

Ina Tveit Nafstad

Helsefremmende ledelse

En kvalitativ studie av kjenntegn på helsefremmende lederatferder i en kunnskapsbedrift

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi
Veileder: Per Øystein Saksvik

Mai 2019

Forord

Fem minnerike år på NTNU er snart over, og denne skriveprosessen er i ferd med å bli historie. I den anledning er det tid for å takke masterprosjektets involverte parter. Først og fremst vil jeg takke studiens informanter som velvillig har stilt opp til flere intervju i en ellers hektisk arbeidshverdag. Uten deres deltakelse hadde ikke denne masteroppgaven sett dagens lys. I denne sammenheng vil jeg også takke HR-staben til bedriften som studiens informanter er tilknyttet. Det har vært veldig lærerikt å samarbeide med dere, både gjennom praksisoppholdet og i forbindelse med masterprosjektet. Jeg håper studiens resultater kan være et positivt bidrag og av nytteverdi for dere.

Videre vil jeg rette en takk til min veileder, Per Øystein Saksvik, som har bidratt til å heve kvaliteten på oppgaven min. Din tilgjengelighet og faglige oppfølging har blitt verdsatt høyt gjennom skriveprosessen.

Mine venner og klassekamerater fortjener også en takk, for faglige diskusjoner, og for påfyll av humor og sosial støtte i en ellers ensformig masterhverdag. En særlig takk rettes til min gode venninne, Ingrid Maria, for korrekturlesing av høy kvalitet.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til mamma, for ubetinget støtte og omsorg. Jeg kunne ikke vært foruten din omtenkksomhet, tålmodighet, faglige kompetanse og akademiske bistand. Du gjør pappa stolt hver dag.

Ina Nafstad

Trondheim, mai 2019

Sammendrag

Som følge av et moderne arbeidsliv i stadig endring, har oppmerksomheten vedrørende helsefremmende arbeidsplasser økt betraktelige de siste årene. Den norske arbeidsmiljøloven fremhever den helsefremmende orienteringen innledningsvis, hvor lovens formål blant annet er å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon for arbeidstakere. For å oppnå dette, er det nødvendig med kunnskap om hva som kan stimulere arbeidstakers helsefremmende prosesser. I tråd med at ledelse er funnet å ha innflytelse på arbeidstakers helsetilstand, er formålet med denne studien å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. Med utgangspunkt i et tidligere forskningsprosjekt på sykefravær i en kunnskapsbasert IT-bedrift, er studiens datamateriale innhentet gjennom dybdeintervjuer med tre gruppeledere i samme bedrift. Med bruk av tematisk analyse av intervjuene, ble det identifisert fire overordnede temaer som oppsummerer informantenes gjennomgående lederatferder som synes å ha positiv innflytelse på deres medarbeideres helsefremmende prosesser: skape en god kommunikasjonsflyt, ha fokus på medarbeidernes utvikling, inkludere hver enkelt medarbeider og tilrettelegge for gruppeharmoni. Studien argumenterer for at ledere kan bidra til å skape helsefremmende kunnskapsbedrifter ved å praktisere transformasjonsledelse og tilrettelegge for at deres medarbeidere har en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser. Studiens funn understøttes av *salutogenese* som en førende teori på hvordan man kan fremme helse, *empowerment* som kjerneverdi for helsefremmende arbeid og *ENWHP* sine forutsetninger for helsefremmende arbeidsplasser.

Abstract

As a result of a modern, ever-changing work life, the attention toward health promoting workplaces has increased considerably over the recent years. Initially, The Norwegian Working Environment Act emphasizes the health promoting orientation, in which one of the purposes is to ensure a work environment that provides the basis for a health promoting and meaningful work situation for employees. To achieve this, it is necessary to increase knowledge of factors that can stimulate health promoting processes for employees. In line with the fact that management has been found to influence employee health, the purpose of this study is to identify characteristics of management behaviors for managers who succeed in promoting health among their employees in a knowledge-intensive company. Based on a previous research project on sickness absenteeism in a knowledge-based IT company, the data material of the present study was obtained through in-depth interviews with three group leaders in the same company. Using a thematic analysis of the interviews, four main themes were identified that summarize the informants' overall management practices that seem to have a positive impact on their employees' health promoting processes: creating a good communication flow, focusing on employee development, including each employee, and facilitating group harmony. The present study argues that managers can contribute in creating health promoting knowledge-intensive companies by utilizing transformational management and facilitate a satisfactory balance between job demands and job resources for their employees. The findings of the study are supported by *salutogenesis* as a leading theory on how to promote health, *empowerment* as a core value for health promotion and *ENWHP's* prerequisites for health promotion.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	III
Abstract.....	V
Innholdsfortegnelse	VII
Innledning.....	1
Studiens bakteppe.....	2
Studiens problemstilling og forskningstematikk	2
Studiens kontekst og avgrensing	3
Oppgavens struktur.....	3
Teori	5
Kunnskapsarbeid.....	5
Helsefremmende arbeid	6
Helseforståelse	6
Salutogen helseforståelse	7
Empowerment	9
Settinger for helse.....	10
Helsefremmende arbeidsplasser	10
Ledelse	11
Ledelse som trekk eller atferd?	11
Definisjon av ledelse	12
Helsefremmende ledelse	12
Helsefremmende faktorer i ledelse.....	13
Transformasjonsledelse.....	14
Ledelse i kunnskapsbedrifter.....	15
Jobbkrav-ressursmodellen.....	16
Jobbressurs som en helsefremmende komponent	18
Metode.....	19
Bakgrunn for studien	19
Beskrivelse av bedriften	19
Vitenskapelig ståsted	20
Kvalitativ forskningsmetode.....	20
Datainnsamling	21
Kvalitativt intervju	21
Informanter	21
Intervjuguide	22
Rekrutteringsprosess	24
Gjennomføring av intervjuene	24
Transkribering	25
Analyse av datamateriale.....	25
Analysetilnærming	26
Analyseprosess	27
Steg én	27
Steg to.....	27
Steg tre.....	27
Steg fire	28
Steg fem.....	28
Steg seks.....	28
Etiske betraktninger	28
Informert samtykke	29
Konfidensialitet og anonymitet	29

Resultater	31
Medarbeidernes arbeidsforhold	31
Fleksibel arbeidshverdag	31
Fagkompetanse	32
Eierskap til jobben	32
Grupesammensetning	33
Skape en god kommunikasjonsflyt	34
Åpen dialog	34
Tilgjengelig	35
Tilbakemeldinger til medarbeiderne	36
Fokus på medarbeidernes utvikling	37
Utfordre medarbeiderne	38
Coachende tilnærming	39
Tett oppfølging	40
Inkludere hver enkelt medarbeider	41
Individuell tilrettelegging	41
Medvirkning	43
Se alle	44
Gjensidig tillit	45
Tilrettelegge for gruppeharmoni	47
Grupesammensetninger	47
Sosial interaksjon	49
Diskusjon	51
Oppsummering av resultatene	51
Skape en god kommunikasjonsflyt	51
Fokus på medarbeidernes utvikling	51
Inkludere hver enkelt medarbeider	52
Tilrettelegge for gruppeharmoni	52
Lederatferdene integrert i komponentene til transformasjonsledelse	52
Idealisert innflytelse	53
Inspirerende motivasjon	53
Intellektuell stimulering	54
Individuell omtanke	55
Lederatferdene forankret i jobbkrav-ressursmodellen	57
Sosial støtte	57
Jobbvariasjon	58
Medbestemmelse	58
Rom for utvikling	58
Tilbakemeldinger på prestasjon	59
Autonomi	60
Kunnskapsbedrift som organisatorisk kontekst	61
Å lede kunnskapsarbeidere gjennom transformasjonsledelse	62
Jobbressursenes rolle i kunnskapsarbeid	63
Helsefremmende ledelse av kunnskapsarbeidere	63
Jobbressursenes bidrag i helsefremmende prosesser	64
Generelle motstandsressurser	64
Opplevelse av sammenheng	65
Empowerment	67
Arbeidsplassen som helsefremmende setting	68
Forbedre organisasjonen og dens arbeidsmiljø	68
Fremme aktiv deltakelse	69
Legge til rette for personlig utvikling	69
Forebygge negativt sykenærsvær blant kunnskapsarbeidere	70
Nærsværpress	70
Forebygge nærsværpress gjennom lederes tilrettelegging	71

Metodiske betraktninger	72
Pålitelighet.....	72
Gyldighet.....	73
Transparens	74
Generaliserbarhet	75
Implikasjoner for praksis	76
Implikasjoner for videre forskning	77
Konklusjon	79
Referanser	81
Vedlegg	93
Vedlegg 1: Intervjuguide (Praksisprosjekt)	94
Vedlegg 2: Intervjuguide (Masterprosjekt)	96
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD	98
Vedlegg 4: Informasjonsskriv (Praksisprosjekt)	100
Vedlegg 5: Informasjonsskriv (Masterprosjekt)	102

Innledning

I tråd med dagens samfunn som er i kontinuerlig utvikling, er det moderne arbeidsliv i stadig endring (Arbeidstilsynet, 2008). Endringene innebærer blant annet økte krav til kompetanse og arbeidsinnsats, i tillegg til større grad av frihet og fleksibilitet blant arbeidstakere (Mæland, 2016; Hillestad, 2003). Oppmerksomheten vedrørende helsefremmende arbeidsplasser har som følge av dette økt betraktelig de siste årene, fordi arbeidstakernes helse og velvære kan ses i sammenheng med de hyppige endringene (Torp, 2013; Sørensen & Wathne, 2007). Det helsefremmende fokuset kan videre synes å være et resultat av perspektivskiftet i psykologien, hvor man i dag belyser de positive faktorene og kvalitetene på arbeidsplassen i betydelig større grad, gjennom en salutogen tilnærming (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Den norske arbeidsmiljøloven understreker innledningsvis den helsefremmende orienteringen (§ 1-1), hvor lovens formål blant annet inkluderer “å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon” (Arbeidsmiljøloven, 2005). Fokus på et forebyggende arbeidsmiljø er dessuten hovedsatsningen i den nye avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), hvor det blant annet skal etableres kunnskap og formidling om forebyggende arbeidsmiljøarbeid til ulike bransjer og virksomheter (Regjeringen, 2018). Til tross for at man gjennom de siste tiårene har hatt fokus på hvilke arbeidsmiljøfaktorer som forårsaker sykdom blant arbeidstakere, er sykefravær og frafall fortsatt et problem i mange virksomheter (STAMI, 2018). Hovedmålet med den nye IA-avtalen er som følge av dette å redusere sykefraværet og frafallet fra arbeidslivet. I detalj har avtalen, med utgangspunkt i tall for nasjonalt sykefravær 2018, et mål om 10 % nedgang innen utgangen av 2021 (Regjeringen, 2018).

Å jobbe for et godt arbeidsmiljø er hensiktsmessig i en helsefremmende sammenheng, fordi det er vist at faktorer i arbeidsmiljøet har stor betydning for arbeidstakeres helse og produktivitet (Aronsson & Lindh, 2004; WHO, 1986). Produktive arbeidstakere kan videre være av stor nytteverdi for organisasjoner fordi det medfører større tilgang på arbeidskraft, som trolig gjør de mer konkurransedyktige i dagens moderne arbeidsliv. Samtidig utgjør sykdom og frafall på arbeidsplassen en stor kostnad for de fleste bedrifter (Hanson, 2004). Således blir fokus på helsefremmende tiltak i dag ansett som en strategi for organisasjonsutvikling med mål om å bedre bedrifters suksess (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2015). For å oppnå dette er det imidlertid essensielt med et arbeidsmiljø som tilrettelegger for at de ansatte ivaretar egen helse og velvære. En sentral faktor i denne sammenheng er kvaliteter på lederskapet (Shain & Kramer, 2004), fordi ledere er i posisjon til

å påvirke medarbeideres atferd gjennom sin evne til å motivere og skape engasjement (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004). Verdens Helseorganisasjon (WHO) definerer det helsefremmende aspektet som “prosessen som gjør mennesket i stand til å ta kontroll over, og forbedre sin helse” (WHO, 1986). Videre definerer ENWHP (2007) helsefremmende arbeidsplasser som “den samlede innsatsen som kreves fra ledere, ansatte og samfunnet for å forbedre helse og velvære til de ansatte på jobb”. Helsefremmende ledelse kan dermed omhandle å skape forutsetninger for at arbeidstakere har tilgang på en slik prosess, gjennom lederes spesifikke evner og tilpassede lederatferder. Denne studien har som formål å belyse slike lederatferder, med hensikt å oppnå mer kunnskap om hvordan man kan tilrettelegge for et arbeidsmiljø som fremmer arbeidstakeres helse. Videre presenteres bakgrunn og motiv for studiens opprinnelse. Deretter presenteres studiens forskningstema og problemstilling. Til slutt presenteres oppgavens videre struktur.

Studiens bakteppe

Bakgrunn for denne studien er et forskningsprosjekt som ble gjort i forbindelse med mitt praksisopphold ute i bedrift våren 2018, i regi av NTNU. Gjeldende studie er således en videreutvikling av nevnte prosjekt. Forskningsprosjektet omfattet kartlegging av mulige årsaker til en økende sykefraværstendens i en kunnskapsbedrift. Formålet var å kartlegge hvilken innflytelse gruppe- og avdelingsledere potensielt kunne ha på sykefraværsprosenten til medarbeiderne i sine respektive enheter, gjennom kontekstuelle analyser og intervjuer med aktuelle ledere i den gjeldende bedriften. I tråd med det positive perspektivskiftet i psykologien (Richardsen & Martinussen, 2008), ønsket jeg imidlertid å videreutvikle forskningsprosjektet med mål om å forene studien med dagens salutogene tilnærming til arbeidshelse. I gjeldende studie belyses derfor lederatferder som synes å tilrettelegge for arbeidstakeres helsefremmende prosesser, framfor lederes potensielle innvirkning på sykdom og uhelse blant sine medarbeidere.

Studiens problemstilling og forskningstematikk

I dagens arbeidsliv er det et sterkt fokus på ledelseskvalitetens betydning for arbeidsmiljøet generelt, og for arbeidstakerne spesielt (Martinsen, 2009). Fram til nå har mye av forskningen som omfatter arbeidshelse hatt en problemorientert tilnærming, hvor sykefravær har blitt mest belyst (Skarholt et al., 2015). En mer positiv orientering til arbeidspsykologien har imidlertid ført til et økt behov for forståelsen av hvorfor og hvordan arbeidstakere opprettholder og potensielt fremmer sin helse på arbeidsplassen (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007). I tråd med at ledelse er blant de

mest sentrale påvirkningsfaktorene på arbeidstakeres helse (Shain & Kramer, 2004), er det hensiktsmessig å belyse hvilke lederatferder som kan bidra til helsefremmende arbeidsplasser. På bakgrunn av dette ønsker jeg å utforske hva som kan bidra til sunne arbeidsforhold for arbeidstakere ved å belyse spesifikke lederatferder hos ledere som synes å lykkes med å tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø. Det endelige formålet med denne studien er dermed *å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift.*

Studiens kontekst og avgrensning

Denne studiens datainnsamling med påfølgende resultater er innhentet fra en kunnskapsbasert IT-bedrift. Dagens kunnskapsbedrifter er et resultat av arbeidslivets utviklingsmønster, hvor arbeidets karakter har gått fra varebasert produksjon til kunnskapsproduksjon (Pettersen & Kjeldstad, 2008). Et av de mest sentrale kjennetegnene på kunnskapsbedrifter er at kunnskap og arbeidskraft er organisasjonens kritiske suksessfaktor (Grund, 2006). Disse bedriftenes arbeidskraft består av kunnskapsarbeidere som jobber med varierte oppgaver av både kreativ, utfordrende, rutinepreget og individbasert karakter. Dessuten har kunnskapsarbeidere høy grad av selvbestemmelse over og innflytelse på utføringen av arbeidet (Christensen & Foss, 2011). Dette som følge av kunnskapsbedriftenes fleksible og desentraliserte struktur, hvor de ansatte i mye større grad må arbeide selvstendig og ta individuelt ansvar for eget arbeid (Kvande & Rasmussen, 2007; Grund, 2006).

Kunnskapsarbeidere tenderer å stille store krav til virksomheten, som følge av deres besittelse av kunnskap som virksomheten er avhengig av for å oppnå suksess (Christensen & Foss, 2011; Grund, 2006). Å forstå ledernes rolle i disse virksomhetene er derfor svært dagsaktuelt, fordi de står i en posisjon som gjør at de kan bidra til å møte disse kravene. Denne studiens forskning på hvilke lederatferder som kan virke helsefremmende for arbeidstakere er dermed avgrenset til å omfavne ledere som jobber i kunnskapsbedrifter. Det understrekes imidlertid at tilpasset overførbarhet til andre typer virksomheter kan være mulig.

Oppgavens struktur

Oppgaven er strukturert i fem overordnede kapitler som inkluderer presentasjon av teori, metode, resultater, diskusjon og konklusjon. I teorikapittelet presenteres teori og empiri som er ansett som relevant for å besvare studiens problemstilling. Overordnet inkluderer dette litteratur og tilhørende forskning på kunnskapsarbeid, helsefremmende arbeid, ledelse og jobbkrav-ressursmodellen. I metodekapittelet presenteres fremgangsmåten som er benyttet i studien. Videre presenterer neste kapittel resultatene som gjenspeiler studiens datamateriale

og analyseprosess. Deretter vil jeg i diskusjonskapittelet knytte studiens funn opp mot den eksisterende teorien og empirien som blir presentert innledningsvis. I detalj vil jeg her ta for meg hvordan og hvorfor lederatferdene som fremkommer i resultatene kan bidra til å fremme kunnskapsarbeideres helsetilstand. Avslutningsvis presenteres metodiske betraktninger og implikasjoner for praksis og videre forskning, før oppgaven ender i en konklusjon.

Teori

Denne studien har som formål å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere det teoretiske og empiriske rammeverket som ligger til grunn for å besvare denne problemstillingen. Kapittelet vil starte med en kort presentasjon av sentrale kjennetegn på kunnskapsbedrifter. Deretter følger en innføring i sentrale begrep og komponenter til helsefremmende arbeid. Videre presenteres teori og empiri på ledelse, med fokus på helsefremmende ledelse, transformasjonsledelse og ledelse i kunnskapsbedrifter. Avslutningsvis presenteres jobbkrav-ressursmodellen som et teoretisk bidrag i forståelsen av hvordan og hvorfor spesifikke lederatferder kan ha positiv innflytelse på arbeidstakeres helsefremmende prosesser.

Kunnskapsarbeid

Kunnskapsbedrifter relateres til organisasjoner som tilbyr markedet kunnskap eller kunnskapsprodukter på et høyere sofistisert nivå, og som har ansatte som jobber med komplekse oppgaver som krever stor grad av autonomi og bedømmelse (Alvesson, 2004; Robertson & Swan, 2003). Eksempler på kunnskapsbedrifter er konsulentvirksomheter som blant annet tilbyr tjenester innenfor ledelse og IT, advokatfirmaer og forskningsinstitusjoner. Sandvik (2011) definerer en *kunnskapsarbeider* som “en person som arbeider med og som har kompetanse til å løse komplekse arbeidsoppgaver som krever prosessering av informasjon og et mangfold av ferdigheter i en autonom kontekst”. Definisjonen er basert på en studie av Morgeson og Humphrey (2006) som fant signifikante sammenhenger mellom nevnte karakteristikkene og arbeidstakere som jobbet med kunnskapsarbeid (Sandvik, 2011).

En av de mest gjennomgående karakteristikkene til ansatte som jobber i kunnskapsbedrifter er deres *autonome* kontekst (Morgeson & Humphrey, 2006; Alvesson, 2004; Robertson & Swan, 2003). Å inneha autonomi i arbeidet innebærer å kunne påvirke og ha innflytelse over egen arbeidssituasjon (Karasek & Theorell, 1990), og referer til den ansattes grad av beslutningsfrihet (Parker, Axtell & Turner, 2001). Det presiseres at litteraturen skiller mellom formell og opplevd autonomi, hvor formell autonomi omhandler hvorvidt den ansatte faktisk har frihet til å bestemme over egen atferd i arbeidet (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010), mens opplevd autonomi refererer til hvorvidt den ansatte opplever at han eller hun har denne friheten (Svalund, 2003). I denne studien vil autonomi referere til sistnevnte komponent, i tråd med at helse er funnet å relateres positivt til personers subjektive velvære (Okun, Stock, Haring & Witter, 2005). Dermed blir den subjektive opplevelsen det sentrale aspektet.

Autonomi er blant faktorene som antas å redusere en arbeidstakers opplevde belastninger på arbeidsplassen, og kan derfor ha stor betydning for vedkommendes helsetilstand (Karasek & Theorell, 1990). Senere i kapittelet vil jeg redegjøre for hvordan ledere kan påvirke denne tilstanden gjennom å ha innflytelse på arbeidstakeres opplevde autonomi. Men først følger en innføring i de mest sentrale begrepene og komponentene i helsefremmende arbeid.

Helsefremmende arbeid

Helsefremmende arbeid som fenomen ble for første gang definert i 1986, under den første internasjonale konferansen for helsefremmende arbeid, avholdt i Canada (Mæland, 2016; Saksvik & Christiansen, 2015). Avtalen som ble utarbeidet i denne anledning, *The Ottawa Charter for Health Promotion*, definerer helsefremmende arbeid som “prosessen som gjør mennesket i stand til å øke kontrollen over, og forbedre sin helse” (WHO, 1986). I denne sammenheng argumenteres det for at helse skapes i støttende miljøer og i hverdagslige settinger hvor individet kan utfoldes gjennom læring, arbeid og lidenskap. Helsefremmende arbeid handler altså om å mobilisere og gjøre endringer som muliggjør mennesket å ta kontroll over egen helse og dens påvirkende faktorer (Green, Tones, Cross & Woodall, 2015). For å lettere forstå essensen i det helsefremmende aspektet, og for å knytte helsebegrepet til denne studiens problemstilling, er det hensiktsmessig å belyse ideologien og helseforståelsen som ligger til grunn for denne studien. I følgende avsnitt foreligger det derfor en mer detaljert presentasjon av helse som anvendt begrep.

Helseforståelse. WHO (1986) beskriver den opprinnelige definisjon av *helse* som “en tilstand av fullstendig fysisk, sosialt og mentalt velvære, og ikke bare fraværet av sykdom eller fysisk svekkelse”. Helse anses altså som en ressurs i menneskets daglige liv, og kan ikke knyttes til tilværelsens egentlige mål, men oppnås gjennom å kontrollere og mestre sin livssituasjon ved hjelp av ulike strategier (WHO, 1998). I et slikt prosessperspektiv er ikke helse noe man har eller får, men noe som skapes gjennom individuell og kollektiv innsats, og som gir uttrykk for personens fungering i sitt sosiale miljø (Mæland, 2009). Med andre ord definerer WHO (1986) helse som et psykososialt begrep, og ikke som et biologisk fenomen. Videre er denne helsetilnærmingen inspirert av et holistisk perspektiv, fordi helse er innvevd i alle sider av livet og samfunnet (Fugelli & Ingstad, 2001). Den holistiske tilnærmingen til helse er også forenelig med Hjort (1994) sin forståelse av helsebegrepet: “helse er overskudd i forhold til hverdagens krav” (gjengitt i Mæland, 2007, s. 26). Arbeidstilsynet (2019) tilføyer i denne definisjonen at helse i tillegg er knyttet til en persons styrke og motstandskraft i møte med livets ulike påkjenninger.

Helsedefinisjonene til både WHO (1986), Hjort (1994) og Arbeidstilsynet (2019) kan alle relateres til denne studiens problemstilling og tematikk, fordi det her foreligger en forståelse av at helse er noe som kan fremmes gjennom å oppnå bedre kontroll over miljømessige, sosiale og personlige faktorer i hverdagen. I relasjon til studiens problemstilling ønsker jeg å utforske hvilke spesifikke lederatferder som har påvirkning på disse faktorene. Å oppnå bedre kontroll over egen livssituasjon defineres i faglitteraturen som *empowerment* (WHO, 1998). Videre vil det redegjøres mer detaljert for dette begrepet, men først vil jeg presentere nok en aktuell tilnærming til helse; *salutogenese*, for å skape en dypere forståelse av det ideologiske grunnlaget for helsefremmende arbeid.

Salutogen helseforståelse. Salutogenese kan anses som en utdypning av helsebegrepet til WHO, og defineres av Aron Antonovsky som et kontinuum, med helse og uhelse som to ytterpunkter (Antonovsky, 1979). Begrepet ble utviklet av Antonovsky med formål å belyse motstandskraften mot negative risikofaktorer for sykdom og hva som produserer helse, i stedet for å utelukkende fokusere på årsakene til sykdom gjennom det patogene perspektivet (Mæland, 2016; Lindström & Eriksson, 2006; Hanson, 2004). Motivet for utviklingen av begrepet var å oppnå kunnskap om hvilke betingelser og faktorer som får oss til å bevege oss i retning av helse på kontinuumet. Den salutogene tilnærmingen retter således søkelyset mot ressurser for helse og helsefremmende prosesser (Lindström & Eriksson, 2015). Salutogenesen er også forankret i prosessperspektivet, fordi helse her anses som en prosess der vi hele tiden beveger oss mellom fullstendig helse og fullstendig uhelse (Antonovsky, 2005). I tråd med at salutogenesen fokuserer på hvilke forhold som kan påvirke menneskers helse (Lindström & Eriksson, 2015), anser jeg denne tilnærmingen som et aktuelt utgangspunkt for det teoretiske grunnlaget i min studie, da formålet med oppgaven er å identifisere kjennetegn på lederatferder som synes å virke helsefremmende på arbeidstakere.

Innenfor den salutogene helseforståelsen foreligger det to sentrale nøkkelbegreper, hvor det første omhandler hvordan mennesket opplever livet, og i hvilken grad vedkommende evner å håndtere ulike stressorer som oppstår (Lindström & Eriksson, 2006). Dette kalles *opplevelse av sammenheng*¹ (SOC), og betraktes med andre ord som en mestringsressurs som gjør en i stand til å velge mellom ulike strategier for å håndtere situasjoner og hendelser i livet (Lindström & Eriksson, 2015). Den overordnede hypotesen lyder som følger: jo høyere SOC, jo mer tilstrekkelig kapasitet har personen til å møte og håndtere psykososiale stressorer i vedkommendes interne og eksterne miljøer (Antonovsky, 1987). SOC består av de tre

¹ Opprinnelig begrep: Sense of Coherence, SOC (Antonovsky, 1987).

kjernekomponentene begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet (Antonovsky, 2005). I følgende avsnitt presenteres de tre komponentene i en arbeidskontekst.

Begripelighet omhandler å forstå de stimuli og den informasjonen man konfronteres med (Antonovsky, 2005), og er knyttet til en persons opplevelse av kontroll (Antonovsky, 1987). I en arbeidskontekst omfavner komponenten å ha bekjentskap til andres roller i arbeidskonteksten, alternative løsninger på problemer, og overordnede mål og planer, som videre kan bidra til at arbeidstakeren oppnår et mer forståelig bilde av og overblikk over sitt arbeidsmiljø. Denne komponenten vektlegger viktigheten av sosiale relasjoner på jobb, hvor arbeidstakeren opplever å ha delte verdier med kollegaene, og på denne måten kan oppnå en dypere følelse av gruppetilhørighet. Videre fostrer dette arbeidstakerens selvtillit og følelsen av trygghet, sammen med opplevd støtte i sosiale relasjoner (Antonovsky, 1987).

Håndterbarhet refererer til i hvilken grad en person opplever at han eller hun har tilgjengelige ressurser som er tilstrekkelig i møte med kravene man blir stilt ovenfor (Antonovsky, 2005). På samme måte som begripelighet, knyttes også denne komponenten til personens opplevde kontroll. I jobbsammenheng fremheves kunnskap, evner, materialer og utstyr som sentrale eksempler på ressurser. Også her veier sosiale relasjoner tungt, fordi hvorvidt en arbeidstaker har tillit til at andre kan bidra dersom vedkommende blir syk eller begår en feil er avgjørende for arbeidstakerens opplevelse av kontroll (Antonovsky, 1987). Således kan sosiale relasjoner og tillit til kollegaer anses som ressurser i seg selv.

Meningsfullhet er motivasjonskomponenten i SOC, og viser til opplevelse av delaktighet på sentrale livsområder, og omhandler i hvilken grad kravene som dukker opp er forståelige og om de oppleves som verdt å engasjere seg i. Hvorvidt en person opplever meningsfullhet er en forutsetning for de to andre komponentene (Antonovsky, 2005). I en arbeidskontekst blir spesielt deltakelse i beslutninger essensielt, da dette kan bidra til at arbeidstakeren føler på eierskap til jobben, som videre kan fremme et ønske om å gjøre jobben. Studier av arbeidsrelatert stress viser til at ansatte som føler seg fri til å velge arbeidsoppgaver, rekkefølge og tempo har større sannsynlighet for å oppleve arbeidet som meningsfullt (Antonovsky, 1987). I tråd med dette kan meningsfullhet knyttes til arbeidstakerens opplevelse av autonomi, fordi opplevd autonomi avhenger av hvorvidt vedkommende oppfatter å ha frihet til å bestemme over eget arbeid (Svalund, 2003; Karasek og Theorell, 1990). Videre kan det å føle at man har noe å si i beslutningstaking og arbeidsoppgaver føre til større opplevd kontroll. Med andre ord er alle de underordnede komponentene til SOC på hver sin måte tilknyttet en persons opplevelse av kontroll.

Forutsetningen for menneskets utvikling av SOC er *generelle motstandsressurser*² (GRR), som omfavner biologiske, materielle og psykososiale faktorer som gjør det enklere for mennesker å oppleve livet sitt som konsistent, strukturert og forståelig (Lindström & Eriksson, 2006). Ideen er at SOC styrkes eller svekkes, avhengig av hvor en person befinner seg på GRR-kontinuumet (Antonovsky, 2005). Det vil med andre ord si at jo flere ressurser en person innehar, jo mer sannsynlig er det at vedkommende håndterer livets utfordringer. Antonovsky (2005) argumenterte altså for at tilgjengeligheten en person har på GRR, som videre har innvirkning på personens SOC, kan påvirke vedkommendes helsetilstand.

Lindström og Eriksson (2015) beskriver at minst fire av GRR må være tilgjengelig hos en person for å utvikle en sterk SOC: meningsfylte aktiviteter, eksistensielle tanker, kontakt med indre følelser og sosiale relasjoner. Arbeidsplassen kan således anses som en viktig kontekst for å tilrettelegge for dette, fordi den kan inkludere flere av disse områdene, både i form av arbeidet i seg selv og kollegiet, dersom kollegaene oppleves som støttende. Flere studier har funnet evidens for at en sterk SOC kan ha en helsefremmende effekt på arbeidsplassen (Lindström & Eriksson, 2015). Blant annet har flere studier påvist hvordan SOC påvirker arbeidstakeres håndtering av jobbrelatert stress (e.g. Olsson, Hemström & Fritzell, 2009; Høgh & Mikkelsen, 2005; Albertsen, Nielsen & Borg, 2001). Fordi SOC avhenger av personens GRR, vil altså GRR ha innvirkning på den helsefremmende effekten. Å inneha en tilfredsstillende mengde ressurser er forenelig med et av de fremste begrepene innenfor det helsefremmende fagfeltet. Videre følger en presentasjon av dette begrepet.

Empowerment. En viktig forutsetning for det helsefremmende arbeidet er at det enkelte individ er villig til å ta valg som kan bidra til å fremme helsen (Mæland, 2016; Green et al., 2015). *Empowerment*³ anses som en av de mest førende kjerneverdier i helsefremmende arbeid (Green et al., 2015; Wallerstein, 1992), og er essensiell i denne sammenheng. Empowerment defineres av WHO (1998) som “en prosess hvor mennesket oppnår bedre kontroll over beslutninger og handlinger som påvirker deres helse” (s. 6), og refererer til hvordan individer, grupper eller samfunn mobiliserer ressurser for å håndtere sine utfordringer (Sørensen et al., 2002). På samme måte som helsefremmende arbeid generelt, blir også empowerment plassert i et prosessperspektiv, hvor veien til målet er det gjeldende (Mæland, 2016).

² Opprinnelig begrep: General Resistance Resources, GRR (Antonovsky, 1979).

³ Begrepet brukes i sin opprinnelige form, fordi det mangler en tilfredsstillende norsk oversettelse.

WHO (1998) skiller mellom individuell og kollektiv empowerment. *Individuell* empowerment refererer primært til individets evne til å ta avgjørelser og ha kontroll over eget liv. *Kollektiv* empowerment involverer derimot felles handlinger for å oppnå større innflytelse og kontroll over helsefaktorer og kvaliteten på livet i sitt samfunn (WHO, 1998). I denne studien er det først og fremst det individuelle perspektivet som vil bli belyst i forsøket på å beskrive hvordan spesifikke lederatferder kan ha innflytelse på arbeidstakeres helsetilstand.

Innenfor den salutogene helseforståelsen kan arbeidstakeres empowerment anses som forenelig med SOC, i tråd med at både begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet på hver sin måte omfavner personens opplevelse av kontroll (Antonovsky, 1987). Fordi empowerment handler om hvordan en person oppnår bedre kontroll over egne handlinger, og at dette i sin tur påvirker vedkommendes helsetilstand (WHO, 1998), er det nærliggende å anta at en persons SOC også kan ha innflytelse på vedkommendes helsefremmende prosess.

Settinger for helse. I forbindelse med det helsefremmende arbeidet, vektlegges betydningen av å tilrettelegge for støttende og helsefremmende settinger (Green, Poland & Rootman, 2000; WHO, 1998). *Settinger* (for helse) defineres som “stedet eller den sosiale konteksten hvor mennesker deltar aktivt i daglige aktiviteter, hvor miljømessige, organisatoriske og personlige faktorer i gjensidig interaksjon påvirker deres helse og velvære” (WHO, 1998, s. 19). Således er settinger en form for komplekse systemer hvor parallelle prosesser og organisatoriske nivåer påvirker og er gjensidig avhengig av hverandre (Green et al., 2000). En persons arbeidsplass er dermed en slik setting, fordi dette er en plass hvor man samhandler jevnlig med andre, og hvor man aktivt skaper og bruker miljøet man omgås i, som potensielt kan fremme personens helse. Hanson (2004) beskriver denne settingen som et sted hvor det foregår et kontinuerlig vekselspill i påvirkningen mellom organisatorisk kontekst og den enkelte arbeidstaker.

Arbeidsplassen har blitt ansett som en av de viktigste settingene for helsefremmende arbeid (Skarholt et al., 2015; Quick & Tetrick, 2011). I denne sammenheng har det blitt opprettet en deklarasjon som omfavner forutsetninger for å oppnå arbeidsplasser som kan ha en helsefremmende innvirkning på arbeidstakere.

Helsefremmende arbeidsplasser. Oppmerksomheten vedrørende helsefremmende arbeidsplasser har økt betraktelig de siste årene (Torp, 2013), som et resultat av at man nå i betydelig større grad fokuserer på positive og helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøet, og ikke bare jobber for å sikre seg mot uheldige forhold (Arbeidstilsynet, 2019). I tråd med denne tendensen, har *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union* (ENWHP) utarbeidet en oversikt over elementære forutsetninger for å oppnå

helsefremmende arbeidsplasser, med mål om å redusere arbeidsrelaterte sykdommer, oppmuntre full utnyttelse av arbeidstakeres helsepotensial og forbedre arbeidstakeres velvære på arbeidsplassen (ENWHP, 2007). Deklarasjonen definerer *helsefremmende arbeidsplasser* som “den samlede innsatsen som kreves fra ledere, ansatte og samfunnet for å forbedre helsen og velværen til de ansatte på jobb”. Dette kan oppnås gjennom en kombinasjon av å 1) forbedre organisasjonen og dens arbeidsmiljø, 2) fremme aktiv deltakelse, og 3) legge til rette for personlig utvikling (ENWHP, 2007). Arbeidstilsynet (2019) beskriver hvordan dette kan gjøres gjennom blant annet å styrke de ansattes mestringsfølelse og skape arbeid som oppleves som meningsfullt for arbeidstakerne.

For å oppnå en arbeidssituasjon som stimulerer arbeidstakeres mestringsfølelse og meningsfullhet, er det avgjørende at både arbeidstakeren selv og omgivelsene rundt legger inn nødvendig innsats. Shain og Kramer (2004) understreker at det i denne sammenheng er essensielt at arbeidsmiljøet er støttende, ved å tilby trygge og sikre omgivelser og et støttende lederskap gjennom hensiktsmessige lederatferder. I tråd med dette foreslår forskning at ledelse og organisasjonskultur er blant de viktigste faktorene for medarbeideres helse (Aronsson & Lindh, 2004; Shain & Kramer, 2004). Med andre ord står lederatferder sentralt i tilretteleggingen av helsefremmende prosesser. Videre følger en presentasjon av ledelse, hvor jeg vil gå dypere inn på helsefremmende ledelse, transformasjonsledelse og ledelse i kunnskapsbedrifter.

Ledelse

Ledelse som trekk eller atferd? Før jeg presenterer definisjoner og teorier tilknyttet ledelsesbegrepet, anser jeg det som nødvendig å tydeliggjøre skillet mellom *leder* og *ledelse*, da disse to begrepene representerer ulike perspektiv i faglitteraturen. Mer presist skiller man i denne sammenheng mellom trekk og prosess (Northouse, 2019; Yukl, 2010). Leder- og trekkperspektivet fokuserer på hvordan noen mennesker har spesifikke iboende eller medfødte karakteristikk eller kvaliteter som gjør dem til ledere. Med andre ord kan man her anse utvalget av ledere som forhåndsbestemt, hvor de som oppnår en lederposisjon har et spesielt og gjerne medfødt talent for lederrollen (Northouse, 2019; Kirkhaug, 2015). Derimot retter ledelses- og prosessperspektivet mer fokus mot hvordan ledelse er et fenomen som beror seg på interaksjonen mellom lederen og medarbeiderne. Dette synet på ledelse gjør lederrollen tilgjengelig for alle, da man fokuserer på personers atferd framfor trekk (Northouse, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Yukl, 2010). Fordi denne studien har som formål å utforske kjennetegn på lederatferder som kan ha positiv innvirkning på arbeidstakeres helsetilstand, er det sistnevnte perspektiv som er det førende i denne oppgaven. Videre er dette perspektivet

forenelig med helsefremmende arbeid og sentrale begreper innenfor dette feltet, fordi man her vektlegger prosessen som gjør mennesket i stand til å forbedre sin helse (WHO, 1986).

Definisjon av ledelse. På bakgrunn av ovenstående perspektivskille, finnes det i dagens forskningslitteratur utallige definisjoner på ledelsesbegrepet (Northouse, 2019; Kirkhaug, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Yukl, 2010; Martinsen, 2005). I denne sammenheng er det derfor nødvendig å presisere hvilke definisjoner som er de førende i denne studien. Yukl (2013) definerer ledelse som “en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Videre definerer Northouse (2019) ledelsesbegrepet på følgende måte: “Ledelse er prosessen hvor en person påvirker en gruppe mennesker for å oppnå et felles mål” (s. 5). Begge definisjoner anses som forenelig med denne oppgavens tematikk, i tråd med studiens ledelsesperspektiv hvor fokus ligger på lederatferd og prosess framfor ledertrekk og –egenskaper. I denne oppgaven oppfattes altså ledelse som samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider over tid, hvor spesifikke lederatferder påvirker hvordan dette samspillet formes. Knyttet til studiens problemstilling, vil det dermed si at denne studien har som formål å utforske kjennetegn på lederatferder som påvirker interaksjonen mellom lederen og medarbeiderne på en måte som kan bidra til å fremme medarbeidernes helse. I følgende avsnitt vil det redegjøres mer detaljert for ledelse som et potensielt helsefremmende aspekt på arbeidsplassen.

Helsefremmende ledelse. Eriksson (2011) har definert *helsefremmende ledelse* som “en ledelse som jobber for å skape kultur for helsefremmende arbeidsplasser og –verdier, og for å inspirere og motivere til medarbeidernes deltakelse i denne utviklingen” (gjengitt i Skarholt et al., 2015, s. 938). I denne sammenheng nevnes lederstøtte og involvering, sammen med lederes bidrag i utviklingen av både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet som sentrale elementer. Videre beskriver Slinning og Haugen (2011) hvordan helsefremmende lederskap omhandler “å gå først og vise vei gjennom involverende og ansvarliggjørende dialog for å skape resultater som fremmer helheten og den enkeltes fysiske, relasjonelle og mentale mestringskapasitet” (s. 51). Å besitte kunnskap om og være bevisst på egen atferd er altså det essensielle i lederens interaksjon med medarbeiderne (Slinning & Haugen, 2011).

Sammenliknet med tradisjonelle lederstiler, er den helsefremmende lederstilen belyst i betydelig mindre grad i dagens faglitteratur (Nyberg, Bernin & Theorell, 2005), antakelig som følge av at det fortsatt er mangel på kunnskap om hvordan ledelseskvaliteter og –strategier har påvirkning på forbedring av arbeidstakeres helse (Dellve, Skagert & Vilhelmsson, 2007; Nyberg et al., 2005). Det foreligger likevel flere gjennomførte studier tilknyttet fenomenet.

Blant annet har studier av helsevesenet vist sammenhenger mellom arbeidsrelatert helse blant de ansatte og praktisering av ledelse, i form av hvordan (og hvorvidt) lederen håndterer konflikter, tilbyr støtte til medarbeiderne og er tilgjengelige for dem (e.g. Dellve, Lagerström & Hagberg, 2003; Eriksen, Bruusgaard & Knardahl, 2003; Brulin et al., 1998).

Helsefremmende faktorer i ledelse. Nyberg et al. (2005) har gjennomført en litteraturstudie med formål å identifisere faktorer tilhørende en suksessfull helsefremmende lederstil. Studien oppsummerer flere lederatferder som synes å virke gjennomgående for ledere som har medarbeidere med god helse og jobbtilfredshet. Ifølge Nyberg et al. (2005) er ledere som hensyntar sine medarbeidere, initierer struktur når det trengs (særlig i stressende situasjoner), gir medarbeiderne intellektuell stimulering, inspirerer de til å se en dypere mening i jobben, tillater de å kontrollere deres arbeidsmiljø og gir mulighet for deltakelse blant atferdene som virker å stimulere helse og tilfredshet blant medarbeiderne. Sistnevnte faktor relateres til medarbeidernes opplevelse av autonomi i arbeidet (Nyberg et al., 2005).

Arbeidstakeres velvære på arbeidsplassen har blitt positivt relatert til ledere som innehar blant annet visjonære, motiverende og støttende holdninger – holdninger som er forenelige med de sentrale komponentene til *transformasjonsledelse* (Nilsson, Hertting, Pettersson & Theorell, 2005). Videre er forbedring av arbeidstakeres helse funnet å ha positiv sammenheng med ledere som praktiserer denne lederstilen (Nyberg et al., 2005). Som følge av at det foreløpig foreligger lite teori og empiri på helsefremmende ledelse som fenomen, vil jeg i følgende avsnitt gjøre rede for transformasjonsledelse med formål å kunne forklare hvordan og hvorfor denne lederstilen kan bidra til å skape helsefremmende arbeidsforhold for arbeidstakere. Denne lederstilen ble presentert for første gang for over 40 år siden (Bass, 1999), og kan således anses som et mer veletablert fenomen innenfor dagens ledelseslitteratur. Martinsen (2005) uttrykker hvordan transformasjonsledelsesteorien har blitt et eget paradigme innenfor ledelsesforskningen, og viser til hvordan de fleste studier på ledelse i dag tar utgangspunkt i dette teoretiske rammeverket. Det understrekes imidlertid at transformasjonsledelse har blitt kritisert for å framstå som et for snevert begrep innenfor faglitteraturen. Yukl (2009) hevder blant annet at for å forstå hvordan ledelse fungerer, er det ikke nok å utvikle teorier på transformasjonsledelse alene, men at forskning på ledelse bør utvikle et nyere praktisk og teoretisk rammeverk av mer omfattende art. Jeg har likevel valgt å inkludere teori på transformasjonsledelse i denne studien, da den kan bidra til å vise hvordan og hvorfor spesifikke lederatferder kan knyttes til arbeidstakeres helse, da det er funnet flere sammenhenger mellom transformasjonsledelse som lederstil og dens påvirkning på medarbeideres helse og velvære på arbeidsplassen (Nyberg et al., 2005).

Transformasjonsledelse. Bass (1985) utviklet med bakgrunn i Burns (1978) sin teori om karismatisk ledelse, det teoretiske rammeverket for transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse omfavner det dynamiske samspillet mellom leder og medarbeider, der disse to partene hever hverandre til høyere nivå, både moralsk og motivasjonsmessig (Martinsen, 2005; Hetland & Sandal, 2003), og bygger på prinsippet om at spesifikke lederatferder aktiverer en forandring eller utvikling i organisasjonen generelt, og hos hver enkelt medarbeider spesielt (Hetland, 2008). Transformasjonsledelse er etter mange års forskning på fenomenet funnet å inneha fire etablerte underliggende komponenter (Breevaart et al., 2014). Komponentene representerer konkrete lederatferder som kjennetegnes av ledere som praktiserer transformasjonsledelse. *Idealisert innflytelse* omhandler at lederen opptrer på en måte som bidrar til at han eller hun blir ansett som en rollemodell for sine medarbeidere, fordi medarbeiderne identifiserer seg med deres leder, og derav gir han heller henne tillit og respekt. *Inspirerende motivasjon* går ut på at lederen stimulerer sine medarbeideres innsats ved å sørge for at arbeidsoppgaver og –aktiviteter blir ansett som meningsfulle og utfordrende, gjennom å skape og kommunisere en appellerende visjon for fremtiden. Videre refererer *intellektuell stimulering* til hvordan lederen stimulerer medarbeidernes innovasjonsevne og kreativitet gjennom å utfordre dem til å tenke på antagelser og problemstillinger på nye måter. Siste komponent er *individuell omtanke*, hvor lederen opptrer som en mentor gjennom å rette unik oppmerksomhet til den enkelte medarbeiders behov for prestasjoner og vekst (Breevaart et al., 2014; Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1990).

Under utviklingen av det teoretiske rammeverket for transformasjonsledelse, skilte Bass (1999) denne lederstilen fra transaksjonsledelse. Mens ledere som praktiserer transformasjonsledelse er hevdet å inspirere sine medarbeidere gjennom visjoner, og gjennom dette antas å oppnå motiverte medarbeidere som presterer mer enn hva som er forventet av dem, er hovedfokus i transaksjonsledelse å forsikre seg om at medarbeiderne presterer som forventet – de gjør i utgangspunktet ikke noe mer for medarbeiderne utover dette. Sistnevnte lederstil hevdes å foregå gjennom enkle transaksjoner mellom leder og medarbeider (Bass, 1999), hvor lederen gir medarbeiderne belønninger i bytte med at medarbeiderne gjør det de har fått beskjed om å gjøre (Burns, 1978). Således er denne lederstilen basert på en bytteprosess mellom leder og medarbeider. Bass (1985) understreker imidlertid at enhver leder anvender begge lederstiler, men at de mest effektive lederne synes å praktisere transformasjonsledelse i større grad enn transaksjonsledelse.

I dag foreligger det mange studier som har utforsket sammenhengen mellom transformasjonsledelse og dens positive påvirkning på arbeidstakere. Overordnet har flere av

disse studiene vist at lederstilen har positiv innflytelse på arbeidstakeres jobbtilfredshet og helse (Nyberg et al., 2005). Blant annet bekrefter en studie gjennomført av Kark, Shamir og Chen (2003) den positive relasjonen mellom transformasjonsledelse og aspekter ved empowerment. Videre foreslår Brossoit (2000), på samme måte som Kark et al. (2003), at praktisering av transformasjonsledelse korrelerer positivt med arbeidstakeres opplevelse av empowerment, hvor studiens resultater indikerer at lederstilen appellerer sterkt til arbeidstakeres opplevelse av mening på arbeidsplassen, og at slik meningsfullhet bidrar til høyere grad av jobbtilfredshet. Flere andre studier har også vist til den positive sammenhengen mellom transformasjonsledelse og empowerment (e.g. Özaralli, 2003; Jung & Sosik, 2002). Fordi empowerment anses som en av kjerneverdiene i helsefremmende prosesser, er det i tråd med ovenstående funn nærliggende å anta at transformasjonsledelse på flere måter bidrar til å påvirke arbeidstakeres helse i en positiv retning.

Breevaart et al. (2014) peker på hvordan transformasjonsledelse kan bidra til et bedre arbeidsmiljø, fordi det foreslås at arbeidstakere som har ledere som praktiserer denne lederstilen opplever større grad av autonomi og sosial støtte på arbeidsplassen. Også Bass (1999) har beskrevet hvordan transformasjonsledelse har vist seg å fremme arbeidstakeres opplevelse av autonomi. Denne sammenhengen synes å stå sentralt i denne studien, fordi opplevelse av autonomi er funnet å ha stor betydning for arbeidstakere som jobber i kunnskapsbedrifter (Goldstein & Rockart, 1984), som følge av denne typen bedrifters fleksible og desentraliserte struktur (Kvande & Rasmussen, 2007). I neste kapittel følger en mer detaljert redegjørelse av foretrukken ledelse i kunnskapsbedrifter.

Ledelse i kunnskapsbedrifter. I over 50 år har Drucker (1959) problematisert ledelse av kunnskapsarbeidere, som et resultat av at han anså datidens lederstiler som utilpasset for ansatte i de stadig voksende kunnskapsbedriftene. Utfordringen var ifølge han selv at kunnskapsarbeidere hadde behov for en helt egen form for ledelse (Drucker, 1959), antakelig som følge av kunnskapsarbeidernes nyanserte jobbdesign, som i dag er foreslått å omfavne blant annet en autonom arbeidshverdag, kompleksitet, informasjonsprosessering, mangfold av ferdigheter og problemløsning (Morgeson & Humphrey, 2006). Drucker (1959) sine tanker og ideer ble springbrettet for forskningen på ledelse av kunnskapsarbeid (Sandvik, 2011). Basert på funn fra forskningen har det blant annet blitt foreslått at myndiggjørende ledelse er den mest effektive lederstilen å anvende på ledelse av kunnskapsarbeidere (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003). Myndiggjørende ledelse refererer til en lederstil som legger til rette for selvledelse hos medarbeiderne, hvor medarbeiderne kan ha innflytelse og lede seg selv mot organisatoriske mål (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Derimot har Yukl og Lepsinger

(2004) argumentert for at en fleksibel lederstil må anses som det mest effektive å praktisere i kunnskapsbedrifter. Andre funn viser til at bruk av både transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse synes å være det mest effektive å anvende på autonome arbeidstakere (e.g. Zang & Bartol, 2010; Piccolo & Colquitt, 2006), og at disse to lederstilene i større grad enn andre er tilpasset medarbeideres kapabilitet, problemløsning og informasjonsprosessering (Houghton & Yoho, 2007).

Felles for ovenstående funn er at de alle har utforsket hvordan de ulike lederstilene har påvirkning på effektiviteten til arbeidstakerne og kunnskapsbedriftene, og kan således tolkes som prestasjonsfokuserede studier. I denne studien er det derimot først og fremst kunnskapsarbeidernes helse som står i fokus, da formålet er å finne kjennetegn på lederatferder hos ledere som synes å lede sine medarbeidere på en helsefremmende måte. I tråd med at transformasjonsledelse både er funnet å ha positiv innflytelse på arbeidstakeres helse (Nyberg et al., 2005) og autonomi (Breevaart et al., 2014), velges denne lederstilen som den førende i denne studien. Transformasjonsledelse har også vist seg å ha påvirkning på arbeidstakeres opplevelse av jobbengasjement, fordi lederstilen er funnet å fostre faktorer som også har blitt assosiert med engasjerte arbeidstakere, som blant annet mestring, autonomi og sosial støtte (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009). For snart 20 år siden ble det utviklet en modell som har vist seg å kunne forklare hvordan spesifikke faktorer i arbeidsmiljøet kan påvirke både arbeidstakeres jobbengasjement, helse og mentale plager (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). I følgende avsnitt presenteres denne modellen, fordi den kan brukes som et rammeverk for forståelsen av hvorfor spesifikke lederatferder kan bidra til å fremme arbeidstakeres helse.

Jobbkraft-ressursmodellen

*Jobbkraft-ressursmodellen*⁴ (JD-R) er en av de mest anerkjente og omtalte modellene innenfor det organisasjonspsykologiske fagfeltet, og ble først utviklet av Demerouti og kolleger i 2001 med formål å måle og forklare hva som forårsaker utbrenthet på arbeidsplassen (Schaufeli & Taris, 2014). Som følge av psykologifagfeltets paradigmeskifte på starten av 2000-tallet (Richardsen & Martinussen, 2008), ble modellen til Demerouti og kolleger revidert av Schaufeli og Bakker (2004) noen år senere, hvor fokus gikk fra å utelukkende se på årsaker til utbrenthet til å også utforske motsatsen til de negative faktorene (Schaufeli & Taris, 2014). Mer presist inkluderer den reviderte modellen jobbengasjement som motsats til utbrenthet, og foreslår at dette kan ha påvirkning på arbeidstakeres helsetilstand. Jobbengasjement refererer

⁴ Opprinnelig begrep: The Job Demands-Resources Model, JD-R (Demerouti et al., 2001).

til en positiv og permanent følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Fenomenet er med andre ord en fellesnevner for alle fysiske, emosjonelle og kognitive energier en arbeidstaker tillegger sitt arbeid (Christian, Garza & Slaughter, 2011), og representerer en positiv tilstand som kan bidra til å fremme vedkommendes helse og velvære (Leiter & Bakker, 2010).

JD-R-modellen beskriver hvordan ansattes jobbengasjement og velvære kan fremmes eller svekkes gjennom to spesifikke faktorer i den organisatoriske konteksten, som i sin tur kan påvirke både helse og jobbengasjement (Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti et al., 2001). Disse to faktorene er arbeidstakernes jobbkrav og jobbressurser. *Jobbkrav* refererer til de fysiske, sosiale og organisatoriske aspektene på arbeidsplassen som krever vedvarende fysisk eller mental anstrengelse (Demerouti et al., 2001, s. 501). En u håndterlig mengde arbeidsoppgaver eller tidspress er eksempler på sentrale jobbkrav. Det skiller imidlertid mellom hindrende og utfordrende jobbkrav (Saksvik & Christensen, 2015). *Hindrende jobbkrav* omfavner krav som overstiger den ansattes evner, mens *utfordrende jobbkrav* er krav som kan føre til økt innsats og jobbtilfredshet fordi kravene er håndterbare og overkommelige (Tims & Bakker, 2010). *Jobbressurser* refererer til de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene på arbeidsplassen som kan bidra til å 1) oppnå arbeidsrelaterte mål, 2) redusere jobbkravene eller 3) stimulere personlig vekst og utvikling (Demerouti et al., 2001, s. 501). Blant jobbressurser som er påvist å være sterkest relatert til jobbengasjement og velvære er sosial støtte blant kolleger og/eller ledere, varierte arbeidsoppgaver, mulighet for personlig og faglig utvikling og opplevd autonomi (Hakanen & Roodt, 2010; Leiter & Maslach, 2010; Richardsen & Martinussen, 2008).

Balansen mellom en arbeidstakers jobbkrav og –ressurser er det essensielle momentet i JD-R-modellen. Det foreslås at balansen mellom disse faktorene kan påvirkes gjennom to psykologiske prosesser (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). En kontinuerlig økning av en arbeidstakers jobbkrav over en lenger periode kan resultere i større fysiske og psykiske kostnader. Som følge av dette kan den ansatte oppleve belastning gjennom økt opplevd stressnivå. Denne prosessen anses som *helsereduserende* (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007). Motsatsen til dette er derimot en *motiverende* prosess, som kan forklares gjennom en arbeidstakers oppnåelse av større tilgang på respektive jobbressurser. Denne prosessen anses som helsefremmende fordi tilgangen på jobbressurser kan øke arbeidstakerens opplevelse av motivasjon, som videre kan føre til høyere jobbengasjement og bedre helse (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbressurs som en helsefremmende komponent. Flere forskere støtter antakelsen om at en tilstrekkelig tilgang på jobbressurser kan styrke ansattes helse på arbeidsplassen (e.g. Karasek & Theorell, 1990; Bakker & Demerouti, 2007). Blant annet understreker Hobfoll (1989) i sin stressmodell hvordan maksimering av en arbeidstakers jobbressurser har positiv effekt på vedkommendes velvære fordi det gjør individet mer robust i møte med arbeidsmiljøets jobbkraav. Dette sammenfaller også med empowerment og de tre komponentene for SOC, fordi disse omhandler hvordan en person oppnår kontroll gjennom mobilisering av ressurser (Sørensen et al., 2002; Antonovsky, 1987). Således demonstrerer dette hvordan jobbressurser kan være en avgjørende faktor i arbeidstakers helsefremmende prosess, fordi en tilfredsstillende balanse mellom jobbkraav og –ressurser synes å øke arbeidstakers kontroll over arbeidssituasjonen generelt, og deres helsetilstand spesielt.

Avolio og Yammarino (2002) har foreslått hvordan ledere som praktiserer transformasjonsledelse kan bidra til å øke motivasjon hos medarbeiderne, fordi de bidrar til at medarbeiderne opplever arbeidet som meningsfylt gjennom å dele og realisere visjoner. Dette kan videre medføre høyere jobbengasjement og helse gjennom den motiverende prosessen (Schaufeli & Taris, 2014; Bakker & Demerouti, 2007). Slik kan JD-R-modellen fungere som et teoretisk rammeverk for å forklare hvordan ledere og deres spesifikke atferder kan ha innvirkning på medarbeidernes helse. Modellen foreslår at en optimal balanse mellom jobbkraav og –ressurser kan ha positiv effekt på en arbeidstakers helse og velvære (Saksvik & Christiansen, 2015; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004). I detalj blir lederens rolle i denne sammenheng å bidra til at deres medarbeidere har en tilfredsstillende balanse mellom respektive jobbkraav og –ressurser, ved å optimalisere medarbeidernes arbeidsforhold.

Metode

Formålet med denne studien er å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. I dette kapittelet vil det redegjøres for metoden som er brukt for å besvare denne problemstillingen.

Innledningsvis vil jeg presentere bakgrunn for studien, og beskrive informantenes arbeidsplass i korte trekk. Deretter presenteres studiens vitenskapelige ståsted og metodiske valg. Videre vil jeg beskrive prosessen for datainnsamling og analyse. Avslutningsvis blir det redegjort for studiens etiske betraktninger.

Bakgrunn for studien

Denne studien er en videreutvikling av et forskningsprosjekt som ble gjort i forbindelse med mitt praksisopphold i en kunnskapsbedrift våren 2018, i regi av NTNU. Under praksisoppholdet gjennomførte jeg og en medstudent kartlegging av mulige årsaker til en økende sykefraværstendens i den gjeldende bedriften, på bestilling fra bedriftens HR-stab. Hovedfokus var i denne omgang å kartlegge hvilken innflytelse gruppe- og avdelingsledere potensielt kunne ha på sykefraværsprosenten til medarbeiderne i sine respektive grupper. Kartleggingen ble gjort gjennom intervjuer med åtte utvalgte gruppe- og avdelingsledere i den aktuelle bedriften, i kombinasjon med gjennomgang og analyser av bedriftens kontekstuelle faktorer. Resultatene ble nedskrevet og fremstilt i en upublisert rapport, som ble et viktig utgangspunkt for videreutviklingen av prosjektet.

Jeg fant fort tematikken i prosjektet svært interessant, og besluttet tidlig i prosjektfasen at dette var et forskningsområde jeg ønsket å jobbe videre med i forbindelse med mitt masterprosjekt. Som følge av at dagens organisasjonspsykologiske forskning vier mer oppmerksomhet til positiv psykologi generelt (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), og helsefremmende arbeidsplasser spesielt (Christensen, Saksvik & Karanika-Murray, 2017; Torp, 2013; Sørensen & Wathne, 2007), ønsket jeg imidlertid å vende om på tematikken ved å belyse helsefremmende lederatferder framfor lederatferders potensielle innvirkning på sykdom og uhelse hos sine medarbeidere. Masterprosjektet er gjennomført i samarbeid med praksisbedriften, og forskningsformålets motiv er et ønske om å gjøre studien informativ for bedriften, samtidig som det kan være et bidrag i den eksisterende faglitteraturen på helsefremmende arbeid.

Beskrivelse av bedriften. Studien er gjennomført i samarbeid med en norsk IT-bedrift som består av omkring 300 ansatte. Bedriften er inndelt i flere ulike nivåer, med henholdsvis 4 avdelinger på produksjonsnivå med til sammen 22 underordnede grupper tilhørende de ulike avdelingene, og en overordnet stab på administrativt nivå. Denne studiens datamateriale er

innhentet fra ledere på bedriftens avdelings- og gruppenivå, og er således en del av produksjonen som leverer og driver IT-tjenester både internt i bedriften og ut til deres kundegrupper. For å overholde bedriftens og informantenes anonymitet vil det ikke redegjøres ytterligere for bedriften generelt eller avdelingene og gruppene spesielt. En mer detaljert beskrivelse av studiens informanter presenteres på s. 21-22.

Vitenskapelig ståsted

I psykologisk forskningstradisjon vil forskerens vitenskapelige ståsted alltid ha innflytelse på hvordan man innhenter og tilegner seg kunnskap, og hvordan man tolker dataene som samles inn (Maxwell, 2012). Denne studien har en sosialkonstruktivistisk tilnærming. Det vil si at min forståelse av virkeligheten (ontologi) og hvordan det er mulig å innhente kunnskap om denne virkeligheten (epistemologi), er forankret i forståelsen av at mennesker konstruerer sin verden gjennom opplevelser og sosiale situasjoner (Tjora, 2017). Kunnskapen jeg presenterer i denne studien er altså konstruert gjennom den sosiale samhandlingen mellom meg og studiens informanter. Videre blir ledelse som et sentralt fenomen i denne studien også forstått gjennom den sosialkonstruktivistiske tradisjonen, fordi ledelse skapes gjennom interaksjon mellom leder og medarbeider (Northouse, 2019; Yukl, 2010). Informantenes oppfatning av virkeligheten er således ansett å være et resultat av hvordan de opplever den sosiale interaksjonen med sine medarbeidere. Til slutt er mitt syn på kunnskap også preget av pragmatisme, fordi jeg finner det viktig at studien kan være av nytteverdi for bedriften som informantene tilhører. Jeg håper også at studien kan være et bidrag for videre forskning på helsefremmende arbeid, da mer kunnskap på fagområdet vil kunne gagne samfunnet.

Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitative metodetilnæringer i psykologi har som motiv å utforske, beskrive og tolke menneskers personlige og sosiale opplevelser (Smith, 2015). Forskere som anvender kvalitative forskningsmetoder ønsker å oppnå dypere innsikt i et gitt fenomen (Tjora, 2017). Fordi formålet med denne studien var å få en dypere forståelse av aspektene innenfor helsefremmende ledelse, og hva det kan innebære for både ledere og medarbeidere, anså jeg det som hensiktsmessig å ha en kvalitativ tilnærming til den aktuelle forskningen. Med en sosialkonstruktivistisk forståelse av fenomenet som har blitt utforsket, tar studien høyde for at informantenes opplevelser har oppstått gjennom sosiale interaksjoner med sine medarbeidere, og er således situasjonsbasert. Dette er også forenelig med kvalitative metoder, fordi slike undersøkelser kan bidra til å fremme innsikten i hvordan menneskers opplevelser blir formet

av vedkommendes kontekster i livet (Hennink, Hutter & Bailey, 2011). Videre har helsefremmende ledelse som fagområde også påvirket mitt valg av metode. Helsefremmende arbeid har funnet sin plass i dagens forskningsbilde, etter at begrepet ble aktualisert for rundt 30 år siden (WHO, 1986). Det foreligger imidlertid mindre forskning som belyser hva ledere kan gjøre for å tilrettelegge for medarbeideres kontroll over egen helse og velvære på arbeidsplassen. I denne sammenheng fant jeg det formålstjenlig å ha en kvalitativ metodetilnærming, fordi disse metodene gjerne blir anvendt på fagområder som mangler teori, eller hvor eksisterende teori ikke forklarer fenomenet på en tilfredsstillende måte (Larkin, 2015; Hennink et al., 2011).

Datainnsamling

Kvalitativt intervju. I kvalitativ forskning gjennomføres datainnsamlingen med mål om å anskaffe detaljert og kompleks innsikt i det aktuelle temaet som utforskes (Smith, 2015). I denne studien ble kvalitative forskningsintervju brukt som datainnsamlingsmetode. Intervju er et vanlig og mye anvendt verktøy innenfor det psykologiske og samfunnsvitenskapelige fagfeltet (Howitt, 2013; King & Horrocks, 2010). Ved bruk av kvalitative intervju ønsker man å oppnå kunnskap og forståelse om informantenes liv, gjennom beskrivelser som preges av perspektivet til den som blir intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2015). For å oppnå kunnskap som omhandler hva ledere gjør for å skape en arbeidssituasjon som kan vise seg å være helsefremmende for sine medarbeidere, vurderte jeg det som fordelaktig å innhente beskrivelser av utvalgte leders erfaringer og opplevelser gjennom kvalitative intervju.

Under datainnsamlingen ble det brukt en semistrukturert intervjuform. Slike intervjuer bærer preg av flyt og struktur, samtidig som det har som hensikt å få informantene til å snakke åpent og fritt om ulike fenomener (Howitt, 2013). Motivet for valg av denne intervjuformen var et ønske om å tilstrebe en mest mulig likeverdig og nøytral relasjon mellom meg og informanten. Videre var det fordelaktig at jeg som intervjuer stod fritt til å omstrukturere og endre på spørsmålenes rekkefølge eller komme med spontane oppfølgingsspørsmål underveis, i tråd med hvordan de ulike intervjuene utviklet seg (Tjora, 2017; Howitt, 2013). Graden av fleksibilitet ga meg som forsker muligheten til å veilede informantene inn på ønskede temaer, eller følge opp interessante og/eller nye temaer som dukket opp underveis, som var sentrale for tematikken i studien.

Informanter. For å gi et grundigere bilde av utvalget i denne studien, ønsker jeg først å redegjøre for praksisprosjektets informanter, som var bakteppet for utvalget i masterstudien. Praksisprosjektets utvalg bestod av åtte mellomledere på avdelings- og gruppenivå, alle ansatt i samme IT-bedrift. Samtlige ledere holdt til under samme lokasjon, og bestod av både menn

og kvinner med varierende bakgrunn hva gjelder utdanning, ansiennitet og arbeidserfaring. Antall år informantene hadde hatt lederansvar varierte fra 3 til 14 år, og antall medarbeidere informantene hadde ansvar for varierte fra 5 til 20. Utvalget som ble foretatt i forbindelse med praksisprosjektet ble gjort i samarbeid med HR-avdelingen i den gjeldende bedriften. Sammen plukket vi ut åtte ledere som hadde varierende sykefraværsprosent i sine respektive avdelinger eller grupper, med mål om å fange opp forskjeller, likheter og potensielle sammenhenger mellom de ulike gruppene og/eller tilhørende ledere. Lavest fraværsprosent var 1,63 mens høyest fraværsprosent var 33,96 (måletall fra første kvartal 2018).

Utvalget i denne masterstudien er en del av utvalget som presenteres i ovenstående avsnitt, og består av tre av de åtte lederne som deltok i praksisprosjektet. Mer presist er de tre informantene i denne studien blant lederne for grupper med lavest sykefraværsprosent i den gjeldende bedriften. Dette utvalget består av to menn og en kvinne. Som et ytterligere verktøy for denne studiens utvalgsprosess, ble den upubliserte praksisrapporten som presenterer praksisprosjektets funn brukt som grunnlag. Praksisrapporten viste blant annet til at de tre utvalgte lederne hadde fellestrekk og –fokus som virket å ha en positiv innflytelse på medarbeiderne (se detaljert oversikt i Tabell 1, s. 23). Dette var motivet for å gjennomføre dybdeintervjuer med de tre gruppelederne, med et fokusskifte fra sykefraværsårsaker til arbeidskarakteristikker relatert til helsefremmende arbeid og ledelse. Målet med dybdeintervjuene var å oppnå en grundigere forståelse av informantenes lederatferd gjennom intervjuer av mer omfattende og detaljert art (Howitt, 2013).

Intervjuguide. Før utviklingen av intervjuguiden som ble brukt under studiens datainnsamling beskrives, er det nødvendig å redegjøre for utviklingen av intervjuguiden som ble brukt i praksisprosjektet. Praksisprosjektets intervjuguide ble utviklet på forespørsel fra HR-avdelingen i praksisbedriften, med mål om å kartlegge potensielle årsaker til den økende sykefraværsprosenten i bedriften. I forkant av guidens utforming brukte jeg og min medstudent flere metodikker for å forstå kontekstuelle faktorer i bedriften. Deltakelse på møter og kulturforum, innhenting og avlesing av statistikk og flere kartleggende samtaler med HR-sjef og HR-rådgivere var eksempler på dette. På bakgrunn av bedriftens kontekstuelle faktorer som omhandlet sykefraværsproblematikken sammen med vår forkunnskap på fagområdet, utformet vi en intervjuguide som vi ferdigstilte i samarbeid med en av HR-rådgiverne, for å sikre at temaene var relevante og dekkende, og at lederne som skulle intervjues hadde kjennskap til begrepene som ble anvendt i guiden. Den ferdigstilte intervjuguiden (Vedlegg 1) bestod av en introduksjon og beskrivelse av praksisprosjektet, og innledende spørsmål som dekket informantenes demografiske variabler. Disse spørsmålene

bidro til å få en innsikt i informantenes arbeidskontekst. Videre bestod guiden av følgende overordnede temaer: 1) ledelse, 2) kultur, 3) sykefravær/sykenærvær, 4) medarbeiderne, 5) helsefremmende tiltak. For å kvalitetssikre intervjuguiden, ble den pilottestet i forkant av gjennomføringen av de åtte intervjuene.

Sammen med helsefremmende tematikk, dannet praksisprosjektets intervjuguide og funn grunnlaget for utformingen av denne studiens intervjuguide. Etter gjennomgang av sentral teori og empiri, og av intervjuene fra praksisprosjektet med spesielt fokus på intervjuene til de tre informantene i denne studien, ble studiens intervjuguide utformet ut fra en helsefremmende tilnærming med åtte underordnede temaer. Å ha en godt utarbeidet intervjuguide i forkant av datainnsamlingen kan øke forskerens trygghet i den kommende intervjusituasjonen, da den kan bidra til at forskeren fokuserer på utsagnene til informantene framfor de kommende spørsmålene som skal stilles, og samtidig oppnå bedre flyt under intervjuet (Tjora, 2017; Howitt, 2013). Guiden ble kvalitetssikret både av min interne veileder og av HR-sjefen i informantenes bedrift, for å nok en gang sikre dekkende temaer og for å sørge for at anvendte begreper og uttrykk var av forstående karakter for informantene.

Nedenfor presenteres de gjennomgående temaene som fremkom av praksisprosjektets intervjuer med de åtte lederne, og som ble brukt som utgangspunkt for utformingen av dennes studiens intervjuguide (Tabell 1). Det understrekes at denne tabellen kun presenterer temaer som jeg fant relevant for forskningen på helsefremmende ledelse. Tabellen dekker altså ikke funnene innenfor alle de tematiske områdene i praksisprosjektet. Samtlige temaer ble nevnt hos alle de tre informantene som ble plukket ut som deltakere i denne studien.

Tabell 1.

Oversikt over gjennomgående temaer hos gruppelederne i kunnskapsbedriften.

Nr.	Tema
1	Ledelse gjennom tillit
2	Leders tilgjengelighet
3	Inkluderende lederstil
4	Kjennskap til medarbeideres styrker og svakheter
5	Kompetansen ligger hos medarbeiderne
6	Fokus på hensiktsmessig feedback til medarbeiderne
7	Fremme kontinuerlig utvikling blant medarbeiderne
8	Motiverer medarbeiderne gjennom lagspill

Studiens ferdigstilte intervjuguide (Vedlegg 2) ble på bakgrunn av ovenstående temaer bestående av åtte følgende temaer: 1) lederstil, 2) motivering av medarbeiderne, 3) kartlegging av styrker og personlige preferanser/egenskaper, 4) medarbeidernes kompetanse, 5) relasjonen mellom leder og medarbeider, 6) måloppnåelse og mestring, 7) rolleklarhet og 8) helsefremmende arbeid. Hvert av disse temaene inneholdt åpne spørsmål og forslag til oppfølgingsspørsmål, med formål å sikre at jeg fikk dekket alle teamene, gjennom oppfordring til utdypelse eller oppklaring av svar (Tjora, 2017). Ifølge Langdridge (2011) er det viktig at forskeren øver seg på intervjuet på forhånd. I forkant av datainnsamlingen ble derfor intervjuguiden pilottestet på en kunnskapsarbeider i en liknende stilling som informantenes. Gjennom denne prosessen fikk jeg enda bedre kjennskap til intervjuguiden, samtidig som jeg fikk kvalitetssikret at spørsmålene fremstod som tydelige og at guiden hadde en god struktur som bidro til flyt i intervjuet. I etterkant av pilotintervjuet reviderte jeg intervjuguiden noe, i form av omformuleringer og tydeliggjøring av enkelte spørsmål. Dette fant jeg også nødvendig å gjøre underveis i datainnsamlingen, da jeg opplevde at enkelte spørsmål ble oppfattet på en uforutsett måte av den første informanten.

Rekrutteringsprosess. I kvalitativ forskning vil informantenes kriterier ofte være knyttet til hva forskeren ønsker å oppnå dypere kunnskap om (Tjora, 2017). Ved bruk av spesifikke kriterier vil utvalgsprosessen således være strategisk, som innebærer å velge informanter som kan gi rike beskrivelser av tematikken som utforskes (Thagaard, 2009; Mehmetoglu, 2004). I mitt tilfelle ble informantenes kriterier satt i tråd med prosjektets tematiske vending fra å utforske sykefraværsproblematikk til å gå dypere inn på kjennetegn hos ledere som lykkes med å tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø. Med andre ord var hovedkriteriet for deltakelse i studien at informantene hadde deltatt i praksisprosjektet. I detalj ønsket jeg å samle inn mer informasjon fra informantene i prosjektet som hadde lav sykefraværsprosent i sine grupper, og som samtidig i sine intervjuer ga uttrykk for en lederatferd som synes å ha en positiv og helsefremmende innvirkning på sine medarbeidere.

På bakgrunn av ovenstående kriterier plukket jeg ut tre ledere i samspill med HR-avdelingen i den gjeldende bedriften. Rekrutteringen foregikk gjennom bedriftens HR-sjef, som tok kontakt med de tre informantene over mail. Mailen inneholdt informasjon om prosjektets videreutvikling, vilkårene for deltakelse i masterstudien og detaljer vedrørende dybdeintervjuet. I mailen var også informasjonsskrivet vedlagt. Alle de tre informantene takket umiddelbart ja til videre deltakelse i prosjektet.

Gjennomføring av intervjuene. Datainnsamlingen ble gjennomført i november og desember høsten 2018. Jeg gjennomførte alle de tre dybdeintervjuene alene. Tjora (2017)

understreker at det er sentralt å skape en avslappet intervju situasjon for informantene for å oppnå kvalitetsrike intervjuer. I tråd med dette, sammen med praktiske årsaker (e.g. tid), ble samtlige intervjuer gjennomført på diverse møterom på informantenes arbeidsplass. Jeg anså det som verdifullt at intervjuomgivelsene var familiære for informantene, da dette kunne bidra til å gjøre intervju settingen tryggere og mer komfortabel, som videre kan gjøre at informantene snakker mer fritt om ulike tanker og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015).

Jeg innledet intervjuene med å gjengi informasjon om masterprosjektet, konfidensialitet og anonymitet, etterfulgt av at informantene underskrev samtykkeerklæringen for deltakelse. Videre fulgte utspørringen av informantene. Jeg brukte intervjuguiden som en veileder for å sørge for at alle temaer ble dekket. Spørsmålenes rekkefølge varierte imidlertid avhengig av informantenes respons, med formål å opprettholde intervjuets flyt. For å oppnå flyt er det også viktig at forskeren er aktivt lyttende og stiller oppfølgingsspørsmål der det er passende eller nødvendig (Howitt, 2013). I de tilfellene hvor jeg ønsket mer utdypende svar brukte jeg stillhet og uttrykk som «Du nevnte at (...), kan du fortelle mer om det?» for å oppnå rikere beskrivelser av deres meninger eller opplevelser. Samtlige intervjuer varte i 50-60 minutter, og det ble brukt båndopptaker etter samtykke fra informantene. På denne måten kunne jeg ha fullt fokus på flyten i samtalen og utsagnene som informantene kom med.

Transkribering. Å transkribere datamaterialet gjør analyseprosessen mer oversiktlig for forskeren (Jacobsen, 2005). Ved bruk av tematisk analyse spesielt, er det essensielt å transkribere på en nøyaktig måte for å unngå at man overser verdifulle utsagn og informasjon fra informantene (Braun & Clarke, 2006). Studiens datamateriale ble transkribert ordrett og ikke-verbale uttrykk (e.g. latter, ironi, lange pauser) ble notert i parentes og kursiv. Kortere pauser ble angitt med tre punktum (e.g. «Ehm, vet ikke helt... Om alle er enige, men»). Særlig markante ord ble oppført med store bokstaver (e.g. «Jeg opplever dette HVER dag»). Slike detaljer anbefales for at leseren skal kunne skape seg et inntrykk av dialogen (Poland, 2002).

Analyse av datamateriale

I følgende kapittel gjøres det rede for studiens analyseprosess. Først vil jeg presentere og begrunne valg av analysetilnærming. Deretter vil jeg redegjøre for hvordan analysen av det innhentede datamaterialet ble gjennomført i praksis. Formålet med fremstillingen av studiens analysetilnærming og –prosess er å bidra til at studien blir mer transparent for leseren, ved å oppgi nøyaktig informasjon om hva som har blitt gjort, og hvorfor (Yardley, 2015). Det presiseres at denne fremstillingen baseres på hvordan analysene av dybdeintervjuene tilknyttet studien ble gjennomført. Intervjuene fra praksisoppholdet ble analysert på en mer overordnet måte, da hensikten med resultatfremstillingen av disse dataene var å danne en bakgrunn for de

endelige funnene fra dybdeintervjuene. Analysen av første intervjurunde gikk derfor ut på å lese gjennom og anskaffe oversikt over sammendragene av intervjuene, sammenlikne dette materialet med de foreliggende kontekstuelle faktorene i bedriften, og finne fellestrekk som sammen kunne representere det kontekstuelle utgangspunktet for funnene i studien. Dette ble presentert i rapporten som ble skrevet for praksisbedriften våren 2018. Funnene i denne rapporten vil bli trukket inn i analysen og presentasjonen av den der det er naturlig.

Analysetilnærming. Dybdeintervjuene i denne studien ble analysert tematisk. Tematisk analyse er en kvalitativ og fleksibel metode som blir brukt for å identifisere og analysere tematikk som går igjen i et datasett (Larkin, 2015; Braun & Clarke, 2006). I tråd med studiens formål om å identifisere sentrale kjennetegn på lederatferder som kan bidra til en helsefremmende arbeidsplass for arbeidstakere, anses tematisk analyse som en hensiktsmessig analysetilnærming, da metoden hevdes å være egnet når forskeren ønsker å identifisere temaer i data som kan bidra til å forklare kjennetegn ved et fenomen (King & Brooks, 2017). Videre vurderes metoden som gunstig fordi den tilbyr stor grad av fleksibilitet, og er en av få kvalitative metoder som ikke er forankret i et spesifikt rammeverk hva gjelder teori og epistemologi (Braun & Clarke, 2006). Det presiseres imidlertid at litteraturen fremhever viktigheten av at forskere som anvender tematisk analyse må presentere og tydeliggjøre deres epistemologiske antakelser (Brooks, McCluskey, Turley & King, 2015). Tematisk analyse er dessuten en nyttig metode å anvende når dataene består av detaljert tekstmateriale (Howitt, 2013). Fordi min studie baseres på transkripsjoner av forskningsintervjuer, synes denne analysetilnærmingen å være et hensiktsmessig valg.

Gjennom dens store grad av fleksibilitet, åpner tematisk analyse både for en induktiv og deduktiv tilnærming (Braun & Clarke, 2006). Denne forskningsprosessen vurderes å være drevet av begge innfallsvinkler. Min foreliggende teoretiske kunnskap om helsefremmende ledelse som fenomen la føringer for datainnsamlingen og analyseprosessen. Mer spesifikt ble utformingen av dybdeintervjuenes intervjuguide preget av eksisterende kunnskap og teori på det helsefremmende fagfeltet. Videre har mitt teoretiske bakteppe antakeligvis også påvirket mitt fokus og utvalgte temaer i dataene. Slik er studien min deduktivt drevet. Likevel ble analysen gjennomført med mål om å søke og finne sentrale kjennetegn i det innsamlede datamaterialet. Som et resultat ble studiens tematiske og teoretiske rammeverk justert i takt med funnene som ble gjort i analysen. På denne måten har forskningsprosessen også blitt preget av induktive trekk. Dette er dessuten forenelig med studiens epistemologiske tilnærming, med en antakelse om at den sosiale konteksten alltid vil påvirke menneskers opplevelser av gitte situasjoner (Tjora, 2017). Temaene som ble funnet i denne studien, er

med andre ord formet av de situasjoner som informantene tar del i gjennom en arbeidshverdag og i livet generelt, og er på denne måten drevet av datamaterialet.

Analyseprosess. Braun og Clarke (2006) har utarbeidet seks veiledende steg for å gjennomføre en holdbar tematisk analyse, med formål å unngå potensielle fallgruver under prosessen. Denne studiens dataanalyse tok utgangspunkt i nevnte steg: 1) bli kjent med datamaterialet, 2) førstegangskoding, 3) søke etter temaer, 4) evaluere temaene, 5) definere og navngi temaene, og 6) skrive en forskningsrapport. Det understrekes imidlertid i litteraturen at analysen ikke er en lineær prosess, men at man som forsker med fordel beveger seg frem og tilbake mellom de ulike stegene i tråd med at de samspiller med og bygger på hverandre (Maxwell, 2012; Braun & Clarke, 2006). I følgende avsnitt blir stegene presentert sammen med en beskrivelse av hvordan det ble gjennomført i praksis.

Steg én. *Bli kjent med datamaterialet.* Det første steget i analyseprosessen til en tematisk analyse finner sted allerede under innsamlingen av dataene og den påfølgende transkriberingen av datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Ved å være tilstede under samtlige intervjuer – både under første og andre intervjuerunde – sørget jeg for å oppnå umiddelbar nærhet til dataene. Transkripsjonene av dybdeintervjuene ble gjennomlest flere ganger i forkant av analysen. På denne måten forsikret jeg meg om at jeg var kjent med all informasjon som var innhentet til studien (Braun & Clarke, 2006).

Steg to. *Førstegangskoding.* I det neste steget av den tematiske analysen utvikles koder som skal beskrive sitatene i datamaterialet. Hver enkelt kode har som hensikt å representere en egenskap som forskeren finner interessant eller relevant for studien (Braun & Clarke, 2006). For å segmentere mine koder benyttet jeg dataverktøyet NVivo – et program for tekstanalyse. Alle dybdeintervjuene ble gjennomgått, og koder ble generert ut fra tilknyttede utsagn av informantene, med mål om å gjenspeile kodene med utsagnenes innhold. Det varierte hvorvidt kodene representerte én enkelt linje, eller om de representerte et større utdrag av intervjuene. For eksempel ble utsagnet “Det er sjeldent jeg møter folk som har mer eierskap for det de holder på med enn dem” kodet som “Eierskap til jobben”. Fordelen med bruk av NVivo er at alle utdrag som tildeles samme kode automatisk blir samlet. Dette ga meg en overordnet oversikt over hvilke koder som gikk igjen i intervjuene, og ble en god indikator på gjennomgående og sentrale utsagn i datamaterialet.

Steg tre. *Søke etter temaer.* Etter at kodene er utviklet, identifiseres mønstre på tvers av datamaterialet ved å sortere nærliggende koder sammen til overordnede og navngitte temaer (Braun & Clarke, 2006). Målet med dette steget er å organisere dataene i meningsfulle grupper (Howitt, 2013). I denne delen av analysen sammenliknet jeg koder, og undersøkte

hvilke koder som var nært knyttet til hverandre. Rent praktisk ble dette gjort ved å skrive ut tekstutdragene tilhørende de ulike kodene, og ut fra dette sammenlikne og gruppere koder og utsagn som syntes å representere samme fenomen. Deretter forsøkte jeg å finne navn på de ulike grupperingene, med formål å i størst mulig grad gjenspeile de aktuelle fenomenene. For eksempel ble kodene “Motivere medarbeiderne gjennom ros”, “Gi medarbeiderne hyppige tilbakemeldinger” og “Kommunisere direkte med hver enkelt medarbeider” segmentert i det overordnede temaet “Tilbakemeldinger til medarbeiderne”.

Steg fire. *Evaluere temaene.* I denne fasen av analyseprosessen ble det vektlagt å fokusere de identifiserte temaene. Under dette steget er det sentralt å vurdere om temaene har intern homogenitet og ekstern heterogenitet – altså vurdere hvorvidt kodene innenfor et tema henger sammen på en meningsfull måte, og om hvert enkelt tema skiller seg fra de andre identifiserte temaene (Braun & Clarke, 2006). Etter at grupperingene var segmentert i tentative temaer, gjennomgikk jeg datamaterialet på nytt for å se etter potensielle utsagn som jeg muligens hadde oversett tidligere i analyseprosessen. Slik ble noen av temaene tildelt flere utsagn som bidro til å underbygge fenomenene ytterligere. Ved gjennomlesing av utdragene til de ulike temaene, ble noen temaer slått sammen, da de viste seg å representere samme fenomen. Andre temaer ble derimot forkastet, da de ble vurdert som mindre relevant for å besvare studiens problemstilling.

Steg fem. *Definere og navngi temaene.* Etter at temaene er sortert og evaluert, og den tematiske oversikten er ferdigstilt, blir de enkelte temaene definert og navngitt (Braun & Clarke, 2006). Mine temaer ble navngitt med bakgrunn i studiens problemstilling, hvor jeg i tråd med dette forsøkte å definere gjennomgående lederatferder. Samtidig hadde jeg fokus på å forsøke og tydeliggjøre forskjellen mellom de ulike temaene.

Steg seks. *Skrive en forskningsrapport.* Siste steg i den tematiske analyseprosessen er å produsere og ferdigstille den skriftlige presentasjonen av studien (Braun & Clarke, 2006). Under dette steget ble sentrale utsagn valgt ut fra datamaterialet for å underbygge funnene.

Etiske betraktninger

I følgende avsnitt vil jeg redegjøre for etiske betraktninger som er tatt høyde for i dette masterprosjektet, både under datainnsamlingen og ved fremstillingen av resultatene. I denne sammenheng er frivillig deltakelse, informert samtykke, konfidensialitet og anonymitet sentrale prinsipper som er viktig å ta hensyn til under forskningsprosessen (Tjora, 2017). Masterprosjektet og tilhørende vilkår ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) i november 2018, hvor det ble vurdert at behandlingen av prosjektets opplysninger om

personvern samsvarer med personvernreglementet. Godkjenningen ble foretatt før dybdeintervjuene ble gjennomført i november og desember samme år (Vedlegg 3).

Informert samtykke. Fordi dette masterprosjektet er en videreutvikling av et praksisprosjekt som fant sted våren 2018, fikk deltakerne informasjon om studien i to omganger, gjennom to forskjellige informasjonsskriv. Det første informasjonsskrivet ble utdelt i forkant av første datainnsamling (Vedlegg 4). Dette skrivet inneholdt informasjon om praksisprosjektets formål, informantenes rettigheter og hva deltakelse innebar. De ble videre informert om hvem som fikk tilgang på opplysningene i etterkant av intervjuene, hvordan datamaterialet ville bli behandlet i etterkant og at deltakelsen var frivillig. Informasjonsskrivet inneholdt i tillegg informasjon vedrørende masterprosjektet, hvor det ble fremmet et ønske om å bruke datamaterialet i etterkant av ferdigstilt praksisprosjekt i mai 2018. Her ble det oppgitt informasjon om ytterligere rettigheter, konfidensialitet, anonymitet og personvern, og det ble understreket at også denne deltakelsen var frivillig. Skrivet bestod av to signaturposter, hvor den ene posten representerte samtykkeerklæring for deltakelse i praksisprosjektet, mens den andre posten representerte samtykkeerklæring for at dataene som ble samlet inn kunne brukes i et senere masterprosjekt tilknyttet NTNU. Samtlige deltakere skrev under på begge poster i forkant av at intervjuene ble gjennomført.

Etter at masterprosjektet ble godkjent av NSD, fikk informantene tilsendt et oppdatert informasjonsskriv (Vedlegg 5). Dette skrivet inneholdt mer detaljert informasjon om masterstudien, ytterligere informasjon om personvern, og en nyansert presentasjon av informantenes rettigheter, konfidensialitet, anonymitet og kontaktinformasjon. Videre bestod informasjonsskrivet av en ny samtykkeerklæring, som informantene underskrev høsten 2018.

Konfidensialitet og anonymitet. I informasjonsskrivet tilknyttet masterprosjektet ble deltakerne informert om at deres navn, arbeidsplass og annen sensitiv personinformasjon anonymiseres for å sikre at informantene ikke kan identifiseres i resultatfremstillingen. Allerede under transkriberingen av intervjuene ble denne informasjonen erstattet eller fjernet. Videre har konfidensialiteten blitt etterholdt ved å oppbevare lydopptakene på en passordbeskyttet enhet som ikke har vært tilgjengelig for andre. Nevnte opptak ble slettet fortløpende etter at transkriberingen av intervjuene var ferdigstilt. Transkriberingene ble også oppbevart på en passordbeskyttet enhet som kun jeg har hatt tilgang på.

Resultater

Formålet med denne studien er å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. I denne delen av oppgaven presenteres resultatene fra den tematiske analysen av studiens datamateriale. Resultatene baseres på informantenes beskrivelser av hvordan de samhandler med og tilrettelegger for sine medarbeidere gjennom en arbeidshverdag. Følgende temaer vil bli presentert: 1) skape en god kommunikasjonsflyt, 2) fokus på medarbeidernes utvikling, 3) inkludere hver enkelt medarbeider og 4) tilrettelegge for gruppeharmonier. Alle temaer inkluderer tilhørende underkategorier som illustrerer temaene på et detaljert nivå.

For å plassere temaene i en kontekst, vil jeg først presentere arbeidsforholdene til medarbeiderne som er underordnet de tre informantene i studien. I tråd med at informantene er ledere til grupper med en henholdsvis lav sykefraværsprosent, vil jeg altså presentere de mest fremtredende og gjennomgående tendensene i arbeidsforholdene til disse gruppene. I detalj vil jeg beskrive hvordan disse medarbeidernes arbeidshverdag er utformet og strukturert, og hvilke konsekvenser disse arbeidsforholdene virker å ha for medarbeiderne. Formålet med dette er å kunne knytte helsefremmende lederatferder til spesifikke arbeidsforhold. Det kontekstuelle utgangspunktet har blitt generert på grunnlag av resultatene fra den tematiske analysen av dybdeintervjuene, og analysen av de kontekstuelle faktorene til bedriften og intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med praksisprosjektet våren 2018. Nedenfor følger en tabell som illustrerer kontekstens tema med tilhørende underkategorier.

Tabell 2.

Oversikt over studiens kontekst.

Overordnet tema	Underkategorier
Medarbeidernes arbeidsforhold	Fleksibel arbeidshverdag Fagkompetanse Eierskap til jobben Gruppesammensetning

Medarbeidernes arbeidsforhold

Fleksibel arbeidshverdag. Det blir gitt uttrykk for at medarbeiderne i de tre gruppene har en fleksibel struktur på arbeidshverdagen. I dette ligger det at deres arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis er avhengig av å bli gjort på et bestemt sted til en bestemt tid. Flere av informantene uttrykker at deres medarbeidere stort sett har frie tøyler hva gjelder

arbeidsmetoder, så lenge man leverer som forventet. Flere av informantene henviser til dette som «frihet under ansvar». Det understrekes imidlertid at denne fleksibiliteten avhenger noe av mengden bestillinger og etterspørsler som forekommer i de ulike tidsperiodene, da arbeidsoppgaver knyttet til dette i større grad bestemmes av tidsfrister og konkrete arbeidsmetoder, sammenliknet med oppgaver som tilhører gruppenes daglige drift og faste gjøremål. Som følge av en dynamisk bransje med et høyt tempo, og grupper med brede ansvarsområder, innbyr også medarbeidernes arbeidsforhold til stor grad av variasjon i arbeidsoppgaver og –metoder. For eksempel varierer det hvorvidt de løser problemstillinger og oppgaver i grupper eller individuelt og selvstendig.

Fagkompetanse. Et gjennomgående trekk hos medarbeiderne er hvordan deres interesse for og besittelse av fagkunnskap driver dem gjennom arbeidshverdagen. Som følge av at de arbeider i en kunnskapsbedrift som drifter og leverer IT-tjenester, er arbeidsoppgavene de utfører avhengig av tilstrekkelig teknologisk kompetanse. Blant annet påpeker flere av informantene at de fleste medarbeiderne i deres grupper er seniorer, og at lederne derfor ofte opplever at medarbeiderne kan faget bedre enn dem selv. Det refereres i denne sammenheng til hvordan mange av medarbeiderne elsker å fordype seg i ny teknologi, og at alle har svært god kjennskap til sitt fag- og ansvarsområde. I tråd med dette gir informantene uttrykk for at deres medarbeidere er opptatt av å ha tilgang på spennende arbeidsoppgaver for å stimulere og utvikle sin kompetanse, og for å ikke stagnere. Videre knytter informantene medarbeidernes mestringsfølelse opp mot de faglige aspektene ved jobben, da de har en oppfatning av at deres medarbeidere opplever mestring når de blant annet lykkes med å få på plass ny teknologi, bidrar til vellykkede endringer på systemer, leverer på tidsfristen og kommer i mål med oppgaver som de har slitt med over en lenger tidsperiode.

Eierskap til jobben. I tråd med ovenstående kategori, viser også informantene til hvordan medarbeiderne er ansvarsbevisste og uttrykker et stort eierskap til jobben de gjør. I dette ligger det at de viser villighet til å yte stor innsats i alle arbeidsoppgaver de utfører, som følge av at de kjenner på ansvaret for å levere på de tjenestene de forvalter. Bakgrunnen for dette synes å komme av at kompetansen og kunnskapen som kreves av medarbeiderne er av særegen art. Dette vil med andre ord si at hver enkelt medarbeider på mange måter kan anses som uerstattelig, og at mange av arbeidsoppgavene ikke blir gjort dersom de som besitter ansvaret for dem ikke leverer som forventet. Dette kan videre henge sammen med at gruppenes arbeidskraft og ansvarsområder er en viktig del av en større kjede, som er avhengig av at driften innad i de enkelte gruppene er velfungerende til enhver tid. Ønsket om å ikke være det svake leddet i kjeden virker således å ha stor betydning for eierskapet som hver

enkelt medarbeider gir uttrykk for å føle på. Videre er tjenestene bedriften leverer knyttet til landets helsetjenester. Motivasjonen i jobben virker således å stamme fra ønsket om å forbedre tjenestene i helsevesenet. Informantene gir inntrykk for at dette bidrar til ytterligere ansvarsbevissthet hos medarbeiderne, fordi det ligger i deres ryggmarg at systemene ute hos helseinstitusjonene ikke vil fungere dersom driften ikke fungerer som den skal, og at dette i sin tur kan gå på bekostning av menneskers helse. Flere av informantene beskriver dessuten hvordan medarbeiderne gir uttrykk for at dette gjør arbeidet de utfører mer meningsfylt.

Gruppesammensetning. Informantene beskriver hvordan deres respektive grupper er organisert i mindre underordnede faggrupper, fordelt på de ulike faglige ansvarsområdene som gruppene besitter. Hver av disse faggruppene har en overordnet fagansvarlig som er utnevnt av lederen i gruppa. Videre beskriver informantene hvordan gruppene består av personer med mange ulike og sprikende personligheter, og som besitter ulik kunnskap og kompetanse. Det understrekes i denne sammenheng at disse forskjellene oppfattes som noe som gagnar gruppens harmoni og produktivitet, hvor informantene påpeker at medarbeiderne utfyller hverandre. Videre er en gjennomgående tendens i datamaterialet at informantene er av den oppfatning at kulturen innad i gruppene oppleves som god, både for lederne og medarbeiderne. Et høyt trivselsnivå og et godt miljø i de aktuelle gruppene har blant annet vist seg gjennom de foregående medarbeiderundersøkelsene i bedriften. Som følge av at mange av arbeidsoppgavene krever tett samarbeid innad i gruppene, er medarbeiderne vant med å måtte forholde seg til hverandre, både faglig og sosialt. Informantene gir uttrykk for at dette har bidratt til at medarbeiderne har blitt mer opptatt av å jobbe sammen og levere som et team, og at utførte arbeidsoppgaver og prosjekter i stor grad oppnås gjennom felles innsats. Flere av informantene presiserer hvordan medarbeiderne virker å oppleve mestring når de oppnår mål og løser oppgaver og problemstillinger sammen. I forbindelse med gruppeharmonien kommer det også fram at gruppene virker å ha en historie som inneholder lite konflikter, både mellom leder og medarbeider og mellom medarbeiderne seg imellom.

På bakgrunn av ovenstående kontekstuelle faktorer følger nå en grundigere presentasjon av hvert enkelt tema og tilhørende underkategorier. Temaene har som formål å beskrive hva informantene gjør for å stimulere og styrke de presenterte arbeidsforholdene til medarbeiderne. Presentasjonen av temaene inkluderer illustrerende sitater som underbygger funnene. Det understrekes at studiens informanter har fått tildelt fiktive navn for å bevare deres anonymitet. På neste side følger en tabell som illustrerer studiens overordnede temaer med tilhørende underkategorier.

Tabell 3.

Oversikt over studiens temaer.

Overordnede temaer	Underkategorier
Skape en god kommunikasjonsflyt	Åpen dialog Tilgjengelig Tilbakemeldinger til medarbeiderne
Fokus på medarbeidernes utvikling	Utfordre medarbeiderne Coachende tilnærming Tett oppfølging
Inkludere hver enkelt medarbeider	Individuell tilrettelegging Medvirkning Se alle Gjensidig tillit
Tilrettelegge for gruppeharmonie	Gruppesammensetninger Sosial interaksjon

Skape en god kommunikasjonsflyt

En gjennomgående tendens i datamaterialet er at informantene har stort fokus på hvordan kommunikasjonen i gruppa skal foregå. Dette temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av hvilke eksplisitte og implisitte strategier de bruker for å oppnå en effektiv og positivt ladet kommunikasjonsflyt med medarbeiderne i sine respektive grupper. Strategiene innebærer å ha en åpen dialog, være tilgjengelig, og gi hyppige tilbakemeldinger.

Åpen dialog. Det kommer frem i analysen at informantene virker å jobbe aktivt for å skape åpne relasjoner med medarbeiderne, ved å fostre en kultur hvor man ikke holder tilbake på informasjon. I dette ligger det at begge parter både skal være ærlige og lyttende ovenfor hverandre. Flere av informantene beskriver hvordan de prøver å dele så mye de kan til medarbeiderne, hva gjelder både private og arbeidsrelaterte forhold, med formål å skape et lavterskelmiljø for å spørre om og dele eller ta opp ting. Blant annet kan dette bidra til å unngå at det oppstår unødvendige misforståelser mellom partene. En av informantene understreker hvordan hun prøver å gå fram som et godt eksempel ved å være tydelig og raskt handlende dersom hun opplever at en av medarbeiderne holder noe skjult for henne:

Beate: *“Nei, da tar jeg en samtale med dem. Så er jeg ganske rett frem. At... Jeg legger ikke noe imellom da, og sier at “jeg opplever det sånn og sånn”, så får jeg dem til å bekrefte - for det gjør dem som regel, for de kjenner jo på det når jeg tar det opp.”*

Videre beskriver informantene hvordan de prøver å dele alt som *kan* deles av informasjon fra ledelsen og det høyeste administrative nivået i organisasjonen. En av informantene påpeker hvordan han *“forsøker å være så åpen som jeg kan være”*. En annen informant presiserer:

Arvid: *“Det å være flink på informasjon. Altså, bruke nok tid, vi har en fast agenda på gruppemøtene våre som heter informasjon fra ledelsen, og da prøver jeg alltid å ta opp ting som, som rører seg på ledernivå på en måte. (...) Så at folk er litt informert, at det diskuteres. Det trenger ikke å være beslutninger heller, det kan bare si at det er samtaler, det diskuteres rundt det området, på en måte. At det ikke kommer så brått på når det først blir tatt en beslutning.”*

Den samme informanten påpeker hvordan han sjeldent tar avgjørelser uten å informere medarbeiderne om de aktuelle forholdene først. En annen informant beskriver i forbindelse med dette hvordan han inkluderer medarbeiderne i beslutninger ved å skape en kultur for åpne diskusjoner, og understreker at han prøver å formidle til gruppa at det er positivt å ha ulike meninger, så lenge man er åpen for andres synspunkt. Han presiserer:

Casper: *“Vi har jo høylytte diskusjoner. Men jeg har jo, vi har jo liksom vidåpent, det er ikke noe tak, takhøyden er enorm. Men jeg har sagt at, og jeg er egentlig glad for det, det har jeg skrytt av gruppa mi for, for mange sier at “du, han er ikke enig i noen ting”. Og det kan nok gjerne hende det, men han har jo sine meninger. Men poenget er at de må gjerne komme med sine meninger, også har jeg har sagt at vi diskuterer høylytt, det er helt greit.”*

Tilgjengelig. Samtlige informanter gir et sterkt uttrykk av et ønske om å være tilgjengelige for medarbeiderne sine til enhver tid. Ved spørsmål om hva de anser som sine viktigste oppgaver som leder, svarer flere av informantene at en av de mest sentrale oppgavene er å være tilstede for alle personer i gruppa si, og ta seg *tid* til å være tilstede. En av informantene presiserer:

Casper: *“Viktigste rolle som leder må være å støtte i det daglige arbeidet, og følge dem opp. Eh, og sørge for at dem på en måte får den bistanden de trenger når de står fast, og coache dem godt igjennom.”*

En annen informant beskriver hvordan han har inntrykk av at *“alle medarbeiderne liker å bli fulgt opp”*, og at dette behovet derfor er noe han etterstreber å tilfredsstille. I dette ligger det å svare raskt på alle spørsmål og henvendelser, og være en tilgjengelig sparringspartner for medarbeiderne. En tredje informant beskriver hvordan hun prøver å kommunisere dette ved å be dem om å *“hjelp meg med å hjelpe dere”*, for å tydeliggjøre at de må være klare på hva

de forventer av henne som leder (ref. *Åpen dialog*). Videre påpeker flere av informantene hvordan de alltid prøver å være lyttende og ta seg tid til å prate, og derav ikke være så opptatt av klokka. I denne sammenheng understreker flere av informantene at tiden med sine medarbeidere er viktigere enn å for eksempel komme tidsnok til møter, og at de alltid lar dialoger med sine medarbeidere få førsteprioritet. En av informantene påpeker også at hun bevisst ikke setter av hele arbeidsdager til møtevirksomhet, da det er viktig for henne å kunne være tilgjengelig for sine medarbeidere store deler av arbeidsdagen. Videre uttrykker samtlige informanter hvordan de utnytter at gruppene sitter i åpne landskap, hvor en av informantene beskriver hvordan hun hver dag går innom alle pultene og sier: *“Hei, hvordan går det? Hvordan er staa?”*. En annen beskriver hvordan han bevisst har plassert seg selv midt i landskapet for å gjøre seg synlig og vise sin tilgjengelighet for alle medarbeiderne:

Arvid: *“Jeg har plassert meg midt i det åpne landskapet, sant, sånn at det er veldig enkelt å gå til meg da, og prate til meg, det er liksom ikke noe sånt eget kontoravlukke som du må banke på før du går inn og får snakke med sjefen.”*

En av informantene har to medarbeidere i sin gruppe som er lokalisert på andre lokaler enn på hovedlokasjonen. Da hun opplever at det ikke alltid er like enkelt å være like tilgjengelig for disse medarbeiderne, har hun innført en fast dag i måneden hvor hun har kontortid på deres lokasjon uten å nødvendigvis ha noen spesiell agenda på stedet. Dette med formål å vise at hun også er tilgjengelig for de to medarbeiderne det gjelder, og for å kunne dyrke relasjonene:

Beate: *“Også er det jo det at jeg har satt av en dag i måned til å være der, uten at det bare skal være medarbeidersamtaler eller noe som dem må gjennomføre, men dem kan bare stikke hodet over pulten og si... Også ta den kaffekoppen sammen.”*

Tilbakemeldinger til medarbeiderne. I datamaterialet kommer det tydelig frem at informantene er bevisste på tilbakemeldingskulturen i gruppene sine. Det uttrykkes i denne sammenheng hvordan de på ulike måter gir ros når medarbeiderne har vist god innsats og/eller oppnådd gode resultater og levert innenfor sine fagområder. Blant annet beskriver en av informantene hvordan han har innført et fast tilbakemeldingspunkt på gruppemøter:

Arvid: *“Så det har jeg som et sånt fast agendapunkt på gruppemøtene våre, at... når noen har gjort noe bra, så tar jeg det fram og skryter og gir ros for det da. Eh, folk liker anerkjennelse selv om de ikke liker å innrømme det, så tror jeg det kan være viktig.”*

Mens en annen informant beskriver sin tilbakemeldingsstrategi på følgende måte:

Beate: *“Jeg skryter av dem når dem har gjort noe godt, og det skal ikke så mye til enn bare sånn “godt jobba”, går forbi dem, high five, ett eller annet. (...) Og jeg roser gruppa gjerne individuelt og i plenum. Er det noen som har gjort en kjempegod jobb, så går jeg og sier det til dem. Ehm, og forklarer og litt hvorfor jeg synes de har gjort en god jobb da, ikke bare “bra jobba”, det er litt mer sånn den hverdagslige, enkle greia. Ehm, men jeg forklarer litt hvorfor i en samtale med en til en da.”*

Det siste sitatet illustrerer hvordan informanten er opptatt av å ikke bare gi tilbakemelding på at medarbeideren har gjort en god jobb, men at hun også kommuniserer *hvorfor* hun anser det som godt arbeid. På denne måten kan medarbeiderne få bedre forståelse av hva lederen ønsker mer av, og kan strekke seg deretter. Videre forteller flere av informantene hvordan de gir ekstra honnør og skryt dersom medarbeiderne har nådd sine mål under kritiske forhold. En av dem beskriver hvordan han bruker *“de gode historiene”* til å kommunisere hendelser hvor medarbeiderne lyktes med vanskelige oppgaver, for å fremheve hva gruppa har fått til.

Informanten presiserer:

Casper: *“Jeg tror det må være i leveranser og der vi lykkes, rett og slett. Eh, og jobbe med de gode historiene da. Fordi at vi har jo masse gode historier, av det vi har fått til og har levert. Eh, og vise at ting nytter. (...) På en måte ha, sørge for at man har troa hele veien. Eh, og det tror jeg er, historiefortellingene er en smart del av det. Så vi snakker litt om det på gruppemøter, liksom “hva har vi fått til?” (...) Så jeg prøver å gi ros, og prøver å dra fram de suksesshistoriene. Det prøver jeg liksom å få fram i ymse fora. Eh, oppfølgingssamtaler osv, så jeg prøver hele tiden å gi ros for det som man har lykkes med.”*

Sitatet illustrer blant annet hvordan han bevisst kommuniserer ros i ulike fora. Dette er en gjennomgående tendens hos alle informantene. Videre uttrykker de også at de er bevisste på å ikke kommunisere ting som de ikke er fornøyd med i plenum – dette sørger de for å gjøre når de har medarbeideren det gjelder på tomannshånd, og slik unngå å henge ut medarbeideren foran resten av gruppa. Det understrekes imidlertid av flere av informantene at de prøver å være tydelige når de opplever at en medarbeider har handlet på en uønsket måte, men prøver å kommunisere det på en måte som får frem at det ikke går på person, men på sak.

Fokus på medarbeidernes utvikling

En annen gjennomgående tendens i datamaterialet er at informantene synes å ha stort fokus på faglig og personlig utvikling av sine medarbeidere. Dette temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av hvordan de jobber for å utfordre medarbeiderne, hvordan de har en coachende tilnærming til ledelse, og hvordan de vektlegger tett oppfølging.

Utfordre medarbeiderne. Samtlige informanter legger stor vekt på hvordan de arbeider og tilrettelegger for at deres medarbeidere blir utfordret, både faglig og personlig. En av informantene presiserer hvordan han i denne sammenheng er opptatt av at medarbeiderne skal oppleve kontinuerlig mestring og utvikling, og at han har erfart at det gjerne går utover deres trivsel på arbeidsplassen dersom de ikke jevnlig oppnår en mestringsfølelse. For informantene omfatter dette å utfordre medarbeiderne på riktig sted til riktig tid. Blant annet innebærer dette å sparke dem litt i gang hvis lederen opplever at medarbeiderne stagnerer, og at oppgaver blir hengende uten å bli ferdigstilt. I slike tilfeller beskriver den ene informanten at han blant annet maser på mail eller avtaler et møte med vedkommende for å løfte problemet rundt årsaken til at arbeidsoppgaven ikke blir gjort, og for å komme med forslag og innspill. Informanten har erfart at å løfte problemene på denne måten som oftest bidrar til framdrift igjen. Videre påpeker flere av informantene hvordan de bevisst delegerer oppgaver til medarbeidere som de mener trenger å bryne seg på nye arbeidsoppgaver, og jobber aktivt for å få medarbeiderne ut av komfortsonen. En av informantene presiserer:

Beate: *“Jeg utfordrer dem jo da, til, “hva er det du synes det er artig å holde på med”, og “hva har du lyst til å utvikle deg på”. (...) Jeg er veldig opptatt av at de skal se utenfor sin egen lille boble og da, er det ting som... Som kan være interessant å utvikle seg på.”*

Mens en annen sier:

Arvid: *“Jeg prøver jo på en måte å se, hvis folk er gode på forskjellige ting, så lar jeg dem liksom kanskje få utvikle seg på de tingene der og da. Eh, sånn parallelt, selv om det kanskje ikke nødvendigvis er ditt fagområde eller din faggruppe, men er du bra på det her, så prøver jeg å gi dem noen utfordringer sånn at de kan få jobbe med det.”*

Det siste sitatet illustrerer hvordan informanten åpner opp for at medarbeiderne ikke nødvendigvis trenger å kun være knyttet til sitt spesifikke fagområde og sine respektive faggrupper, men at informanten har rom for å omrokere på medarbeidere dersom han ser at det vil gagne den enkelte medarbeiders trivsel og utvikling. Dette kan også være tilfellet i perioder hvor enkelte fagområder og –grupper har mindre arbeidsmengde enn det er kapasitet i gruppa, hvor han i slike tilfeller omrokerer medarbeidere for å sørge for at ingen blir sittende å kjede seg på jobb. I forsøket på å optimalisere utviklingspotensialet til hver enkelt medarbeider, bruker også flere av informantene medarbeidersamtalene som et sentralt verktøy. I disse samtalene diskuteres både arbeidsmål og utviklingsmål, hvor sistnevnte mål omhandler hvordan du utvikler deg på det personlige planet. En av informantene beskriver

hvordan han setter opp en mal som skal kartlegge medarbeiderens mål, som begge parter skal fylle ut i forkant av samtalene. På medarbeidersamtalene blir de så enige om hvilke mål som virker overkommelige men samtidig utfordrende nok, med formål å oppnå optimal utvikling hos medarbeiderne. Samme informant beskriver også hvordan han forsøker å fremme utvikling ved å utfordre enkelte medarbeidere til å holde interne fagkurs i gruppa, innenfor fagområder de har god kjennskap til og mestrer. Slik kan personer som i utgangspunktet ikke er så glade i å snakke foran forsamlinger bli mer komfortable med å gjøre nettopp dette. Til slutt understreker en annen informant hvordan han aktivt prøver å legge til rette for at hans medarbeidere skal få delta på ønskede kurs som omfatter personlig og faglig utvikling.

Coachende tilnærming. Informantene uttrykker hvordan de bedriver aktiv coachingvirksomhet i forsøket på å utvikle medarbeiderne. I dette ligger det at de hele tiden har fokus på å få medarbeiderne til å jobbe selvstendig og tenke selv, ved å tilrettelegge for en tilpasset mentalitet og tankegang. En av informantene beskriver for eksempel at hun etter hvert har tilegnet seg strategier for å fostre denne mentaliteten hos medarbeiderne:

Beate: *“Det er ikke sånn at jeg kommer og bare forteller dem hvordan det skal være. Snakke om hvordan det skal være. Man tilegner seg litt sånne egenskaper etter hvert, der man kanskje går inn og har en agenda om at “sånn vil jeg at det skal være”. Også kan du i dialogen med dem få dem til å høres ut som at dem har funnet på det selv. (...) Jeg har egentlig bare fasilitert. Jeg har hørt på hvilke utfordringer de har, involvert litt flere. Satt sammen de rette personene da. Også sammen så har dem løst det selv, jeg har jo egentlig ikke gjort noen ting (latter). Men da får jo dem, “oi, det her klarte vi jo, vi klarte det sammen”, så det er jo kjempemestringsfølelse, å løse ting som de har strevet med i to år. Men det er litt den å få dem til å sparke ballen litt opp da.”*

Sitatet illustrerer hvordan informantens fasilitering bidrar til at både hun og medarbeiderne oppnår mestringsfølelse ved å få medarbeiderne til å føle at de selv har kommet fram til løsninger på problemer, og gjennom dette kjenner på at gruppa oppnår mål gjennom felles innsats. En av de andre informantene understreker videre hvordan han mener det er viktig for medarbeidernes utvikling at de er selvstendige, ved å lære seg å fungere på egenhånd. I denne sammenheng er han derfor opptatt av at han ikke ønsker å være den som forteller dem hva de skal gjøre dersom noe ikke fungerer som ønsket, men at han heller jobber for å få medarbeiderne til å skjønne selv hva som må forbedres i fremtidige situasjoner. Han sier:

Casper: *“Jeg er ikke så opptatt av liksom den pishen, på en måte. Jeg er mer opptatt av “hvordan skal vi, hvordan kunne vi ha gjort det bedre?” Fordi at det gir jo ingen mening å sitte å si at “det her gikk jo ikke greit, hvorfor gjorde du sånn liksom?” (...) “Kan du ikke heller fokusere på hvordan man kan gjøre det bedre neste gang?” For da kan medarbeiderne tenke selv, at “okei, det her skjønner jeg at ikke er greit, jeg må*

prøve å gjøre det bedre til neste gang”, også må vi jobbe sammen om det da. Så jeg bruker nok mer energi på det, enn å si at “du, hva er de greiene her?” For det gir, det får folk tenke ut selv egentlig, i måten du kan agere på da.”

Tett oppfølging. For å sørge for at medarbeiderne oppnår kontinuerlig utvikling, beskriver også samtlige informanter hvordan de praktiserer tett oppfølging av gruppa si. Blant annet understrekes det hvordan de alle mer eller mindre har daglige avklaringer med alle sine medarbeidere, for å ha oversikt over hver enkelt sine arbeidsoppgaver til enhver tid. Slik kan informantene følge opp medarbeidere i tilfeller hvor det viser seg at han eller hun har ledig kapasitet, ved å søke etter nye oppgaver og tilrettelegge for at vedkommende kan bidra med sin arbeidskraft andre steder. Oppfølgingen synes å skje gjennom medarbeidersamtaler, oppfølgingssamtaler, per mail og ansikt til ansikt. En av informantene beskriver at en av hans viktigste arbeidsoppgaver som leder er å sette av nok *tid* til medarbeiderne. Ved spørsmålet om hva han gjør dersom enkelte medarbeidere har behov for ekstra oppfølging, svarer han:

Casper: *“Setter av tid. Rett og slett. Det er, det kan være i form av at vi avtaler... Jeg har jo en i gruppa mi som nylig har hatt det. Og da økte vi fra, i stedet for å ha månedlige oppfølgingssamtaler, så økte vi til, ja, det var vel en dag i uka da. Så vi hadde en time eller halvannen time i uke, hvor vi satt oss ned og... fulgte opp tettere.”*

Videre beskriver en av de andre informantene hvordan hun blir kjent med sine medarbeideres arbeidsmetoder og –mengde ved å *lære* seg hvordan hver enkelt sin arbeidshverdag ser ut, og understreker at dette er noe hun valgfritt tar seg tid til å gjøre for å kartlegge hensiktsmessig oppfølging hos alle medarbeiderne. Hun presiserer:

Beate: *“Jeg har booket meg inn med dem, kanskje to timer en dag, sitter jeg sammen med dem og ser hvordan de jobber. Hvordan ser hverdagen deres ut, er det mye som kommer på telefonen, er det mye som kommer på mail, hvordan ser det ut i sakssystem, vanlige driftsoppgaver og sånn.”*

I tråd med ovenstående sitat beskriver informanten hvordan hun lærer seg å kjenne store deler av personligheten til hver enkelt medarbeider bare ved å se på hvordan de jobber. Som følge av de ulike personlighetene i gruppa, uttrykker informantene at det varierer i hvor stor grad de må følge opp den enkelte medarbeider gjennom aktiv samhandling. Blant annet påpeker en av dem hvordan noen medarbeidere viser seg å jobbe mer selvstendig enn andre, og at det er noen medarbeidere som er avhengig av tettere oppfølging for å oppnå optimal fungering og utvikling. Kartlegging og praktisering av dette foregår gjerne gjennom formelle og uformelle oppfølgingssamtaler, hvor lederen og den enkelte medarbeider blir enige om mengden

oppfølging som er nødvendig for at vedkommende skal oppleve en tilfredsstillende arbeidshverdag. I denne sammenheng synes informantene å jobbe aktivt for å justere mengden oppfølging underveis, med formål å oppnå kontinuerlig utvikling blant medarbeiderne. En annen informant beskriver videre hvordan han bevisst jobber for og viser at han har oversikt over medarbeidernes arbeidsoppgaver, for å sikre at de ikke stagnerer:

Arvid: *“Jeg prøver å gi dem frister hele tiden, sånn at dem har noen sånne... Og da være litt bevisst da, altså, jeg legger det ofte inn i kalenderen min. Hvis jeg har gitt de en frist, så legger jeg det inn sånn, for da følger jeg opp da, sånn at jeg vet at de ikke slipper unna, det er ikke bare “jaja, han glemmer det sikkert”.”*

Det må imidlertid presiseres at alle informantene tydeliggjør hvordan de prøver å opprettholde en balansegang mellom tett oppfølging og frihet til medarbeiderne. Å tilpasse og tilrettelegge for den enkeltes behov kan altså synes å være nøkkelen for å oppnå optimale arbeidsforhold for medarbeidernes utvikling.

Inkludere hver enkelt medarbeider

En tredje gjennomgående tendens i datamaterialet er at informantene jobber for at alle deres medarbeidere skal føle seg inkludert i sine respektive grupper, og involvert i avgjørelser og beslutninger som treffer dem. Dette temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av hvordan de jobber for å tilrettelegge for hver enkelt medarbeider, hvordan de forsøker å få medarbeiderne til å oppleve medvirkning i beslutninger som tas, hvordan de prøver å få alle til å føle seg sett, og hva de gjør for å skape gjensidig tillit mellom partene.

Individuell tilrettelegging. I tråd med informantenes fokus på tett oppfølging av medarbeiderne, vektlegger også alle informanter å tilrettelegge individuelt for den enkelte medarbeider, i forsøket på å forene oppfølgingen med medarbeidernes individuelle arbeidsmetoder, preferanser og behov. Mens noen synes å arbeide selvstendig og er selvdrevne i det meste de gjør, er det andre som lar oppgavene bli hengende over lenger tid. Videre er det noen medarbeidere som har spesielle behov som følge av eksempelvis private forhold. I denne sammenheng uttrykker en av informantene hvordan noen medarbeidere er mindre krevende enn andre, og at noen kun har behov for en moderat mengde veiledning, mens andre krever mer tid og oppmerksomhet fra lederen, som følge av at det foreligger et større behov for å ta hensyn til individuelle styrker og utfordringer. Et eksempel som trekkes fram fra flere av informantene er hvordan det av ulike årsaker tilrettelegges for hjemmekontor for enkelte medarbeidere, og beskriver at de så langt det lar seg gjøre prøver å innfri

individuelle ønsker om dette, for å opprettholde medarbeidernes opplevelse av fleksibilitet og autonomi i arbeidshverdagen. En av informantene presiserer:

Beate: *“Innimellom så har jeg en dialog med noen, for det blir jo veldig sånn... Kan bli litt intenst å sitte i åpent landskap til enhver tid. Og da er det noen som har behov for å ta en dag hjemme, å jobbe hjemmefra og konsentrere seg om akkurat den oppgaven der som skal løses. Og da har vi en dialog rundt det da. Og da får dem det jo veldig selvstendig med akkurat de oppgavene hvor det er behov for det.”*

Sitatet illustrerer hvordan hun har fokus på å hele tiden opprettholde dialogen med den enkelte medarbeider for å kunne tilrettelegge på en måte som gagnar medarbeiderne. På grunn av de individuelle variasjonene i gruppa, gir informantene videre uttrykk for at de jobber aktivt med å kartlegge de ulike behovene til hver enkelt medarbeider. Flere av informantene nevner igjen hvordan de i denne forbindelse aktivt bruker medarbeidersamtalene som et formålstjenlig verktøy. En av informantene presiserer:

Casper: *“Vi har jo medarbeidersamtaler en gang i året, ikke sant, også har vi oppfølgingsamtaler... Med noen har jeg hver måned, med noen har jeg hvert fjortende dag, og noen har jeg hatt hver uke med. Litt sånn varierende fra type til type, eh, litt sånn som vi har blitt enige om sammen og da.”*

Mens en annen sier:

Beate: *“Jeg tar en samtale med hver enkelt, også blir vi enige om hvordan oppfølgingen skal være. Også tester vi etter hvert, om det passer for hver enkelt, også justerer vi det etter hvert. Noen har behov for samtaler en gang i måneden, noen har behov hver tredje måned. Så, justere det etter hva de selv tenker og hva jeg tenker.”*

Ovenstående sitater illustrerer hvordan informantene tilrettelegger for oppfølgingsamtaler med medarbeiderne, avhengig av hva partene har blitt enige om. I denne sammenheng presiserer flere av informantene at de forsøker å balansere hva medarbeideren selv ønsker med hva de som ledere mener er nødvendig. Videre nevner flere av informantene hvordan de også bruker styrkekartleggingen som et verktøy på å kartlegge medarbeidernes styrker og utfordringer, og ut ifra dette lager seg formelle og mer uformelle oversikter over medarbeidernes individuelle behov for tilrettelegging. Igjen virker medarbeidernes arbeidsmål og utviklingsmål å være en god indikasjon på hva som kreves av både leder og medarbeider. For eksempel påpeker en av informantene hvordan noen medarbeidere jobber godt med langsiktige mål, mens andre er avhengige av mindre delmål for å utføre arbeidet. Å lære seg medarbeidernes individuelle arbeidshverdag og arbeidsmetoder synes igjen å være sentralt

(ref. *Tett oppfølging*), fordi dette hjelper lederne med å gjøre seg kjent med behovet for tilrettelegging hos den enkelte medarbeider. En av informantene beskriver:

Beate: *“Også er det jo, sånn som det å sette seg ned sammen med dem en dag, og se “hvordan jobber du”. For du får veldig mye ut av personlighet bare ved å se hvordan de jobber. Så da ser man og, det der er noe som man kanskje kan jobbe litt mer med, eller, det her er noe som vi kan bruke flere plasser med tanke på den styrken. Så der óg er det mye den dialogen med dem da.”*

Medvirkning. En felles tendens blant informantene er at de alle gir sterkt uttrykk for at de forsøker å involvere medarbeiderne i alle avgjørelser og beslutninger, så langt det lar seg gjøre. Dette som følge av at de opplever at medarbeiderne får høyere motivasjon av å føle at de får medvirke i bestemmelser som angår dem selv. Informantene understreker blant annet hvordan de er opptatt av at sparringsrommet i gruppa skal være stort, og at det skal være en kultur for at alle skal kunne dele sine tanker og meninger. Blant annet forteller en av informantene hvordan hun hele tiden jobber aktivt med lagspillet i gruppa, ved at hun til stadighet minner medarbeiderne sine på hvor viktig det er at de skal *“spille sammen”* om de mindre og større målene de jobber mot. Lagspillet innebærer en kontinuerlig dialog mellom lederen og medarbeiderne, og mellom medarbeiderne seg imellom, hvor målet er at alle medarbeiderne skal dele sine tanker i ulike prosesser, og at alle skal føle at deres ord blir hørt. En annen informant forklarer hvordan han ofte bruker sine fagansvarlige i de ulike faggruppene som rådgivere dersom det må foretas avgjørelser som involverer de enkelte gruppene, i forsøket på å ta beslutninger som synes å være forenelig med meninger og preferanser til medarbeiderne i den aktuelle gruppa. Slik bruker han de fagansvarlige som *“representanter”* for faggruppene. Videre beskriver han at han sjeldent tar større avgjørelser uten å informere og sparre med alle medarbeiderne, og presiserer:

Arvid: *“Når vi skal ta store beslutninger, eller det skjer ting som jeg vet gruppa vil reagere på, så prøver jeg aldri å banke ting igjennom. Jeg prøver å informere om hva som skjer, og hvis dem er uenige i beslutningen, så prøver jeg å forklare hvorfor vi likevel skal gjøre det da. (...) Så jeg prøver å være veldig flink til å sparre og ta med dem som blir berørt av ting, så ikke ting bare kommer oppenifra og ned, og “sånn er det, ferdig”.”*

På samme måte beskriver en av de andre informantene hvordan hun også er nøye med å informere om avgjørelser og beslutninger som vil berøre hennes medarbeidere:

Beate: *“På avgjørelser som påvirker alle, så tar jeg alltid det i gruppemøter. De får være med å si hva de mener. Det er ikke sikkert at det når gjennom selvsagt, men da har de fått sagt det, og da er de som regel veldig fornøyd.”*

Det siste sitatet illustrerer hvordan medarbeiderne virker å verdsette høyt å bli involvert. En annen informant beskriver hvordan han i sammenheng med dette har jobbet for en kultur for høylytte diskusjoner, hvor han selv har uttrykt for medarbeiderne at dette er noe han ønsker å praktisere for at alle skal få dele sine meninger. Videre forklarer han at han i både mindre og større prosesser prøver å få gruppa si til å foreta så mange fellesbeslutninger som mulig.

Se alle. Informantene tenderer å hele tiden påpeke viktigheten av at alle i gruppa si opplever å bli sett. *“Å se alle sammen”* er et uttrykk som gjentas bemerkelsesverdig mange ganger av samtlige informanter. I dette ligger det at informantene til daglig jobber for å være der for alle, ivareta hvert enkelt individ, sørge for at enhver medarbeider føler seg forstått av sin nærmeste leder, og vise at de har oversikt over hva medarbeiderne jobber med til enhver tid. En av informantene presiserer:

Arvid: *“Du må ta deg litt tid og være tilstede for dem da, på en måte, og... Alle liker jo å bli fulgt opp litt da, tror jeg, selv om de kan føle og si at det er jeg som maser med mye mailer og sånt, så er det på en måte å være litt på og vise at jeg ser dem, og vet hva de holder på med og følger opp litt (...).”*

En annen informant beskriver hvordan hun i forkant og/eller etterkant av møter bevisst tar til side medarbeidere som kanskje ikke prater like høyt i åpne fora, for å forsikre at også disse får uttrykt sin mening og opplever å bli hørt og sett av både leder og andre medarbeidere. På samme måte er hun bevisst på å trekke frem og rose enkeltpersoner i gruppa på rundgang, for å sikre at hun gir alle medarbeiderne den anerkjennelsen de fortjener. Hun presiserer:

Beate: *“Også trekker jeg jo fram enkeltpersoner i gruppemøter óg, og gjør det litt på rundgang da, uten at det er for obvious (humring). For å vise at “han er jo kjempegod på det, er det noe vi kan bruke en annen plass? Er det noen som trenger den type egenskaper i en problemstilling?” For eksempel.”*

En av de andre informantene beskriver også hvordan han forsøker å fremheve ulike medarbeidere i ulike fora eller i gruppemøter, gjennom å dra opp tidligere suksesshistorier. I denne sammenheng understreker han også hvordan han er bevisst på at alle medarbeiderne i gruppa skal føle at de jobber med tjenestoområder og oppgaver som er av like stor betydning, til tross for at innholdet i oppgavene varierer som følge av at noen medarbeidere jobber nærmere det kliniske, mens andre må bistå med mer administrative oppgaver for å

opprettholde den daglige driften. For han som leder er det derfor essensielt å vise at alles arbeidskraft er like viktig og verdsettes i like stor grad, og presiserer at *han* “*jobber for at alle sammen får den fortjente plassen sin i gruppa*” gjennom anerkjennelse av hver enkelt medarbeider. Videre uttrykker flere av informantene at de prøver å ha fokus på forhold utover det faglige. Blant annet beskriver en av informantene hvordan hun på gruppesamlinger er bevisst på å variere i typen aktiviteter med formål å få fram de ulike sidene og styrkene til hver enkelt medarbeider. For eksempel beskriver hun hvordan “*noen er gode på å spille bowling, mens andre er kjempegode til å kjøre gokart*”. Hun presiserer at dette også gjerne bidrar til mer anerkjennelse innad i gruppa, ved at medarbeiderne blir kjent med hverandres styrker utover deres faglige kunnskap og kompetanse. En av de andre informantene beskriver hvordan han prøver å balansere det faglige og sosiale fokuset:

Casper: “*Jeg tror det går mye på åpenhet og se medarbeiderne, ta seg tida, snakke med hver enkelt om alt. Vise at du er interessert i annet enn bare det faglige som vedkommende kan bidra med. Snakke om hytta eller snakke om ungene eller snakke om fotballkampen, eller, altså... Du må ta deg tida til å snakke om alt da. Noen er mer åpne enn andre, men alle har et behov for å snakke om noe annet enn jobb. (...) Jeg synes det er viktig at vi gjør det, jeg synes det er viktig at vi kan gå ned i kantina og snakke om fotballkampen eller hytta eller ungene eller beinbruddet til svigermor eller hva det måtte være.*”

Sitatet illustrerer hvordan informanten er bevisst og bruker mye tid på den menneskelige kontakten med sine medarbeidere. Dette er noe som går igjen hos alle informantene. Blant annet beskriver flere hvordan bare det å vise seg og utveksle et par setninger på morgenvisten virker å være av stor betydning for medarbeidernes trivsel på arbeidsplassen. Å være lyttende, ta seg tid til å prate, eller ta en kaffepause i to-tre minutter er eksempler på små handlinger som viser seg å ha stor betydning for medarbeiderne i en større sammenheng.

Gjensidig tillit. Det fremkommer fra informantene at de alle jobber aktivt for å skape relasjoner med medarbeiderne som bygger på gjensidig tillit mellom partene. Flere av informantene påpeker blant annet hvordan de forsøker å skape tillit hos medarbeiderne ved å ikke heve seg over dem, men heller opptre på en åpen og lyttende måte, og holde seg på “*deres nivå*”. En av informantene presiserer:

Beate: “*Jeg føler at jeg kjenner alle sammen, jeg vet hva barna deres heter, hvor gamle dem er, jeg snakker med dem om alt og ingenting. Mange av dem har jeg jobba med i mange, mange år - ti, elleve år. Så... Jeg føler på en måte at det å være tilstede for dem, og snakke med dem om alt mulig rart. Så, skape en sånn tillit da, hvis du er på deres nivå og ikke hever deg over da.*”

Blant annet opplever flere av informantene at en slik tilnærming bidrar til at medarbeiderne opplever seg selv som likeverdige med sin leder, og at det videre gjør terskelen lavere for å komme til dem med eventuelle faglige eller personlige problemer. En av informantene beskriver for eksempel at medarbeiderne synes å ha få hemmeligheter, og at de noen ganger forteller *mer* enn de nødvendigvis trenger å fortelle. Informanten har oppfatning av at dette har sammenheng med at hun alltid – uten unntak – lytter til sine medarbeidere, og hører på hva de har å si til tross for at hun ikke alltid nødvendigvis er enig i det som blir sagt. Videre påpeker informanten at hennes evne til å sette seg inn i de tekniske problemstillingene bidrar til større tillit og respekt fra medarbeiderne. I denne forbindelse uttrykker hun at hun hadde ansett det som vanskeligere å få gjennomslag i gruppa dersom hun ikke hadde vist forståelse for de faglige utfordringene som medarbeiderne står ovenfor.

På samme måte som informantene jobber for å anskaffe seg tillit og respekt i sine respektive grupper, jobber de også med å *gi* og *vise* tillit til sine medarbeidere. En av informantene beskriver hvordan han aktivt forsøker å jobbe for gjensidig tillit i relasjonene:

Casper: *“Nei, jeg forsøker å være så åpen som jeg kan være, om alt, jeg har ingen hemmeligheter. Jeg har noen bånd på meg som leder her som gjør at “det her skal være innenfor ledergruppa”, det kan jeg ikke gjøre noe med. Men alt som vi på en måte, som jeg kan fortelle, prøver jeg å fortelle da. Eh... Og det tror jeg og håper jeg at er tillitsskapende også. Det føler jeg at det er. Og på samme måte, at de kan ta opp ting med meg som dem er trygge på at jeg ikke sier videre. Ting mellom meg og dem blir mellom meg og dem.”*

Med formål å vise tillit til sine medarbeidere beskriver en annen informant hvordan hun forsøker å bistå medarbeiderne i utfordringer som oppstår, framfor å “angripe” dem og uttrykke misnøye for jobben de har gjort. I dette ligger det å diskutere, veilede og bidra til at medarbeiderne selv finner ut at det kanskje er hensiktsmessig å bruke andre arbeidsmetoder for å nå målet, og på denne måten bidra til at medarbeiderne opplever at hun som leder har tro på det de gjør. Videre ser det ut til å være en gjennomgående tendens blant informantene å vise tillit gjennom å gi medarbeiderne frihet. Blant annet beskriver flere av informantene at de er opptatt av å gi frie tøyler hva gjelder utførelse av arbeidsoppgaver, og understreker hvordan de er lite detaljfokusert, men har derimot større fokus på frihet under ansvar. I denne sammenheng argumenterer en av informantene for at hun har stor tillit til at medarbeidernes fagkunnskap er tilstrekkelig for resultatoppnåelse. Hun presiserer:

Beate: *“Ja, det er jo det, gi dem den tilliten da. Jeg blander meg egentlig ikke så voldsomt i hva dem gjør, så lenge jeg ser at ting flyter sånn som det skal gjøre. Ehm,*

og det er dem veldig glad for óg, for det er dem som kan det, det er ikke jeg som kan det (humring).”

Mens en annen sier:

Arvid: *“Ja, det er litt sånn rar mekanisme ofte, det med å gi tillit, for... Eh, de jeg ikke følger opp så mye... Da har jeg jo egentlig tillit til dem, fordi da gjør de faktisk ting. Og det er nok ting jeg kommuniserer og er åpen på, at hvis ikke du hører så mye fra meg, så er jeg fornøyd med den jobben du gjør. Ja, da leverer du.”*

Til slutt tenderer flere av informantene å vise at de har tillit til deres medarbeidere gjennom å aktivt delegerer arbeidsoppgaver innad i deres respektive grupper, og bevisst utfordre enkelte medarbeidere på arbeidsoppgaver som de har troen på at vedkommende kan mestre. En av informantene presiserer:

Casper: *“Det må være å fordele og delegerer oppgaver, og vise at jeg har troa på at “det her, det lykkes du med”. Å sende folk inn i prosjekter, “du kan ta med deg Tone, hu vil garantert lykkes her”. “Tone, her er du etterspurt, din kompetanse er mer enn god nok”. Så det er jo å gi oppgaver og anerkjennelse og delegerer oppgaver til dem som kanskje er den viktigste delen.”*

Mens en annen sier:

Beate: *“Nei, det går jo mye på den friheten som jeg snakka om da. Delegerer oppgaver som jeg synes at de kan prøve å bryne seg på... Utfordre dem litt. Jeg tror det å utfordre viser at jeg har tillit til at jeg tror at det er noe de kan klare å gjøre.”*

Tilrettelegge for gruppeharmoni

En fjerde gjennomgående tendens i datamaterialet er at informantene jobber for å tilrettelegge for og skape god harmoni i sine respektive grupper. Det siste temaet oppsummerer informantenes beskrivelser av hvordan de er bevisst på medarbeidernes ulike sider ved nye gruppesammensetninger, og hvordan de har stort fokus på sosial interaksjon med sine medarbeidere for å oppnå en god kultur i bedriften generelt, og i gruppene spesielt.

Gruppesammensetninger. Informantene gir uttrykk for at de jobber aktivt for å lære seg å kjenne sine medarbeidernes faglige, sosiale og personlige sider, i form av individuelle styrker og utfordringer. Flere beskriver at deres kjennskap til medarbeidernes sider gagnar både produktiviteten i gruppa og medarbeiderne selv, fordi det bidrar til at informantene kan utnytte de individuelle ressursene som gruppa besitter på en optimal måte, samtidig som det hjelper informantene med å ta individuelle hensyn til hver enkelt medarbeider. Fordi mange

av arbeidsoppgavene til medarbeiderne i de aktuelle gruppene krever samarbeid og gruppeinndelinger, påpeker flere av informantene hvordan de under inndeling av nye arbeidsgrupper er bevisst på sammensetning av medarbeidere, hva gjelder kunnskap, kompetanse og personlighet. En av informantene presiserer:

Arvid: *“Jeg er bevisst på at jeg prøver å plukke personer som ikke nødvendigvis er helt like. At du har noen som alltid drar foran litt, som er innovative, og da må vi prøve det når det kommer noe nytt. Også er det noen som holder igjen hele tiden.”*

En av de andre informantene beskriver at han under nye gruppeinndelinger prøver å bygge lag som utfyller hverandre godt, og er bevisst på at han ikke ønsker like personligheter innad i en gruppe. Han presiserer at han *“jobber aktivt for å finne de ulike lagspillerne”*. Å ha en balanse hvor medarbeiderne utfyller hverandre innad i gruppene hva gjelder personlige egenskaper er det flere av informantene som påpeker at de jobber for å få til. En av informantene beskriver hvordan hun oppfatter at medarbeiderne er avhengig av å besitte en viss faglig tyngde, men at dette ikke nødvendigvis er det som har mest å si når det kommer til gruppeinndelinger. I tilknytning til dette påpeker hun at *“så lenge du har grunnkunnskapen på det tekniske planet kan det meste læres – personlighet kan ikke læres”*. Samtlige informanter forteller at de tar bakgrunn i medarbeidersamtalene og styrkekartleggingene og bruker disse aktivt under inndelinger, da det er en standard å diskutere medarbeidernes faglige og personlige styrker og utfordringer i disse samtalene. Videre gir flere uttrykk for at tilretteleggingen av utfyllende og ulike personligheter skjer allerede under rekruttering av nyansatte. Blant annet nevnes det i denne sammenheng hvordan informantene under intervjuer av potensielle kandidater prøver å se personene som en helhet, og er på utkikk etter kandidater som synes å passe sosialt inn i deres respektive grupper, og understreker at det ikke kun er det faglige som spiller inn. En av informantene beskriver hvordan det i denne settingen er viktig å kjenne hennes nåværende medarbeidere i gruppa godt, slik at man kan bruke dette som et vurderingsgrunnlag i rekrutteringsprosessen. På spørsmål om hvordan hun jobber for å tilpasse individuelle styrker og utfordringer under ansvarsfordelinger, svarer hun:

Beate: *“Nå begynner jo på en måte styrkekartleggingen allerede i et intervju. Og da vet jeg jo hva som må inn i det fagteamet for at det skal fungere. Så du har jo allerede fra starten av en viss oppfatning av om det her kommer til å funke eller ikke. Eh, jeg føler jeg egentlig er ganske god på å plukke ut rette personer til å gå inn i rett gruppering da. Jeg er ikke så opptatt av egne preferanser, for det går jo fort gjerne i den, at du vil ha folk som er lik deg selv (humring). Men det kan jeg ikke, for da er det ikke sikkert at det ville ha fungert i gruppa.”*

Sitatet illustrerer hvordan informanten legger egne preferanser til side under utvelgelse, og har hovedfokus på at den nyansatte må fungere godt med de nåværende medarbeidere, både faglig og sosialt. Til slutt beskriver hun i tilknytning til dette hvordan hun etter tilsetning av en nyansatt har en oppstartsamtale og videre kontinuerlige oppfølgingsamtaler med vedkommende, hvor hun bruker tiden på å lære seg enda bedre å kjenne den nyansattes sider, for å kunne plassere vedkommende i passende grupper ved senere gruppeinndelinger.

Sosial interaksjon. Det fremstår en felles enighet fra informantene vedrørende viktigheten av å jobbe for et godt sosialt arbeidsmiljø, og at dette skapes gjennom positiv samhandling mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeiderne seg imellom. I tråd med dette gir flere av informantene uttrykk for at det de bruker aller mest tid på i deres lederrolle er samvær med sine medarbeidere, og å tilrettelegge for sosial trivsel i sine respektive grupper. En av informantene presiserer i sammenheng med dette at han mener det er viktig at hans medarbeidere ikke blir sittende foran skjermen gjennom en hel arbeidsdag, og at han prøver å gå fram som et godt eksempel ved å stadig invitere til en liten kaffepause, og oppmuntre til hverdagslige samtaler om løst og fast som gjerne omhandler ting utover det faglige. Videre beskriver en annen informant hvordan hun ved gruppesamlinger alltid har hovedfokus på å dyrke det sosiale i medarbeidernes relasjoner:

Beate: *“Også er jeg veldig opptatt av, når vi har sånn type gruppesamlinger, at vi ikke, der er heller ikke hovedfokuset på det faglige... Det har vi litt av, men det er mest sosialt. Også gjør vi litt forskjellige aktiviteter og sånn, og da får du fram styrkene. Forskjellige styrker til forskjellige personer.”*

En tendens hos flere av informantene er at de aktivt forsøker å skape rom for humor i gruppa, med formål å fremme god stemning og trivsel. En av informantene beskriver dessuten hvordan han er av den oppfattelse av at gruppa ikke hadde klart å arbeide like effektivt dersom medarbeiderne ikke hadde hatt det greit på jobb, og påpeker at *“en kombinasjon av å stille krav og samtidig ha takhøyde med rom for humor og trivsel”* er en god oppskrift på suksess. En av de andre informantene beskriver hvordan hun er opptatt av å ikke ta seg selv så høytidelig, for å demonstrere ovenfor hennes medarbeidere at arbeidsplassen ikke alltid trenger å kun være preget av seriositet, og forteller at hun ikke er redd for å dumme seg ut eller herje og tulle litt med medarbeiderne. Selv opplever hun at dette bidrar til å skape en god kultur i gruppa, samtidig som det dyrker relasjonene hun har til medarbeiderne. Hun sier:

Beate: *“Og ei av lederne som jeg kjenner meg mest igjen i, vi er jo veldig like, og vi er jo ikke selvhøytidelige i det hele tatt. Så, når det begynner å nærme seg jul, så tar vi*

på oss The Ugly Christmas Dress og reinsdyrhorn på hodet og går rundt med gløgg. Altså... Det skal så lite til, men jeg tror at det har mye å si.”

Å ha et miljø som inkluderer positivitet og humor synes ikke minst å være viktig å etterstrebe i en bedrift som jobber med tjenester som angår personers liv og helse. En av informantene beskriver hvordan han som følge av dette er særlig bevisst på å spre positivitet og et godt humør til sine medarbeidere for å unngå at miljøet preges av alvorlighetsgraden på deres arbeidsoppgaver. Han beskriver:

Casper: *“Jeg liker jo ikke å snakke om meg selv (humring), men jeg er jo en person som jeg tror veldig mange her vil si at har godt humør. Og... forteller, jeg er en åpen person, forteller om det meste. Jeg forteller de gode eller dårlige historiene, skulle jeg til å si, som jeg opplever i hverdagen. Så vi bruker litt sånn, vi bruker litt humor da. Jeg tror det er viktig. Det her er jo en bransje som er, IT- bransjen er jo ikke så alvorlig, men IT-bransjen inn mot helsetjenestene er litt mer alvorlig, for vi treffer daglig på litt pasientkritiske ting. Og da må du evne å kunne se, på en måte, ikke det komiske, men se litt humoristisk på det. Hvis ikke så kan du liksom grave deg ned, og “herregud, har ikke vi fått til det systemet som gjorde at den pasienten nærmest døde”, ikke sant, det er viktig å ikke begynne sånn.”*

Diskusjon

Denne studien har som formål å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. Med forankring i presentert teori og studiens resultater, vil jeg i dette kapittelet diskutere hvordan og hvorfor lederatferdene som er funnet kan bidra til å stimulere arbeidstakeres helsefremmende prosesser. Kapittelet starter med en oppsummering av resultatene. Deretter vil lederatferdene tilknyttes komponentene til transformasjonsledelse. Videre vil jeg gå i dybden på hvordan ledere kan tilrettelegge for at deres medarbeidere innehar en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser, ved å koble lederatferdene opp mot sentrale jobbressurser. Deretter vil disse sammenhengene plasseres i studiens organisatoriske kontekst – kunnskapsbedrifter. For å underbygge studiens problemstilling, vil jeg deretter gå i detalj på forslag til hvordan lederatferdene kan bidra til å fremme kunnskapsarbeideres helsetilstand, ved å trekke inn sentrale komponenter i helsefremmende prosesser. I denne sammenheng vil jeg også plassere resultatene inn i ENWHP (2007) sine tre forutsetninger for helsefremmende arbeidsplasser. Avslutningsvis vil jeg diskutere hvordan studiens lederatferder potensielt kan ha innvirkning på medarbeidernes sykenærver, før jeg runder av diskusjonen med å presentere metodiske betraktninger og implikasjoner for praksis og videre forskning.

Oppsummering av resultatene

Analysen identifiserte fire hovedtemaer som alle beskriver fellestrekk på lederatferder hos ledere som synes å lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere. De fire temaene tar utgangspunkt i de observerte arbeidsforholdene til informantenes medarbeidere.

Skape en god kommunikasjonsflyt. Det første temaet beskriver hvordan lederne fokuserer på kommunikasjonen i sine grupper, gjennom bruk av eksplisitte og implisitte strategier. For det første jobber lederne aktivt for å fostre en kultur hvor både ledere og medarbeidere kommuniserer gjennom en åpen dialog, for å dyrke relasjoner og unngå misforståelser. For det andre er lederne svært opptatt av å alltid være tilgjengelige for sine medarbeidere, ved å være en sparringspartner, svare raskt på henvendelser og ha kontinuerlige dialoger med alle. For det tredje benytter lederne seg av bevisste tilbakemeldingsstrategier i sine respektive grupper, med formål å gi ros og vise at de anerkjenner sine medarbeidere.

Fokus på medarbeidernes utvikling. Det andre temaet beskriver hvordan lederne fokuserer på å fremme utvikling hos medarbeiderne, både faglig og personlig. Dette gjør de blant annet ved å tilrettelegge for at deres medarbeidere blir utfordret, i forsøket på å optimalisere utviklingspotensialet til hver enkelt. Videre har lederne en coachende tilnærming til sine medarbeidere, hvor de å fasiliterer og tilrettelegger for et tankesett som gjør at

medarbeiderne tenker selv og opplever at de kommer fram til løsninger på egenhånd. Dessuten praktiserer samtlige ledere tett oppfølging av alle i sine grupper, og benytter seg av ulike strategier for å kartlegge hensiktsmessig oppfølging av hver enkelt medarbeider. Det må imidlertid presiseres i tilknytning til dette at lederne tenderer å jobbe aktivt for å finne en god balansegang mellom tett oppfølging og frihet til medarbeiderne, med mål om å tilby medarbeiderne tilstrekkelig fleksibilitet og autonomi.

Inkludere hver enkelt medarbeider. Det tredje temaet beskriver hvordan lederne jobber for at alle deres medarbeidere skal føle seg inkludert og involvert i sine respektive grupper. I tråd med deres fokus på tett oppfølging, vektlegger lederne å tilrettelegge individuelt for hver enkelt medarbeider, med mål om å forene oppfølgingen med medarbeidernes arbeidsmetoder, preferanser og behov. Videre forsøker lederne å involvere medarbeiderne i alle avgjørelser og beslutninger så langt det lar seg gjøre, for å fremme medarbeidernes opplevelse av medvirkning i bestemmelser som angår de selv. I forsøket på å inkludere alle medarbeiderne, jobber lederne også aktivt med å være der for alle, ivareta hvert enkelt individ, sørge for at alle føler seg forstått, og vise at de har oversikt over hva medarbeiderne jobber med til enhver tid. Det overordnede målet med dette er at alle medarbeiderne skal føle at de blir sett av sin nærmeste leder. En annen felles tendens blant lederne er at de jobber for å dyrke medarbeiderrelasjoner som bygger på gjensidig tillit, hvor de i denne sammenheng bruker ulike strategier for å både skape og vise tillit.

Tilrettelegge for gruppeharmoni. Det fjerde og siste temaet beskriver hvordan lederne jobber for å tilrettelegge for og skape god harmoni internt i sine respektive grupper. Her fokuserer lederne på å sette sammen passende personer og team ved inndeling av nye arbeidsoppgaver som krever samarbeid. For å få til dette, er lederne avhengig av å ha god kjennskap til medarbeidernes faglige, sosiale og personlige sider, og anvender derfor flere strategier for å lære seg å kjenne hver enkelt medarbeider. Til slutt jobber lederne mye med å fremme og opprettholde et godt sosialt miljø i sine grupper, og bruker mye tid på samvær med medarbeiderne. Samtidig jobber lederne aktivt for å skape en kultur for positivitet og humor i arbeidshverdagen, noe som kan øke medarbeidernes opplevelse av trivsel.

Lederatferdene integrert i komponentene til transformasjonsledelse

For å diskutere hvordan lederatferdene som er funnet i denne studien kan bidra til å fremme kunnskapsarbeideres helse, vil jeg først knytte atferdene opp mot de fire komponentene til transformasjonsledelse, i tråd med at denne lederstilen er funnet å ha positiv innflytelse på arbeidstakeres helse og jobbtilfredshet (Nyberg et al., 2005). Det viser seg at alle de fire komponentene inkluderer flere av lederatferdene som er funnet i denne studien.

Idealisert innflytelse. Idealisert innflytelse omhandler at lederen blir ansett som en rollemodell for sine medarbeidere, fordi medarbeiderne identifiserer seg med deres leder, og derav gir han eller henne tillit og respekt (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1990). Flere av studiens lederatferder kan knyttes til denne komponenten. Først og fremst viser lederne seg som gode rollemodeller i deres fokus på *sosial interaksjon* med medarbeiderne, ved at de bevisst forsøker å spre positivitet og humor, og ved å ikke være selvhøytidelige. Dette kan blant annet bidra til at medarbeiderne i større grad opplever seg som likeverdige med sin leder, noe lederne også jobber aktivt for å oppnå gjennom å fostre en kultur der *gjensidig tillit* er rådende. I denne sammenheng er de opptatt av å opptre på en åpen og lyttende måte ovenfor sine medarbeidere, og har som mål å være *tilgjengelige* for gruppa si til enhver tid, ved å prioritere dialoger med sine medarbeidere foran alle andre gjøremål. Videre jobber lederne aktivt med å skape et lavterskelmiljø for å spørre om og/eller ta opp ting gjennom *åpen dialog* med medarbeiderne, og forsøker i tilknytning til dette å gå fram som gode eksempler ved å være så åpne som mulig ovenfor gruppa si. På denne måten jobber de med å styrke tilliten ytterligere.

Ovenstående atferder kan ses i sammenheng med Spurkeland (2017) sin norske teori om *relasjonsledelse*, som vektlegger tillit og likeverdighet mellom leder og medarbeider, sammen med samhandling og dialog som nøkkelementer for et godt lederskap generelt, og for relasjonsbygging mellom partene spesielt. Spurkeland (2017) foreslår hvordan disse elementene er forenelige med sentrale elementer innenfor transformasjonsledelse. For eksempel kan tillit mellom leder og medarbeider knyttes til transformasjonsledelse, fordi dette ofte er sett i relasjoner hvor lederen uttrykker karisma i sin lederstil, som videre er ansett som et sentralt element hos ledere som praktiserer transformasjonsledelse (Northouse, 2019; Yukl, 2010; Gong, Huang & Farh, 2009; Martinsen, 2005; Avolio & Yammarino, 2002).

Inspirerende motivasjon. Inspirerende motivasjon går ut på at lederen stimulerer sine medarbeideres innsats ved å sørge for at arbeidsoppgaver blir ansett som meningsfulle og utfordrende, gjennom å skape en appellerende visjon for fremtiden (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1990). For å kunne formidle framtidige visjoner for bedriften, er det for det første viktig at medarbeiderne får tilstrekkelig informasjon om hva som rører seg i virksomheten. Gjennom ledernes fokus på *åpen dialog* med medarbeiderne, forsøker de å dele alt som kan deles av informasjon fra det øverste administrative nivået i organisasjonen, med mål om å holde medarbeiderne oppdatert til enhver tid. Videre jobber de med at deres medarbeidere skal oppleve *medvirkning*, ved å involvere dem i alle avgjørelser og beslutninger som angår dem. På denne måten kan medarbeiderne oppleve større opplevd

eierskap til jobben og større grad av motivasjon, fordi dette ifølge Han, Chiang og Chang (2010) er vist å være blant de positive utfallene ved deltakelse i beslutningstaking.

I tråd med at denne komponenten involverer at lederen skal jobbe for å tilby medarbeiderne en utfordrende og meningsfylt arbeidssituasjon (Bass & Avolio, 1990), er det sentralt at lederne har fokus på *individuell tilrettelegging* for hver enkelt medarbeider, med mål om å forene oppfølgingen med medarbeidernes individuelle arbeidsmetoder, preferanser og behov. Ved aktiv kartlegging av og tilrettelegging for medarbeidernes arbeids- og utviklingsmål, kan lederne sørge for at den enkelte medarbeiders arbeidshverdag involverer individuelt tilpassede utfordringer. Videre er lederne bevisste på å gi positive *tilbakemeldinger til medarbeiderne*. Dette kan blant annet bidra til at medarbeiderne opplever at arbeidet de gjør er meningsfullt. Med kontinuerlige positive tilbakemeldinger kan medarbeiderne oppnå en bedre forståelse av hva lederen ønsker seg mer av, og samtidig få en bekreftelse på at det de gjør er i tråd med virksomhetens mål. På denne måten kan ledernes tilbakemeldinger være et verktøy for formidling av bedriftens og ledernes visjoner. Verbal påvirkning (her: i form av positive tilbakemeldinger fra en overordnet) er dessuten en av primærkildene til *mestringsforventning*⁵ (Sweetman & Luthans, 2010), som er funnet å ha positiv sammenheng med transformasjonsledelse (Salanova, Lorente, Chambel & Martínez, 2011; Pillai & Williams, 2004). Mestringsforventning omhandler en persons tro på egen evne til å løse en gitt oppgave for å produsere et resultat (Bandura, 1997).

Intellektuell stimulering. Intellektuell stimulering omhandler at lederen stimulerer medarbeidernes innovasjonsevne og kreativitet gjennom å utfordre dem til å tenke på problemstillinger og antakelser på nye måter (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1990). En av de mest førende lederatferdene som er funnet å bli brukt av informantene i denne studien, er deres praktisering av en *coachende tilnærming* i interaksjonen med sine medarbeidere, hvor fokuset ligger på å ansvarliggjøre medarbeidernes selvstendige arbeid, ved å tilrettelegge for en tilpasset mentalitet og tankegang. *Coaching* er en prosess hvor ledere (eller andre signifikante veiledere) gjennom regelmessig samhandling med sine medarbeidere kommuniserer klare forventninger, gir tilbakemeldinger og forslag til forbedringer, og fasiliterer dem gjennom problemløsninger for å oppnå ønskede mål (Heslin, Vandewalle & Latham, 2006). Å ha en coachende tilnærming i sin lederstil handler altså om å lede vekst og utviklingsprosesser hos sine medarbeidere i spenningsfeltet mellom organisasjonens og arbeidstakernes behov (Kvalsund, 2005). Berg og Karlsen (2017) har foreslått hvordan

⁵ Opprinnelig begrep: Self-efficacy (Bandura, 1997).

elementer av coaching inngår i transformasjonsledelse, ved at lederen behandler sine medarbeidere som individer med ulike behov, evner og prestasjoner. I detalj synes intellektuell stimulering å være særlig forenelig med en coachende tilnærming, i tråd med at komponenten blant annet omfatter at lederen fasiliterer medarbeiderne til å tilnærme seg problemstillinger og løsninger på nye måter (Bass & Avolio, 1990).

Lederne synes dessuten å skape rom for innovasjon og kreativitet gjennom fokus på *gruppesammensetninger* blant medarbeiderne, fordi de her prøver å dele inn i grupper og bygge lag med medarbeidere som utfyller hverandre. Å arbeide i grupper hvor medarbeiderne har ulik kunnskap, kompetanse og personlighet kan virke hensiktsmessig for å skape en kultur hvor medarbeiderne bruker hverandre som inspirasjonskilder for å utfordre seg selv til å tenke på problemer og løsninger på nye måter. I denne sammenheng kan *tett oppfølging* av medarbeiderne virke formålstjenlig, fordi lederne i denne prosessen lærer seg å kjenne medarbeidernes ulike personligheter og kvaliteter, som således fører til at inndelingen av grupper kan optimaliseres med hensyn til medarbeidernes kompenserende sider.

Å *utfordre medarbeiderne* (både personlig og faglig) kan også stimulere deres intellekt, fordi det kan bidra til å få dem ut av komfortsonen. Sonnenberg (1991) har foreslått hvordan blant annet arbeidstakeres frykt for å forlate den individuelle komfortsone kan hemme innovasjonsevne og kreativitet. I tråd med dette er det nærliggende å anta at dersom en arbeidstaker faktisk evner å utvide sin komfortsone, kan dette derimot bidra til å *fremme* medarbeidernes evne til å være innovative og kreative.

Individuell omtanke. Individuell omtanke omfatter at lederen opptrer som en mentor ved å rette unik oppmerksomhet til den enkelte medarbeiders behov for prestasjoner og vekst (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1990). Denne komponenten gjenspeiler seg i svært mange av lederatferdene som ble funnet i denne studien. I dette avsnittet presenteres derfor atferdene som samsvarer *mest* med denne komponenten. For å hensynta medarbeidernes individuelle behov for prestasjoner og vekst, er lederne til enhver tid bevisste på å *se alle*, ved å aktivt jobbe for å være der for alle, sørge for at enhver medarbeider føler seg forstått og generelt ivareta hvert enkelt individ. Dette har blant annet sammenheng med hvordan de fokuserer på *individuell tilrettelegging* for enhver medarbeider, i forsøk på å forene oppfølgingen med medarbeidernes individuelle preferanser og behov. Som følge av at lederne forsøker å balansere medarbeidernes ønsker med hva de som ledere mener er nødvendig for både trivsel og fremdrift, blir det igjen viktig at lederne kjenner sine medarbeideres personlighet og kvaliteter. Arnulf (2014) hevder at noe av det mest fremtredende hos ledere som praktiserer transformasjonsledelse er deres evne til å ta hensyn til medarbeidernes

styrker, svakheter og personlige preferanser. I tråd med dette, blir ledernes praktisering av å ta individuelle hensyn gjennom fokus på *gruppesammensetninger* også et sentralt element i tilknytning til denne komponenten. Nedenfor følger en oppsummerende tabell som gir en oversikt over komponentene til transformasjonsledelse og tilknyttede lederatferder.

Tabell 4.

Oversikt over lederatferdene tilknyttet komponentene til transformasjonsledelse.

Komponent	Lederatferder
Idealisert innflytelse	Sosial interaksjon Gjensidig tillit Tilgjengelig Åpen dialog
Inspirerende motivasjon	Åpen dialog Medvirkning Individuell tilrettelegging Tilbakemeldinger
Intellektuell stimulering	Coachende tilnærming Gruppesammensetninger Tett oppfølging Utfordre medarbeiderne
Individuell omtanke	Se alle Individuell tilrettelegging Gruppesammensetninger

Schaufeli (2015) fant i sin studie at ledelse har direkte innvirkning på en arbeidstakers arbeidsforhold. Mer presist fant han at det foreligger en direkte sammenheng mellom ledelse og arbeidstakers jobbressurser. I tilknytning til dette har Breevaart et al. (2014) foreslått at arbeidstakere som har ledere som praktiserer transformasjonsledelse opplever større grad av blant annet autonomi og sosial støtte, som begge er jobbressurser som er funnet å ha stor betydning for arbeidstakers velvære på arbeidsplassen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009; Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). I neste avsnitt følger i sammenheng med dette en presentasjon av hvordan lederatferdene som er funnet i denne studien kan kobles opp mot arbeidstakers jobbressurser.

Lederatferdene forankret i jobbkrav-ressursmodellen

I prosessen med å forklare hvordan lederatferdene som er funnet i denne studien kan bidra til å fremme kunnskapsarbeideres helse, vil jeg nå gå i dybden på hvordan ledere kan tilrettelegge for at deres medarbeidere innehar en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser, for å utvikle medarbeidernes helsefremmende prosesser. I dette avsnittet vil jeg derfor diskutere hvordan og hvorfor de presenterte lederatferdene kan bidra til å optimalisere opplevelsen av medarbeidernes forhold på arbeidsplassen. Jobbressurser refererer som nevnt til aspekter på arbeidsplassen som kan bidra til å oppnå mål, redusere jobbkrav og/eller stimulere personlig vekst og utvikling (Demerouti et al., 2001). Denne beskrivelsen gir et godt bilde på hvordan jobbressurser kan påvirke arbeidsforholdene til arbeidstakere. Jeg vil nå presentere de mest fremtredende jobbressursene som er funnet å ha betydelig innflytelse på ansattes arbeidshverdag, og foreslå hvordan lederatferdene som er funnet i denne studien kan bidra til å fremme disse jobbressursene hos sine medarbeidere.

Sosial støtte. Sosial støtte er blant jobbressursene som faglitteraturen ofte fremhever i forbindelse med arbeidstakeres motstandsdyktighet mot belastninger på arbeidsplassen (Xanthopoulou et al., 2009; Richardsen & Martinussen, 2008; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Sosial støtte kan mottas både fra ledere og kollegaer (Bakker & Demerouti, 2008), men i denne studien refererer sosial støtte til den sosiale bistanden en medarbeider opplever å få fra sin nærmeste leder. Lederne i denne studien uttrykker hvordan de på flere måter jobber for å bistå med og tilby sosial støtte til sine medarbeidere. Først og fremst kommer dette tydelig fram i ledernes beskrivelser av hvordan de hele tiden er bevisst på å *se alle*. Videre jobber de for å utvikle *sosial interaksjon* med medarbeiderne, både kollektivt og individuelt med hver enkelt. Ved å samtidig sørge for at de er *tilgjengelige* til enhver tid, kan dette bidra til at medarbeiderne opplever lederne som en stabil støtte og samtalepartner, hva gjelder både faglige, sosiale og personlige forhold. Å skape en kultur for *gjensidig tillit* mellom partene kan videre synes å være hensiktsmessig i denne sammenheng, fordi medarbeidernes tillit til at deres nærmeste overordnede bistår med hjelp dersom man skulle trenge det, kan bidra til å gjøre den enkelte medarbeider tryggere i sin arbeidssituasjon. Chughtai, Byrne og Flood (2015) fant i sin studie på etisk ledelse at ledere som dyrker tillitsbaserte relasjoner med sine medarbeidere kan forbedre medarbeidernes jobbengasjement, helse og velvære. I tråd med at et individ er avhengig av en tilstrekkelig mengde med jobbressurser for å oppnå disse tilstandene (Saksvik & Christiansen, 2015; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004), kan gjensidig tillit mellom partene synes å fungere som en jobbressurs i seg selv.

Jobbvariasjon. I denne studien oppfattes jobbvariasjon som opplevd mulighet for varierte arbeidsoppgaver og –metoder. Arbeidstakeres opplevelse av jobbvariasjon er også funnet å være en sentral jobbressurs i mange arbeidskontekster (Tims, Bakker & Derks, 2013; Salanova & Schaufeli, 2008; Demerouti, 2006). Lederne i denne studien fostrer en arbeidskontekst bestående av varierte arbeidsoppgaver blant annet gjennom å *utfordre medarbeiderne* til å få de ut av komfortsonen, ved å bevisst delegere arbeidsoppgaver de vet at medarbeiderne ikke har erfaring med fra før. Ved å plassere de på ulike fag og –arbeidsområder, sikrer lederne at medarbeiderne ikke stagnerer og bruker samme metoder til enhver tid. I sammenheng med dette blir *gruppesammensetninger* et viktig element, fordi lederne virker å være bevisst på både medarbeidernes kompetanse, personlighet og pågående arbeidsoppgaver når de danner nye faggrupper i forbindelse med innkommende bestillinger. Ved å ta hensyn til hver enkelt medarbeider gjennom *individuell tilrettelegging*, sørger lederne for at medarbeiderne ikke blir sittende med de samme arbeidsoppgavene over en lenger tidsperiode, slik at de får brynet seg på nye arbeidsoppgaver og –metoder.

Medbestemmelse. Tidligere litteratur på fagområdet foreslår at medbestemmelse i beslutningsprosesser oppleves som en betydelig jobbressurs for mange arbeidstakere (e.g. Jourdain & Chênevert, 2010; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Av resultatene kommer det fram at lederne har noe begrenset mulighet til å inkludere medarbeiderne i beslutningstakingen, men at de gjør alt de kan for at medarbeiderne skal oppleve *medvirkning* ved å løfte deres tanker og meninger i forkant av beslutningstakingen. På denne måten kan medarbeiderne indirekte oppleve å ta del i avgjørelser, ved at lederne sørger for å integrere deres standpunkt i beslutningsprosessen som foregår på et høyere administrativt nivå. Lederne jobber dessuten aktivt for å opprettholde *åpen dialog* i relasjonene med sine medarbeidere gjennom å skape et lavterskelmiljø for deling av tanker omkring arbeidsrelaterte forhold. Slik kan lederne få enda dypere innsikt i medarbeidernes holdninger og preferanser, og videre ta hensyn til dette i beslutninger og avgjørelser som treffer dem.

Rom for utvikling. En arbeidstakers rom for utvikling i hans eller hennes respektive jobb har også blitt funnet som en sentral jobbressurs som har innvirkning på balansen mellom jobbkrav og –ressurser (Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer & Blonk, 2013; Tims et al., 2013; Xanthopoulou et al., 2009). Kaye og Jordan-Evans (2000) fant i sin studie at rom for utvikling er den jobbressursen som flest arbeidstakere rangerer som den viktigste. Dette kan blant annet ha sammenheng med at rom for utvikling ikke bare anses som en jobbressurs i seg selv, men også som et mål man kan oppnå gjennom å inneha andre jobbressurser, i tråd med

at jobbressurser refererer til aspekter på arbeidsplassen som blant annet kan stimulere til personlig vekst og utvikling (Demerouti et al., 2001).

Å legge til rette for at medarbeiderne skal oppleve at de har mulighet til å utvikle seg viser seg å være en svært gjennomgående tendens blant lederne i denne studien. Først og fremst jobber lederne aktivt for å *utfordre medarbeiderne* i arbeidet de gjør, i forsøket på å optimalisere medarbeidernes utviklingspotensial. I denne sammenheng er det imidlertid viktig at lederne er påpasselige med at utfordringene til den enkelte medarbeider ikke blir for store, for å hindre at oppgavene oppleves som uoverkommelige. I verste fall kan dette føre til at oppgavene oppleves som *hindrende* jobbkrav, som følge av at utfordringene overstiger medarbeiderens evner (Tims & Bakker, 2010). Derimot kan utfordringer som er tilpasset den enkelte medarbeiders kapasitet føre til økt mestringsfølelse og jobbtilfredshet, fordi kravene oppleves som håndterbare og overkommelige. Slik kan *utfordrende* jobbkrav ha tilsvarende effekt som jobbressurser, fordi dette også kan føre til positive utfall ved å fremme (framfor å hemme) medarbeiderens motivasjon og måloppnåelse (Tims & Bakker, 2010). I tråd med dette praktiserer lederne *tett oppfølging*, og vektlegger *individuell tilrettelegging* som en essensiell strategi for å foreta hensiktsmessig oppfølging av medarbeiderne. Slik kan lederne tilpasse delegering av arbeidsoppgaver med hva den enkelte medarbeider prefererer, og videre balansere dette med hva de som ledere mener at er nødvendig for å sikre at medarbeidernes individuelle jobbdesign fostrer kontinuerlig utvikling.

Sist, men ikke minst, virker lederne å legge til rette for medarbeidernes utvikling gjennom deres *coachende tilnærming* til ledelse, fordi de har fokus på å få medarbeiderne til å jobbe selvstendig og tenke selv. I tråd med at coaching innebærer å lede medarbeidernes utviklingsprosesser (Kvalsund, 2005), er det nærliggende å anta at aktiv bruk av coaching blant ledere kan øke medarbeidernes opplevelse av muligheter for utvikling i jobben. Dette er videre forenelig med Berg (2006) sin definisjon av coaching, som innebefatter at ledere utfordrer og støtter et individ til å utvikle sin tenke-, være- og læremåte. Dessuten blir coachingkulturens verdier knyttet opp mot utvikling av ressurser på både individuelt og organisatorisk nivå (Kvalsund, 2005). Således kan en coachende tilnærming til ledelse synes å ha positiv påvirkning på medarbeideres balanse mellom jobbkrav og –ressurser.

Tilbakemeldinger på prestasjon. Å få hyppige tilbakemeldinger på prestasjoner fra overordnede er også funnet å være en av de mest fremtredende jobbressursene som har sentral innflytelse på ansattes jobbengasjement og arbeidshverdag (Demerouti & Bakker, 2011; Karatepe & Olugbade, 2009; Bakker et al., 2005). En studie av Xanthopoulou, Bakker, Demerouti og Schaufeli (2007) viste til at større opplevd tilgang på jobbressurser, som

eksempelvis tilbakemeldinger, aktiverer arbeidstakerens mestringsforventning. At lederne er bevisst på å gi positive *tilbakemeldinger til medarbeiderne* i tilfeller hvor de har oppnådd ønskede resultater og levert innenfor deres fagområder kan påvirke medarbeiderne opplevelse av mestringsforventning, i tråd med at tilbakemeldinger på prestasjon blir ansett som en essensiell jobbressurs. Dette harmonerer også med at verbal påvirkning fra overordnede blir ansett som en primærkilde til opplevd mestringsforventning (Sweetman & Luthans, 2010).

Autonomi. Fordi autonomi er blant faktorene som anses å i størst grad redusere arbeidstakeres opplevde belastning på arbeidsplassen (Karasek & Theorell, 1990), betraktes også dette som en svært sentral jobbressurs (Bakker & Demerouti, 2014; Tims et al., 2013; Salanova & Schaufeli, 2008; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Bakker et al., 2005). Som presisert innledningsvis, er det i dette tilfellet essensielt å skille mellom formell og opplevd autonomi. En arbeidsplass kan ha arbeidsforholdene lagt til rette for å tilby arbeidstakerne en autonom arbeidskontekst. Den enkelte arbeidstakers *opplevelse* av frihet i arbeidet er imidlertid avgjørende for at vedkommende skal dra nytte av de autonome arbeidsforholdene. Derfor er det viktig at den enkelte leder opptrer på en måte som kan bidra til å fremme sine medarbeideres opplevelse av frihet over egen atferd på arbeidsplassen, fordi ledere har vist seg å ha stor innflytelse på arbeidstakeres atferd og holdninger (Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008).

Lederne i denne studien virker å jobbe for å opprettholde medarbeidernes opplevelse av en autonom arbeidshverdag ved bruk av flere strategier. Først og fremst forsøker de å involvere medarbeiderne i beslutninger og avgjørelser som treffer dem ved å tilrettelegge for aktiv *medvirkning* blant medarbeiderne. På denne måten kan medarbeiderne i større grad føle at de har påvirkning på egen arbeidssituasjon, som følge av at de opplever å ha innflytelse på forhold som angår deres arbeidshverdag og jobbdesign. Videre kan medarbeidernes opplevelse av autonomi fremmes gjennom ledernes praktisering av *individuell tilrettelegging* for den enkelte medarbeider, fordi lederne i denne sammenheng forsøker å innfri individuelle ønsker og preferanser. Å møte medarbeidernes ønsker kan bidra til å opprettholde deres opplevelse av en fleksibel og autonom arbeidshverdag, fordi det kan fremme opplevelsen av å ha frihet til å bestemme over egen atferd på jobb (Svalund, 2003). Som følge av at lederne jobber aktivt for å skape relasjoner som bygger på *gjensidig tillit*, kan dette bidra til større opplevd autonomi blant medarbeiderne, fordi lederne vektlegger å gi medarbeiderne frie tøyler hva gjelder utførelse av arbeidsoppgaver. På neste side følger en oppsummerende tabell som gir en oversikt over medarbeideres jobbressurser og tilknyttede lederatferder.

Tabell 5.

Oversikt over lederatferdene tilknyttet medarbeideres jobbressurser.

Jobbressurs	Lederatferder
Sosial støtte	Se alle Sosial interaksjon Tilgjengelig Gjensidig tillit
Jobbvariasjon	Utfordre medarbeiderne Gruppesammensetninger Individuell tilrettelegging
Medbestemmelse	Medvirkning Åpen dialog
Rom for utvikling	Utfordre medarbeiderne Tett oppfølging Individuell tilrettelegging Coachende tilnærming
Tilbakemeldinger på prestasjon	Tilbakemeldinger til medarbeiderne
Autonomi	Medvirkning Individuell tilrettelegging Gjensidig tillit

Betydningen av de ulike jobbressursene vil variere i ulike organisatoriske kontekster, da jobbkrav og –ressurser begge må vurderes som relative begreper (Demerouti et al., 2001). Som følge av at kunnskapsarbeidere jobber med komplekse arbeidsoppgaver som krever stor grad av autonomi (Alvesson, 2004; Robertson & Swan, 2003), vurderes blant annet denne jobbressursen som særlig relevant i denne studien. Videre vil sammenhengen mellom kunnskapsarbeid og jobbressurser diskuteres nærmere. Men først vil jeg gå dypere inn på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å lede arbeidstakere i kunnskapsbedrifter.

Kunnskapsbedrift som organisatorisk kontekst

Hersey, Blanchard og Natemeyer (1979) hevdet i sin tid at medarbeideres ferdighetsnivå, kompetanse og kunnskap har innflytelse på deres behov for ledelse. Derfor er det avgjørende at ledere har en grundig forståelse av den organisatoriske konteksten de jobber innenfor (Senge, 1996), da dette ser ut til å være en forutsetning som setter en standard for hvilke lederatferder som er mest hensiktsmessig å anvende i den gitte konteksten. Senge (1996) understreker at dette ikke minst er avgjørende i prosessen med å fremme arbeidstakeres helse. Som et resultat av at det i kunnskapsbedrifter ofte er medarbeiderne som

sitter på ekspertisen innenfor det aktuelle fagfeltet, omfatter ledernes største og viktigste ansvarsområder i disse organisasjonene å skape et godt arbeidsmiljø og tilrettelegge for velfungerende kunnskapsarbeid (Newell, Robertson, Scarborough & Swan, 2009).

Å lede kunnskapsarbeidere gjennom transformasjonsledelse. Sandvik (2011) har foreslått at transformasjonsledelse ser ut til å være hensiktsmessig å praktisere i en kunnskapsbedrift, fordi denne lederstilen i større grad enn andre har blitt koblet opp mot medarbeideres problemløsning, informasjonsprosessering (Houghton & Yoho, 2007) og autonomi (Breevaart et al., 2014). Dette er blant jobbkaraktistikkene som er foreslått å være essensielle for kunnskapsarbeidere (Morgeson & Humphrey, 2006). Newell et al. (2009) hevder at kunnskapsarbeidere har oppgaver som krever analytiske og sosiale ferdigheter, og som omfatter kreativitet, kunnskapservervelse og anvendelse av kunnskap på nye måter.

Lederatferdene som er funnet i denne studien kan kobles opp mot kunnskapsarbeideres karakteristikk på flere måter. Spesielt synes lederatferdene som har blitt tilknyttet *intellektuell stimulering* som en av komponentene til transformasjonsledelse å være særlig tilpasset kunnskapsarbeideres jobbdesign. Ved å utfordre medarbeiderne gjennom en coachende tilnærming kan medarbeiderne stimuleres til utviklingsprosesser som fordrer at de ser annerledes og nyansert på problemstillinger, og således anvender kunnskap på nye måter. Videre kan også ledernes fokus på gruppesammensetninger bidra til at medarbeiderne oppnår kunnskapservervelse, som følge av at de samarbeider med kollegaer som sitter på annen kunnskap og kompetanse enn de selv. Gjennom arbeidsoppgaver som krever samarbeid og kunnskapsdeling kan altså medarbeiderne oppnå ytterligere kunnskap. Flere forskere har presisert hvordan arbeidsoppgaver og kunnskapsutvikling i kunnskapsbedrifter normalt skjer gjennom en kollektiv prosess, som følge av at kunnskapsarbeidere ofte er organisert i større eller mindre prosjektgrupper (e.g. Newell et al., 2009; Alvesson, 2004).

En annen gjennomgående atferd som er funnet blant lederne er deres fokus på sosial interaksjon i sine respektive grupper, som er tilknyttet *idealisert innflytelse*. Som følge av at kunnskapsarbeideres oppgaver gjerne krever sosiale ferdigheter (Newell et al., 2009), virker dette som en formålstjenlig lederatferd, fordi det kan få medarbeiderne til å ikke kun fokusere på det faglige til enhver tid. I detalj kan blant annet ledernes fokus på å oppmuntre til hverdagslige samtaler og små kaffepauser, sammen med arrangering av større gruppesamlinger bidra til at medarbeiderne lærer hverandre bedre å kjenne på det sosiale og personlige planet. Det er nærliggende å anta at kjennskap til sine kollegaer kan føre til et godt arbeidsmiljø, hva gjelder både trivsel og effektivitet i både individuelt arbeid og samarbeid.

Jobbressursenes rolle i kunnskapsarbeid. Lines (2011) viser til hvordan ledelse av kunnskapsarbeidere innebærer å skape verdi for medarbeiderne gjennom innvirkning på deres motivasjon. I tråd med at JD-R-modellen foreslår at balansen mellom jobbkrav og –ressurser kan påvirke arbeidstakeres motivasjon (Bakker & Demerouti, 2007), kan verdiskaping for medarbeiderne skje gjennom ledernes innflytelse på denne balansen. I denne sammenheng er det ønskelig at lederne opptrer på en måte som stimulerer medarbeidernes opplevelse av jobbressurser. Medarbeideres motivasjon har dessuten blitt knyttet til jobbtilfredshet (Kvelling & Moe, 2014), som er funnet å ha en sterk relasjon til arbeidstakeres fysiske og psykiske helse (Faragher, Cass & Cooper, 2003). Slik blir ledernes atferd en viktig indikator på kunnskapsarbeideres helsetilstand, fordi måten de jobber på for å motivere medarbeiderne kan ha innvirkning på medarbeideres fysiske og psykiske helse.

Mange av lederatferdene i denne studien synes å stimulere jobbressurser som er ansett som viktige for kunnskapsarbeidere. Som følge av at kunnskapsarbeidere er funnet å foretrekke autonomi som en av de mest essensielle jobbkaraktistikkene (Goldstein & Rockart, 1984), er det spesielt viktig at ledere legger til rette for at deres medarbeidere får utbytte av denne jobbressursen. Videre gir kunnskapsarbeidere uttrykk for at de trives med utfordringer på arbeidsplassen (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011). I denne sammenheng er det essensielt at lederne gir medarbeiderne rom for utvikling, blant annet ved å tilrettelegge for utfordrende arbeidsoppgaver. Det er også hevdet at kunnskapsarbeidere verdsetter og blir motivert av å oppleve medbestemmelse (Christensen & Foss, 2011). At lederne jobber for at medarbeiderne får medvirke i beslutningsprosesser kan således bidra til mer motiverte kunnskapsarbeidere. Dessuten beskriver Walumbwa et al. (2011) hvordan kunnskapsarbeidere finner verdi i arbeidet gjennom måloppnåelse. At lederne gir hyppige tilbakemeldinger på prestasjoner kan dermed trigge medarbeidernes verdiskaping, fordi tilbakemeldinger gir medarbeiderne en bekreftelse på at arbeidet de har lagt bak seg er i tråd med virksomhetens visjoner og mål.

Fram til nå har denne diskusjonen omhandlet hvordan studiens lederatferder kan tilknyttes transformasjonsledelse og JD-R-modellen generelt, og kunnskapsarbeidere spesielt. For å underbygge studiens problemstilling vil jeg i den gjenstående diskusjonen gå i detalj på forslag til hvordan lederatferdene kan bidra til å stimulere kunnskapsarbeideres helsefremmende prosesser.

Helsefremmende ledelse av kunnskapsarbeidere

Som redegjort for innledningsvis, omfatter helsefremmende arbeid prosessen som bidrar til at mennesket øker kontroll over og forbedrer sin helse (WHO, 1986). I detalj

innebærer det at individet mobiliserer og gjør endringer som muliggjør vedkommende å få bedre kontroll over helsetilstandens påvirkende faktorer (Green et al., 2015). For å styrke kontrollen, er det viktig å legge til rette for støttende og helsefremmende settinger (Green et al., 2000, WHO, 1998). Fordi denne studien er gjennomført i en kunnskapsbedrift, er det i dette tilfellet de sosiale, miljømessige og personlige forholdene til arbeidstakerne i denne bedriften som blir det gjeldende utgangspunktet for diskusjonen. Arbeidstilsynet (2019) foreslår at man kan oppnå helsefremmende arbeidsplasser blant annet ved å styrke arbeidstakeres mestringsfølelse og skape arbeid som oppleves som meningsfullt. For å oppnå dette, er det avgjørende at arbeidsmiljøet er støttende (Shain & Kramer, 2004), ved å tilby trygge omgivelser og et lederskap med hensiktsmessige og tilpassede lederatferder.

Arbeidstilsynet (2019) hevder at helse er tilknyttet en persons styrke og motstandskraft i møte med ulike påkjenninger. Således kan helse anses som en ressurs i menneskets ulike kontekster (WHO, 1998). I tråd med at JD-R-modellen er en av de mest anvendte modellene innenfor organisasjonspsykologisk kontekst, hva gjelder både praktisk arbeidsmiljøutvikling og forskning (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014), er det hensiktsmessig å bruke denne modellen som et rammeverk for å diskutere hvordan arbeidsrelaterte forhold kan påvirke arbeidstakeres helsetilstand. I dette tilfellet omfavner de arbeidsrelaterte forholdene hvordan lederatferder kan ha innflytelse på kunnskapsarbeideres opplevde arbeidssituasjon. Med forankring i JD-R-modellen, vil den videre diskusjonen dermed omhandle hvordan studiens lederatferder kan bidra til å påvirke og forbedre helsetilstanden til kunnskapsarbeidere. Det presiseres at diskusjonen allerede har tatt for seg hvordan studiens lederatferder kan bidra til å stimulere spesifikke jobbressurser, og at den videre diskusjonen derfor ikke vil gå i detalj på sammenhengene mellom medarbeidernes jobbressurser og de aktuelle lederatferdene.

Jobbressursenes bidrag i helsefremmende prosesser. For å diskutere hvordan studiens ledere synes å påvirke sine medarbeideres helsetilstand i en positiv retning, vil jeg koble balansen mellom medarbeidernes jobbkrav og –ressurser opp mot sentrale komponenter i helsefremmende prosesser. Diskusjonen vil ta utgangspunkt i en salutogen helseforståelse, i tråd med at flere studier har funnet evidens for at en sterk SOC kan ha en helsefremmende effekt på personer arbeidssituasjon (Lindström & Eriksson, 2015). Fordi det kan trekkes sammenhenger mellom SOC og empowerment, og fordi empowerment anses som en av de mest førende kjerneverdiene i helsefremmende arbeid (Green et al., 2015; Wallerstein, 1992), vil også denne komponenten inkluderes i den videre diskusjonen.

Generelle motstandsressurser. En viktig indikator på en persons helse er ifølge Antonovsky (2005) tilgangen vedkommende har på GRR, som omfavner biologiske,

materielle og psykososiale faktorer som hjelper mennesket med å håndtere belastende situasjoner og utfordringer (Lindström & Eriksson, 2006). I en arbeidskontekst kan de psykososiale faktorene samsvare med JD-R-modellens jobbressurser. For eksempel er sosial støtte ansett som en sentral GRR (Lindström & Eriksson, 2015; Griffiths, Ryan & Foster, 2011), på samme måte som slik støtte er fremhevet som en av de viktigste jobbressursene i forbindelse med arbeidstakeres motstandsdyktighet relatert til arbeidet (Xanthopoulou et al., 2009; Richardsen & Martinussen, 2008; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Studiens lederatferder som er oppsummert i forbindelse med sosial støtte som jobbressurs kan dermed synes å være et positivt bidrag for å styrke medarbeidernes GRR.

Opplevelse av sammenheng. Ifølge Antonovsky (2005) har GRR betydning for en persons helsetilstand, fordi tilgangen på GRR er en viktig forutsetning for menneskets utvikling av SOC (Lindström & Eriksson, 2006). Fordi SOC omhandler i hvilken grad en person evner å håndtere ulike stressorer som oppstår (Lindström & Eriksson, 2006), kan det anses som en mestringsressurs. JD-R-modellen beskriver hvordan en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser kan påvirke arbeidstakerens helse og velvære (Saksvik & Christiansen, 2015; Schafeli & Taris, 2014). Slik kan, på samme måte som ved den salutogene tilnærmingen, tilgangen på jobbressurser være avgjørende for arbeidstakeres opplevde helsetilstand. Dette samsvarer også med tidligere forskningslitteratur som foreslår at maksimering av jobbressurser kan ha positiv effekt på arbeidstakere, fordi det gjør vedkommende mer robust i møte med arbeidsmiljøets hindrende jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990; Hobfoll, 1989; Hackman & Oldham, 1980).

Å oppnå en sterk SOC avhenger av i hvilken grad personen opplever tilværelsen som begripelig, håndterbar og meningsfull (Antonovsky, 2005). I en arbeidskontekst omfavner *begripelighet* at arbeidstakeren har et forståelig bilde av og overblikk over sitt arbeidsmiljø (Antonovsky, 1987). Denne komponenten vektlegger blant annet viktigheten av opplevd gruppetilhørighet og støtte i sosiale relasjoner. I tråd med at sosial støtte er blant jobbressursene som blir ansett som mest essensiell for arbeidstakere (Xanthopoulou et al., 2009; Richardsen & Martinussen, 2008; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001), virker det sannsynlig at lederatferdene som er oppsummert i forbindelse med sosial støtte i denne studien også kan bidra til at medarbeiderne opplever sin arbeidssituasjon som mer begripelig.

Den andre komponenten som har innvirkning på en arbeidstakers SOC er *håndterbarhet*, som omhandler i hvilken grad man opplever at man har tilstrekkelig med

ressurser for å kunne møte kravene man blir stilt ovenfor på en tilfredsstillende måte (Antonovsky, 1987). Denne komponenten kan betraktes som direkte overførbart til JD-R-modellens rammeverk, i tråd med at en optimal balanse mellom jobbkrav og –ressurser gjør en arbeidstaker mer motstandsdyktig i møte med hindrende jobbkrav (Karasek & Theorell, 1990; Hobfoll, 1989; Hackman & Oldham, 1980). I en arbeidskontekst er blant annet arbeidstakeres kunnskap og evner eksempler på ressurser som kan bidra til at arbeidstakeren opplever arbeidssituasjonen mer håndterbar (Antonovsky, 1987). Dette er gjerne jobbressurser som kunnskapsarbeidere allerede besitter før ansettelse, men lederne i denne studien viser likevel til lederatferder som kan stimulere til ytterligere utvikling av disse ressursene, blant annet gjennom å utfordre medarbeidere med en coachende tilnærming, og ved å fokusere på gruppesammensetninger, i tråd med at dette kan bidra til kunnskapsdeling mellom medarbeiderne og ytterligere kunnskapservvervelse.

Den siste og mest essensielle komponenten som påvirker arbeidstakeres SOC er *meningsfullhet*, som viser til i hvilken grad kravene som dukker opp er forståelige, og om de oppleves som verdt å engasjere seg i (Antonovsky, 2005). Fordi meningsfullhet betraktes som motivasjonskomponenten i SOC, kan også denne komponenten tilknyttes JD-R-modellen, i tråd med at den foreslår at et balansert forhold mellom jobbkrav og –ressurser kan ha innflytelse på en arbeidstakers motivasjon (Bakker & Demerouti, 2007). I en arbeidskontekst kan med andre ord en tilstrekkelig mengde jobbressurser bidra til at arbeidstakeren opplever arbeidssituasjonen som mer meningsfull. Meningsfullt arbeid knyttes ifølge Fairlie (2013) til jobbkarakteristikkene som blant annet fostrer relasjoner, autonomi, utfordringer, prestasjoner og kompetanse. Disse jobbkarakteristikkene kan trekkes opp mot flere av jobbressursene som lederne i denne studien virker å stimulere (e.g. sosial støtte, autonomi, rom for utvikling). Ryff (2000) beskriver hvordan mening blir ansett som en funksjon som fostrer indre styrke i møte med hindringer. Oversatt i JD-R-modellens rammeverk, kan således opplevd mening også betraktes som en jobbressurs i seg selv. I tråd med at jobbressurser er funnet å ha en positiv effekt på helse og velvære (Saksvik & Christiansen, 2015; Schaufeli & Taris, 2014), forenes nok en gang JD-R-modellen og den salutogene tilnærmingen, da begge foreslår at mening kan stimulere til bedre helse hos arbeidstakere.

På bakgrunn av ovenstående argumenter, kan det altså virke helsefremmende for arbeidstakere å oppleve arbeidssituasjonen sin som begripelig, håndterbar og meningsfull, gjennom en tilstrekkelig mengde ressurser, både i form av GRR og JD-R-modellenes jobbressurser. I tråd med at alle komponentene til SOC på hver sin måte omfatter en persons opplevelse av kontroll (Antonovsky, 1987), er det også naturlig å inkludere empowerment

som et sentralt element i helsefremmende prosesser, fordi empowerment også omhandler hvordan kontroll over egne handlinger kan påvirke en persons helsetilstand (WHO, 1998). Det presiseres at de følgende prinsippene som diskuteres i forbindelse med arbeidstakeres opplevelse av empowerment baseres på WHO (1998) sin definisjon av begrepet. I tilknytning til dette er det også hensiktsmessig å gjenta at det er arbeidstakeres *individuelle* empowerment som i hovedsak vil bli belyst, i tråd med at studiens fokus ligger på lederatferders innflytelse på den enkelte arbeidstakers helsefremmende prosesser.

Empowerment. Empowerment refererer til hvordan individet opplever en tilstrekkelig grad av kontroll gjennom å mobilisere ressurser for å håndtere utfordringer (Sørensen et al., 2002). I tråd med at individuell empowerment omfatter individets evne til å ta avgjørelser og ha kontroll over eget liv (WHO, 1998), vil dette i en arbeidskontekst omhandle arbeidstakeres opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen. For at arbeidstakeren skal oppnå slik kontroll, er vedkommende avhengig av å ha tilgang på nok ressurser, som gjør det mulig for han eller henne å utvikle nødvendig kunnskap og ferdigheter for å utføre jobben (Isaac & Ratzan, 2013). På samme måte som ved komponentene til SOC, kan JD-R-modellen også i denne sammenheng fungere som et forklarende rammeverk, i tråd med at jobbressurser har funksjon som en buffer for å håndtere utfordringer i form av hindrende jobbkrav på arbeidsplassen (Karasek & Theorell, 1990; Hobfoll, 1989; Hackman & Oldham, 1980). I en arbeidskontekst kan altså en tilstrekkelig mengde jobbressurser bidra til at arbeidstakeren utvikler nødvendig kunnskap og ferdigheter, som i sin tur kan gjøre vedkommende mer robust i arbeidsoppgavene som han eller henne er påkrevd å utføre. Dette sammenfaller også med Antonovsky (1987) sin påstand om at kunnskap er blant aspektene som bidrar til at en arbeidstakers arbeidssituasjon oppleves som håndterbar. Slik kan jobbressurser bidra til at arbeidstakeren oppnår høyere grad av individuell empowerment, gjennom økt opplevelse av kontroll, som videre kan stimulere vedkommende til å ta mer hensiktsmessige arbeidsrelaterte beslutninger. Oppsummert kan dette være et positivt bidrag i arbeidstakerens helsefremmende prosesser, i tråd med at empowerment anses som en viktig forutsetning for det helsefremmende arbeidet (Green et al., 2015; Wallerstein, 1992).

Quiñones, den Broeck og De Witte (2014) fant i sin studie at opplevelse av autonomi og sosial støtte fra nærmeste leder fostrer empowerment blant arbeidstakere. I lys av dette, ser det nok en gang ut til at studiens lederatferder som virker å fremme medarbeidernes autonomi og opplevd sosial støtte synes å ha positiv innflytelse på medarbeidernes helsefremmende prosesser, som følge av at disse jobbressursene er vist å trigge arbeidstakeres empowerment.

Arbeidsplassen som helsefremmende setting. Fram til nå har diskusjonen beskrevet hvordan det er viktig at ledere tilrettelegger for at deres medarbeidere innehar en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser for å oppnå helsegevinster på arbeidsplassen. I tråd med studiens ledelsesperspektiv, hvor ledelse omfatter samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider (Northouse, 2019; Yukl, 2010), er det imidlertid avgjørende at også medarbeiderne opptrer på en måte som aktiverer spesifikke lederatferder, fordi dette bidrar til at lederne får handlet på en hensiktsmessig måte. For eksempel er det viktig at den enkelte medarbeider er tydelig på egne preferanser og behov, for at lederens individuelle tilrettelegging og oppfølging kan optimaliseres. Slik foregår en arbeidstakers helsefremmende prosess gjennom gjensidig påvirkning av individet selv og omkringliggende miljøfaktorer, som i dette tilfellet er vedkommendes leder. Dette samsvarer også med Hanson (2004) sin beskrivelse av arbeidsplassen som setting for helse – et sted hvor det foregår et vekselspill i påvirkning mellom organisatorisk kontekst og arbeidstaker.

For å oppnå helsefremmende arbeidsplasser er man altså avhengig av en samlet innsats fra ledere og arbeidstakere, og fra samfunnet generelt (ENWHP, 2007). Fordi denne studien har fokus på hva ledere spesielt kan bidra med i kunnskapsarbeideres helsefremmende prosesser, vil jeg nå knytte studiens funn på lederatferder opp mot ENWHP (2007) sine tre forutsetninger for å oppnå helsefremmende arbeidsplasser.

Forbedre organisasjonen og dens arbeidsmiljø. I dette tilfellet velger jeg å rette fokus mot hva ledere kan gjøre for å forbedre en virksomhets arbeidsmiljø, da dette kan anses som et steg på veien mot å forbedre den aktuelle bedriften i sin helhet. Fordi denne studien omfavner ledelse av kunnskapsarbeidere, er tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø et av ledernes største ansvarsområder i denne sammenheng, som følge av at det gjerne er medarbeiderne som sitter på den faglige ekspertisen (Newell et al., 2009). Generelt synes studiens lederatferder å stimulere til et bedre arbeidsmiljø, i tråd med at atferdene kan tilknyttes spesifikke jobbressurser, som i sin tur kan føre til at medarbeiderne kan optimalisere sin balanse mellom jobbkrav og –ressurser. I tråd med at en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser er vist å fremme arbeidstakers velvære og jobbengasjement (Saksvik & Christensen, 2015; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004), er det nærliggende å anta at dette kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet, da både engasjement og trivsel er tilstander som trolig kan ha en smitteeffekt på kollegaer. Dessuten ser studiens ledere ut til å ha direkte fokus på arbeidsmiljøet ved å tilrettelegge for gruppeharmonier, gjennom fokus på gruppesammensetninger og opprettholdelse av sosial interaksjon.

Fremme aktiv deltakelse. Flere av studiens lederatferder kan relateres til stimulering av aktiv deltakelse blant arbeidstakere. Først og fremst jobber lederne aktivt for å følge opp hver enkelt medarbeider og tilrettelegge med hensyn til individuelle preferanser og behov, blant annet for å sørge for at alle er aktiverte og har noe å arbeide med til enhver tid. Videre er de bevisste på å utfordre medarbeiderne på en måte som gjør at de kan oppleve kontinuerlig mestring og utvikling, blant annet gjennom delegering av nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette er i tråd med Arbeidstilsynet (2019) sin beskrivelse av at forsterking av arbeidstakeres mestringsfølelse kan bidra til å bedre de helsefremmende forutsetningene. At lederne er bevisst på sammensetning av arbeidsgrupper kan også trigge både aktivering og mestring hos medarbeiderne, som følge av at gruppeinndelingene gjerne gjøres på grunnlag av medarbeidernes ulike kompetansegrunnlag og personligheter, noe som fordrer at samtlige gruppe-medlemmer må delta gjennom felles innsats for å oppnå målet eller sluttproduktet.

Legge til rette for personlig utvikling. Lederne i studien viser til hvordan de forsøker å tilrettelegge for medarbeidernes utvikling gjennom flere lederatferder, blant annet ved å ha fokus på å utfordre medarbeiderne gjennom tett oppfølging, og ved å ha en coachende tilnærming i sin lederstil, da coaching omhandler å lede og trigge vekst og utviklingsprosesser (Kvalsund, 2005). Ikke minst blir igjen bevissthet vedrørende gruppesammensetninger sentralt, fordi det fordrer at medarbeiderne må jobbe i grupper med kollegaer som er ulik en selv, hva gjelder både kompetanse og personlighet. Dette kan i sin tur føre til at medarbeiderne opplever å utvikle seg personlig som følge av at den enkelte lærer seg hvordan han eller hun fungerer sosialt (og faglig) i forskjellige gruppesammensetninger med ulike personligheter. Dessuten påpeker Tims et al. (2013) hvordan arbeidstakeres tilgang på jobbressurser alene kan stimulere til personlig utvikling. Dermed ser det nok en gang ut til at studiens lederatferder generelt kan initiere medarbeidernes utvikling, i tråd med at atferdene synes å fremme spesifikke jobbressurser hos medarbeiderne.

I forbindelse med arbeidsplassen som setting for helse, er det avslutningsvis naturlig å inkludere en diskusjon som omfatter hvordan kunnskapsarbeideres arbeidsforhold i samspill med studiens lederatferder potensielt kan virke inn på medarbeidernes sykenærver. Som følge av at gruppene til studiens informanter alle har en svært lav sykefraværsprosent, vurderes det som nødvendig å diskutere potensielle årsaker til dette. For å opprettholde diskusjonens salutogene helseperspektiv, vil det avslutningsvis bli foreslått hvordan studiens lederatferder kan fungere som motstandskraft mot negative risikofaktorer for nærværspres.

Forebygge negativt sykenærvær blant kunnskapsarbeidere

Sykenærvær omhandler at en arbeidstaker møter opp på jobb til tross for sykdom eller plager (Aronsson, Gustafsson & Dallner, 2000). Sykenærvær trenger nødvendigvis ikke å være negativt, men dersom en arbeidstaker presser seg til å gå på jobb som følge av opplevd forpliktelse, selv om han eller hun ikke er i helsemessig stand til det, kan dette få negative konsekvenser for vedkommende, og i verste fall føre til langtidssykefravær på sikt (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011; Saksvik, 1996). Nicholson og Johns (2011) har hevdet at organisasjonskultur og arbeidsrelaterte faktorer i stor grad er med på å bestemme om en arbeidstaker møter opp syk på jobb eller ikke. På denne måten kan både lederatferder og arbeidskontekst ha påvirkning på om en arbeidstaker møter opp på jobb, til tross for sykdom.

Laveste sykefraværspersent i arbeidsgruppene til lederne som er involvert i denne studien lå på 1,63 første kvartal 2018. Johnsson, Lugn og Rexed (2003) hevder at vi i gjennomsnitt må påberegne mellom 2 og 4 % sykefravær stabilt over tid, kalkulert ut fra befolkningens normale biologiske sykkelighet. Dermed kan en sykefraværspersent på 1,63 vurderes som et unaturlig lavt tall, hva gjelder den biologiske nedre grensen. Hvorvidt årsakene til en så lav fraværspersent er et resultat av tilfeldigheter eller organisatoriske forhold er vanskelig å konstatere, men det anses likevel som nødvendig å diskutere hvordan miljømessige omstendigheter på arbeidsplassen *kan* ha årsak til det lave tallet. For å diskutere dette er det hensiktsmessig å belyse den organisatoriske konteksten til ledernes medarbeidere, for å vurdere om dette eventuelt kan være en risikofaktor for negativt sykenærvær. En gjennomgående tendens blant medarbeiderne er deres ansvarsbevissthet og eierskap til jobben, hvor spesielt ansvaret for å levere på tjenestene som forvaltes synes å veie tungt, i tråd med at svikt i systemene i verste fall kan gå på bekostning av menneskers helse. Som følge av at medarbeiderne er kunnskapsarbeidere, er mye av kompetansen som kreves for å utføre arbeidsoppgavene av særegen art. Slik foreligger det en risiko for at oppgaver ikke blir gjort dersom vedkommende som besitter ansvaret for oppgaven ikke er tilstede på jobb, fordi mange av medarbeiderne anses som uerstattelige. Nevnte forhold kan være en drivkraft som kan bidra til at enkelte medarbeidere presser seg til å gå på jobb, til tross for sykdom.

Nærværspress. Saksvik (1996) har identifisert ulike faktorer som kan ha betydning for hvorvidt en arbeidstaker velger å være sykefraværende eller sykenærværende. En av disse faktorene kalles for *uunnværlighetspress*, og oppstår når man har mye å gjøre, har viktige oppgaver og/eller oppfattes som uerstattelig for arbeidet (Saksvik, 1996). Dersom det foreligger negativt sykenærvær i en eller flere av arbeidsgruppene, er det nærliggende å anta at dette blant annet kan komme av at medarbeiderne opplever *uunnværlighetspress*, fordi

denne typen press er i tråd med medarbeidernes arbeidsforhold. Dessuten er det i tilknytning til dette funnet at arbeidstakeres opplevelse av at ens jobb (og tilhørende arbeidsoppgaver) betyr noe for andre, kan bidra til økt sykenærversfrekvens (Johns, 2011). I denne studien kan det virke som at medarbeidernes kilde til ansvarsbevissthet i hovedsak bunner i at deres arbeidsinnsats har stor betydning for både kollegaer og pasienter. Dette kan styrke antakelsen om at mulig sykenærver kan foreligge blant medarbeiderne i arbeidsgruppene, blant annet som følge av uunnværlighetspress. Negativt sykenærver og nærværpress trenger imidlertid ikke å være årsaken til den lave sykefraværsprosenten. I neste avsnitt presenteres det forslag på hvordan et utvalg av studiens lederatferder kan virke forebyggende for nærværpress.

Forebygge nærværpress gjennom lederes tilrettelegging. For å forebygge nærværpress og negativt sykenærver blant arbeidstakere, er det viktig at organisasjonen generelt, og ledere spesielt, tar hensyn til og tilrettelegger for arbeidstakerne på en hensiktsmessig måte (Saksvik et al., 2011). Flere av lederatferdene som er funnet i denne studien virker å kunne bidra til å redusere forekomsten av negativt sykenærver blant medarbeiderne. Først og fremst anses det som essensielt at lederne oppfordrer til åpen dialog med hver enkelt medarbeider, og jobber for å skape et lavterskelmiljø for å dele ting. Dette kan bidra til at lederne er informert om forhold hos medarbeiderne som kan være av betydning for deres helse. Ikke minst kan det øke sannsynligheten for at medarbeiderne tør å si ifra dersom arbeidsmengden oppleves som uoverkommelig, slik at lederne har oversikt over arbeidskapasiteten til den enkelte medarbeider. Dess mer informasjon lederen sitter på, dess enklere er det å tilrettelegge individuelt på en måte som gagnar hver enkelt medarbeider. Videre kan dette styrke den hverdagslige oppfølgingen, og oppfølging av mer spesielle forhold, som eksempelvis en medarbeiders helsetilstand. Saksvik et al. (2011) beskriver at hensiktsmessig tilrettelegging for arbeidstakere kan føre til sykenærver som ikke medfører negative konsekvenser, men som derimot kan bidra til at arbeidstakeren det gjelder kan oppnå forbedring i helsetilstanden. I denne sammenheng kan åpen dialog og oppfølging gjennom individuell tilrettelegging være formålstjenlig, fordi positivt ladet sykenærver nettopp omhandler at det tas hensyn til at man er syk, og at jobben tilrettelegges slik at man kan utføre den, eksempelvis ved å tilby andre arbeidsoppgaver som medarbeideren klarer å utføre med sykdommen, med mål om å mestre opprinnelig stilling (Saksvik et al., 2011).

I sammenheng med ovenstående argumenter, blir ikke minst ledernes fokus på gruppesammensetninger avgjørende for hvorvidt medarbeiderne opplever nærværpress eller ikke. Ved inndeling av grupper og delegering av arbeidsoppgaver er det viktig at lederne forsøker å ta hensyn til – så langt det lar seg gjøre – at oppgavene ikke skal være avhengig av

én spesifikk medarbeider, for eksempel ved å duplisere alle arbeidsoppgaver og ansvarsområder, slik at medarbeiderne ikke oppleves som uerstattelige i like stor grad. Fokus på gruppesammensetninger kan dessuten medføre at medarbeiderne opparbeider seg ytterligere kunnskap gjennom kunnskapsdeling fra kollegaer. Brede kunnskap og kompetanse i arbeidsgruppene vil sannsynliggjøre at flere av medarbeiderne har det som kreves for å utføre de enkelte arbeidsoppgavene. På denne måten kan den enkelte medarbeider være trygg på at arbeidsprosessen ikke stagnerer til tross for at vedkommende selv ikke er tilstede på jobb grunnet sykdom (eller andre årsaker).

Oppsummert er det nærliggende å anta at studiens lederatferder kan være blant årsakene til den lave sykefraværsprosenten i arbeidsgruppene, og at det dermed kan vurderes som mindre sannsynlig at det lave tallet på sykefravær er et resultat av nærværspress. Ledernes fokus på åpen dialog, individuell tilrettelegging, tett oppfølging og fokus på gruppesammensetninger viser til hvordan de hensyntar og tilrettelegger for at medarbeiderne ikke skal føle på uunnværlighetspress ved tilstedeværende sykdom. Dette styrker den foregående diskusjonens argumentasjoner om at studiens lederatferder synes å ha en positiv innflytelse på kunnskapsarbeideres helsetilstand.

Metodiske betraktninger

I dagens forskningskultur foreligger det i liten grad universelt aksepterte kriterier for hvordan man skal kvalitetssikre og evaluere kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015; Yardley, 2015; Howitt, 2013). Imidlertid vektlegger Kvale og Brinkmann (2015) at validitet bør vurderes gjennom hele forskningsprosessen. På bakgrunn av dette vil studiens validitet diskuteres i lys av pålitelighet, gyldighet, transparens og generaliserbarhet, da nevnte kriterier har blitt ansett som formålstjenlige for å vurdere kvaliteten på kvalitative forskningsprosesser (Tjora, 2017; Mehmetoglu, 2004).

Pålitelighet. Pålitelighet viser til studiens interne logikk, og omhandler i likhet med reliabilitet graden av troverdige og konsistente forskningsresultater (Kvale & Brinkmann, 2015). Som følge av at det i kvalitative studier foreligger tolkning av data (Tjora, 2017), og fordi jeg som student er en uerfaren forsker, har jeg gjennom hele prosessen forsøkt å være bevisst på å unngå for stor grad av subjektivitet i mine vurderinger av datamaterialet. For å motvirke subjektivitet, brukte jeg først og fremst mye tid på å utvikle og kvalitetssikre studiens intervjuguide, blant annet ved å kjøre en pilottest av guiden på en kunnskapsarbeider i en liknende bedrift. Dette hjalp meg med å luke ut ledende og upassende spørsmål, samtidig som det ga meg nødvendig erfaring med intervjusituasjonen – for eksempel lærte jeg meg strategier for å ikke påvirke informantens svar. Videre benyttet jeg meg av båndopptaker og

foretok detaljerte transkriberinger, med mål om at analysene skulle bygges på et datamateriale som bestod av informantenes nøyaktige beskrivelser. Slike momenter er hevdet å redusere risikoen for at forskerens forventninger og forkunnskap (e.g. tidligere teori og empiri) påvirker og farger analysen på en feilaktig måte (Tjora, 2017).

Utover ovenstående argumenter, anerkjenner jeg likevel at det kan ha forekommet forutinntatthet under forskningsprosessen. Min kunnskap om helsefremmende arbeid og ulike teorier på ledelse kan ha forstyrret min tilnærming til analysen, og ført til tolkninger som ikke nødvendigvis var grunnet i datamaterialet. I lys av at studien har en sosialkonstruktivistisk tilnærming, kan mine tolkninger også være preget av at jeg og informantene har hatt ulike opplevelser av interaksjonen under intervjusituasjonen. Med andre ord kan jeg ikke garantere for at mine tolkninger er forenelige med informantenes faktiske opplevelser, da alle forhold må betraktes som subjektive gjennom det sosialkonstruktivistiske perspektivet (Tjora, 2017). Dessuten kan mitt praksisopphold i den gjeldende bedriften ha skapt antakelser om ledernes og medarbeidernes arbeidsforhold, og således påvirket mine vurderinger av informantenes beskrivelser. Sistnevnte forhold trenger imidlertid ikke å ha påvirket analyseprosessen negativt, da det like fullt kan ha bidratt til å gi meg en dypere forståelse av beskrivelsene.

Gyldighet. Gyldighet viser til om det foreligger en logisk sammenheng mellom studiens utforming og resultater, og om funnene faktisk besvarer de spørsmålene vi stiller (Tjora, 2017). Denne studien baseres på lederes beskrivelser av erfaringer omkring sine medarbeideres arbeidsforhold. Som følge av at det i kvalitative intervju utforskes utelukkende på forhold som er knyttet til informantenes subjektivitet (Tjora, 2017), kan det således ikke garanteres for at lederes beskrivelser er forenelige med medarbeidernes faktiske opplevelser, hva gjelder både lederatferder og arbeidsforhold. I tråd med dette, kunne trolig studiens gyldighet økt gjennom bruk av metodetriangulering, som innebærer at fenomenet man utforsker belyses ved bruk av flere metoder (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I detalj kunne det vært hensiktsmessig å utforske medarbeidernes opplevelser gjennom eksempelvis intervjuer, spørreskjemaer og observasjoner (utover de som ble foretatt under praksisoppholdet). På denne måten kunne man ha kvalitetssikret studiens funn gjennom sammenlikning av data fra lederne og medarbeiderne. I denne sammenheng bør det imidlertid argumenteres for at jeg under praksisoppholdet i bedriften, i forkant av forskningsprosjektet, foretok observasjoner av begge partene i flere ulike fora. Dette kan ha bidratt til å styrke studiens gyldighet, fordi observasjonene har gitt meg dypere kontekstuell informasjon, som i sin tur kan ha bidratt til at min tolkning og analyse av datamaterialet i større grad samsvarer med innholdet i informantenes beskrivelser.

Videre er det forhold tilknyttet selve datainnsamlingen som bør diskuteres. På bakgrunn av at studiens informanter har blitt plukket ut i samarbeid med den gjeldende bedriftens HR-stab, er nevnte stab kjent med hvilke ledere som har deltatt i studien. Dette kan ha påvirket informantenes opptreden og beskrivelser i intervjusituasjonen. Eksempelvis kan det foreligge en risiko for at informantene har holdt tilbake informasjon om forhold som er av mer negativ art, forårsaket av et ønske om å presentere seg selv og sine medarbeidere på en best mulig måte. I faglitteraturen kalles dette for *sosial ønskelighet* (Langdridge, 2011). I tilknytning til dette bør det også nevnes at informantenes beskrivelser kan ha blitt farget av deres kunnskap om hva som anses som god ledelse. Jeg kan med andre ord ikke garantere for at informantenes beskrivelser representerer deres faktiske lederatferder. På den annen side kan studiens gyldighet ha blitt styrket av at jeg i forkant av studiens datainnsamling allerede hadde gjennomført intervjuer med de tre informantene, i forbindelse med praksisprosjektet. Tjora (2017) påpeker at kvaliteten på et dybdeintervju hviler på opparbeidet tillit mellom forsker og informant. At jeg allerede hadde pratet med og gjort meg kjent med informantene kan ha styrket deres tillit til meg som forsker, som videre kan ha ført til at intervjusituasjonen opplevdes som en tryggere arena for å dele (sensitiv) informasjon. Mitt praksisopphold i den gjeldende bedriften kan dessuten ha gitt meg nødvendig kjennskap til bedriftens interne begreper og sjargong, noe som kan ha hjulpet meg med å forstå bakgrunnen for erfaringene som informantene beskrev og henviste til i intervjuene.

Det er også forhold tilknyttet studiens utvalg som bør diskuteres. Valg av informanter ble delvis foretatt ut fra bedriftens sykefraværstatistikk, hvor lederne med grupper med henholdsvis lav sykefraværprosent ble utpekt som deltakere. I denne sammenheng er det essensielt å nevne at gruppenes sykefraværprosent kan være påvirket av andre utpregede forhold. Eksempelvis kan forekomsten av sykefraværet i noen grupper være forårsaket av forhold som kreft eller andre kroniske lidelser som medfører langtidssykefravær. Videre kan de ulike gruppenes arbeidsvilkår og –forhold variere, hva gjelder for eksempel lønn og arbeidsmengde. Med andre ord kan årsakene til noen av sykefraværstilfellene ligge utenfor både ledernes og medarbeidernes kontroll, på en måte som gjør at tilrettelegging og tilpasset lederatferd ikke vil kunne ha hensiktsmessig påvirkning på forholdene. I tråd med dette er det nødvendig å presisere at den lave fraværprosenten i gruppene til studiens informanter naturligvis ikke er utelukkende et resultat av presenterte lederatferder, men at identifiserte atferder er en av flere forutsetninger på veien mot å oppnå helsefremmende arbeidsplasser.

Transparens. I tilknytning til gyldighet anses transparens som et sentralt kriterium, og omfatter å formidle metodevalgene som er foretatt underveis i forskningsprosessen, med mål

om å gi leseren en økt forståelse og innsikt av studien som helhet (Tjora, 2017). For å sikre transparens har det blir redegjort for detaljer vedrørende kontekstuelle faktorer, bakgrunn for studien, vitenskapelig ståsted, valg av metode, rekrutteringsprosess, informanter, utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring av datainnsamling. Det har også blitt redegjort for studiens analyseprosess, hvor de ulike stegene har blitt belyst grundig, med utvalgte eksempler fra gjeldende studie. For å oppnå økt transparens er i tillegg resultatenes temaer fremstilt med illustrerende sitater, med formål å gi leseren mulighet til å bedømme funnene.

Generaliserbarhet. Generaliserbarhet omfatter forskningens relevans utover den gruppen jeg har undersøkt, og viser til om studiens resultater er overførbare til andre situasjoner (Tjora, 2017). At studiens kontekst er redegjort for, gir leseren mulighet til å tolke og vurdere hvorvidt funnene er overførbare til andre settinger (Tjora, 2017). Det vil imidlertid være nødvendig å ta i betraktning at denne studiens datainnsamling og påfølgende resultater er innhentet fra én og samme bedrift. Av denne grunn anerkjenner jeg studiens kontekstuelle avgrensing hva gjelder overførbare til andre bedrifter generelt, og kunnskapsbedrifter spesielt. Skarholt et al. (2015) presiserer hvordan kontekstuelle forskjeller som organisasjonsstruktur og typen arbeid som forekommer på arbeidsplassen er blant faktorer som kan påvirke hvordan ledere har mulighet til å utvikle en helsefremmende arbeidsplass for sine medarbeidere. Lokal praksis og kultur, sammen med interne normer og verdier, oppramsers også som sentrale påvirkningsfaktorer i denne sammenheng. Fordi ledelse er et fenomen som må forstås og utvikles innenfor den kontekst som hver enkelt leder omgås (Skarholt et al., 2015), anerkjenner jeg at funnene i denne studien nødvendigvis ikke er representative for andre kunnskapsbedrifter, som følge av enhver bedrift sin særegne kultur og struktur. Det presiseres likevel at tilpasset overførbare til andre liknende bedrifter kan være mulig, da organisasjonsstruktur, arbeidsoppgaver og –forhold i ulike kunnskapsbedrifter gjerne er av forenelig art (Morgeson & Humphrey, 2006).

Til slutt bør det diskuteres at studiens utvalg på tre informanter kan oppfattes som et lavt antall, og kan potensielt være en begrensning for studiens generaliserbarhet. Et større utvalg kunne blant annet ha tilføyd studien rikere beskrivelser, og flere perspektiver kunne potensielt ha blitt belyst. Yardley (2000) har presisert at det kan være utfordrende å definere hvor mange informanter som er hensiktsmessig å inkludere i en studie for å oppnå valide forskningsresultater. Selv om denne studien baseres på et begrenset datamateriell med et lavt antall informanter, vil jeg likevel argumentere for at utvalget var tilfredsstillende for å besvare min problemstilling, i tråd med at formålet med studien var å gå i dybden på utvalgte lederes atferder. Videre anser jeg det som en styrke at studiens informanter bestod av begge kjønn.

Implikasjoner for praksis

Denne studien avdekker flere kjennetegn på lederatferder som synes å ha en positiv innflytelse på arbeidstakeres helsefremmende prosesser. For å kunne utvikle fremtidens arbeidsplasser i en helsefremmende retning, vil det være hensiktsmessig å iverksette organisatoriske tiltak som bidrar til å bevisstgjøre ledere om hvordan og hvorfor de har innvirkning på sine medarbeideres opplevde arbeidssituasjon og –hverdag generelt, og deres helsetilstand spesielt. På bakgrunn av at transformasjonsledelse er vist å ha positiv påvirkning på arbeidstakeres jobbtilfredshet og helse (Nyberg et al., 2005), og at komponentene til denne lederstilen virker å være forenelig med lederatferdene som er funnet i denne studien, kan et forslag på et formålstjenlig tiltak være å gjennomføre et lederutviklingsprogram som inneholder en presentasjon av helsefremmende arbeidsplasser, det teoretiske (og praktiske) rammeverket til transformasjonsledelse, og aktuelle verktøy som kan brukes for å fremme sunne organisasjoner og arbeidstakere. I et helseperspektiv foreslår Nielsen og Daniels (2016) at et slikt program også bør inneholde helserelevante dimensjoner til transformasjonsledelse. For eksempel kan man oppfordre til at lederne gjennom *intellektuell stimulering* ikke bare bør fokusere på å utvikle medarbeidernes kompetanse og mestring, men også på å forsterke deres motstandsdyktighet. I tillegg kan lederne læres opp til å inkorporere helse i visjoner og mål som kommuniseres til medarbeiderne (Nielsen & Daniels, 2016). Et slikt program kan bidra til å bevisstgjøre ledere om at deres posisjon og atferd er av stor betydning for både individuelle og organisatoriske utfall. Forskning har vist at transformasjonsledelse kan læres, og det foreligger allerede ferdigutviklede program med hensikt å fremme denne lederstilen (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

Salanova, Llorens, Acosta og Torrente (2013) presiserer hvordan arbeidsplasser og organisatorisk praksis bør ha et tilpasset design for å redusere risikofaktorer for sykefravær og uhelse blant arbeidstakere. Christensen et al. (2012) har foreslått at bedrifter kan anvende spørreskjemainstrumentet N-POP (Nordic Questionnaire on Positive Organisational Psychology) for å identifisere både eksisterende og potensielle ressurser i virksomhetens arbeidsmiljø. Ved bruk av N-POP som verktøy kan den aktuelle bedriften oppnå en dypere forståelse av arbeidstakernes opplevelse av arbeidsforhold og jobbrelaterte tilstander, og ut fra dette få en oversikt over hvilke ressurser bedriften og dens respektive ledere må jobbe for å styrke (og eventuelt dyrke) for å skape et jobbdesign som er tilpasset bedriftens arbeidstakere.

For at arbeidstakere skal oppnå en helsefremmende arbeidshverdag, er det imidlertid essensielt at også arbeidstakerne selv er bevisst på eget jobbdesign. I lys av at en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser viser seg å ha positiv effekt på

arbeidstakeres helse og velvære (Saksvik & Christiansen, 2015; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004), er det viktig at ledelsen tilrettelegger for at hver enkelt arbeidstaker får kunnskap om hva de selv kan gjøre for å påvirke balansen mellom disse dimensjonene. *Job crafting*⁶ er en aktivitet hvor ansatte kan forme sitt jobbdesign etter egne preferanser og behov, med mål om å skape en mer tilfredsstillende arbeidssituasjon (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dermed kan det være nødvendig at bedriftens ledelse iverksetter tiltak for å øke arbeidstakeres kunnskap vedrørende job crafting som aktivitet, med formål å bedre arbeidstakeres individuelle jobbdesign.

Ifølge Arbeidsmiljøloven (2005) stilles det krav til arbeidsgivers tilretteleggingsplikt i fraværsoppfølging av medarbeidere. Tradisjonell lederopplæring i oppfølging av sykmeldte vektlegger hva som skal gjøres ved sykefravær første fraværsår. Funnene i denne studier viser betydningen av å også vektlegge det organisatoriske og ledelsesmessige perspektivet i denne opplæringen, for å fremme helse og slik forebygge fravær blant medarbeidere. I lys av den nye IA-avtalens to innsatsområder; forebyggende arbeidsmiljøarbeid og oppfølging av lange og hyppige sykefravær (Regjeringen, 2018), kan altså studiens funn være viktig kunnskap for ledere, både i forebyggende og tilretteleggende øyemed.

Implikasjoner for videre forskning

Engel (1977) sin biopsykososiale modell adresserer viktigheten av å ta i betraktning både fysiske, psykologiske og sosiale faktorer under utvikling av kunnskap om helse som et komplekst fenomen (gjengitt i Nielsen & Daniels, 2016, s. 202). For å kunne tilby fremtidige helsefremmende arbeidsplasser, er det derfor nødvendig å forske mer på både organisatoriske og individuelle aspekter som kan synes å stimulere arbeidstakeres helsefremmende prosesser. Først og fremst vil det være hensiktsmessig å forske mer på generelle aspekter ved helsefremmende ledelse, da denne lederstilen foreløpig er belyst i betydelig mindre grad enn andre stiler (Nyberg et al., 2005), for å få et mer detaljert og veiledende bilde på hvordan bedrifter kan jobbe strategisk mot å tilby en arbeidsplass og –hverdag som fremmer arbeidstakeres helse og produktivitet.

Denne studien tar utgangspunkt i lederes opplevelser og oppfatninger av sine medarbeideres forhold på arbeidsplassen, og dekker således ikke medarbeidernes egne erfaringer og synspunkt. I fremtiden kan det være nyttig å undersøke hvordan medarbeiderne selv opplever arbeidsforholdene og ledernes atferd i den gjeldende bedriften, og videre sammenlikne disse opplevelsene med ledernes beskrivelser. I tilknytning til dette kan det også

⁶ Begrepet brukes i sin opprinnelige form, fordi det mangler en tilfredsstillende norsk oversettelse.

være spennende å utforske hvordan ledernes atferder har påvirkning på lederens eget jobbdesign, for eksempel ved å avdekke hvordan atferdene kan ha innflytelse på balansen mellom ledernes jobbkrav og –ressurser. I detalj kan det være interessant å undersøke om atferdene også kan bidra til at lederne opplever forbedring av egen helsetilstand, i tråd med at transformasjonsledelse omfatter hvordan leder og medarbeider hever hverandre til høyere nivå, moralsk og motivasjonsmessig (Martinsen, 2005; Hetland & Sandal, 2003).

Selv om denne studiens lederatferder ser ut til å ha positiv innflytelse på medarbeidernes sykenærver, foreligger det fortsatt lite kunnskap om hvordan tilrettelegging for et “positivt” sykenærver fungerer i praksis, med hensyn til variasjon i virksomheter, hva gjelder eksempelvis arbeidsoppgaver og størrelse på bedrift (Saksvik & Christensen, 2015). Å forske mer på hvilke organisatoriske faktorer som har innflytelse på hvorvidt en arbeidstaker velger å være sykefraværende eller sykenærværende kan således være hensiktsmessig, med formål å unngå at arbeidstakere blir langtidssykemeldte på sikt, som følge av egne krav eller organisasjonens normer om forventet tilstedeværelse til tross for sykdom. I denne sammenheng kan det være interessant å utforske hvorvidt de organisatoriske faktorene er bransjeavhengige, eller om de er generaliserbare av natur.

I tråd med at denne studien er gjennomført i en offentlig virksomhet, kan det i fremtiden også være spennende å utføre en liknende studie i en bedrift fra privat sektor. Fordi opplevelse av mening har vist seg å være en stimulerende komponent i arbeidstakeres helsefremmende prosesser, kan man for eksempel utforske om arbeidstakeres opplevelse av mening stimuleres av de samme underliggende arbeidsmiljøfaktorene i de to ulike sektorene, eller om meningsinnholdet har opphav fra ulike organisatoriske (og individuelle) forhold.

Konklusjon

Denne studien har hatt som formål å identifisere kjennetegn på lederatferder til ledere som lykkes med å fremme helse hos sine medarbeidere i en kunnskapsbedrift. Studiens analyser viser at lederatferder som synes å virke helsefremmende på kunnskapsarbeidere involverer å skape en god kommunikasjonsflyt, ha fokus på medarbeidernes utvikling, inkludere hver enkelt medarbeider og tilrettelegge for gruppeharmonier. Basert på resultatene argumenterer studien for at ledere kan stimulere kunnskapsarbeideres helsefremmende prosesser ved å praktisere transformasjonsledelse og tilrettelegge for at deres medarbeidere innehar en tilfredsstillende balanse mellom jobbkrav og –ressurser, da dette kan bidra til å optimalisere medarbeidernes forhold på arbeidsplassen. Studiens funn understøttes av *salutogenese* som en førende teori på hvordan man kan fremme individers helsetilstand, *empowerment* som kjerneverdi for helsefremmende arbeid og *ENWHP* sine forutsetninger for helsefremmende arbeidsplasser, som omfatter å forbedre organisasjonen og den arbeidsmiljø, fremme aktiv deltakelse og legge til rette for personlig utvikling. For å kunne utvikle fremtidens kunnskapsbedrifter i en helsefremmende retning, vil det i lys av studien være hensiktsmessig å iverksette organisatoriske utviklingstiltak som kan bidra til å tilrettelegge for de presenterte lederatferdene. I denne sammenheng er det viktig at virksomheter bevisstgjør ledere om hvordan deres atferd har innvirkning på medarbeidernes opplevde arbeidssituasjon og helsetilstand, blant annet gjennom tilpasset lederopplæring og lederutviklingsprogram. For å få et mer nyansert bilde på hvordan bedrifter kan jobbe strategisk mot å tilby en arbeidsplass som kan fremme arbeidstakeres helse, er det imidlertid behov for mer forskning på området, da helsefremmende ledelse foreløpig er et mindre veletablert fenomen i dagens faglitteratur.

Referanser

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: the sense of coherence. I R. Kalimo, M. A. El-Batawi & C. L. Cooper (Red.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (s. 153-167). Geneva: World Health Organization.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. B. (2013). The role of career competencies in the Job Demands - Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.011>
- Albertsen, K., Nielsen, M. L., & Borg, V. (2001). The Danish psychosocial work environment and symptoms of stress: The main, mediating and moderating role of sense of coherence. *Work and Stress*, 15(3), 241–253. <https://doi.org/10.1080/02678370110066562>
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet (2008). *Omstilling? Har du husket det viktigste? Hva du kan gjøre for å sikre sunne omstillingsprosesser*. Trondheim: Direktoratet for arbeidstilsynet.
- Arbeidstilsynet (2019). Helsefremmende arbeidsplasser. Hentet april 2019 fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/helsefremmende-arbeidsplassar/>
- Arnulf, J. K. (2014). Kommunikasjon og ledelse. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 125-148). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aronsson G., & Lindh T. (2004). *Långtidsfriskas arbetsvillkor. En populationsstudie*. Stockholm: Arbetidslivsintitutet.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. <https://doi.org/10.1136/jech.54.7.502>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Oxford, UK: Elsevier Science.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. I *Wellbeing* (s. 1–28). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *SSRN*.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274–284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. utg.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2–3), 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>
- Berg, M. E. (2006). *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2017). Coachende lederstil: Å støtte og utfordre seg selv og sine medarbeidere til å lykkes. *Magma, 50-59*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2434226/Coachende%20lederstil%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology, 12*(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Brossoit, K. B. (2000). *Understanding employee empowerment in the workplace: Exploring the relationships between transformational leadership, employee perceptions of empowerment, and key work outcomes*. ProQuest Dissertations and Theses. Ann Arbor: The Claremont Graduate University. Hentet fra <http://search.proquest.com/docview/304586847?accountid=8401>
- Brunlin, C., Gerdle, B., Granlund, B., Hoog, J., Knutson, A., & Sundelin, G. (1998). Physical and psychosocial work-related risk factors associated with musculoskeletal symptoms among home care personnel. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 12*(2), 104–110. <https://doi.org/10.1080/02839319850163039>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, (3), 41–48. Hentet fra <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>
- Christensen, M., Aronsson, G., Clausen, T., Borg, V., Clausen, T., Guthenberg, J., Hakanen, J., Lundberg, U., & Vivoll Straume, L. (2012). *Building engagement and healthy organisations: Validation of the Nordic Questionnaire on Positive Organisational Psychology (N-POP). The Third Report from the Nordic Project*. København: Nordic Council of Ministers. <http://dx.doi.org/10.6027/TN2012-549>
- Christensen, M., Saksvik, P. Ø., & Karanika-Murray, M. (Red). (2017). *The positive side of occupational health psychology*. Cham: Springer International Publishing.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Dellve, L., Lagerström, M., & Hagberg, M. (2003). Work-system risk factors for permanent work disability among home-care workers: a case-control study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 76(3), 216–24. <https://doi.org/10.1007/s00420-002-0414-5>
- Dellve, L., Skagert, K., & Vilhelmsson, R. (2007). Leadership in workplace health promotion projects: 1- And 2-year effects on long-term work attendance. *European Journal of Public Health*, 17(5), 471–476. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckm004>
- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266–280. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.266>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper and Brothers.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. <https://doi.org/10.2307/3069307>
- ENWHP (2007). *The Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Hentet fra https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/24/luxembourg_declaration.pdf
- Eriksen, W., Bruusgaard, D., & Knardahl, S. (2003). Work factors as predictors of sickness absence: A three months prospective study of nurses' aides. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(4), 271–278. <https://doi.org/10.1136/oem.60.4.271>

- Fairlie, P. (2013). Meaningful Work is Healthy Work. I R. J. Burke & C. L. Cooper (Red.), *The Fulfilling Workplace: The Organization's Role in Achieving Individual and Organizational Health* (s. 187-205). England: Gower Publishing Limited.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Fugelli, P., & Ingstad, B. (2001). Helse - slik folk ser det. *Tidsskrift for Den Norske Laegeforening*, 121(30), 3600–3604. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2001/12/tema-helse-og-kultur/helse-slik-folk-ser-det>
- Goldstein, D. K., & Rockart, J. F. (1984). An examination of work-related correlates of job satisfaction in programmer/analysts. *Mis Quarterly*, 8(2), 103-115. Hentet fra <https://pdfs.semanticscholar.org/e034/11a7dbb3572d63d1f886d9522a8eba770dc6.pdf>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Green, L. W., Poland, B. D., & Rootman, I. (2000). The settings approach to health promotion. I B. D. Poland, L. W. Green & I. Rootman (Red.), *Settings for Health Promotion. Linking Theory and Practice* (s. 1-43). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Griffiths, C. A., Ryan, P., & Foster, J. H. (2011). Thematic analysis of Antonovsky's sense of coherence theory. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(2), 168–173. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00838.x>
- Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma*, 2. Hentet fra <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hakanen, J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. I A. B. Bakker og M. P. Leiter (Red.), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.(s. 85-101). East Sussex: Psychology Press.
- Han, T. S., Chiang, H. H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision making, psychological ownership and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509625>
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418–428. <https://doi.org/10.1177/105960117900400404>
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel*

- Psychology*, 59(4), 871–902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologiforening*, vol 45(3), 265-271. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>
- Hetland, H., & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147–170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. Hentet fra <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hogh, A., & Mikkelsen, E. G. (2005). Is sense of coherence a mediator or moderator of relationships between violence at work and stress reactions? *Scandinavian Journal of Psychology*, 46(5), 429–437. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2005.00474.x>
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2007). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Howitt, D. (2013). *Introduction to Qualitative Methods in Psychology* (2. utg.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Isaac, F. W., & Ratzan, S. C. (2013). Corporate Wellness Programs: Why Investing in Employee Health and Well-Being is an Investment in the Health of the Company. I R. J. Burke & C. L. Cooper. *The fulfilling workplace: the organization's role in achieving individual and organizational health*. (s. 301-314). England: Gower Publishing Limited.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johns, G. (2011). Attendance Dynamics at Work: The Antecedents and Correlates of Presenteeism, Absenteeism, and Productivity Loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 483–500. <https://doi.org/10.1037/a0025153>
- Johnsson, J., Lugn, A., & Rexed, B. (2003). *Långtidsfrisk. Så skapas hälsa, effektivitet och lönsamhet*. Lund: Ekerlids förlag.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709–722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3), 313–336.

- <https://doi.org/10.1177/10496402033003002>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504–512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246–255. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: tag, you're it!. *Training & Development*, 54(4), 29-29. Hentet fra <http://careersystemsintl.org/PDF%20Files/Retention%20-%20Tag%20Youre%20It.pdf>
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. London: SAGE Publications.
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendahl akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (Red.) (2007). *Arbeidslivets klemmer: Paradokser i det nye arbeidslivet*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvello, Ø., & Moe, T. (2014). *Barnevernledning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Langdridge, D. (2011). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Trondheim: Tapir Forlag.
- Larkin, M. (2015). Choosing your approach. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 249-256). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (s. 1-9). East Sussex: Psychology Press.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2010). Building engagement: The design and evaluation of interventions. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. (s. 164-180). East Sussex: Psychology Press.
- Lindström, B., & Eriksson, M. (2006). Contextualizing salutogenesis and Antonovsky in public health development. *Health Promotion International*, 21(3), 238-244. <https://doi.org/10.1093/heapro/dal016>
- Lindström, B., & Eriksson, M. (2015). *Haikerens guide til salutogenese: helsefremmende arbeid i et salutogent perspektiv*. Oslo: Gyldendal.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 23-32. Hentet fra <https://www.magma.no/forskningsbasert-viten-om-motivasjon-av-kunnskapsarbeidere>
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human*

- Resource Management Review*, 13(1), 127–152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 2005:5). Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Martinsen, Ø. L. (Red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach: An interactive Approach* (2. utg.). California: SAGE Publications.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321-1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Mæland, J. G. (2007). *Forebyggende helsearbeid. I teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mæland, J. G. (2009). *Hva er helse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mæland, J. G. (2016). *Forebyggende helsearbeid. Folkehelsearbeid i teori og praksis* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Newell, S., Robertson M., Scarborough H., & Swan J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation* (2 utg.). New York: Palgrave macmillan.
- Nicholson, N., & Johns, G. (2011). The Absence Culture and Psychological Contract-Who's in Control of Absence? *Academy of Management Review*, 10(3), 397–407. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278945>
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: the role of presenteeism. *Work and Stress*, 30(2), 193–208. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1170736>
- Nilsson, K., Hertting, A., Petterson, I. L., & Theorell, T. (2005). Pride and confidence at work: potential predictors of occupational health in a hospital setting. *BMC public health*, 5. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-5-92>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. utg.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. Stockholm: National Institute for Working Life. Arbetslivsinstitutet. Hentet fra http://www.su.se/polopoly_fs/1.51750.1321891474!/P2456_AN.pdf
- Okun, M. A., Stock, W. A., Haring, M. J., & Witter, R. A. (2005). Health and Subjective Well-Being: A Meta-Analysis. *The International Journal of Aging and Human Development*, 19(2), 111–132. <https://doi.org/10.2190/qgjn-0n81-5957-haqd>
- Olsson, G., Hemström, Ö., & Fritzell, J. (2009). Identifying factors associated with good health and ill health. *International journal of behavioral medicine*, 16(4), 323. doi: 10.1007/s12529-009-9033-9
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335–344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>

- Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 211–228. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211>
- Pettersen, S. V., & Kjelstad, R. (2008). Yrkesforskjeller i arbeidstid: Er det plass til mødre i det nye arbeidslivet? *Samfunnsspeilet, 22*(3), 10-15. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/178909/Kap3-Pettersen_Kjeldstad.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal, 49*(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Pillai, R., & Williams, E. A. (2004). Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management, 17*(2), 144–159. <https://doi.org/10.1108/09534810410530584>
- Poland, B. D. (2002). Transcription quality. I J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Red.), *Handbook of Interview Research: Context & Method* (s. 1-23). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Quick, J. C. E., & Tetrick, L. E. (2011). *Handbook of occupational health psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Quiñones, M., den Broeck, A. V., & De Witte, H. (2014). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 29*(3), 127–134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Regjeringen (2018, 21. desember). IA-avtalen 2019-2022. Hentet april 2019 fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/
- Richardson, A. M., & Martinussen, M. (2008). How to increase work engagement and motivation: A survey of health professionals in Norway. *Journal of the Norwegian Psychological Association, 45* (3), 249-257. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/hva-skall-til-oke-arbeidsglede-og-motivasjon-en-undersokelse-av-jobbengasjement-i?redirected=1>
- Robertson, M., & Swan, J. (2003). “Control - What control?” Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *Journal of Management Studies, 40*(4), 831-858. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00362>
- Ryff, C. D. (2000). Meaning of life. I A. E. Kazdin (Red). *Encyclopedia of Psychology*. (s. 132-135). Oxford: Oxford University Press.
- Saksvik, P. Ø. (1996). Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management, 3*(1), 47–59. <https://doi.org/10.1007/BF01857888>
- Saksvik, P. Ø., & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Guttormsen, G., & Thun, S. (2011). Sykenærvær, nærværspres, fraværmestring og langtidsfriskhet - nye begrep i sykefraværskningen. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for*

- et bedre arbeidsliv* (3. utg., s. 314- 234). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, *19*(1), 116–131.
<https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive Interventions in Positive Organizations. *Terapia Psicológica*, *31*(1), 101–113.
<https://doi.org/10.4067/s0718-48082013000100010>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, *67*(10), 2256–2266.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, (3), 56–63. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, *20*(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. I G. F. Bauer & O. Hämming (Red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, (s. 43-68). Dordrecht: Springer Science.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli W. B., & Salanova M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. I S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Red.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*. (s. 135–180). Greenwich: Information Age Publishing.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romà, V. A., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, *3*, 71–92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology – An Introduction. *American Psychologist*, *55*, 5-14. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Senge P. M. (1996). The ecology of leadership. *Leader to Leader*, *2*, 18-23.
<https://doi.org/10.1002/ltl.40619960207>
- Shain M., & Kramer D. M. (2004). Health promotion in the workplace; framing the concept; reviewing the evidence. *Occupational and Environmental Medicine*, *61*, 643–648.
<https://doi.org/10.1136/oem.2004.013193>
- Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M., & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion*

- International*, 31(4), 936–945. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav077>
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap: slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smith, J. A. (2015). Introduction. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 1-3). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Sonnenberg, F. K. (1991). Strategies for creativity. *Journal of Business Strategy*, 12(1), 50-53. <https://doi.org/10.1108/eb060100>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- STAMI (2018). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018: Status og utviklingstress (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). Hentet fra <file:///Users/inanafstad/Downloads/Faktaboka-2018.pdf>
- Svalund, J. (2003). Organisering, autonomi og arbeidstempo. I P. Schøne (Red.), *Søkelys på arbeidsmarkedet* (s. 87-94). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 54-68). East Sussex: Psychology Press.
- Sørensen, B. A., & Wathne, C. T. (2007). *Bærekraftig arbeidsliv: arbeidslivsutvikling i Norden*. København: Nordisk Ministerråd.
- Sørensen, M., Graff-Iversen, S., Haugstvedt, K., Enger-Karlsen, T., Narum, I. G., & Nybø, A. (2002). “Empowerment” i helsefremmende arbeid. *Tidsskrift for Den Norske Laegeforening*, 122(24), 2379-2383. Hentet fra <http://tidsskriftet.no/2002/10/kronikk/empowerment-i-helsefremmende-arbeid>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2). doi: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Green, J., Tones, K., Cross, R., & Woodall, J. (2015). *Health promotion: planning and strategies* (3. utg.). Los Angeles: Sage.
- Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser – og hvordan skapes det? *Socialmedicinsk Tidsskrift*, 90(6), 768-779. Hentet fra <http://www.socialmedicinsk Tidsskrift.se/smt/index.php/smt/article/view/1051>
- Wallerstein, N. (1992). Powerlessness, empowerment, and health: Implications for health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 6(3), 197-205.

- <https://doi.org/10.4278/0890-1171-6.3.197>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, *61*(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy. Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, *40*(2), 110–118. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.005>
- WHO (1986). *Ottawa charter for health promotion*. Hentet april 2019 fra <https://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>
- WHO (1998). *Health Promotion Glossary*. Hentet fra http://whqlibdoc.who.int/hq/1998/WHO_HPR_HEP_98.1.pdf
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, *74*(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology and Health*, *15*(2), 215–228. <https://doi.org/10.1080/08870440008400302>
- Yardley, L. (2015). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utg., s. 257-272). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, *95*(5), 862–873. <https://doi.org/10.1037/a0020173>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide (Praksisprosjekt)

Vedlegg 2: Intervjuguide (Masterprosjekt)

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Informasjonsskriv (Praksisprosjekt)

Vedlegg 5: Informasjonsskriv (Masterprosjekt)

Vedlegg 1: Intervjuguide (Praksisprosjekt)

Intervjuguide - Praksisprosjekt
<p>Demografiske variabler</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor lenge har du hatt lederansvar? <ul style="list-style-type: none"> - I denne organisasjonen? I andre organisasjoner? 2. Hvor mange personer har du lederansvar for i dag? 3. Hvor lenge har du vært i denne bedriften? – enhet/gruppe
<p>Ledelse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvorfor har du valgt å bli leder? 2. Hvordan vil du beskrive din lederstil? <ul style="list-style-type: none"> - Dine mest verdifulle lederegenskaper? 3. Hva anser du som dine viktigste arbeidsoppgaver som leder? 4. Hvordan motiverer du dine ansatte?
<p>Kultur</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilken relasjon har du til dine ansatte? Beskriv. <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan etablerer/bygger du relasjoner til dine medarbeidere? 2. Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen i din gruppe? <ul style="list-style-type: none"> - Mellom deg og de ansatte - De ansatte seg imellom 3. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen/klimaet i din gruppe? <ul style="list-style-type: none"> - Konkurransorientert, støttende, tillitsbasert, kontrollerende, avslappet, regelstyrt? 4. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i deres organisasjon? <ul style="list-style-type: none"> - Konkurransorientert, støttende, tillitsbasert, kontrollerende, avslappet, regelstyrt?
<p>Sykefravær/Sykenærvær</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvordan opplever du at kulturen påvirker sykefravær/sykenærvær? 2. Hvordan følger du opp ansatte i din gruppe som er sykmeldt/egenmeldt? <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke oppfølgingsrutiner følger du? - Hva spør du om i disse samtalene? 3. Hva er ditt ansvar som leder ved oppfølging av sykemeldte? <ul style="list-style-type: none"> - Lover, regler, rutiner 4. Hvor stor andel av sykefraværet i din gruppe er jobbrelatert? <ul style="list-style-type: none"> - Hva ligger til grunn for fraværet? 5. Hvilke grep gjør du for å finne ut av arbeidstakers restarbeidsevne? 6. Hvordan tar du imot dine medarbeidere som kommer tilbake etter langtidssykefravær? 7. I hvilken grad har du mulighet til å tilrettelegge arbeid før og under sykemelding?

Medarbeiderne

1. Hvordan oppmuntrer du dine ansatte til å delta og påvirke i viktige avgjørelser?
2. Hvordan gir du tilbakemelding på dine ansattes arbeid?
3. Hvordan handler du dersom det oppstår konflikt mellom de ansatte?
4. I hvor stor grad har de ansatte mulighet til å styre sin arbeidsdag?
 - Arbeidstempo, pauser, lengde på pauser, fleksitid

Helsefremmende tiltak

1. Hva tror du skal til for å redusere fraværet blant de ansatte?
 - Hva tror du den enkelte ansatte kan bidra med for å redusere fraværet?
 - Hva tror du ledelsen kan gjøre for å unngå at ansatte blir borte fra jobben?
 - Hvilke organisatoriske tiltak savner du? Er det noe som burde bli gjort annerledes?
 - Hva kan man gjøre i denne organisasjonen for å styrke nærværet?

Avslutning av intervjuet

1. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, er det noen andre temaer iht. ledelse og sykefravær som du savner i intervjuet?
2. Noe mer å tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide (Masterprosjekt)

Intervjuguide - Masterprosjekt	
Lederstil	<ol style="list-style-type: none"> Hva anser du som din viktigste rolle som leder for din gruppe? <ul style="list-style-type: none"> Hva fokuserer du mest på? Kan du komme med noen konkrete eksempler? Har du noen spesifikke lederstrategier? Opplever du deg selv hovedsakelig som menneskeorientert eller faglig orientert? <p><i>Oppfølgingsspørsmål:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan opplever du at lederstilen din gagnar dine medarbeidere? Hva kan din lederstil og dine strategier bidra til for medarbeiderne?
Motivering av medarbeiderne	<ol style="list-style-type: none"> Hva gjør du for å fremme motivasjon hos dine medarbeidere? <ul style="list-style-type: none"> Konkrete eksempler? Hva tror du er de viktigste motivasjonsfaktorene deres? På hvilken måte involveres medarbeiderne i arbeid og avgjørelser? <ul style="list-style-type: none"> Hvordan responderer medarbeiderne på å bli involvert? Hvordan viser du at du anerkjenner medarbeiderne? Hvordan gir du feedback/tilbakemeldinger (i form av ris og ros)? <ul style="list-style-type: none"> → til gruppa → til den enkelte medarbeideren
Kartlegging av styrker og personlige preferanser/egenskaper	<ol style="list-style-type: none"> Hvordan gjør du deg kjent med dine medarbeideres styrker og svakheter? <ul style="list-style-type: none"> Medarbeidersamtaler, styrkekartlegging, oppfølgingssamtaler, dialogmøter Hvordan foregår dette? Hvordan jobber du for at alle i gruppa di skal føle seg sett og respektert? <ul style="list-style-type: none"> Hvis enkelte medarbeidere trenger ekstra oppfølging, hvordan gjør du det? Hva gjør du for å bidra til å fremme utvikling hos hver enkelt medarbeider? <ul style="list-style-type: none"> Har du noen spesifikke strategier for tilrettelegging av den enkelte medarbeiders (faglige og personlige) utvikling?
Kompetanse	<ol style="list-style-type: none"> Føler du at din faglige kompetanse kommer til nytte som leder? <ul style="list-style-type: none"> På hvilken måte? Har du tillit til at fagkunnskapen til dine medarbeidere er tilstrekkelig for deres resultatoppnåelse? <ul style="list-style-type: none"> Hvis ja: hvordan viser du dette? I hvilken grad har dine medarbeidere mulighet til å påvirke eget arbeid? <ul style="list-style-type: none"> Hvis stor grad: hvordan motiverer du dem til å gjøre dette? I hvilken grad har dine medarbeidere mulighet til å variere sitt arbeid? <ul style="list-style-type: none"> Er du bevisst på tilrettelegging av varierte arbeidsoppgaver?

<p>Relasjonen mellom leder og medarbeider</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva gjør du for å bygge relasjonen med hver enkelt medarbeider? 2. Hvordan opplever du at medarbeiderne forholder seg til deg? 3. Hvordan foregår den daglige kommunikasjonen mellom dere? <ul style="list-style-type: none"> - Har dere kontinuerlig dialog? Hvordan foregår dette? - Hvilke arenaer foregår formell og uformell kommunikasjon? - Hvis konflikt: Hvordan kommuniseres det? 4. På hvilken måte gir du medarbeiderne dine tillit? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan viser du dette? - Opplever du at medarbeiderne har tillit til deg? 5. Gjør du noen konkrete tiltak for at alle i gruppa skal føle tilhørighet? <ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja, hva gjør du?
<p>Måloppnåelse og mestring</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. I hvilken grad gir du dine medarbeidere rom til å jobbe selvstendig for å oppnå mål? <ul style="list-style-type: none"> - Opplever du at selvstendig arbeid er noe de trives med? 2. I hvilke situasjoner erfarer du at dine medarbeidere opplever mestring? <ul style="list-style-type: none"> - Hva tror du kan være årsaken til dette? - Hvordan opplever du at du i din lederrolle bidrar til mestring? 3. Føler du noen ganger at du må legge ekstra press på enkelte medarbeidere? <ul style="list-style-type: none"> - I såfall: Hvordan gjør du det?
<p>Rolleklarhet</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvor ofte har du forventningsavklaringer med dine medarbeidere for å tydeliggjøre deres ulike roller (eks: hvem har ansvar for hva)? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du at medarbeiderne forstår og respekterer disse rollene? 2. I hvilken grad opplever du at medarbeiderne kjenner på ansvar? <ul style="list-style-type: none"> - Hva gjør du aktivt for å fremme denne følelsen hos dem?
<p>Helsefremmende arbeid</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hvilken kunnskap har du om helsefremmende arbeid? 2. Hva gjør du for å fremme trivsel og helse blant dine medarbeidere? 3. Hva tror du kan være grunnen til at gruppa di har et lavt sykefravær? <ul style="list-style-type: none"> - Tenker du at dette på noen måte kan knyttes til din lederstil? - Hvis ja, hvordan?
<p>Avslutning</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avslutningsvis, har du noen spørsmål eller noe du vil tilføye?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

25.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA**NSD sin vurdering****Prosjekttittel**

Helsefremmende ledelse i en kunnskapsbedrift

Referansenummer

634807

Registrert

04.10.2018 av Ina Tveit Nafstad - inatn@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjonNTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU)
/ Institutt for psykologi**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Per Øystein Saksvik, per.saksvik@ntnu.no, tlf:

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ina Tveit Nafstad, inanafstad@gmail.com, tlf: 91108680

Prosjektperiode

01.04.2018 - 30.06.2019

Status

12.11.2018 - Vurdert

Vurdering (1)**12.11.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 12.11.2018, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

25.4.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lisa Lie Bjordal
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4: Informasjonsskriv (Praksisprosjekt)**Informasjonsskriv og informert samtykke****Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter, Ina og Birgitte, fra masterstudiet i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU som avholder praksis i deres organisasjon våren 2018. I den forbindelse har vi, med ønske fra HR hos dere, et pågående forskningsprosjekt med formål å kartlegge mulige årsaker til organisasjonens sykefravær og videre finne mulige tiltak for å redusere sykefraværsprosenten.

Hva innebærer deltakelse?

Deltakelse i prosjektet innebærer å bli intervjuet av oss på et tidspunkt som passer for deg. Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter. Intervjuets spørsmål vil ta utgangspunkt i dine erfaringer fra og tanker om oppfølging av dine medarbeideres sykefravær. Intervjuet kan også finne sted på Skype dersom det er ønskelig.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger og informasjon fra deg vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi (studentene) og HR som vil ha tilgang på disse opplysningene. For å kunne fange all nødvendig informasjon, ønsker vi å gjøre opptak av intervjuet. Intervjuopptaket og transkripsjoner av dette vil bli slettet når prosjektet er ferdigstilt. Ledelsen og arbeidsmiljøutvalget vil få en oppsummering av prosjektet, hvor din konfidensialitet vil bli ivaretatt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan når som helst i løpet av intervjuet trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil opplysningene om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål om praksisprosjektet, ta kontakt med oss per mail: ina.tveit.nafstad@-----no eller birgitte.fredlund@-----no, eller med HR-sjef.

Deltakelse i et tilknyttet masterprosjekt ved NTNU

I forbindelse med mitt (Ina) masterprosjekt studieåret 2018/2019, er målet å forske videre på sykefraværspromblematikken i deres organisasjon, som en forlengelse av praksisprosjektet. I denne sammenheng ønsker jeg å bruke datamaterialet vi samler inn i dette intervjuet. All informasjon du oppgir vil bli behandlet anonymt og konfidensielt, og vil videre bli slettet når prosjektet er ferdig i juni 2019. I publikasjonen av datamaterialet vil verken informantene eller deres organisasjon kunne gjenkjennes. Masterprosjektet vil bli meldt til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Det er frivillig å delta i masterprosjektet og du kan når som helst fram til prosjektet er ferdigstilt trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil opplysningene om deg bli slettet.

Ved spørsmål knyttet til masterprosjektet, ta kontakt med Ina Nafstad per mail: inanafstad@gmail.com. Prosjektets interne veileder ved NTNU er professor Per Øystein Saksvik, som kan nås på e-mail: per.saksvik@ntnu.no.

1. Samtykke til deltakelse i praksisprosjekt

Jeg har mottatt informasjon og praksisprosjektet, og er villig til å delta

Underskrift

2. Samtykke til deltakelse i masterprosjekt (NTNU)

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

Underskrift

Vedlegg 5: Informasjonsskriv (Masterprosjekt)**Informasjonsskriv og informert samtykke**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å få en innsikt i hva ledere gjør som kan bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø generelt, og helsefremmende arbeidstakere spesielt. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet er en videreutvikling av prosjektet vi gjennomførte i forbindelse med kartlegging av årsaker til sykefravær i deres organisasjon våren 2018, og er en del av en masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi ved NTNU. Formålet er å få en dypere innsikt i hva ledere gjør som kan bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø generelt, og helsefremmende arbeidstakere spesielt.

Hvem er ansvarlige for forskningsprosjektet?

Student: Ina Nafstad, e-mail: inanafstad@gmail.com.

Prosjektveileder, professor ved NTNU: Per Øystein Saksvik, e-mail: per.saksvik@ntnu.no.

Personvernombudet ved NTNU: Thomas Helgesen, e-mail: thomas.helgesen@ntnu.no.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget som skal brukes i denne masteroppgaven er trukket med bakgrunn i at det skal forskes på ledere i en kunnskapsbedrift, og det er derfor kun ledere som er spurt om deltakelse. Det er til sammen åtte informanter som har mottatt henvendelsen.

Hva innebærer det å delta for deg?

Deltakelse i studien innebærer å bli intervjuet av meg på et tidspunkt som passer på deg. Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter. For å kunne fange all nødvendig informasjon, ønsker jeg å gjøre opptak av intervjuene. Opptaket vil bli slettet når det er transkribert, innen januar 2019. Intervjuets spørsmål vil ta utgangspunkt i dine erfaringer fra og tanker om lederstil og helsefremmende ledelse.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velge å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun meg som student og min veileder som vil ha tilgang til disse opplysningene. Deltakelse innebærer intervju, hvor intervjuet vil bli tatt opp med lydopptaker som i etterkant vil bli transkribert om til tekst. I denne prosessen vil alt av personidentifiserende informasjon bli fjernet, og lydopptakene blir slettet. Din deltakelse vil ikke gjenkjennes i publikasjon av masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2019. Da slettes alle opplysninger og informasjon som er samlet inn fra deg.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernreglementet.

Samtykke til deltakelse i masterstudien

Jeg samtykker med dette deltakelse i studien

Underskrift

