- Domene, J. F. (2012). Kalling og forventninger til karriereutfall: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Career Assessment, 20*, 281-292.
- Douglass, R. P., & Duffy, R. D. (2015). Kalling og karrieretilpasningsevne blant studenter på lavere grads nivå. *Journal of Vocational Behavior, 86*, 58-65.
- Douglass, R. P., Duffy, R. D., & Autin, K. L. (2016). Å leve et kall, nasjonalitet og livstilfredshet: En moderert, multipel mediatorsmodell. *Journal of Career Assessment, 24*(2), 253-269.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Å gi næring til arbeidsånden: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly, 16*(5), 807-833.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Dik, B. J. (2011). Tilstedeværelsen av et kall og akademisk tilfredshet: Undersøkelse av potensielle formidlere. *Journal of Vocational Behavior, 79*, 74-80.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Kalling og livstilfredshet: Det handler ikke om å ha det, men om å leve det. *Journal of Counseling Psychology, 60*, 42-52.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Å leve et kall og trivsel på jobben: En longitudinell studie. *Journal of Counseling Psychology, 61*(5), 605-615.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2015). Arbeidsvilje og jobbtildfredshet: Undersøkelse av betydningen av mening i arbeidet og person-miljøtilpasning. *The Career Development Quarterly, 63*, 126-140. <https://doi.org/10.1002/cdq.12009>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016a). En undersøkelse av hvordan aspekter ved yrkesprivilegier henger sammen med det å leve ut et kall. *The Journal of Positive Psychology, 11*(4), 416-427.
- Duffy, R. D., Autin, K. L., England, J. W., Douglass, R. P., & Gensmer, N. P. (2018). Undersøkelse av effekten av kontekstuelle variabler på det å leve ut et kall over tid. *Journal of Vocational Behavior, 107*, 141-152.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016b). Arbeidsteoriens psykologi. *Journal of Counseling Psychology, 63*(2), 127-148.
- Duffy, R. D., Diemer, M. A., Perry, J. C., Laurenzi, C., & Torrey, C. L. (2012). Konstruksjon og innledende validering av skalaen for arbeidsvilje. *Journal of Vocational Behavior, 80*, 400-411.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Kalling og arbeidsrelaterte resultater: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior, 78*, 210-218.



- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Arbeid som et kall: En teoretisk modell. *Journal of Counseling Psychology*, 65, 423-439.
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., & Autin, K. L. (2015). Karrieretilpasningsevne og akademisk tilfredshet: Undersøkelse av arbeidsvilje og mestringstro som mediatorer. *Journal of Vocational Behavior*, 90, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., England, J., & Dik, B. J. (2016c). Finnes det en mørk side ved et kall? En undersøkelse av potensielle negative effekter. *Journal of Positive Psychology*, 11(6), 634-646.
- Ellis, B. J., Essex, M. J., & Boyce, W. T. (2005). Biologisk følsomhet for kontekst: II. Empiriske undersøkelser av en evolusjonær utviklingsteori. *Development and psychopathology*, 17(2), 303-328. <https://doi.org/10.1017/s0954579405050157>
- Elst, T. V., Sercu, M., Van den Broeck, A., Van Hoof, E., Baillien, E., & Godderis, L. (2019). Hvem er mest utsatt for stressfaktorer og ressurser på jobben? Sensorisk prosesseringssensitivitet som en personlig ressurs- og sårbarhetsfaktor. *PLoS ONE*, 14(e0225103). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225103>
- Evers, A., Rasche, J., & Schabracq, M. (2008). Høy sensorisk prosesseringssensitivitet på jobben. *International Journal of Stress Management*, 15(2), 189-198. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.15.2.189>
- Fairlie, P. (2011). Meningsfylt arbeid, medarbeiderengasjement og andre viktige resultater for medarbeiderne: Implikasjoner for utvikling av menneskelige ressurser. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 508-525.
- Goldfarb, Y. (2018). Vil Gud at jeg skal bli lærer? Motiver bak israelske ultraortodokse kvinners yrkesvalg. *Journal of Career Development*, 45, 303-314.
- Golonka, K., & Gulla, B. (2021). Individuelle forskjeller og mottakelighet for utbrenthetssyndrom: Sensory processing sensitivity and its relation to exhaustion and disengagement. *Frontiers in Psychology*, 12, artikkel 751350. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751350>
- Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Aron, E. N., Fox, E., Schendan, H. E., Pluess, M., Bruining, H., Acevedo, B., Bijttebier, P., & Homberg, J. (2019). Sensorisk prosesseringssensitivitet i sammenheng med miljøsensitivitet: En kritisk gjennomgang og utvikling av en forskningsagenda. *Neuroscience and biobehavioral reviews*, 98, 287-305. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2019.01.009>
- Gulla, B., & Golonka, K. (2021). Utforskning av beskyttende faktorer for trivsel: Hvordan sensorisk prosesseringssensitivitet og oppmerksomhetsbevissthet interagerer med resiliens. *Frontiers in Psychology*, 12, 751679. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.751679>
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., ... Pan, Z. (2014). Karrieretilpasningsevne, kall og profesjonell kompetanse hos sosialarbeiderstudenter i Kina: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 394-402.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Utvikling av en jobbdiagnostisk undersøkelse. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivasjon gjennom utforming av arbeidet: Test av en teori. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16, 250-279.



- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). Kallets flerdimensjonalitet: Konseptualisering, måling og et bikulturelt perspektiv. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 39-51.
- Hansen, J. C. (2013). En tilnærming til person-miljø-tilpassing for å kultivere mening. I B. Dik, Z. Byrne og M. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 37-56). Washington, DC: APA.
- Harms, R., Hatak, I., & Chang, M. (2019). Sensitivitet for sensorisk prosessering og gründerintensjon: Styrken i en svak egenskap. *Journal of Business Venturing Insights*, 12, e00132. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2019.e00132>.
- Harpaz, I., & Fu, X. (2002). Arbeidets meningsstruktur: En relativ stabilitet midt i endring. *Human Relations*, 55(6), 639-667.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). Karriereutvikling: Å følge hjertets kall. I B. Dik, Z. Byrne, & M. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 17-36). Washington, DC: APA.
- Hirschi, A. (2012). Kall og arbeidsengasjement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 479.
- Hirschi, A., & Herrmann, A. (2013). Kall og karriereforberedelse: Investigating developmental patterns and temporal precedence. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 51-60.
- Jadidian, A., & Duffy, R. D. (2012). Arbeidsvilje, mestring av karrierebeslutninger og akademisk tilfredshet: En undersøkelse av mediatorer og moderatorer. *Journal of Career Assessment*, 20, 154-165. <https://doi.org/10.1177/1069072711434411>.
- Jo, I., Lee, S., Sung, G., Kim, M., Lee, S., Park, J., & Jung, H. (2018). Forholdet mellom utbrenthet og PTSD-symptomer hos brannmenn: Den modererende effekten av en følelse av å være kallet til å være brannmann. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(1), 117-123.
- Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Medierende og modererende effekter i jobbdesign. *Journal of Management*, 18(4), 657-676.
- Johnson, M. J., & Jiang, L. (2017). Å høste fordelene av meningsfylt arbeid: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress & helse*, 33(3), 288-297.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse: En metaanalytisk test av deres relative validitet. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kamdron, T. (2005). Arbeidsmotivasjon og jobbtildfredshet hos estiske høyere tjenestemenn. *International Journal of Public Administration*, 28(13-14), 1211-1240.
- Keers, R., & Pluess, M. (2017). Barndoms kvalitet påvirker genetisk følsomhet for miljøpåvirkninger i voksen alder: A life-course Gene × Environment interaction study. *Development and psychopathology*, 29(5), 1921-1933. <https://doi.org/10.1017/S0954579417001493>.
- Kenny, M. E., Di Fabio, A., & Carr, S. C. (2024). Bærekraftig arbeid, bærekraftig levebrød, bærekraftig karriere: Fremme anstendig arbeid, anstendige liv og sunne liv. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1177/10384162241233912>





- Kim, N. R., Kim, H. J., & Lee, K. H. (2018). Sosial støtte og yrkesengasjement blant koreanske studenter: The moderating and mediating effect of work volition. *Journal of Career Development*, 45, 285-298. <https://doi.org/10.1177/0894845317711043>.
- Kwon, J. E. (2019). Arbeidsvilje og karrieretilpasningsevne som prediktorer for ansettbarhet: Undersøkelse av en moderert medieringsprosess. *Sustainability*, 11, 7089. <https://doi.org/10.3390/su11247089>
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2018). Følelsen av å ha et kall på arbeidsplassen: Den modererende effekten av støttende organisasjonsklima i taiwanske organisasjoner. *Journal of Management & Organization*, 24, 129-144.
- Leiter, M. P., & Harvie, P. (1997). Korrespondanse mellom overordnede og underordnede under store organisasjonsendringer. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 343-352.
- Lent, R. W. (2013). Å fremme mening og formål på jobben: Et sosialkognitivt perspektiv. I B. Dik, Z. Byrne og M. Steger (red.), *Purpose and meaning in the workplace* (s. 151-170). Washington, DC: APA.
- Lim, A. Y., Lee, S. H., Jeon, Y., Yoo, R., & Jung, H. Y. (2018). Stress i forbindelse med jobbsøking, psykiske helseproblemer og betydningen av opplevd sosial støtte hos universitetsutdannede i Korea. *Journal of Korean Medical Science*, 33, e149. <https://doi.org/10.3346/jkms.2018.33.e149>.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Å skille mellom "meningsfylt arbeid" og "ledelse av mening". *Journal of Business Ethics*, 88, 491-511.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Måling av betydningen av meningsfylt arbeid: Utvikling og validering av Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Liss, M., Timmel, L., Baxley, K. og Killingsworth, P. (2005). Sensory processing sensitivity and its relation to parental bonding, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39, 1429-1439. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.05.007>.
- Lysova, E. I., Jansen, P. G., Khapova, S. N., Plomp, J., & Tims, M. (2018). Å undersøke kall som et tveegget sverd for ansettbarhet. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261-272.
- Madden, A., Yeoman, R., Bailey, K. og Thompson, M. (red.). (2019). *Oxford handbook of meaningful work*. Oxford, Storbritannia: Oxford University Press.
- Malinakova, K., Novak, L., Trnka, R., & Tavel, P. (2021). Spørreskjema om sensorisk prosesseringssensitivitet: A Psychometric Evaluation and Associations with Experiencing the COVID-19 Pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 12962. <https://doi.org/10.3390/ijerph182412962>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). De psykologiske betingelsene for meningsfullhet, trygghet og tilgjengelighet og menneskets engasjement på jobben. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McCrae, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reduksjon av forstyrrelser mellom arbeid og privatliv i offentlig sektor: The importance of participative management as mediated by other work attributes. *Journal of Sociology*, 47(3), 313-332.



- Mehta, C. M., Arnett, J., Palmer, C. G., & Nelson, L. J. (2020). Etablert voksenliv: En ny forståelse av alderen 30 til 45 år. *American Psychologist*, 75(4), 431.
- Montani, F., Boudrias, J.-S., & Pigeon, M. (2017). Ansattes anerkjennelse, meningsfullhet og atferdsengasjement: Test av en moderert medieringsmodell. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 1-29.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). Ny generasjon, store forventninger: En feltstudie av millenniumsgenerasjonen. *Journal of Business Psychology*, 25(2), 281-292.
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). Sørkoreanske selgeres kall, jobbprestasjoner og organisatorisk medborgerskapsatferd - den medierende rollen til yrkesmessig mestringstro. *Journal of Career Assessment*, 24, 415-428.
- Peterson, C., Park, N., Hall, N., & Seligman, M. E. (2009). Arbeidsglede og arbeid. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 161-172.
- Pluess, M. (2015). Individuelle forskjeller i miljøsensitivitet. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2011). Prenatal programmering av postnatal plastisitet? *Development and psychopathology*, 23(1), 29-38. <https://doi.org/10.1017/S0954579410000623>.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Sensitivitet fra utsiktspunktet: Individuelle forskjeller i respons på positive opplevelser. *Psychological Bulletin*, 139(5), 901-916. <https://doi.org/10.1037/a0030196>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2023). Mennesker er forskjellige når det gjelder følsomhet for miljøet: En integrert teori, måling og empiriske bevis. *Journal of Research in Personality*, 104, 104377. ISSN 0092-6566.
- Praskova, A., Hood, M., & Creed, P. A. (2014). Testing a calling model of psychological career success in Australian young adults: En longitudinell studie. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 125-135.
- Rawat, A., & Nadavulakere, S. (2015). Undersøkelse av utfallet av å ha et kall: Spiller konteksten noen rolle? *Journal of Business and Psychology*, 30, 499-512.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). Om betydningen av arbeid: En teoretisk integrasjon og gjennomgang. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rothmann, S., & Hamukang'andu, L. (2013). Kald, tilpasning til arbeidsrollen, psykologisk meningsfullhet og arbeidsengasjement blant lærere i Zambia. *South African Journal of Education*, 33, 1-16.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). Konturene av menneskets positive helse. *Psychological Inquiry*, 9, 1-28.
- Savickas, M. (2013). Teori og praksis for karrierekonstruksjon. I S.D. Brown & R.W. Lent (red.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (2. utg., s. 147-183). John Wiley & Sons, Inc.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & Van Vianen, A. E. (2009). Livsdesign: Et paradigme for karriereutvikling i det 21. århundre. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.



- Schabram, K., & Maitlis, S. (2017). Å forhandle om utfordringene ved et kall: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal*, 60(2), 584-609.
- Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity-proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, 13, 859006. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859006>.
- Shim, Y., & Yoo, S. K. (2012). Utvikling og validering av den koreanske versjonen av spørreskjemaet om kall og kall. *Korean Journal of Counseling and Psychotherapy*, 24, 847-872.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, K., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). Sammenhengen mellom meningsfullhet, trivsel og engasjement og sykefravær: En moderert medieringsmodell. *Human Resource Management*, 52(4), 441-456.
- Sparks, J. R., & Schenk, J. A. (2001). Å forklare effekten av transformasjonsledelse: An investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 849-869.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psykologisk empowerment på arbeidsplassen: Dimensjoner, måling og validering. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steger, M. F. (2019). Mening i livet og i arbeidet. I A. Madden, R. Yeoman, K. Bailey og M. Thompson (red.), *Oxford handbook of meaningful work* (s. 208-220). Oxford, Storbritannia: Oxford University Press.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). Hvis man leter etter mening i livet, hjelper det å finne mening i arbeidet? *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303-320.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Måling av meningsfylt arbeid: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Affektive disposisjoner, meningsfylt arbeid og arbeidsengasjement. *Journal of Career Assessment*, 21(3), 348-361.
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Kall i arbeidet: Sekulært eller hellig? *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Forskning på arbeid som et kall ... og hvordan man kan få det til å bety noe. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 421-443.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting og sammenhengen mellom jobbtilpasning og meningsfullhet: En studie i tre faser. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Ledelse og meningsfullt arbeid i offentlig sektor. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Twenge, J. M. (2014). Generasjon meg - revidert og oppdatert: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled - and More Miserable than Ever Before. Simon and Schuster.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generasjonsforskjeller i arbeidsverdier: Fritid og ytre verdier øker, sosiale og indre verdier synker. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

- Van Hooft, E. A., Wanberg, C. R., & Van Hoye, G. (2013). Utover kvantitet i jobbsøking: Towards a conceptualization and self-regulatory framework of job search quality. *Organizational Psychology Review*, 3, 3-40. <https://doi.org/10.1177/2041386612456033>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meningsfylt arbeid og resiliens blant lærere: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS one*, 14(9), e0222518.
- Wanberg, C. R., Ali, A. A., & Csillag, B. (2020). Jobbsøking: Prosessen og opplevelsen av å søke jobb. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 315-337. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044939>
- Wider, W., Fauzi, M. A., Gan, S. W., Yap, C. C., Akmal Bin Ahmad Khadri, M. W., & Maidin, S. S. (2023). En bibliometrisk analyse av nye voksne i forbindelse med høyere utdanningsinstitusjoner: Et psykologisk perspektiv. *Heliyon*, 9(6), e16988. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16988>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobb, karriere og kall: Menneskers forhold til arbeidet sitt. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Wyller, H. B., Wyller, V. B., Crane, C., & Gjelsvik, B. (2017). Forholdet mellom sensorisk prosesseringssensitivitet og psykiske plager: En modell for underliggende mekanismer og en analyse av terapeutiske muligheter. *Scandinavian Psychologist*, 4, e15. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.4.e15>.
- Xie, B., Xia, M., Xin, X. og Zhou, W. (2016). Kobling av kall til jobbengasjement og subjektiv karrieresuksess: The perspective of career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 70-78.
- Yano, K., Kase, T., & Oishi, K. (2021). Sensorisk prosesseringssensitivitet modererer forholdet mellom livsferdigheter og depressive tendenser hos universitetsstudenter. *Japanese Psychological Research*, 63, 152-163. <https://doi.org/10.1111/jpr.12289>.
- Yeoman, R., Bailey, C., Madden, A., & Thompson, M. (2019). *The Oxford handbook of meaningful work*. Oxford University Press.
- Yoon, J. D., Daley, B. M., & Curlin, F. A. (2017). Sammenhengen mellom følelsen av å ha et kall og legers trivsel: En nasjonal studie av primærleger og psykiatere. *Akademisk psykiatri*, 41, 167-173.
- You, J., Kim, S., Kim, K., Cho, A., & Chang, W. (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 45(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>
- Zhang, C., Dik, B. J., Wei, J., & Zhang, J. (2015). Arbeid som et kall i Kina: En kvalitativ studie av kinesiske studenter. *Journal of Career Assessment*, 23(3), 236-249.

## Høy Høysensitivitet i yrkesopplæringen: Hvordan støtte høysensitive elever

MA Eliana Romanenko Feliz, MA Joana Gabriela Correia Martins da Silva

Associação Portuguesa de Startups (APSU)

**Antall sider:** 12

**Antall bord:** 2

**Antall illustrasjoner:** 0

### Sammendrag

I dette kapittelet presenteres strategier som rådgivere i fag- og yrkesopplæringen kan ta i bruk når de veileder høysensitive elever. Utgangspunktet er at rådgivere i yrkesopplæringen ikke skal påtvinge elevene en bestemt vei, men heller veilede dem til økt selvinnsett, positive mestringmekanismer og til å velge en karriere eller videre studier som spiller på deres sterke sider, for eksempel emosjonell intelligens, sans for skjønnhet og kunst, samvittighetsfullhet, sans for detaljer og unngå karrierer som vil overvelde dem. I dette kapittelet presenteres strategier som kan brukes til å støtte elevene og veilede dem i å sette seg karrieremål. I tillegg presenteres strategier for tilbakemelding og oppfølging, både for å motta og gi tilbakemelding som rådgiver i yrkesopplæringen og for å overvåke fremgang og/eller resultater.

Nøkkelord: Fag- og yrkesopplæring, høysensitiv elev, høysensitiv student, karriererådgivning, karriereveiledning

### 8. Høy sensitivitet i fag- og yrkesopplæringen

Høysensitive personer (HSP) har potensial til å bidra positivt til en bedrift på lik linje med alle andre arbeidstakere og skape seg en varig og givende karriere. Selv om over 20 prosent av befolkningen identifiserer seg som høysensitive personer, blir det imidlertid ofte oversett som et personlighetstrekk som bør tas i betraktning når det gjelder karriereledelse og støtte til studenter som ennå ikke har kommet inn i arbeidslivet. Ungdomstiden er en utfordrende tid for unge mennesker, og de mangler ofte de nødvendige forberedelsene for å komme seg greit gjennom denne livsfasen og inn i et tilfredsstillende fremtidig yrke (Hoxter, 2002). Hvis en ung person er høysensitiv, kan denne overgangen bli enda vanskeligere, og det er her utdannings- og yrkesveiledningssystemene kan gripe inn på en positiv måte,



veilede elevene og hjelpe dem med å utvikle de mekanismene som skal til for at de skal kunne ta de beste karrierevalgene for dem, med fokus på høysensitivitet ikke som et hinder, men som et personlighetstrekk som kan og bør verdsettes. På bakgrunn av dette tar dette kapitlet sikte på å gi veiledning om hvordan man kan støtte høysensitive elever i yrkesopplæringen i deres karrierevalg og overgang til yrkeslivet, og presenterer en rekke råd og strategier som kan brukes av rådgivere i yrkesopplæringen, veiledere, karriereveiledere/coacher, lærere og andre fagpersoner som kan være interessert i dette feltet.

## 9. Spesifikke strategier for veiledning av høysensitive studenter i yrkesfaglig opplæring

Tilnærmingen som foreslås i dette kapitlet, starter med å fokusere på viktigheten av å identifisere HS-studenter i klasserommet og hvordan man skal gå frem når det gjelder yrkes- og karriereveiledning av disse studentene.

I skolesammenheng, og selv om dette varierer fra land til land, er det ikke obligatorisk for alle elever å få veiledning av en yrkesfaglig rådgiver eller karriereveileder. I land som Portugal, for eksempel, tilbyr skolene psykologisk støtte, men det er ikke obligatorisk for elevene å ha samtaler med en rådgiver eller psykolog. Når en elev trenger støtte, kan han eller hun enten selv bestille time hos en rådgiver eller psykolog på skolen, eller bli henvist videre, for eksempel av en lærer. Uavhengig av situasjonen i det enkelte land er målet med dette kapitlet å støtte rådgivere og veiledere i yrkesopplæringen når det gjelder rådgivning av høysensitive elever, enten elevene selv har valgt å gå til rådgivning eller er blitt henvist av en lærer eller annen myndighet på skolen.

I forbindelse med utarbeidelsen av dette kapitlet ble to yrkesfaglige rådgivere konsultert, og strategiene som presenteres, er basert på deres tilbakemeldinger og erfaringer fra veiledning av HS-studenter. Den første fasen består av en kartlegging for å identifisere elever med sensorisk prosesseringssensitivitet (SPS). Deretter presenteres strategier for yrkes- og karriererådgivning for elever med sensorisk prosesseringssensitivitet, etterfulgt av hvordan man gir tilbakemelding til elever med sensorisk prosesseringssensitivitet i forbindelse med karriereveiledning, og til slutt hvordan man overvåker og evaluerer prosessene og resultatene av yrkes- og karriereveiledningen for elever med sensorisk prosesseringssensitivitet.

### 9.1. Vurdering



For det første er det viktig for rådgivere på yrkesfag å identifisere høysensitive elever. Det andre kapittelet i denne veiledningen fokuserer på identifisering av høysensitive elever i skolen og kan brukes av lærere og rådgivere som en referanse for å identifisere høysensitive trekk hos elevene. Ifølge Arons (2013) forskning på høysensitivitet rapporterer høysensitive elever at årene på videregående skole ofte er de vanskeligste årene i livet, og en av grunnene til dette er at de blir presset til å ta valg som vil definere fremtiden deres, og dette er en skremmende oppgave for alle unge mennesker, men spesielt hvis de er høysensitive. Yrkesrådgivere kan utvilsomt bidra til å hjelpe unge mennesker med å navigere gjennom denne fasen av livet og velge en karriere som er givende for dem.

Rådgiverne som ble konsultert i forbindelse med utarbeidelsen av dette kapittelet, var enige om at deres typiske tilnærming til karriererådgivning og -veiledning er å ta i bruk en helhetlig strategi ved å fokusere på eleven som person og jobbe med å bygge opp selvbevissthet, selvtillit, følelsesreguleringsevner og mestringsmekanismer, noe som igjen vil bidra til valg av en meningsfull karriere. En helhetlig strategi er å fokusere på tre metoder, som beskrevet av Enache & Matei (2017). For det første bør man fokusere på psykologisk rådgivning, som bidrar til å utvikle studentens selvbevissthet og fremme et positivt selvbilde og emosjonell stabilitet. Deretter på utdannings- og akademisk rådgivning, som "legger til rette for utformingen av utdanningsløpet, skolen og karriereopplæringen". (Enache & Matei, 2017, s. 61). og sist, men ikke minst, karriererådgivning og -veiledning, som innebærer å gjøre det lettere for elevene å få tilgang til ressurser og kunnskap om de yrkes- og utdanningsmulighetene som er tilgjengelige, for å lette overgangen fra yrkesopplæring til arbeid eller videre studier.

I denne sammenhengen bør rådgiverens strategi starte med en samtalevurdering. Det er viktig å finne ut om en elev er høysensitiv og hvor selvbevisst vedkommende er. Det er viktig at eleven kjenner seg selv. Dette støttes av studien til Enache & Matei (2017) som hevder at selvbevissthet og personlig utvikling bør gå hånd i hånd med utforskningen av utdannings- og yrkesmuligheter. For å vurdere høysensitivitet og selvbevissthet bør rådgiveren foreta en samtalevurdering, og i tillegg kan man bruke validerte psykometriske tester. For høysensitivitet kan man bruke Highly Sensitive Person Scale (HSPS) med 27 punkter, utviklet av Aron og Aron (1997) anbefales, da den anses å ha høy intern reliabilitet. Det er fornuftig å be eleven ta denne testen hvis han eller hun viser kjennetegn på høysensitivitet under en innledende samtale. Kjennetegnene er nevnt i kapittel to i denne veiledningen og omfatter blant annet at eleven er mer mottakelig for utløsende faktorer i omgivelsene, for eksempel støy, temperatur og lys, at han eller hun oppfattes som sjenert av lærere eller medelever, og at han eller hun blir overopphisset når det er mange mennesker rundt ham eller henne. (Aron, 2013).



Når en elev er identifisert som en HSP, kan rådgiveren tilpasse sine strategier og råd til dette personlighetstrekket, og ha en mer praktisk tilnærming for å hjelpe eleven med å velge karrierevei og løse eventuelle yrkesrelaterte problemer. En del av denne prosessen går ut på å finne ut hva man prioriterer når det gjelder karriere, for eksempel om det viktigste for en person er å hjelpe andre, karriereutvikling, å tjene mye penger eller å ha en fleksibel arbeidstid, men noen ganger er ikke elevene helt klar over verdiene og prioriteringene sine ennå, og trenger hjelp til å forstå dem. I denne sammenhengen trekker Aron (2010) Aron (2010) anbefaler i denne sammenheng at en rådgiver/veileder først hører hva elevene har å si om de vanskelighetene som bidrar til at de sliter med yrkesvalget, for å forstå hvilke egenskaper som må tas i betraktning i rådgivningen, og hvilke styrker de bør fokusere på. Aron (2010) oppfordrer også til karriereveiledning ved hjelp av yrkestesting og Myers-Briggs-testing.

Yrkesprøving omfatter alle instrumenter som brukes til å vurdere en persons evner, interesser, personlighetstrekk og andre faktorer som er viktige for å evaluere egnetheten for et bestemt yrke. (American Psychological Association, s.d.). Det finnes mange tilgjengelige instrumenter, og yrkesrådgivere bruker ofte allerede en test som er tilpasset deres kontekst og språk. En anbefaling er California Occupational Preference System (COPS), som har som formål å hjelpe personer med å ta et yrkesvalg, enten yrkes- eller profesjonsorientert. Denne testen viser høy pålitelighet, med test-retest-reliabilitetskoeffisienter som varierer fra .70 til .95 (White Papers, u.d.) og inkluderer skåring for 14 grupper av yrker, faglærte og profesjonelle. Et annet forslag er MAPP-testen (Motivational Appraisal Personal Potential), som ble utviklet i 1995, og som er en omfattende online karrieretest med en test-retest-reliabilitet på 95 prosent.

Myers-Briggs-tester har å gjøre med en personlighetstypologi som er utviklet på grunnlag av Carl Jungs psykologiske typer. Myers-Briggs-typologien har 16 personlighetstyper, basert på en persons preferanser med hensyn til Introversjon/Ekstraversjon (foretrekker å fokusere på den indre vs. den ytre verden), Sensing/Intuition (om en person foretrekker å fokusere på den grunnleggende informasjonen de tar inn, eller om de tolker den og legger til mening), Thinking/Feeling (foretrekker å først se på logikk og konsistens vs. mennesker og spesielle omstendigheter) og Judging/Perceiving (når de ser på omverdenen, foretrekker de å se på mennesker og spesielle omstendigheter). mennesker og spesielle omstendigheter) og Bedømme/oppfatte (når man ser på omverdenen, foretrekker man å få ting avgjort kontra å være åpen for ny informasjon og nye muligheter). (MBTI® Basics, s.d.). Dette instrumentet er svært nyttig for å øke selvinnsikten, og for hver av de 16 personlighetstypene er det angitt mulige karrierevalg.

Yrkesrettede tester, kombinert med Myers-Briggs-tester, vil gi en dypere selvinnsett om den høysensitive eleven, hans eller hennes verdier, talenter og behov, og gir mulighet til å danne grupper av alternativer som vil lede unge mennesker til en viss retning karrieremessig. I tillegg kan det også være nyttig å bruke evnetester, som vanligvis fokuserer på evner (f.eks. numerisk resonnering, verbal resonnering og abstrakte resonneringstester), ettersom folk ofte søker seg til jobber/fag de er gode i fra naturens side.

Å fremme elevenes selvinnsett gjennom testing og vurdering kan være svært nyttig for å veilede dem mot det beste karrierevalget for dem. Begge rådgiverne som ble intervjuet i forbindelse med dette kapitlet, uttalte at det er farlig å påtvinge elevene bestemte veier fordi de vanligvis forbindes med karrierer for HSP-er. Rådgiverens rolle bør være å fremme selvinnsett og gjøre eleven i stand til å kjenne og akseptere seg selv, unngå negative diskurser om seg selv og hjelpe eleven med å velge sin egen vei, med tanke på hva de har lært om seg selv og SPS. Det betyr ikke at rådgivere ikke kan gi råd om mulige karriereveier. Det er en fordel for en elev å vite hvilke karrieremuligheter som finnes (hvilke fordeler og ulemper de har) når han eller hun skal velge en yrkesvei, men yrkesrådgivere bør presentere alternativene for eleven på en bevisst måte, i stedet for å påtvinge eleven noen karriereveier fordi de vanligvis forbindes med HSP...

## 9.2. Strategier for yrkes- og karriereveiledning for HSP-er i yrkesutdanningen

En godt avrundet strategi er å fokusere på tre metoder, som beskrevet av Enache & Matei (2017). For det første bør fokuset være på psykologisk rådgivning, som bidrar til å utvikle elevens selvbevissthet og fremme et positivt selvbilde og emosjonell stabilitet. Deretter på utdannings- og akademisk rådgivning, som "legger til rette for utformingen av utdanningsløpet, skolen og karriereopplæringen". (Enache & Matei, 2017, s. 61). og sist, men ikke minst, karriererådgivning og -veiledning, som innebærer å gjøre det lettere for elevene å få tilgang til ressurser og kunnskap om de yrkes- og utdanningsmulighetene som er tilgjengelige, for å lette overgangen fra yrkesopplæring til arbeid eller videre studier.

I denne sammenhengen bør rådgiverens strategi starte med en vurdering, som tidligere nevnt med en samtale, og be elevene svare på HSPS-spørreskjemaet. (Aron & Aron, 1997) for å finne ut om eleven er høysensitiv. Deretter bør rådgiveren fortsette med psykologisk rådgivning for å hjelpe eleven til å bli mer bevisst på seg selv. Rådgiverne som ble intervjuet, nevnte at det ikke er uvanlig at elevene kun er



opptatt av sin yrkesmessige fremtid, og at det derfor er viktig å fokusere på eleven som person og jobbe med å bygge opp selvbevissthet, selvtillit, evne til følelsesregulering og mestringsmekanismer.

For høysensitive tenåringer er sjansen stor for at de sliter med overstimulering og ser på seg selv som annerledes enn andre, noe som kan føre til dårlig selvtillit. Å bygge opp selvfølelsen er derfor også et viktig skritt på veien mot et lykkeligere liv og en lykkeligere fremtid. Rådgiverne som ble konsultert i forbindelse med dette kapittelet, understreket at det er viktig å hjelpe yrkesfagelevne til å forstå at høysensitivitet ikke bør ses på som et problem eller et handikap, men snarere som et verdifullt personlighetstrekk. Høysensitive mennesker er gjerne empatiske og samvittighetsfulle, har en dyp evne til å sette pris på skjønnhet, kunst og musikk, og er snille og medfølende. (Zeff, 2004). Disse egenskapene kan utnyttes i meningsfylte karrierer. Disse egenskapene er imidlertid ofte ikke de mest verdsatte i samfunnet vi lever i, som har en tendens til å verdsette den aggressive jakten på suksess, noe som fører til at høysensitive mennesker ofte stiller spørsmål ved om det er noe galt med dem. Likevel, som Zeff (2004) påpeker (2004) er det viktig å sette pris på sitt sensitive nervesystem og lære seg praktiske metoder for å håndtere sensitivitet, identifisere og frigjøre seg fra falske forestillinger om at man er uegnet eller defekt.

Et råd fra Aron (2013) er å ikke forsøke å etterligne ikke-HSP-atferd og å akseptere sin høysensitivitet. Lav selvtillit skyldes ofte at man tror at man er annerledes og at det derfor er noe galt med en, men det er ikke sant. I stedet for å fokusere på de negative aspektene ved høysensitivitet, bør man forsøke å gradvis endre trossystemet sitt slik at man blir snill med seg selv. Høysensitive har for eksempel en tendens til å være empatiske, vennlige, hjelpsomme, estetisk anlagt eller ha et utall andre egenskaper og verdier. Når man endrer sitt trossystem og internaliserer positive verdier, kan man øke den indre roen og selvfølelsen. (Aron, 2013). Ifølge Cao (2021) Når tenåringer har en klarere følelse av selvkompetanse, er de også mer motstandsdyktige mot stress.

Et annet område å fokusere på er positive mestringsstrategier. Forskning viser at barn og unge har en tendens til å bruke emosjonsfokuserede mestringsstrategier, i motsetning til problemfokuseret mestring, og at de aktivt lærer seg mestringsstrategier i tenårene, ofte ved å følge i foreldrenes fotspor. (Cao, 2021). Med tanke på dette er det viktig å veilede høysensitive elever til å ta i bruk positive mestringsstrategier. Rebaciuc (2020) har for eksempel foreslått strategier for lærere som jobber med høysensitive elever, for å forbedre elevenes trivsel, akademiske prestasjoner og livskvalitet. Noen av disse strategiene kan også tas i bruk av rådgivere på yrkesfaglige utdanninger, ettersom det kan være at en høysensitiv elev er i tvil

om sin fremtidige karriere blant annet på grunn av utfordringene de føler når de håndterer stressfaktorer på skolen.

En av strategiene for å hjelpe elever i videregående skole med å takle intense hendelser/situasjoner er å råde dem til ikke å unngå slike situasjoner, men å håndtere følelsene sine og snu dem til noe positivt. Det bør gjøres en innsats for å lære elevene å bli selvstendige og bevisste på sitt eget potensial. En av oppgavene til rådgiveren er å øke bevisstheten om mindfulness og avspenningsteknikker, blant annet ved å lære elevene å kontrollere pusten, fokusere på det som skjer i øyeblikket og forutse mulige fremtidige stressende situasjoner. (Rebaciuc, 2020). Fordi HSP-personer har en tendens til å bearbeide informasjon svært dypt, reagerer de mer intenst på alle slags stimuli, noe som fører til stress. Å praktisere mindfulness og avspenningsteknikker kan øke motstandskraften mot stressfaktorer, særlig hvis det blir en vane.

Et annet trekk som ofte kan være til stede hos HSP, er perfektjonisme. Behovet for å fullføre hver eneste oppgave perfekt og bekymre seg for eventuelle feil kan være skremmende og føre til angst, utsettelse og tvil på seg selv. En rådgiver kan hjelpe en student med å bekjempe perfektjonisme ved for eksempel å veilede dem til å se på feil og fiaskoer som muligheter til å lære og forbedre seg, hjelpe dem med å sette realistiske mål for det de gjør, og minne dem på å være snille med seg selv og påpeke at feil er et tegn på vekst og ikke fiasko (D'Altorio, 2022).

Cao (2021) (2021) gir også en liste over mulige negative mestringsstrategier som tenåringer (eller til og med voksne) noen ganger kan ta i bruk, og positive strategier som kan tas i bruk i stedet, og som kan føre til den verdiendringen som Aron (2013) mener er så viktig. (2013). Strategiene er samlet i tabellen nedenfor:

Negative mestringsmekanismer	Positive mestringsstrategier
Følelsesmessige utbrudd	Følelsesmessig uttrykk
Undertrykkelse av følelser	Søker sosial og informativ støtte
Selvkritikk	Strategier for selvberoligelse
Å skyld på andre	Positiv tenkning
Sosial tilbaketrekning	Kognitiv omformulering
Fornektelse	Aksept



Tabell 3.1 - Negative og positive mestringsstrategier<sup>3</sup>

Å ta i bruk positive strategier for å håndtere stressende situasjoner kan forsterke positive vaner, øke den emosjonelle (og til og med fysiske) helsen og bidra til et lykkeligere og fredeligere liv. Det er derfor viktig at rådgivere i yrkesopplæringen ikke bare veileder høysensitive elever når de skal ta karrierevalg, men også når det gjelder selvinnsikt, verdier og strategier for å trives i en verden der høysensitive mennesker er i mindretall.

Det andre trinnet i veiledningen er utdannings- og studierådgivning, med fokus på spesifikke strategier for å lette overgangen mellom yrkesutdanning og arbeidsmarkedet. Karrierevalg er en viktig beslutning i en ung persons liv, særlig hvis vedkommende er svært sensitiv. Høy jobbtilfredshet vil naturlig nok bidra til høyere livstilfredshet, men karrierevalg kan være en svært krevende oppgave, og elever kan ofte ha nytte av karriereveiledning.

I denne sammenhengen er det viktig å forstå at yrkesrådgivere vet at HSP-er vanligvis reagerer akutt på ulike typer stimuli, enten de er fysiske, mentale eller emosjonelle, og at det derfor er fornuftig å velge et yrke som tilbyr en passende grad av stimulering og utnytter styrkene til en HSP. Uansett hvilken karriere en HSP velger, bør vedkommende unngå overstimulering. HSP-er er ofte drevet av et ønske om å gjøre det bra, noe som får dem til å velge yrker som har å gjøre med å "rette opp noe galt" i samfunnet. (Aron, 2013, s. 173). Dette kan imidlertid noen ganger være for stimulerende eller belastende for dem. Det må finnes en balanse mellom å jobbe med noe meningsfylt og samtidig ikke bli overstimulert. Aron (2013) hevder faktisk at jobber der HSP plasseres i nesten håpløse situasjoner, som konfrontasjoner med grusomme mennesker eller håndtering av ofre som ikke kan hjelpes i særlig grad, ikke er ideelle for HSP, og at det finnes alternative stillinger som er bedre egnet og mindre stressende, for eksempel roller som krever rådgivning, strategiarbeid eller støtte, i motsetning til å være i "frontlinjen". I tillegg til overstimulering nevner Poikolainen (u.å.) følgende problemer som påvirker HSP i karrieren: fysisk og/eller emosjonell overbelastning, tidspress, meningsløst arbeid (HSP har en tendens til å trives i jobber der de føler at innsatsen deres har et formål), giftige kulturer på arbeidsplassen, kjedsomhet og jobber som ikke gir en god balanse mellom liv og arbeid.

<sup>3</sup> Tabell tilpasset fra: Cao, J. (4. februar 2021). *Hvordan hjelpe din høysensitive tenåring med å håndtere stress*. Obtido de Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>



Å finne en sunn balanse i karrieren er avgjørende for at en HSP skal trives på jobben. Det er viktig for yrkesrådgiveren å fremheve at HSP-er har mange sterke sider som arbeidstakere, for eksempel at de er detaljorienterte, opptatt av etikk og kvalitet, har stor empati, lytter til andre og har god intuisjon. Som Aron (2010, s. 142) sier (2010, p. 142) "høysensitive kan gjøre nesten hvilken som helst jobb, hvis de kan gjøre det på sin egen måte". Uansett hvilken jobb en høysensitiv student velger for fremtiden, må den være meningsfull for dem, siden det ligger i deres natur å reflektere over oppgavene de utfører. (Romeu, u.å.). Å vite hva man bør unngå i en karriere, er en del av veien mot å velge en givende karriere for en HSP, men hva slags karriere passer? Det finnes utallige alternativer, men Sólo (2018) kommer med en rekke anbefalinger basert på hva som kjennetegner HSP og hva som får dem til å trives. Selv om rådgivere i yrkesopplæringen, som nevnt tidligere, ikke skal påtvinge elevene en bestemt vei, kan det være nyttig for elevene å få konkrete eksempler på yrker de kan velge, noe som kan støtte karriereveiledningen med "kunnskap om hvilke muligheter som finnes på arbeidsmarkedet på områder som interesserer elevene". (Enache & Matei, 2017, s. 61).. I denne sammenhengen kan rådgiveren presentere noen av de følgende alternativene:

- For det første har HSP-er en tendens til å gjøre det bra i omsorgsykker, der de kan bruke sin empati, intuisjon og bevissthet til å hjelpe andre. Det gjelder for eksempel yrker innen helsevesenet, som sykepleier, lege eller fysioterapeut, samt yrker som sosionom, psykoterapeut og personlig trener.
- Et annet interessant område for HSP er kreativt arbeid, som omfatter yrker der HSP kan utøve sine talenter og kunstneriske evner. Eksempler på yrker kan være grafisk designer, tekstforfatter, animatør, scenograf, maler og forfatter.
- HSP er også ofte interessert i akademia og forskning. Her kan de utføre meningsfylt arbeid, fokusere på forskning, bidra til å skape kunnskap og kanskje også undervise og hjelpe studenter.
- Karrierer som krever presisjon er også et godt alternativ for HSP. HSP-er har en tendens til å behandle informasjon effektivt, så de kan gjøre suksess i jobber som krever dataanalyse eller langsomt og detaljorientert arbeid. De kan også gjøre det bra i stillinger som krever teknisk innsikt, for eksempel som programvareingeniør eller nettstedutvikler. Mange teknologijobber tilbyr ofte mer avslappede arbeidsmiljøer og muligheten til å jobbe hjemmefra, noe HSP-personer gjerne trives godt med.

Aron (2013) hevder også at selvstendig næringsdrivende ofte er et godt valg for HSP, ettersom det gir bedre kontroll over aspekter som antall arbeidstimer, stimulering og hvem man har med å gjøre. Selv

om dette sannsynligvis ikke er den ideelle karriereveien for en student som er på utkikk etter en karriere eller videre studier, kan det være et mål å vurdere og jobbe mot.

Når eleven har fått en bedre oversikt over seg selv, sine kunnskaper og sin kompetanse, kan rådgiveren hjelpe eleven med å sette seg mål og finne ut hvordan de kan nå målene sine. For å bestemme seg for et realistisk og oppnåelig mål kan man bruke mnemoteknikken SMART, som betyr at et mål skal være spesifikt, målbart, attraktivt, realistisk og tidsavgrenset. (Nathan & Hill, 2006) (se tabell 3.2 for forklaring).

Spesifikk	Målet bør være konkret og oppnåelig. Det bør være mulig å svare på spørsmålet "Hvordan?" når det gjelder dette målet.
Målbar	Målet skal være etterprøvbart. De skal kunne si: "Jeg har nådd målet mitt når...".
Attraktiv	Målet bør være rettet mot noe som er viktig og attraktivt for studenten.
Realistisk	Målet bør ikke være umulig eller for vanskelig å nå, da dette kan føre til tap av motivasjon.
Tidsbegrenset	Å sette en tidsbegrensning for å nå et mål kan hjelpe eleven til å utvikle en følelse av fokus og motivasjon for å nå målet.

Tabell 3.2 - SMART-mål<sup>4</sup> Fag- og yrkesopplæringsrådgiveren kan hjelpe eleven med å fastsette mål, gi tilbakemelding og følge opp målene. Strategier for dette er beskrevet i neste avsnitt.

### 9.3. Tilbakemelding og overvåking

Det er svært viktig å ha strategier for å gi psykologisk rådgivning og karriereveiledning, men yrkesrådgivere bør også være oppmerksomme på og ha strategier for tilbakemelding og oppfølging, særlig når det gjelder å motta og gi tilbakemelding i forbindelse med karriereveiledning og oppfølging av elevens reise og oppnåelse (eller mangel på oppnåelse) av de foreslåtte målene.

<sup>4</sup> Tabellen er hentet fra: Nathan, R., & Hill, L. (2006). Kapittel 9 - Selvledelse for karriereveiledere. I *Career Counselling* (s. 141-149). London: SAGE Publications.



Hvis vi begynner med tilbakemeldinger, bør tilbakemeldingene fra rådgiveren ha som mål å oppmuntre yrkesfagelever til å "tilegne seg arbeidsrelaterte ferdigheter som kan overføres, og til å bli kritiske tenkere, kreative problemløsere og dyktige beslutningstakere" (Kobus, 2015, s. 17).. En av rådgiverne som ble intervjuet, sa at tilbakemeldingene til elevene bør være "enkle, pragmatiske, konstruktive og realistiske". De bør ikke fornekte elevens situasjon, men heller få dem til å reflektere over den og finne nye kompetanser eller muligheter i seg selv. Rådgiveren bør også bestrebe seg på å "respondere på måter som bygger og opprettholder en god relasjon og oppmuntrer til fortsatt dialog". (Reid, 2008, s. 478) og stille åpne spørsmål som tilfører informasjon til samtalen, slik at eleven får hjelp til å skape en positiv fortelling om sin fremtidige karriere som kan bidra til å håndtere nåtiden og arbeide for positive endringer.

Når det gjelder å overvåke og gi tilbakemelding på resultatene av karriereveiledningen til studentene, er dette ofte en langsiktig prosess. Resultatene av karriereveiledningen er ikke lett kvantifiserbare, noe som gjør prosessen med å evaluere karriereveiledningen mer kompleks. (Nathan & Hill, 2006) Det betyr at det vanligvis er vanskelig å se umiddelbare fordeler av karriereveiledning, fordi endringer, spesielt når det gjelder karriere, har en tendens til å skje gradvis over tid. Når det gjelder vurderingen av studenten, kan endringene dessuten være eksterne (f.eks. at studenten får en smidig overgang fra studier til karriere) eller interne (at studenten får større tro på seg selv), og derfor vanskelige å måle på en nøyaktig måte. Nathan & Hill (2006) hevder at karriereveiledning vanligvis er en kortvarig prosess, og at målet vanligvis er i sikte fra begynnelsen av den avtalte samtalen. Av og til kan det være nyttig å følge opp studenten med evalueringsmøter, enten for å anerkjenne suksesser, gjennomgå strategien eller diskutere fremgangen så langt. For å følge opp og få tilbakemelding på resultatene er det vanligvis nødvendig med minst ett år, for som tidligere nevnt tar det gjerne litt tid å nå de målene som settes i karriereveiledningen. Nathan & Hill (2006) foreslår spørsmål som kan stilles ved ettårsoppfølging for voksne som har hatt karriereveiledning, men disse kan tilpasses yrkesfagelever. I en oppfølgingsamtale kan man f.eks. diskutere detaljer om skolegangen/opplæringen, arbeidserfaringen (f.eks. praksissteder), hvordan de opplever funksjoner og ansvarsområder, og hvordan de opplever å ha nådd målene de har satt seg.

Studenten bør også oppfordres til å gi tilbakemelding til rådgiveren. Når det gjelder å få tilbakemelding på egen praksis, kan rådgiveren, i tillegg til å be om muntlig tilbakemelding (som en HS-student kan være motvillig til å gi), bruke et evalueringsskjema for karriereveiledning, der man spør om elevens forventninger til karriereveiledningen ble innfridd, i hvilken grad, hva de fikk ut av det, hva de kunne

ha fått ut av det, hvordan de kunne ha fått mer ut av det og om de vil anbefale det til andre (Nathan & Hill, 2006, s. 144). De kan også legge til andre spørsmål som de mener er relevante for å forbedre sin egen praksis som yrkesveileder og fortsette å hjelpe elevene med å utvikle selvvinnsikt og sette seg karrieremål.

### 3. Sammendrag

Rådgivere i fag- og yrkesopplæringen kan ha nytte av flere strategier for å veilede høysensitive yrkesfagelever mot økt selvvinnsikt, positive mestringsmekanismer og en karriere eller videre studier som spiller på deres sterke sider, for eksempel emosjonell intelligens, sans for skjønnhet og kunst, samvittighetsfullhet, oppmerksomhet på detaljer og å unngå karrierer som vil overvelde dem. Gjennom ulike avsnitt fokuserer dette kapittelet på strategier som yrkesveiledere kan bruke for å støtte elevene og veilede dem mot karrieremål.

Den første delen starter med å forklare hva høysensitivitet i yrkesopplæringen er, og utforsker deretter utfordringene i ungdomstiden og mangelen på forberedelser til en smidig overgang fra denne fasen i livet til et tilfredsstillende fremtidig yrke. Den andre delen er kjernen i dette kapittelet, og her presenteres strategier for høysensitive elever i yrkesopplæringen. Den foreslåtte tilnærmingen fokuserer på viktigheten av å kartlegge og identifisere høysensitive elever i klasserommet, og hvordan man går frem når det gjelder yrkes- og karriereveiledning for disse elevene.

Basert på tilbakemeldingene og erfaringene til de to rådgiverne som ble konsultert i forbindelse med denne undersøkelsen, ble et underkapittel viet til vurdering, dvs. strategier som fokuserer på eleven som person. Strategien bør starte med en kartleggingssamtale for å finne ut om eleven er høysensitiv og hvor selvbevisst vedkommende er om dette. Deretter bør det gjennomføres en yrkesrettet testing, slik at rådgiveren kan tilpasse og gi råd ut fra elevens evner, interesser, personlighetstrekk og andre faktorer. På denne måten fremmer man elevenes selvvinnsikt i stedet for å påtvinge dem en bestemt vei.

Neste underkapittel tar for seg yrkes- og karriereveiledningsstrategier for høysensitive i yrkesopplæringen, der tre metoder for en helhetlig strategi nevnes: psykologisk rådgivning, pedagogisk og akademisk rådgivning og karriereveiledning. Rådgivernes strategi bør starte med en vurdering, en samtale og spørreskjemaer om høysensitivitet, og alltid forsikre eleven om at høysensitivitet er et personlighetstrekk med svært positive aspekter som de vil sette pris på. Det er også viktig å veilede elevene i positive mestringsstrategier og emosjonell håndtering. Fag- og yrkesopplæringsrådgivere bør





fokuserer på spesifikke strategier for å lette overgangen mellom fag- og yrkesopplæring og arbeidsmarkedet, hjelpe elevene med å finne en sunn balanse i karrieren og fremheve styrkene deres som høysensitive fremtidige arbeidstakere.

Det tredje underpunktet handler om tilbakemelding og oppfølging. I tillegg til å gi psykologisk rådgivning og karriererådgivning må rådgiverne i yrkesopplæringen rette oppmerksomheten mot tilbakemeldings- og oppfølgingsprosessen. Tilbakemeldingene fra rådgiveren bør ha som mål å oppmuntre yrkesfagelevne "til å tilegne seg arbeidsrelaterte ferdigheter som kan overføres, og til å bli kritiske tenkere, kreative problemløser og dyktige beslutningstakere." (Kobus, 2015, s. 17).. Når det gjelder å følge opp og gi tilbakemelding på resultatene av veiledningen, er dette gjerne en langsiktig prosess. Eleven bør følges opp, og det bør diskuteres hvordan skolehverdagen/opplæringen har vært, hvordan arbeidserfaringen har vært, og hvordan eleven ser på ansvar og mål. I tillegg til å be om muntlige tilbakemeldinger kan man også dele et evalueringsskjema for veiledning med studenten for å evaluere fremgangen.

Disse strategiene kan brukes av yrkesfaglige rådgivere for å støtte høysensitive elever og hjelpe dem med å sette seg karrieremål. De kan bidra til å øke elevenes selvinnsikt, positive mestringsmekanismer og styrker, utvikle deres potensial og integrere dem i samfunnet.

## Bibliografi

- American Psychological Association. (u.å.). *Yrkesmessig egnethetstest*. Obtido de APA dictionary of psychology: <https://dictionary.apa.org/vocational-aptitude-test>
- Aron, E. (2010). *Psykoterapi og høysensitive personer: Improving Outcomes for That Minority of People Who Are the Majority of Clients*. New York: Routledge.
- Aron, E. (2013). *Den høysensitive personen: hvordan du trives når verden overvelder deg*. New York: Kensington Publishing Corp.
- Aron, E., & Aron, A. (1997). Skala for høysensitive personer (HSPS). [Database record]. *APA PsycTests*.
- Cao, J. (4. februar 2021). *Hvordan hjelpe din høysensitive tenåring med å håndtere stress*. Obtido de Mind Connections NYC: <https://mindconnectionsny.com/how-to-help-your-highly-sensitive-teen-to-manage-stress/>
- D'Altorio, A. (10. juni 2022). *Hvordan gi slipp på perfektjonisme som en HSP - og strebe etter fortrefelighet*. Obtido de Høysensitiv tilflukt: <https://highlysensitiverefuge.com/how-to-let-go-of-perfectionism-highly-sensitive-person/>



- Danhoff, J. (2021, 27. april). *Støtte til høysensitive barn i klasserommet*. Hentet fra Jerrica Danhoffs psykoterapi: <https://www.jerricadanhoff.com/news-1/2021/4/5/supporting-highly-sensitive-children-in-the-classroom>.
- Enache, R. G., & Matei, R. S. (2017). Studie om selvbevissthet og yrkesrådgivning for elever i videregående skole. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 57-64.
- Hoxter, H. (2002). Rådgivning og veiledning: Internasjonale perspektiver. I B. Hierbert, & W. Borgen, *Fag- og yrkesopplæring i det 21. århundre: New Roles and Challenges for Guidance and Counselling* (s. 9-12). Paris, Frankrike: UNESCO.
- Kobus, M. (2015). Utforsking av nye horisonter i karriereveiledning. I M. Kobus, A. D. Fabio, & (red.), *1. Blending retrospect and prospect in order to convert challenges into opportunities in career counselling* (s. 3-24). Rotterdam: Sense Publishers.
- Grunnleggende om MBTI®*. (u.å.). Obtido de The Myers & Briggs Foundation: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
- Nathan, R., & Hill, L. (2006). Kapittel 9 - Selvledelse for karriereveiledere. I *Karriereveiledning* (s. 141-149). London: SAGE Publications.
- Poikolainen, A. (u.å.). *Karrierer for høysensitive personer*. Obtido de HSP Coach: <https://highlysensitivepersoncoach.com/hsp-careers/>
- Rebaciuc, V. (2020). *El educador ante las dificultades del alumno altamente sensible*. [Masteroppgave, Universidad Rey Juan Carlos]. ResearchGate.
- Reid, H. L. (2008). Karriereveiledning for unge i risikozonen: Constructing a Way Forward. Em J. A. Athanasou, R. V. Esbroeck, & (red.), *International Handbook of Career Guidance* (s. 461-483). Springer.
- Romeu, A. (u.å.). *Anna Romeu Psicología*. Obtido de Las Personas Altamente Sensibles (PAS) en el trabajo: <https://www.annaromeu.com/ser-persona-altamente-sensible-pas-en-el-trabajo>
- Sólo, A. (8 de August de 2018). *De 7 beste karrierene for en høysensitiv person*. Obtido de Høysensitive Refuge: <https://highlysensitiverefuge.com/highly-sensitive-person-careers/>
- White Papers. (u.å.). *En kort oppsummering av påliteligheten og validiteten til COPSystem-vurderingene*. Hentet fra EDITS: <https://www.edits.net/blog/a-brief-summary-of-the-reliability-and-validity-of-the-copsystem-assessments>
- Zeff, T. (2004). *Den høysensitive personens overlevelsesguide*. Oakland: New Harbinger Publications, Inc.



## Å veilede og coache en høysensitiv person på jobb: strategier og verktøy

*"av coach og mentor Lian Kirksæther"*

**Antall sider:** 21

**Antall tabeller:** 0

**Antall illustrasjoner:** 3

**Tilleggs materiale:** Det vil bli tatt høyde for pro-motion plattformen.

### Kort beskrivelse av kapittelet:

Høysensitive personer er verdifulle for en bedrift, og i dette kapittelet får du tips til hvordan du kan lede en høysensitiv medarbeider. Du lærer hvordan ledelsen kan være en støttende faktor gjennom veiledning og coaching av høysensitive medarbeidere. Dette kapittelet er verdifullt for alle typer ledere i ulike bedrifter og organisasjoner og for alle som jobber sammen med andre.

### Unike salgsargumenter:

- Bli den beste coachen og mentoren for høysensitive medarbeidere
- Få de beste verktøyene for coaching og veiledning av høysensitive medarbeidere
- Karrierecoaching og veiledning av høysensitive personer
- Ledere og HR-ansvarlige som veileder og coacher høysensitive medarbeidere
- Yrkes- og karriererådgivere som veileder og coacher høysensitive personer

### Nøkkelord

Coaching av høysensitive medarbeidere, Mentoring av høysensitive medarbeidere, Strategier for høysensitive medarbeidere, Verktøy for høysensitive medarbeidere, Coaching av høysensitive personer.

### Få tak i den unike kompetansen til høysensitive medarbeidere

Høysensitive medarbeidere er unike, generelt hardtarbeidende og av stor verdi for bedriften (Bergsma, 2021). Som leder, HR-ansvarlig, yrkes- eller karriereveileder vil du lære hvordan du som coach eller mentor kan hjelpe høysensitive medarbeidere til å se sin egen verdi, øke selvfølelsen og hjelpe dem til å forstå hvordan de kan respektere sine egne behov. Dette

kapittelet skal gi deg en forståelse av hvor effektiv coaching og veiledning av høysensitive medarbeidere kan være.

Med bevissthet og forståelse kan du som coach og mentor hjelpe høysensitive personer til å utnytte sine unike egenskaper og lykkes i karrieren. Du vil kunne gi dem mer rom og mulighet til å jobbe selvstendig i et rolig miljø med god støtte. En høysensitiv medarbeider som trives på jobben, er vanligvis en velinformert og balansert beslutningstaker som tilfører bedriften økt verdi (Acevedo et al., 2014; Pluess, 2015; Pluess et al., 2020).

*En mentor er en person som ser mer talent og evne i deg enn du ser i deg selv, og som hjelper deg med å få det frem i deg (Great People Have Great Mentors, 2023).*

En coach og mentor må ha et åpent sinn og forståelse for høysensitive personlighetstrekk. Noen av dere vil kanskje hjelpe den høysensitive personen til å bli sterkere og overvinne sensitiviteten, men dette vil bare gjøre ting verre og jobben vanskeligere for den høysensitive personen. Som coach eller mentor må du huske at det høysensitive personlighetstrekket er en del av personen. Høysensitive personer bearbeider generelt informasjon dypere, har mye empati, er mer følsomme for subtile endringer og signaler rundt seg og blir lettere overstimulert enn ikke-sensitive personer (Aron, 1996).

Som leder, HR-ansvarlig, yrkes- eller karriererådgiver som coacher eller veileder en høysensitiv person, må du vite at det er en utfordring for høysensitive personer å sette grenser for seg selv, kolleger, kunder, ledere og arbeidsoppgaver. Høysensitive medarbeidere har en tendens til å si ja når de burde si nei. Som coach eller mentor kan du hjelpe den ansatte med å sette egne grenser (Kirksæther, 2019).

Vær også oppmerksom på at høysensitive personer har en tendens til å reagere sterkere på kritikk. Dette må du ha i bakhodet når du gir høysensitive medarbeidere tilbakemeldinger.

Det er også viktig å være rolig og bruke en hyggelig tone når du gir tilbakemeldinger. Dette er viktig for alle, men enda viktigere for høysensitive personer.

Høysensitivitet gjør at de ansatte føler mer av det som skjer i miljøet på jobben, noe som kan være en utfordring, men det er også en stor styrke og gir den ansatte mange muligheter i jobben (Pluess, 2015).

Listene nedenfor belyser hvilke utfordringer høysensitive personer ofte møter på arbeidsplassen, i tillegg til å vise hvordan de kan være en ressurs på arbeidsplassen når omgivelsene er gunstige (Bergsma, 2021).

### Utfordringer for høysensitive personer på jobb:

- Støy på arbeidsplassen eller fra kolleger
- Lys og temperatur
- Meningsløse oppgaver



- Mangel på selvstendighet
- Følelse av å være overveldet
- Kritikk
- Stress

### Høysensitive personer som trives på jobb:

- Er profesjonelt kompetente
- Ser hele bildet
- Viser genuin interesse for det de holder på med
- Viser utfoldelse av sin kreativitet
- Er gode beslutningstakere
- Er kreative og detaljorienterte
- Er gjerne samvittighetsfulle, grundige og har analytiske evner
- Er gode til å bearbeide store mengder informasjon
- Har en sterk ansvarsfølelse
- Er raske til å identifisere mønstre
- Er gode til å finne løsninger
- Er velbalanserte beslutningstakere
- Er omsorgsfulle, empatiske og rettferdige
- Tenker utenfor boksen

### Slik blir du den beste coachen eller mentoren for en høysensitiv medarbeider

Coaching er en samtaleteknikk og et samarbeidsprosjekt der høysensitive medarbeidere selv finner svarene gjennom å svare på spørsmål (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Ledernytt, 2019). Du hjelper dem med å finne svarene og retningen de trenger, samtidig som du fokuserer på muligheter og hvordan situasjoner kan løses.

Som leder, HR-ansvarlig, yrkes- eller karriereveileder eller coach må du være bevisst på at den høysensitive personen innhenter mer informasjon enn bare det du sier. De er mestere i å se subtile endringer i deg, stemmen din, kroppsspråket ditt og andre ting som skjer i rommet (Pluess, 2015).

Når du coacher, må du ikke henge deg opp i detaljene i problemstillingene. Man bør ikke unngå å snakke om problemer, og heller ikke la problemene bli hovedfokus. Ved å tenke fremover blir det lettere å finne løsninger på utfordringer, noe som lett fører til at medarbeideren blir mer motivert.

*Coaching er å frigjøre en persons potensial for å maksimere ytelsen. Det er å hjelpe dem til å lære i stedet for å undervise dem (Malakoudis, 2022).*





I en coachingsamtale støtter og styrker du den som blir coachet til å bli sitt beste selv (Fylling, 2022). I løpet av coachingen er det viktig å ikke påtvinge noen løsninger. Som leder og coach må du respektere den høysensitive medarbeideren og være åpen for at mennesker er unike og forskjellige. Formålet med coachingen er å hjelpe den høysensitive medarbeideren med å finne gode løsninger på hvordan han eller hun kan utføre jobben sin bedre og samtidig føle seg best mulig på jobb.

Å være mentor for en høysensitiv medarbeider innebærer at du som leder, HR-ansvarlig, yrkes- eller karriererådgiver bruker mange av de samme ferdighetene som en coach, men du deler også av din erfaring og kunnskap og fungerer som rådgiver for medarbeideren. Hvis du har kunnskap om høysensitivitet, i tillegg til din kunnskap og erfaring fra bedriften, vil dette gi bedre hjelp til den høysensitive medarbeideren. Det er likevel viktig at du ser den høysensitive medarbeideren uten å dømme og formidler din kunnskap på en god, empatisk og tydelig måte, og at du responderer på hvor den høysensitive medarbeideren trenger veiledning (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Kirksæther, 2019).

Som mentor og coach er det enda viktigere å vite hva høysensitivitet er, i tillegg til å kjenne til D.O.E.S i forbindelse med høysensitivitet (Aron, 1996).

#### D - Bearbeidingsdybde (Depth of processing)

Høysensitive personer henter inn mer informasjon fra omgivelsene og bearbeider den på et dypere nivå.

#### O - Overstimulering

En høysensitiv person legger merke til mange små detaljer i omgivelsene og blir derfor lett overstimulert.

#### E - Emosjonell reaktivitet

Høysensitive personer føler positive og negative følelser mer intenst enn ikke-høysensitive personer.

#### S - Sanser det subtile

Høysensitive personer legger merke til detaljer som ikke-verbale bevegelser og små endringer i omgivelsene.

Enten du velger å være coach, mentor eller en kombinasjon av begge, er det viktig å være en god støttespiller med mye empati, spesielt for høysensitive medarbeidere når du skal bidra til deres utvikling.

Start samtalen med å skape en god atmosfære og still spørsmål på en empatisk og hyggelig måte. Dette er enda viktigere for en høysensitiv medarbeider enn for andre medarbeidere. Vær oppriktig interessert når du lytter til dem. Det kan være overveldende å være høysensitiv på

jobben. Når du er mentor for en medarbeider, veileder og støtter du vedkommende til å bli den beste utgaven av seg selv på jobben. Del av din erfaring og kunnskap i mentorprosessen.

### Coach

- Bruk konverteringsteknikk
- Stille kraftfulle spørsmål
- Styrker selvbevisstheten
- Krever ikke ekspertise på området

### Mentor

- Deler erfaringer og kunnskap
- Gir råd og veiledning
- Krav til kunnskap og erfaring

### Casestudie

#### *Emily trodde ikke at sjefen ville forstå henne*

Da Emily kontaktet meg, var hun sliten og frustrert, i tillegg til at hun følte seg stresset og overstimulert. Hun hadde jobbet en stund i samme bedrift, der hun syntes jobben var interessant og trivelig. I utgangspunktet ønsket hun å fortsette i denne jobben i fremtiden. Emily følte seg imidlertid ikke respektert av kollegene og var lei av å dele kreative ideer med folk som ikke forsto henne. I tillegg hadde kollegene et nært forhold til hverandre, og under arbeidet snakket de stadig høyt sammen, noe som forstyrret Emilys konsentrasjonsevne.

I løpet av vår første samtale ble det klart at hun syntes situasjonen var så uutholdelig at hun vurderte å slutte, selv om jobben var perfekt for henne. Emily forklarte at hun ikke trodde at sjefen ville forstå hva hun slet med, og at det var derfor hun kontaktet meg, en coach, i stedet. På jobben følte hun seg ikke respektert av verken sjefen eller flere av kollegene. Hver gang hun delte nye tanker og ideer, endte det ofte med at kollegene lo. Ideene hennes ble ikke tatt til følge eller tatt på alvor før en av kollegene hennes kom med den samme eller en lignende idé noen måneder senere, og da var sjefen plutselig positivt innstilt til den nye ideen.

Sammen jobbet vi med ulike coachingspørsmål og -teknikker, og det viste seg at Emily var høysensitiv. Som sensitiv person opplevde hun trekkene sine som utfordrende i stedet for å gi henne styrke. Gjennom coachingen begynte hun å lære seg å sette grenser for seg selv og andre. Dette fikk Emily til å forstå at hun blant annet hadde irritert seg over bråkete kolleger, men at hun ikke hadde gjort noe med det. I stedet økte stressnivået hennes, og hun ble mer irritert.

Etter hvert som vi jobbet videre med sensitiviteten hennes, begynte Emily gradvis å se situasjonen på en ny måte. Hun ble klar over hvor grensene hennes gikk, og i hvilke situasjoner det var viktig for henne å si fra til de høylytte kollegene eller gå bort og ta en pause. I løpet av coachingsamtalene ble Emily stadig mer bevisst på sin sensitivitet, både i forhold til de utfordrende sidene ved det å være sensitiv og sine sterke sensitive sider. Hun forsto at det gjorde henne mer sensitiv på mange områder, spesielt de dagene hun var sliten. Emily innså plutselig at hun ubevisst hadde tolket tilbakemeldingene fra sjefen og kollegene sine negativt, i stedet for bare å lytte til ordene. Dette resulterte i at hun begynte å lytte bedre til det medarbeiderne sa, i stedet for å tolke det.

Gjennom coachingen lærte Emily mer om sensitiviteten sin og forsto hvilke ressurser hun hadde i seg som høysensitiv person. Disse ressursene viste seg å være viktige både i hverdagen og i jobben. Da Emily begynte å respektere grensene sine og kommunisere bedre, endte hun opp med å bruke nye måter å formidle ideer til sjefen og kollegene på.

Etter en stund bestemte hun seg for å ta et møte med sjefen, som Emily mente ikke respekterte henne som medarbeider eller person. I møtet valgte Emily å være ærlig og fortalte om utfordringene hun hadde på jobben og om coachingsamtalene med meg. I møtet ble hun tatt på alvor av sjefen, og han ønsket å hjelpe henne med å forbedre samarbeidet på jobben. Resultatet ble at de ble enige om å ha regelmessige møter der sjefen skulle coache henne.

Det som tidligere hadde vært et problem for Emily, begynte å bli hennes styrke etter hvert som hun fikk en ny forståelse av sin egen sensitivitet. Da vi senere diskuterte denne situasjonen, følte hun seg ikke lenger som den samme personen, men at hun hadde opplevd personlig vekst.

I tiden som fulgte, fokuserte Emily på sine sterke sensitive sider gjennom handling, og dermed skjedde det store positive endringer for henne. På jobben ble hun respektert og en del av teamet, i tillegg til at hun ble lyttet til når hun delte tankene sine. Året etter ble hun til Emilys overraskelse kåret til årets medarbeider.

Mange høysensitive medarbeidere legger merke til subtile endringer i omgivelsene, spesielt støyen rundt dem, enten fra kolleger eller andre kilder (Bergsma, 2021). Andre subtile endringer i omgivelsene, som lys, lukt eller temperatur, kan være et problem, selv om de ikke registreres av kollegene. Ved å ta en samtale med den høysensitive medarbeideren og spørre hvilke endringer som trengs på arbeidsplassen, vil den høysensitive medarbeideren fungere bedre på jobb (Abrahamsson & Kirksæther, 2013).

### 10 tips for å få det beste ut av høysensitive medarbeidere:

1. Skape et trivelig miljø for de høysensitive medarbeiderne
2. Hjelp den ansatte med å sette egne grenser
3. Gi den ansatte mer frihet og fleksible arbeidstider
4. Muligheter til å ta pauser og ro når det trengs
5. Bruk Employees - en modell basert på tillit og gode verdier
6. Hjelp dem med å strukturere og legge planer slik at de er forberedt
7. Se hver enkelt høysensitiv person som et individ
8. Gi dem tid til å fordøye før de må reagere
9. Være enda mer bevisst på å gi kritikk på en god måte
10. Hjelp dem til å takle situasjoner som er overstimulerende.

### Få de beste verktøyene for å coache en høysensitiv person på jobb

Ved å bruke de ulike coachingverktøyene nedenfor når du coacher eller veileder en høysensitiv medarbeider, kan du effektivt hjelpe medarbeideren med å maksimere sitt potensial på arbeidsplassen (Abrahamsson & Kirksæther, 2013; Fylling, 2022; Kirksæther, 2019; Erickson Coaching International, 2023).

#### *Coaching-spørsmål om jobb*

##### *Om arbeidet:*

Hva synes du om jobben din?

Hva liker du best med jobben din?

Hva er de største utfordringene i jobben din?

Hvordan har du det når det gjelder stress og overstimulering på jobben?

Hva kan vi gjøre for å få det bedre?

##### *Arbeidsoppgavene:*

Hva synes du om arbeidsoppgavene dine, og er de meningsfulle for deg?

Hva synes du om selvstendighet på jobben?

Hvordan kan vi gjøre oppgaven mer selvstendig?

##### *Kollegaer:*

Hva synes du om kollegene dine?

Hva kan gjøres for å få det enda bedre?

### *Miljøet:*

Hvordan opplever du miljøet?  
Hva er de beste sidene ved miljøet?  
Hvordan kan vi gjøre miljøet bedre?

### *Fokus fremover:*

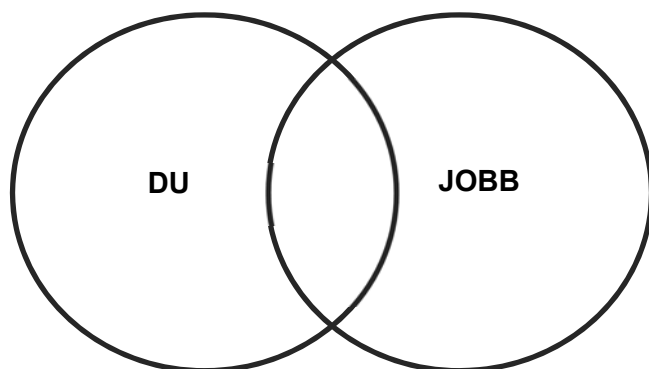
Hva er du mest stolt av når det gjelder arbeidet du gjør?  
Hva mer er du stolt av?  
Hvilke endringer ønsker du å gjøre fremover?  
Hvorfor er dette viktig for deg?  
Hva ønsker du å fokusere mer på når det gjelder arbeidet ditt?

## **Grenser**

### ***En utfordring for høysensitive medarbeidere***

Grensesetting handler om mer enn bare å si nei. Mange høysensitive mennesker har utfordringer med å sette grenser for seg selv, kolleger, kunder, leder og arbeidsoppgaver (Ledernytt, 2019; Kirksæther, 2019). De har lett for å si ja til å jobbe overtid og gjøre flere oppgaver. Noen ganger er det greit å si ja til slike ting, men husk at høysensitive medarbeidere ofte har problemer med å sette grenser.

### *Grenser på jobben*

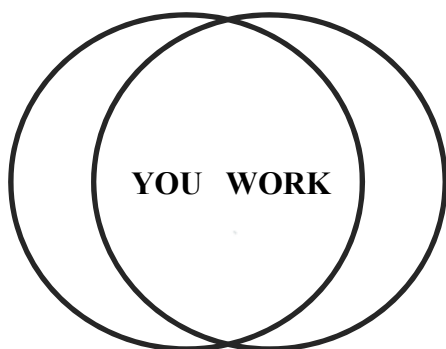


Figur 1.1

*I figur 1.1*

Du ser den beste situasjonen for den høysensitive medarbeideren. Du er engasjert i arbeidet ditt, men også tro mot deg selv. Du er trygg og setter grenser for deg selv og andre når det er nødvendig.





Figur 1.2

*I figur 1.2*

Det finnes en situasjon som er giftig for den høysensitive medarbeideren. Her har du problemer med å sette grenser for deg selv og andre på jobben. Jobben krever mye av deg og din tid, og hvis du fortsetter på denne måten, vil det føre til utmattelse og utbrenthet.

Hvis den sensitive medarbeideren din har problemer med å sette grenser, er det noen viktige spørsmål du kan stille i coachingen. Lenger ned finner du øvelsen "Viktig - ikke viktig", som hjelper medarbeiderne dine med å se hvilke oppgaver de må prioritere.

### Bevisstgjøringsspørsmål - Tidstyver

Hvordan opplever du arbeidsdagene dine?

Hvor bruker du for mye eller for lite tid i forhold til jobben din?

Hvilke tidstyver tar opp arbeidsdagen din?

Hvor ligger dine tidsmuligheter?

Når på dagen er du mest produktiv?

Og når på dagen er du minst produktiv, og hva er årsaken til det?

Hvem eller hva styrer arbeidstiden din?

Hvis mulig, hvordan kan du ta kontroll over noe av dette?

Hva forstyrrer deg mest i løpet av arbeidsdagen?



Hvilke mønstre ser du i dag som er gode eller dårlige?

Er det noen av disse mønstrene som bør endres, og i så fall hvilke?

Hva kan du fjerne fra timeplanen din som ikke er så viktig for deg?

Hva ønsker du å legge inn i arbeidsplanen din? Når du har bestemt deg, kan du skrive det ned i en prioriteringsliste.

### Viktig og ikke viktig

Neste øvelse handler om oppgaver både innenfor og utenfor din kontroll. Hvis den høysensitive medarbeideren kan bruke 10 minutter hver arbeidsdag til å fokusere på å prioritere oppgavene i viktige og uviktige, vil det gjøre vedkommende bedre til å gjennomføre arbeidsoppgavene.

Er denne oppgaven noe du må gjøre, bruke tid på eller tenke på? Hvis noen andre har ansvaret for denne oppgaven eller arbeidsområdet, bør du ikke bruke tid på den. I tillegg bør ting som skjer kontinuerlig, men som er uviktige, for eksempel telefoner, e-post og forstyrrelser fra kolleger, ikke ta tid fra prioriterte oppgaver.

#### *Viktig*

Oppgaver innenfor din kontroll

#### *Ikke viktig*

Oppgaver utenfor din kontroll

### Skalering 1-10

Dette er en kraftfull og enkel teknikk som er nyttig for en høysensitiv medarbeider. Bruk av skalaen vil ofte tydeliggjøre utfordringene og hjelpe medarbeideren til å fokusere på neste skritt mot målet. Skalaen er nyttig for ulike arbeidsoppgaver og utfordringer i forhold til medarbeiderens jobb.

Begynn med en kort introduksjon til skalaen. 1 betyr enten at du er i gang med oppgaven, eller at det er et stort problem for øyeblikket. Når du er på 10, har du nådd målet ditt. Når jeg stiller deg spørsmålene, sier du bare det første tallet du kommer på.

Figur 1.3

1   2   3   4   5   6   7   8   9   10

Hvor på skalaen befinner du deg i forhold til dette?

Hva er grunnen til at du ikke valgte tallet nedenfor?

Hvor ville du foretrekke å befinne deg på skalaen i forhold til dette?

Hva skal til for å komme ett tall høyere på skalaen?

Hva annet er viktig for deg å gjøre nå?

Etter at du har gjort dette, hvor befinner du deg på skalaen?

Hva ville være det første steget (eller det viktigste) å begynne med?

## Konklusjon

I dette kapitlet har vi snakket om å veilede og coache en høysensitiv person på jobben, viktigheten av å være fordomsfri og forstå hvordan man ivaretar deres behov. Du har lært hvordan ledelsen kan være en støttende faktor gjennom veiledning og coaching av høysensitive medarbeidere.

Da du leste casestudien om Emily, så du hvordan hun gikk fra å være sliten, frustrert og overstimulert til å bli årets medarbeider. Med coaching, hjelp og forståelse fra sjefen fikk hun tilbake selvfølelsen og begynte å bruke sin unike styrke. Hun forsto endelig at hun var en hardtarbeidende og høysensitiv medarbeider, og dermed ble hun av stor verdi for selskapet. Kanskje har du ansatte som Emily, som bare trenger litt coaching eller veiledning for å bli verdifulle medarbeidere.



## Referanser

- Abrahamsson, I., & Kirksæther, L. (2013). *Sensitiv og sterk! - la det bli din styrke*. Pantagruel Forlag.
- Acevedo, B. P., Aron, E. N., Aron, A., Sangster, M., Collins, N. L., & Brown, L. L. (2014). The Highly Sensitive Brain: An fMRI Study of Sensory Processing Sensitivity and Response to Others' Emotions. *Brain and Behavior*, 4(4), 580–594.  
<https://doi.org/10.1002/brb3.242>
- Aron, Elaine N. (1996). Author's Note. *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You* (pp. 1-13). Broadway Books.
- Bergsma, E. (2021). *HSP and burnout: international research*. Hoogsensitief.NL. <https://hoogsensitief.nl/hsp-and-burnout-international-research/>
- Erickson Coaching International. (2023). The Power of Emotional Awareness in Coaching. <https://www.erickson.edu/resources/the-power-of-emotional-awareness-in-coaching>
- Fylling, O. (2022). Innovasjon & Kreativitet!. *To Be Academy*. <https://oddfylling.com>
- Great People Have Great Mentors. (2023). Quote: Bob Proctor. <https://greatpeoplegreatmentors.org/quote-bob-proctor>
- Kirksæther, L. (2019). *En overbelastet hjerne har lite å gi*. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/en-overbelastet-hjerne-har-lite-aa-gi.6248211-349910.html>
- Ledernytt. (2019). Talentfulle arbeidstakere blir utbrente. <https://www.ledernytt.no/talentfulle-arbeidstakere-blir-utbrente.6181814-349910.html>
- Malakoudis, P. (2022). Coaching as a Learning Reinforcement Method. Chief Learning Officer. <https://www.chieflearningofficer.com/2022/01/07/coaching-as-a-learning-reinforcement-method/>
- Pluess, M. (2015). Individual Differences in Environmental Sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138–143. <https://doi.org/10.1111/cdep.12120>
- Pluess, M., Lionetti, F., Aron, E. N., & Aron, A. (2020). People Differ in Their Sensitivity to the Environment: An Integrated Theory and Empirical Evidence. *PsyArXiv*, 1-63. <https://osf.io/preprints/psyarxiv/w53yc/>.