

Forord

Denne Masteroppgaven er en ”mitt prosjekt” og startet for veldig mange år siden. Etter å ha fullført grunnutdanningen, ble det mange års pause i utdanningen. Arbeid, familieliv og barn var prosjektet i Oslo og på Toten. Etter å ha opplevd arbeidsledighet på 90-tallet, ble prosjektet mitt igangsatt og det avsluttes med denne Masteroppgaven.

Mye hardt arbeid og mange vanskelige prioriteringer måtte tas, lærdommen har vært veldig nyttig og noe har kostet litt mer. Nå er ”mitt livsprosjekt” i havn, så håpet mitt er at prosjektet kan være til nytte for flere enn meg selv. Mange skyldes en stor takk fra meg for at jeg har fått fullføre denne oppgaven, først og fremst mine barn, Mari og Eivind, og kjærest og samboer Stephanie som alle har vært tålmodige under den lange prosessen. Pluss alle andre jeg bryr meg om og som har betydd mye for meg i framdriften. I tillegg kolleger i NAV, Statens vegvesen og medstudenter på Høgskolen i Lillehammer, Høgskolen på Gjøvik og NTNU på Dragvoll.

Å få lov til å gjennomføre forskning på et tema en brenner for er mye hardt arbeid, men samtidig veldig spennende. Jeg er også takknemlig for å ha fått muligheten til dette i voksen alder, så takk til utdanningssystemet vårt. En spesiell takk går til mine veiledere, Stein Amundsen på Høgskolen i Lillehammer og Ragnvald Kvalsund, professor ved Institutt for voksnes læring og rådgivningskunnskap(IVR) ved NTNU på Dragvoll, som begge har motivert og inspirert meg i innspurten. I tillegg en stor takk til mine svenske informanter som bidro til at prosjektet kom i havn.

Trondheim, 22.juni 2011

Jens Martin Vesterås

Sammendrag

Denne forskningsstudien undersøker hvordan lederskap har betydning for å utvikle helsefremmede arbeidsplasser. Formålet med studien har vært å avdekke fellestrekk i lederskap, som positivt påvirker lederes og medarbeideres følelse av sammenheng i arbeidslivet, forkortet til FAS. Dette undersøkes gjennom følgende problemstilling: *På hvilken måte opplever ledere som tar i bruk coaching og et salutogent perspektiv i sitt lederskap, at det bidrar til å skape helsefremmende arbeidsplasser?*

Studien undersøker med fenomenologisk metode, relevant teori på oppgavens 4 kjernetemaer og analyse av dybdeintervju fra tre svenske informanter på temaene; -Salutogent lederskap, -coachende lederskap, -anerkjennede kommunikasjon og helsefremmende arbeidsplasser. Antonovskys (2005) forskning på helsens mysterium og salutogenes er et sentralt utgangspunkt for forståelse av helse og mestring i arbeidslivet. Utøvelse av ledelse i både små og store organisasjoner er grunnlag for studien. I tillegg utgjør forskerens egne erfaringer i studier og arbeidslivet, en viktig del av drøftingen. Formålet med studien har vært å forske på en ny ledelsesform og mulige sammenhenger til helsefremmede arbeidsplasser.

Studien avdekker noen interessante funn i empirien, om hvordan salutogent og coachende lederskap kan bidra til å utvikle en mer helsefremmende arbeidsplass og utgjøre en forskjell i medarbeidernes følelse av sammenheng i arbeidet -FAS. Resultatene antyder noen viktige sammenhenger i kommunikasjonsform, relasjoner, trivsel og tillitsforhold. Det kan ha betydning for ledelse av helsefremmende arbeidsplasser i framtida. Å implementere slikt lederskap i en virksomhet krever imidlertid en god porsjon tålmodighet, fordi samfunnsstruktur og organisasjonskultur kan være en utfordring for implementeringen.

Abstract

This research study examines how leadership has significance for developing health promotion in workplaces. The purpose with this has been to reveal common features in leadership, which positive affect leaders and employees sense of coherence at work, shortened to SOC. This examines through the following thesis; *How experience executives who uses coaching and salutogen perspective in his leadership, it helps to create healthy workplaces?*

The study examines the phenomenological method, relevant theory on the task four core themes and analysis of interviews from three Swedish informants on themes; -Salutogen leadership, -coaching leadership, -recognition down communication and healthy workplaces. Antonovsky (2005) research on the mystery of health and salutogenes is a central starting point for understanding health and coping in the workplace. The exercise of leadership in both small and large organizations is the basis for the study. In addition is the researcher's own experiences in studies and working life, an important part of the discussion. The purpose of this study was to investigate a new management structure and relationship to health promoting workplaces.

The study reveals some interesting findings in the empirical data, how salutogen and coaching leadership can help develop a more healthy workplace and make a difference in employees' sense of coherence in the work-SOC. The results suggest some important contexts in the form of communication, relationships, satisfaction and trust. It may affect management of workplace health promotion in the future. To implement such a leadership in an organization requires great patience, social structure and organizational culture can be a challenge in the implementation.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Min bakgrunn og arbeidserfaring	2
1.3 Formålet med studien	4
1.4 Tidligere forskning og teori	5
1.5 Egne forforståelser og formål	6
1.6 Begrepsavklaringer	6
1.7 Framgangsmåte.....	7
2.0 Teoretisk utgangspunkt	9
2.1 Helsens betydning for arbeidet	9
2.2 Den salutogne idèe for ledelse.....	13
2.2.1 Salutogent lederskap	17
2.2.2 Salutogent arbeidsliv.....	18
2.3 Ledelsesbasert coaching	20
2.4 Helsefremmende arbeidsplasser-HEFA	23
2.4.1 Helsefremmende lederskap	24
2.5 Anerkjennende kommunikasjon	25
2.5 1. Problemstilling.....	26
3.0 Metode.....	27
3.1 Fenomenologi	27
3.2 Kvalitativ metode	28
3.3 Intervju som metode	28
3.3.1 Innsamlingsmetode	29
3.3.2. Tematisering	30
3.3.3 Transkribering.....	30
3.3.4 Analyse av datamateriale	30

3.4 Kvalitet i kvalitativ forskning.....	31
3.4.1 Validitet.....	31
3.4.2 Reliabilitet.....	32
3.4.3 Generaliserbarhet	32
3.5 Mitt ståsted som forsker	33
4.0 Presentasjon av resultater	35
4.1 Presentasjon av informantene	35
4.1.1 Salutogent lederskap	37
4.1.2 Coachende lederskap.....	38
4.1.3 Anerkjennende kommunikasjon	39
4.1.4 Helsefremmede arbeidsplasser (HEFA).....	40
4.2 Sammenhengene i temaene	41
5.0 Drøfting	45
5.1 Innledning	45
5.2 Det salutogene helse- og ledersynet	47
5.3 Sammenhengen salutogent og coachende lederskap	47
5.4 Anerkjennende og relasjonell kommunikasjon i ledelse	48
5.6 Helsefremmede lederskap og helsefremmede arbeidsplasser	51
6.0 Avslutning	57
6.1 Introduksjon til funn	57
6.2 Oppsummering av funn	58
Referanser.....	61
Vedlegg	63
Vedlegg 1: Informasjonsskriv Masteroppgave NTNU 2011	ii
Vedlegg 2: Intervjuguide Masterprosjekt for Jens Martin Vesterås:.....	iv
Vedlegg 3: NSD-godkjennelse	vii
Vedlegg 4: HEFA-pyramiden.....	viii

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

Jeg har i mange år vært opptatt av hvordan arbeidslivet fungerer og hvordan de gode eksemplene på lederskap framstilles, og hvilke typer lederskap som best utvikler en helsefremmende arbeidsplass. Etter tidligere studier og jobbprosjekter innenfor studiens temaer, ble det etter hvert naturlig for meg å koble sammen coaching, salutogent helsesyn og helsefremmende arbeidsplasser. Her fant jeg likhetstrekk som jeg mente var spennende å forske på og slik utviklet ideen seg til denne masteroppgaven. Hvorfor har jeg fattet interesse for denne kombinasjonen av lederstiler? Det er nok ikke ett enkelt svar på det, men jeg skal forsøke å besvare hvorfor jeg nå forstår at dette mer eller mindre har vært et livsprosjekt for meg gjennom å tenke positivt og helsefremmende.

Hvordan jeg skulle nærme meg temaet har jeg brukt veldig mye tid på, men jeg endte opp med å velge kvalitativ metode med fenomenologisk utgangspunkt. Studien er en kombinasjon med analyse av relevant teori for oppgaven og empiri. Min forforståelse sier meg at her finnes det fellestrekk og muligheter for å utvikle ny kunnskap om ledelse av helsefremmende arbeidsplasser. Aron Antonovsky (1991) skrev boken om helsens mysterium og den er opphavet til det jeg skal forske på, det salutogene helsesyntets påvirkning på ledelse, sammen med det ledelsesbaserte synet i coaching.

Disse temaene har som nevnt beskjeftiget meg noen år og jeg har i den sammenheng hatt mange gode diskusjoner med kolleger, venner og familie. Grunnen til å koble studiens fire temaer, er rett og slett fordi tilknytningen til arbeidslivet har betydning for meg og alle andre som hver dag går fornøyd på jobb. Selv om dette er mitt personlige livsprosjekt, håper jeg samtidig resultatene og konklusjonene jeg trekker, kan være allmenngyldige og bli nyttige for mange andre også, både ledere og medarbeidere.

Jeg har tidligere skrevet eksamensoppgaver ved Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Lillehammer om beslektede temaer til denne Master-oppgaven. Disse oppgavene var også inngangsporten til dette studiet ved NTNU. Første oppgave hadde følgende problemstilling; ”*24 timers mennesket og det fleksible arbeidsliv - Kan coaching hjelpe arbeidstakere til å prioritere mellom arbeidsoppgaver og utvikle seg i en stresset arbeidshverdag?*” (Vesterås 2008). Andre oppgave hadde følgende tittel; ”*Coaching og helsefremmende arbeidsplasser – Fra Eina Meieri til Statens vegvesen*”. (Vesterås 2009). Masteren blir tredje og siste trinn i

prosessen som startet i 2007 og trekker det salutogene perspektivet på helse og ledelse inn og antydninger om hvorfor denne kombinasjonen utvikler mer helsefremmende arbeidsplasser.

Min antakelse er at en slik lederstil kan være helsefremmende og brukes like godt i et lite selskap i Norge, i en svensk storby eller i et svensk multinasjonalt konsern. Vil så en totning, en trønder, en svenske eller en tysker definere helt forskjellig hva som er viktig i livet og arbeidslivet, eller hvordan en god sjef skal være? Definerings av en leder som innehar spesielle menneskelige kvaliteter og løfter sine medarbeidere til et høyere nivå, de har kanskje noen likhetstrekk? Kulturelle forskjeller er ikke tema i denne oppgaven, men om lederen er norsk, svensk eller tysk har etter min vurdering ingen betydning for opplevelse av respekt og menneskeverd hos den enkelte medarbeideren.

Etter organisasjons- og ledelsesstudier, internasjonal politikk, kjønn og politikk og informasjonsrådgiving, kom veiledning, løft og coaching inn i mitt interessefelt. Det siste tilskuddet er det salutogene helsesynet og salutogent lederskap. Etter å ha lest litteratur om det salutogene synet på helse, forstår jeg litt mer hvorfor og hvordan dette henger sammen for meg. Det handler om å bygge god helse - og det handler om å finne seg en god plass i arbeidslivet. Begge deler er viktig for livskvalitet, utvikling, mestring og livsutfoldelse. Bakgrunn for valg av tema er min erfaring fra yrkeslivet som rådgiver, leder og coach/veileder, og tidligere studier som berører arbeidstakers mestring av stress mellom jobb og privatliv, og hvordan coaching kan bygge og fremme både helse og mestring. Hvorfor er jeg opptatt av det? Bakgrunn for å ønske å forske på dette skyldes min interesse for hvordan helsen påvirkes av arbeidslivet generelt og av forholdet til ledelsen spesielt.

1.2 Min bakgrunn og arbeidserfaring

Min oppvekst var preget av harmoni og jeg husker spesielt min fars og bestefars engasjement i fagforeninger, politikk og lokalsamfunn. Slike forhold påvirker oss og slik jeg oppfatter mine forfedres engasjement, var det ikke bare plikt til å bidra til forbedringer på jobb gjennom sitt engasjement, men et ønske om utvikling og framskritt på jobben og i lokalsamfunnet, og det enten som leder eller bare medarbeider. Det var en tanke om å utvikle et positivt fellesskap og denne tanken er grunnmuren i mitt menneskesyn. Ethvert menneske har ressurser han/hun kan bidra med og en leder har et særlig ansvar for å se og dyrke fram de gode egenskaper hos medarbeiderne sine. Vi har alle et ansvar for å forvalte våre ressurser og det gjør vi best ved å være i et helsefremmende miljø hvor vi jobber sammen i et fungerende team om organisasjonens mål. Det gir en følelse av stolthet for jobben, som igjen påvirker

helsen positivt. Min teori er at hvis du som leder behandler dine medarbeidere som mindreverdig, får du som regel tilbake med samme mynt. Dette synet støttes indirekte av Dagens næringsliv som presenterte et prosjekt i USA, hvor et firma hadde gitt en gruppe ansatte utdanning gjennom jobben og fikk lojale og dyktige medarbeidere tilbake (DN oktober, 2009).

Livet er slik innrettet for de aller fleste av oss, at når vi er ferdige med utdannelsen, finner vi en plass i arbeidslivet og læreren er skiftet ut med lederen. Da tenker jeg på den første ordentlige jobben, og ikke ekstrajobber eller sommerjobber i studietida. Jeg husker godt min første leder i Oslo etter endt skolegang, en raus, rettferdig og omsorgsfull leder, slik jeg tenker i dag var han en helsefremmende leder for meg. Da kunne jeg ingenting om coaching eller salutogent lederskap, men jeg vil hevde at han hadde elementer av slikt lederskap. Ikke alle ledere jeg har møtt har hatt det perspektivet studien undersøker, og kanskje har heller ikke mine medarbeidere oppfattet meg som en helsefremmende leder når jeg har hatt lederrollen. Etter mange år i arbeidslivet med forskjellige ledere og flere år med etter- og videreutdanning, styrket mitt ønske seg om å forske videre på hvordan ledelse i en organisasjon påvirker de ansattes helse. Hva betyr det for hver og en av oss at jobben og samhandlingen på arbeidsplassen fungerer godt, og at vi opplever mestring og god helse?

Etter at jeg som tenåring mistet min far på grunn av kreft, forstår jeg at det har vært en rød tråd i livet mitt å bygge god helse og styrke min helsemessige motstandskraft, slik at jeg ikke skulle lide samme skjebne. Jobb er en viktig bit av det å bygge god helse. De siste årene har jeg gjennom jobb, studier, familieliv og fritidsaktiviteter gjort meg mange tanker, og erfart hvordan det påvirker helse. Samtidig oppfatter jeg at arbeidslivet mitt har fungert godt sammen med det øvrige 24-timers livet. De helsemessige aspektene livet gir meg, både som kjæreste og samboer, pappa, ektefelle, bror, arbeidstaker, venn og medmenneske har opptatt meg mye.

Ser jeg livet i et større perspektiv, er de aller fleste ting positive og bekrefter at jeg har et godt liv med mange kvaliteter. Jeg lever tross alt i et av verdens rikeste velferdsstater og ikke i en arabisk verden i opprør. Hva gjør at noen mestrer livets mange utfordringer bedre enn andre, hvem har en sterk FAS og kan si at de har et godt liv tross vanskeligheter og ikke minst belastende opplevelser og erfaringer i livet. Disse temaene er hva jeg vil undersøke i min masteroppgave; *-en coachende og salutogen måte å lede mennesker på i dagens arbeidsliv.*

Skaper man da en arbeidsplass med høy trivsel, positivitet og et arbeidsliv som fremmer den enkeltes helse?

Jeg har alltid vært engasjert i mange ting; - i familien, på jobb, i nærmiljøet, med ungene, med studier og med sport eller fysisk aktivitet. Mange har ofte forsøkt å gi meg råd om at jeg bør ta det litt roligere; ”Jens Martin - cool down”, men jeg har fortsatt som før, men har også fått til mye i årene som har gått. Slik er vel også dette et ambisiøst prosjekt ved siden av jobb. Drivkraften har vært min nysgjerrighet og min søken etter å lære mer om hvorfor noen ledere oppnår spesielt gode resultater og om hva som er drivkraften for at de ansatte stortrives i jobben. Samtidig har jeg forstått at jeg etter å ha lært om salutogenes og FAS, tross alt har opplevd og opplever å ha god livskvalitet og et spennende yrke. Kanskje fordi jeg i tråd med det salutogene synet på helse, har søkt etter de kilder som bygger og styrker helsen?

Jeg har ikke forsket på hva som er lykke, men hvordan mennesker påvirkes av hvilken rolle og posisjon den enkelte har på jobb, i samfunnet og i familien (Vesterås, 2008). Det handler også mye om meg selv og hvordan jeg takler det jeg mener er normale livsutfordringer. Dette livsprosjektet startet egentlig for 7 år siden, når min mor plutselig fikk slag på min bursdag og døde bare 2 døgn senere. Da kom sannsynligvis ubearbeidede minner tilbake og startet den prosessen jeg nå er i ferd med å fullføre.

1.3 Formålet med studien

Studien er gjennomført som en kombinasjon av å studere teori og å hente inn empiri, i tillegg til at jeg har støttet meg på egne erfaringer. Målet med studien er å forske på ledelsens påvirkning på ansattes helse i en hvilken som helst, stor eller liten virksomhet, privat eller offentlig. Samtidig har jeg vært opptatt av å tilegne meg stoff og kunnskap innenfor positiv psykologi, ikke av den grunn at jeg tror livet bare består av gode opplevelser, men for å kunne takle livet på en bra måte. Bakgrunnen for meg har vært å fokusere mer på den positive siden, fordi det også bidrar til å takle de vonde opplevelsene når de kommer. Aron Antonovsky (2005) har skrevet boken som heter ”Helsens Mysterium”, og som beskriver det salutogene helsesyntet. Boken er også utgangspunktet for boken ”Salutogent lederskap” av Anders Hanson (2010), disse to er hovedkildene i denne studien.

Min interesse for coaching og koblingen til ledelse er den andre innfallsvinkel i forskning på hva som motiverer og inspirerer oss som ledere og medarbeidere. Hvordan motiveres ledere og medarbeidere til å jobbe mot det helsefremmende og hvilke likheter og sammenhenger finnes med det salutogene helsesyntet og det salutogene ledersynet.

1.4 Tidligere forskning og teori

Det ble en utfordring å finne både forskning og teori på studien, siden ingen, etter min erfaring, har undersøkt akkurat denne kombinasjonen av lederskap for HEFA, -coachende lederskap, -salutogent lederskap, -anerkjennede kommunikasjon i ledelse og helsefremmede arbeidsplasser. Coachende ledelse skiller seg fra tradisjonell coaching ved at lederen står i et maktforhold til medarbeideren eller coachee. Det salutogene lederskapet er en ny innfallsvinkel på ledelse og har sin basis i det salutogene synet på helse. Anerkjennede kommunikasjon vektlegger et positivt menneskesyn og verdsetter ”den andre” med respekt og tro på hennes/hans ressurser. Innen coaching og coachende lederskap finnes mye forskning, men på salutogent lederskap er forskningen veldig begrenset, fordi det er helt nytt og jeg fant bare forskning i Sverige.

Å finne forskning var som sagt en utfordring, men samtidig veldig spennende å forske på et helt nytt og kanskje banebrytende felt. I Norge fant jeg ingen forskning overhodet direkte på mitt tema, før boken ”Helsefremmede lederskap – slik leder de beste” av Slinning og Haugen (2011) kom sent i vår. Utover denne boken var det nærmeste jeg kom en oppgave fra Høgskolen i Vestfold med følgende tittel; ”*Opplevelse av sammenheng på arbeidsplassen*”, (Kristiansen, 2009). I Sverige har jeg funnet forskning på effektene av salutogent lederskap, ”*Salutogent lederskap ett (ønske) mål.*” (Anderson, A., Bernhardsson, C. og Olsson, L., 2009) Gøteborgs Universitet. Jeg har også funnet noen andre og nærliggende relaterte temaer som langtidsfrisk og friske framgangsrike foretak. Disse oppgavene var det eneste jeg fant og det ser ut til å være begrenset med publisert materiale på helsefremmede arbeidsplasser og salutogenes. Arbeidet med oppgaven kan være en start på å finne nye lederstiler som både bygger god helse for medarbeiderne, samtidig som aksjonærer og eiere er fornøyd med de økonomiske resultatene og ledelsen er fornøyd med produksjonstakt.

Denne innledning har forsøkt å beskrive hvorfor jeg er opptatt av temaet helse og ledelse. I teoridelen vil jeg beskrive aktuell teori jeg har valgt ut og presenterer kilder som er viktig å relatere til problemstillingen. Metodekapitlet beskriver fenomenologisk og kvalitativ metode og intervju som metode spesielt, i tillegg vurderinger om etikk, validitet og reliabilitet i oppgaven og om mulig generaliserbarhet. Her kommer også en beskrivelse av meg som forsker, slik den fremkommer i dette prosjektet. Videre presenteres resultatene av mine intervjuer i Sverige og drøfting i forhold til teorigrunnlag og egne erfaringer. Til slutt kommer avslutningen, hvor jeg kan oppsummerer mitt forskningsprosjekt. Det har vært en veldig spennende og lærerik prosess for meg å forske på et nytt felt. Mitt håp er at dette vil fenge

andre til å forske og fordype seg videre om hvordan ledelse påvirker utviklingen av helsefremmende arbeidsplasser.

1.5 Egne forforståelser og formål

Min egen forforståelse i forhold til forskningstemaet forsøker jeg å sette under et kritisk lys i studien. Likevel er min antakelse at denne kombinasjon av lederstiler eller lederskap vil utgjøre en forskjell i forhold til å utvikle mer helsefremmede arbeidsplasser og et mer salutogent arbeidsliv og hvordan vi vil vurdere ledelse i framtida. Jeg har også vært i tvil underveis i prosessen om dette er interessant nok, men min interesse og nysgjerrighet for feltet og temaet er veldig sterkt, så med god støtte av mine veiledere valgte jeg å fortsette forskningen. Min forforståelse og intuisjon synliggjør jeg i drøftingen. Forfatter av boka ”Salutogent lederskap”, Anders Hanson (2010), som langt på vei bekreftet min forforståelse i direkte kontakt, at en lederstil som bruker coaching og salutogenes er nært beslektet og har sin opprinnelse i et positivt menneskesyn.

1.6 Begrepsavklaringer

HEFA

Helsefremmede arbeidsplasser ble vedtatt av Verdens helseorganisasjon (WHO) tilbake i 1986 (Ottawa-erklæringen) og som i 1997 ble revidert og presentert som Luxembourg-deklarasjonen. Den sier blant annet at helsefremmede arbeidsplasser handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet, fremme aktiv deltakelse og styrke de ansattes faglige og personlige utvikling. Den norske versjonen heter Lillestrøm-erklæringen og ble vedtatt av partene i arbeidslivet i 2002.

Salutogenes

Stammer fra det greske ordet salus som betyr helse. Antonovsky hadde gjennom sin forskning, utviklet modellen og innfallsvinkelen for det salutogene helsesynet i 1979. Modellen ser etter det friske og det som drar seg mot den positive dimensjonen av helse. Det motsatte synet er det patogene, som ser etter hva som er sykt og trenger behandling.

FAS

Følelse av sammenheng stammer også fra Antonovskys forskning, og kommer av det engelske uttrykket; -Sense of Coherence. FAS består av tre elementer; -begripelighet, -håndterbarhet og meningsfullhet. Disse tre begrepene avgjør hvordan mennesker generelt og i

arbeidslivet spesielt håndterer de stressituasjoner og utfordringer den enkelte møter. En person kan ha en sterk, middels eller en svak FAS. Den svenske betegnelsen er KASAM(Kjennsle av sammanhang) og den er også kjent i Norge.

Ledelsesbasert coaching

Følgende beskrivelse av Ledelsesbasert coaching legges til grunn; Ledelsesbasert coaching er ikke teknikker eller metoder, men en egen måte å se på ledelse, medarbeiderrollen og kultur i organisasjonen og kommunikasjonsstiler fra post-industrielle organisasjonsteorier.

Ledelsesbasert coaching tar hensyn til at det finnes en maktfaktor i coachingen.

1.7 Framgangsmåte

Studien er kvalitativ og bruker fenomenologisk innfallsvinkel. Etter denne innledningen presenteres i kapittel 2 relevant teori om oppgavens fire temaer. I det neste kapittelet, 3, gis en oversikt over hvilke metoder som er benyttet ved innsamlingen av empiri. Videre presenteres i kapittel 4 funn og utsagn fra informantene, som drøftes mot teori og forskeren egne erfaringer i kapittel 5. Til slutt kommer en avslutning som synliggjør sammenhenger, samt anbefaling om videre forskning.

2.0 Teoretisk utgangspunkt

Teori har, som nevnt, vært en utfordring å finne til dette masterprosjektet, men fordi sammenhengen er interessant for framtidens lederskap, er jeg blitt oppfordret til å holde meg til mitt tema. Litteratur som kombinerer coachende og salutogent lederskap finnes ikke, så kanskje kan studien vise seg å bli viktig for ny forskning? Litteratur innenfor fenomenologi og kvalitativ forskning presenteres nærmere i metode kapittelet. Hovedteorien presenteres i dette kapittelet, men aktuell teori for oppgavens temaer kan trekkes inn i drøftingsdelen.

2.1 Helsens betydning for arbeidet

Antonovsky (2005) har skrevet boken ”Helsens mysterium” om den salutogene helsen, som er utgangspunktet for denne oppgavens forskningstema, og den er også bakgrunn for boken om det salutogene lederskapet (Hanson 2010). Antonovskys forskning handler mye om egenverd og å være sjef i eget helseliv, både fysisk og psykisk. Aron Antonovskys levde i perioden 1923-1994 og virket i USA, Iran og Israel. Hans forskningserfaring var innenfor medisinsk sosiologi og forskningen ble oppfattet som banebrytende. I 1979 publiserte Antonovsky boken ”Health, Stress and Coping”, hvor den salutogene modellen ble presentert.

FAS er veldig sentralt i Antonovskys forskning. FAS beskriver sammenhengen mellom begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet i vår eksistens, utgangspunktet kommer fra den engelske forkortelsen SOC (Sense of Coherence) i Antonovskys forskning. Jeg benytter FAS som begrep i denne oppgaven og legger det samme i FAS som Antonovsky la i SOC. Et sentralt spørsmålet er hvordan kan en person være helsefremmende for seg selv i et stresset liv og utvikle, bevare og oppleve å ha et godt liv? Antonovskys forskning skisserte de 3 delene i FAS. Hvis tilværelsen er *a) begripelig, b) håndterbart og c) meningsfull* og som gjør at personen har en følelse av sammenheng = FAS, da står han/hun godt rustet til å takle livets mange stresspåvirkninger. Opplevelse av forutsigbarhet legger grunnen for begripelighet, en bra belastningsbalanse legger grunnen for håndterbarhet, og delaktighet for resultatene legger grunnen for meningsfullheten, som er den viktigste av de tre, ifølge Antonovsky (2005). FAS utvikles kontinuerlig fra fødsel via barndom og oppvekst, gjennom tenårene og i det tidlige voksenlivet legges det endelige grunnlaget for FAS. Da kommer også arbeidslivets innvirkning på menneskets tilværelse, hvordan er det sosiale omdømme av bedriften, hvilke ressurser som finnes, hvordan makt, belønning og prestisje er fordelt, og som gis av

samfunnet. Hvis menneskene har innflytelse over det de gjør, da investerer man energien sin og får tilstrekkelig innflytelse på de beslutninger som skal tas.

For meg og enhver annen medarbeider er god helse en viktig faktor i forhold til hele livet, men også i arbeidslivet. Under en forskningskonferanse i Berlin i februar 1990, "Congress for Clinical Psychology and Psychotherapy", presenterte Antonovsky de 5 kjernepunkter i helsens mysterium som danner utgangspunkt for FAS. Organisasjoner som lever etter disse positive vurderinger, skaper tillitt.

Helsens mysterium: 5 punkter – Berlin 1990: Salutogenesis – neologism – the origins of health.

1. Helsens mysterium må søkes i hele sammenhengen.
2. Helse er mye mer enn en viss sykdom kan forklare. Kan ikke styrke helsen ved å føre "krig" mot sykdommen.
3. Mennesket øker helsen sin ved å forstå og håndtere sitt sammenheng.
4. Handler ikke om symptomfrihet, men om personlig opplevelse av helse.
5. Menneskets beskrivelse viktigere enn symptomene for behandler.

Antonovsky (2005) var opptatt av hvilke generelle motstandsressurser et menneske hadde for å motstå forskjellige typer stress som belaster organismen, og skriver bl.a.: "Mulighetene til å utøve kontroll over stressituasjoner forhindret således helt og holdent hemmingen av immunsystemet", Antonovsky (2005, s. 25). Hvis medarbeideren unngår en stresset situasjon, kan det faktisk være helsefremmende for personen. Den røde tråd i Antonovskys forskning, er å se etter hvilke forhold som fører til helse og ikke hva som fører til sykdom, og her ligger nøkkelen til å utvikle seg selv både personlig og kompetansemessig. Slik er salutogenes en sterk motvekt til det patogene synet på helse, som ser etter hva som fører til sykdom og hvordan sykdom kan behandles. Antonovsky (2005) anbefalte å se på helse eller uhelse som et kontinuum og tenke i termer som beveget seg mot den friske delen. Han mente det finnes to valg, enten å redde menneskene som holder på å drukne i elven, eller å lære menneskene å svømme. Å lære menneskene å svømme er den salutogene måten å tenke helse på.

Overbelastning eller underbelastning er ifølge Antonovsky et problem, eller mangel på kompleksitet i arbeidet, og det kan virke lammende på håndterbarheten hos en medarbeider. Tegner man et kognitivt kart på et arbeidsmiljø, så viser det tydelig hvor begripelighet og håndterbarhet er ifølge Antonovsky. Han skisserer også arbeidstrygghetens 4 deler:

1. Individets tro på og å følge reglene (beholder jobben).
2. Arbeidsområdet blir ikke overflødig.
3. Lønnsomhet i bedriften.
4. Tiltroen til det sosiale systemet.

Lærdommer mennesker mottar i arbeidslivet, overføres også på hvordan en forholder seg til andre områder utenfor jobb. Utfordringene for det post-industrielle samfunnet er at arbeidsetikken svekkes. Når et menneske er kommet opp i 30-årene, har det skaffet seg identitet, sosial rolle, karriere og fått et mønster av livserfaring som har gitt et bilde av verden som mer eller mindre begripelig, håndterbar og meningsfull.

Antonovsky (2005) hevder personer med en sterk FAS, lettere identifiserer seg med orden og ryddighet fra samfunnet rundt seg og ved hjelp av denne forståelsen står disse personene sterkere mot et trykk av uorden på jobb eller i samfunnet, enn personer med svak FAS. Derfor er styrken på FAS ved inngangen til voksenlivet avgjørende for hvordan et menneske takler livet. Poenget er å flytte forhold vi er misfornøyd med, til et ønsket forhold i stedet. Hvorfor og hva mennesker blir syke var starten på Antonovskys forskning. Han mente det var viktig å se etter flere faktorer som påvirker helsen, de fysiske, de psykiske, de sosiale og eksistensielle forutsetninger for helse. Sentralt i synet er hvordan vi ser på hverandre og hvordan vi vurderer hverandre. Det å se mennesket bak fasaden, hele personen er viktig. Ytterpunktene for helse spenner fra stolthet i ene enden til skam i den andre, dette er en sterk moralkodeks i et samfunn eller på en arbeidsplass. Det er viktig å ikke la egen forforståelse/fordommer stenge for muligheten av å lære den andre å kjenne, det er sentrale spørsmål for hver og en av oss. Å se etter sin egen sammenheng og i større utstrekning notere det som fungerer og er positivt gir muligheter, først da kan man påvirke selvbildet og kanskje også selvfølelsen.

I følge Antonovsky (2005) gir et salutogent syn på livet energi til å takle utfordringene, mens et tradisjonelt patogent syn på livet tapper kreftene. Salutogenes finnes på to plan, ett til seg selv og ett til andre. Da gir et salutogent syn på å møte den andre forskjell og gjør også at man har det bra selv. En bedre mulighet er ifølge Hanson (2010) å prøve et analyseverktøy som heter SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats), som er en metode for å analysere styrker, svakheter, muligheter og trusler, som kan øke teamets holdning fra energimangel og motivasjonsbrist til positiv og livgivende energi.

Hva er så en salutogen innfallsvinkel til helse, Antonovsky (2005, s.38) beskriver det slik: ”Om jeg i en eneste setning skulle sammenfatte det salutogene synets fremste betydning så skulle jeg si: *Et salutogenisk tenkesett åpner ikke bare veien for formulering og videreutvikling av en teori om problemhåndtering, uten tvinger oss dessuten til å bruke vår energi til det*”.

Per Fugelli (2008) er en kjent forsker og samfunnsdebattant i Norge, og i et foredrag på Hamsunsdagene på Hamarøy i 2008 trakk han fram Antonovskys forskning og FAS/ SOC (Sense of coherence) som kilde til å beskytte seg mot stress og fremme helseaspektet i livet. Han trakk sammenligninger og paralleller mellom Hamsuns diktning og Antonovskys forskning på helse. Fugelli er kanskje det norske motstykket til Antonovskys teori siden han hevder vi trenger både det salutogene og det patogene synet på helse, for ikke å forville oss i teorien om at bare vi tenker på helsefremming, så blir alt bra.

FAS utgjør bakgrunnen for å bedømme hvordan en person er forberedt til å møte vanskeligheter i livet som kan påvirke helsen, om personen har en sterk, medium eller svak FAS. Pilotstudien i Health, Stress and Coping (1979) av 51 personer mellom enogtyve og nitti år fra Israel, er Antonovskys utgangspunkt for å finne variasjoner i disse styrker og svakheter. Informantene hadde alle opplevd traumer av forskjellig art fra overlevelse i konsentrasjonsleirer og voldtekt, til sykdom og familietraumer. Disse fikk betydelige følger for livet hos testpersonene, men de hadde samtidig klart seg bra, tross disse stressfaktorene og opplevde å ha et godt liv. Antonovsky (2005) deler inn et menneskes liv i følgende faser, - spedbarnsår og barndom, - adolescensen/ungdomstida, - voksenlivet, - og han mener FAS påvirkes hele tiden.

FAS påvirkes av mange forhold i barndom og oppvekst, utdanning og de første årene av voksenlivet i arbeid. Antonovsky hevder de som går inn i arbeidslivet med en sterk FAS, står sterkere rustet til å møte utfordringer enn de som har en svak FAS. Med en svak FAS er det lettere å se problemer i alt og ikke se på livet/arbeidslivet som en arena for mestring og utvikling. Arbeidsløshet kan for eksempel håndteres bedre med en sterk FAS og et menneske kan se muligheter når det kommer i en slik situasjon. Hvordan FAS kan trenes og utvikles i arbeidslivet og hvilken del av FAS som en leder kan påvirke er sentralt i denne studien.

Antonovsky (2005) sier hele mennesket og dets sammenheng rommer unike forutsetninger som medvirker til dets helse. Salutogenes søker forklaringer på at noe fungerer og betrakter **helhet** mer enn detaljer. Stress og håndtering av stress er sentralt for mennesker, men det kan ikke kontrolleres eller styres. Antonovsky forsket på hele livet, men salutogenes har også en

sterk betydning for hvordan mennesker opplever arbeidslivet og sine ledere - og det har Hanson (2010) forsket videre på i lys av salutogent lederskap og arbeidsliv.

2.2 Den salutogne idèe for ledelse

Hanson (2010) beskriver i sin bok det bakenforliggende salutogene synet generelt og FAS spesielt, som grunnlag for å forstå hva det salutogene lederskapet er. I det følgende har jeg hentet ideene eller stoffet fra nevnte kilde.

I et salutogent lederskap må lederen tenke over hva som er FAS for hver enkelt medarbeider. Lederen må se hvilke ressursene og verdier den enkelte har, og det finnes alltid noe som er bra hos hver medarbeider. Lederskap har en viktig nøkkelrolle når det gjelder helsearbeidet. En stor utfordring blir hvordan utvikle seg personlig og finne en balanse mellom salutogenes og det tradisjonelle synet på materiell og økonomisk nytte for individet og samfunnet. Mangel på FAS eller balanse i livet og arbeidslivet gir stress for et menneske. Idèene om et lederskap med utgangspunkt i det menneskelige, som samtidig vil skape forutsetning for at medarbeideren skal lykkes med det han/hun gjør, er sentralt i salutogen ledelse. Det salutogene perspektivet er et verdimeslig utgangspunkt og Hansson (2010) kaller det en lederskapsfilosofi.

FAS blir også en del av det å være leder ifølge Hanson (2010). Som leder eller for å lede seg selv, fungerer det best;

-om jeg har en følelse av sammenhengene(FAS) og

-om sammenhengen og oppgaven kjennes meningsfulle, håndterbare og begripelige.

Hvis en person føler sammenheng i en arbeidssituasjonen, lik personen selv ønsker og som arbeidsplassen også ønsker, har medarbeideren oppnådd FAS. Man kan si at stort sett alle mennesker har et lederansvar for seg selv og/eller for andre gjennom livet. FAS kan være en god måte å lede og veilede, eller coache på som bidrag til det helsefremmende arbeidslivet. For den enkelte er det utfordrende å vite hva som forventes av en i arbeidssituasjonen, når kan hun/han anse seg ferdig med jobben og fornøyd med arbeidsdagen. En god salutogen leder kan hjelpe medarbeideren til å forstå dette.

Sentralt i salutogent lederskap (Hansson, 2010) er:

1. Vilje til å lede
2. Kunnskap og forståelse om hva ledelse går ut på
3. Evne og mot til å lede

Dette er basiskravene i det salutogene lederskap, og i tillegg må en leder være glad i mennesker slik Moder Teresa poengterte. En leder som bare søker lederjobber for statusen, kan være et tegn på utrygghet. Det er et poeng å være ydmykt nysgjerrig på lederrollen, og ”ikke den som alltid vet best”. Det er viktig å tørre å by på sine mindre perfekte sider. Ledelse på denne måten er mer å være enn å gjøre. Det å finne sin rolle og være bekvem i den er en god start. Lederens rolle er å ”stå sterkt” i seg sjøl. Til medarbeiderne eller et team må forholdet være litt distansert, men likevel går det an å ha nære og gode relasjoner til sin medarbeidergruppe. Målet er det samme for å lede team eller gruppe; -få mennesker og virksomheter til å nå resultatene som er satt i målekortet. Hansson (2010) skisserer nye verktøy i Salutogent lederskap; ”1. En bærende ide som kan motivere og veilede mennesker. 2. En mental modell (eller tankemodell) som hjelper til å sortere og forstå i en kompleks sammenheng”.

Kjernen i det salutogene ledersynet, er at lederen har en tro på mennesket og møter hvert menneske med en tanke om at hun/han bærer på ressurser og vilje til å bidra til det som gir mening. Videre er det å se på helse/FAS som en fysisk og opplevd kvalitet, som gradvis forandrer seg mot økt eller minsket helse. Forskjellen er altså et syn på det friske, og ikke et syn på sykdommen. Patogenes ser etter sykdommen, og hva han/hun har eller ikke. Å se etter det friske gjør at han/hun mestrer bedre på jobb og i livet. Det er bare du selv som kan avgjøre hvordan du føler deg og til det behøves ikke kunnskap om sykdom. En person med en kronisk sykdom kan, tross sykdommen, oppfatte sin helse som god. Andre forhold som påvirker er materiell og økonomisk trygghet, i tillegg kulturell og sosial stabilitet, alle disse forhold er viktige og påvirker FAS.

Lederens oppgave er å finne ut hva som gjør situasjonen, begripelig, håndterbar og meningsfull for den enkelte medarbeider, de tre kjerneelementene i FAS. Hvilke friskfaktorer eller fremmede faktorer er det som bygger god helse/arbeidshelse? Stolthet eller skam, de to ytterligheter når det gjelder graden av selvfølelse og koblingen fra slike følelser til helse eller

uhelse er sterk, å oppleve skam gjør mennesket sykt. Medarbeiderens eller lederens selvfølelsen krever at man presterer på jobb, men egne ambisjoner og opplevelser av andres krav kan også bli for overveldende for enkelte personer. Å betrakte sine positive sider bør ikke være så vanskelig, men ofte er vi mennesker vår egen sterkeste kritiker. For å endre på det synet, er et salutogent synssett nødvendig å inkorporere i seg selv, og det tar tid.

Følgende tabell er hentet fra Anders Hansons (2010) bok Salutogent lederskap:

Salutogent tenkesett	Takknemlighet for det som har vært.	Trives med det som er nå.	Ser lyst på framtiden.
Patogent tenkesett	Skuffelse og bitterhet over fortida.	Misfornøyd med livet nå.	Mistro/uro og bekymring for framtida.

Tabellen synliggjør med en kort beskrivelse det vesentlige skillet mellom et salutogent syn og et patogent syn på helse. Det kan være vanskelig å skifte syn for en person, hvis han/hun har hatt et sterkt patogent syn over tid. Den salutogene idèens basis er å søke etter noe som har hatt verdi, og det kan bidra til takknemlighet, tilfredshet og framtidstro. Hvis lederen har sitt hode fullt av den andres mangler og svakheter, så er sjansen for et mislykket møte mellom medarbeiderens og lederen ganske stor. Et salutogent syn på andre, gjør at man også føler seg vel selv. Et ensidig problemfokus gir lite håp, da er sjansen for å kjøre seg fast i en negativ spiral overhengende. Derfor tar et ensidig problemfokus mye energi i en arbeidsgruppe. Paradokset kan være at jo tøffere og vanskeligere livet har fart med oss, jo lettere er det å se oppmerksomt på det som er tilganger og goder. Livet handler ikke bare om å være vakker, rik og ha en bra posisjon i samfunnet. Viktig er det også å trives med det en har og det som finnes her og nå. Også bak det hele kan det finnes en opplevelse av takknemlighet. Husk at den ikke skal saboteres av oppdratt pliktfølelse (Hanson 2010): *”-jeg har ofte en oppfattelse at når jeg har fått noe må jeg gi like mye tilbake”*. Når et menneske opplever at hun har mye å være takknemlig for, da øker tilgangen på positiv energi. Mye handler om å bli likt for den man er, få støtte og bekreftelse uten å behøve å betale eller konkurrere om belønning eller andres gunst. Hvordan man ser på saken er et valg den enkelte gjør. Hvis et menneske ser på det som gir positive opplevelser, så styrker det helsen og velværet til personen.

Swot-analyse (Hanson, 2010) kan være et godt forslag for å lete etter styrker og muligheter, og svakheter og trusler. Swot kan brukes som første steg til å endre stemningen i en gruppe fra energimangel til positiv energi, og en fornyet vilje til å oppnå forbedring. Utfordringen er at jo mer mennesker har av luksus, desto vanskeligere blir det å verdsette hva man har. Noen kan faktisk kjenne seg rikere på et lavt nivå, enn en annen person gjør på et høyt nivå av materiell luksus. Hanson (2010) skriver at når et menneske opplever å ha mye å være takknemlig for, da øker dets energi.

Å se etter det positive kan saboteres av pliktfølelse og skam som driver oss, vi må gi noe tilbake til menneskene rundt oss. Livet er ikke en konkurranse, men å bli verdsatt for den en er, få støtte og bekreftelse uten og ”betale” og ”bevise” seg fortjent til det. Hvordan et menneske velger å se på saken, er et valg han/hun gjør. Bare en medarbeider kan stille inn sitt sinn på en ny vei der hun/han ser, konstaterer og vurderer forhold som gir et mer positivt syn på livets realiteter. Man kan både gjøre en innstilling og ha en innstilling. Starten er å begynne å beskrive helse som bra, positivt velbefinnende, funksjon, lyst og energi, ”*den friske arbeidsplassen eller det friske firmaet*”. Velbefinnende for hele gruppen er at alle føler seg verdsatt. Når gruppen sosialt og arbeidsmessig fungerer effektivt sammen, blir det bra teamwork.

Dialog om lederskapets myke spørsmål er selvsagt i salutogent lederskap. Det gir økt forståelse og trygghet i lederskapet. Lederen formulerer sin ide om hva lederskapet går ut på og får nye tanker om hva som er viktig, det gir en direkte kobling med de underliggende motiv, framdrift og adferd. Her ligger leders troverdighet, og den øker når det man tenker stemmer overens med det man sier og gjør. En slik strategi kan bidra til å forbedre både medarbeiderskap og lederskap.

En lederfilosofi i bedriften kan og er som regel veiledende for rekruttering, utdanning og støtte til ledere. Den øker også tillitt til en organisasjon og dens omdømme i samfunnet. Det er også viktig å huske at hendelser og opplevelser ikke er verken svart eller hvitt, og Antonovsky (2005) sier at et friskt liv inneholder både glede og tap gjennom hverdagens og arbeidshverdagens opplevelser. Det er spørsmålene som er viktige, ikke svarene. Derfor kan det salutogene synet være en god start på å utvikle ny kultur i en organisasjon. En verdigrunn for lederskapet kan utvikles gjennom en salutogen tankegang og være en start på å snakke om hverandre i et arbeidsmiljø som kompetente. Det bidrar også til å utvikle motivasjonen ifølge Hanson (2010).

Skal det være noe troverdighet i å si at menneskene eller humankapitalen er vår viktigste ressurs, så må disse prinsipper og holdninger være grunnleggende i organisasjonen og da må ledere ta større hensyn til de menneskelige ressursene og utnyttelsen av dem. Antonovskys teori er utgangspunkt for mange forskere som har undersøkt helseaspektets påvirkning på menneskers evne til å håndtere livet, men i forhold til ledelsesaspektet er det veldig begrenset. Hanson (2010) hevder det finnes støtte i Antonovskys forskning innen ledelse. Et svensk prosjekt som heter ”3F - Friske, framgangsrike foretag”(2005) og er en samling av store svenske bedrifter som jobber helsefremmede, er et eksempel på denne type ledelse. Spørsmålet er om prosjektet kan defineres som forskning på området. Prosjektet Langtidsfrisk kan også nevnes, det oppstod også i Sverige ved Fors Bruk med bedriftslegen JohnnyJohnsson som drivkraft. Som 3F prosjektet kan vel kanskje heller ikke dette karakteriseres som forskning. Likevel handler begge om en helsefremmede eller fremmende tilnærming på arbeidsplassen, hvor lederutvikling er en viktig del i programmet. Det nærmeste jeg har kommet denne oppgavens temaer, er en Masteroppgave fra Gøteborgs Universitet av Andersson, A., Bernhardsson, C. og Olsson, L. (2009). Fra Norge har jeg funnet en Masteroppgave i Helsefremmede arbeid av Hege Sun Kristiansen (2009). Hanson (2010) nevner også et prosjekt i Karlstad kommune i Sverige som ble avsluttet i 2005, som antyder at de fleste av våre måter å organisere og lede arbeidet på er umoderne for dagens arbeidsliv, fordi det bygger på organisasjoner som rasjonelle sosiale systemer som krever styring.

2.2.1 Salutogent lederskap

Hanson (2010) beskriver det salutogene lederskapet slik:

”Med et salutogent lederskap gjør vi en annerledes vurdering av hva som er vesentlig og verdiskapende”. Videre:

”Lederskapet går ut fra lederens interesse for andre og vilje til å inspirere, oppmuntre og bekrefte positiv adferd”

Hanson (2010) beskriver våre samfunn som sterkt problemløsningsorientert og som har en tankegang som er hentet fra teknikkens verden. Slik fungerer imidlertid ikke menneskene, de følger en annen logikk enn det tekniske. Det må gis rom for de myke verdiene, menneskenes tanker, opplevelser, oppfatninger og relasjoner må håndteres på en annen måte. Det salutogene synet på ledelse ser etter det som fungerer bra og vil finne ut hvorfor. Hva fungerer hos oss, hva vil vi oppnå og ikke minst hva er vi bra på? Hvordan vi omtaler hverandre er

også sentralt i Hanson (2010), det er også et viktig signal, hvis vi omtaler kolleger i tredje person som kompetente og dyktige, så gir det en sterk positiv energi i en arbeidsgruppe. Hvis det derimot er motsatt og det forekommer ofte ifølge Hansson (2010) og beskriver; ”*Da kan det innebære det at man snakker med hverandre i negative ordlag, hvilket kan være tegn på misunnelse, usikkerhet om roller, konkurranse eller brist på felles oppfatning.*”

Mange arbeidsplasser bruker mye tid på problembearbeiding og kan med et salutogent lederskap snu dette til en kultur for læring og utvikling. Å bli beriket av møter med mennesker og opplevelser og glede seg over å være del av et spennende og rikt arbeidsmiljø, det er sentralt i det salutogene ledersynet. Den gode vilje er også et viktig punkt ifølge Hanson (2010), sammen med evnen til å skape motivasjon og forståelse hos medarbeiderne. Videre er det et poeng på den salutogene arbeidsplassen, at alle ideer, forslag eller problembeskrivelser kommer fra alle og ikke bare fra leder. Pedagogikken er sentral i det salutogene lederskapet, Hanson (2010) mener det er framtidens modell og den må gå lengre i å utvikle felles læring. Hanson (2010) skriver videre at hvis en arbeidsgruppe samtaler om hva som er en bra samtale, blir åpenheten og stemningen i gruppen bedre. FAS er sentralt både for leder og medarbeider, men en leders opplevelse av sammenheng er uvurderlig for å lede godt etter de salutogene prinsipper. Hanson (2010) har møtt ledere hvert år, som har jobbet etter disse prinsippene og de forteller at salutogenes og FAS gir et nytt syn på ledelse og et verktøy som er anvendbart i hverdagen. Men det krever også styrke til å lede seg selv når en leder andre og en forutsetning er å opprettholde egen balanse gjennom arbeidsglede og god helse. Hanson (2010) beskriver det som balanse og livsglede, og samtidig må man finne en balanse mellom å bli styrt av krav og bli styrt av mening, fordi disse to går ikke alltid hand i hand. For å lede på denne måten må FAS være sterk og lederen må oppleve sterk mening, føle seg vel og ha en god orden i sitt liv.

2.2.2 Salutogent arbeidsliv

Det vil vel gå noen år før vi kan snakke om et fullverdig salutogent arbeidsliv, tror jeg, mangel på forskning som dokumenterer sammenhengene kan være en årsak til det. Hanson (2010) hevder at moderne organisasjoner må gå ut fra at mennesker ønsker å jobbe i en organisasjon, hvor virksomhetens overgripende mening eller visjon er viktig og påvirker medarbeidernes FAS, og først da blir morgendagens virksomheter framgangsrike og menneskene kan trives.

Samfunn forandres hele tiden og med det også den form for lederskap som råder og i hvilken retning ledelse utvikles. Organisasjoner må virke slik at menneskene som jobber der opplever FAS og føler meningsfullhet og sammenheng i jobben. Hanson (2010, s.186) beskriver dagens medarbeidere slik: ” *Dagens medarbeidere er i større utstrekning profesjonelle aktører som velger å jobbe for en arbeidsplass eller organisasjon hvor man kan finne en meningsfull sammenheng og rom for å virkeliggjøre sine ambisjoner. Man blir så lenge denne plass er den beste for å virkeliggjøre sine livsmål.*” Dagens arbeidsliv krever ledelse som bidrar til at de ansatte vil, kan og orker å gjøre en skikkelig innsats.

Dersom en organisasjon kan nærme seg en felles forståelse og en felles overgripende mening med sin eksistens kan den få en sterkere grunn for samhandling og utbytte både intern og eksternt, for medarbeidere, ledere og eiere, ifølge Hanson (2010). Mange organisasjoner har forstått at en modell som gir noe tilbake til samfunnet, slik CSR (corporate social responsibility)(tilsvarer samfunnsansvar på norsk) og det salutogene ledersynet gjør, bidrar til økt verdiskaping, omdømme og meningsfullhet. Det blir viktig i utviklingen av en moderne ledelsesmodell og et mer verdibasert lederskap.

Spørsmålene om hvorfor, hva og hvordan er sentrale for medarbeider til å forstå dypere sammenhengende i FAS og kunne sette ord på hva som er bra. Da er man kommet et skritt nærmere FAS, ikke bare for leder og medarbeider, men for hele organisasjonen. FAS er en tankemodell for utvikling og kan også ifølge Hanson (2010) beskrive Verdens helseorganisasjons (WHO) helsefremmende tenkning:

1. Velg en salutogen tilnærming der arbeidsplassens framgangsfaktorer utforskes, utvikles og bygges.
2. Avgrens eller del opp arbeidet så at arbeidsplassen blir en egen arena og et forum der dialogen og forbedringsarbeidet starter.
3. Gjør menneskene delaktige tidlig og utform planen sammen.
4. Tenk utvikling som en pedagogisk prosess som behøver tid for å lykkes og der hastigheten avgjøres av menneskers tenker og holdninger.

Hanson (2010) beskriver videre i boken hvorfor FAS har så stor betydning for det enkelte medarbeider, den enkelte leder og for hele virksomhetens produksjonsevne og framtid. Begripeligheten finnes i vårt demokrati, offentlighetsprinsippet, utdanningsnivå, kultur for arbeidsmøter og medarbeidersamtaler. Håndterbarheten styrkes av fungerende infrastruktur, god organisering og gode muligheter for å ta initiativ og virkeliggjøre sine ambisjoner.

Meningsfullheten, som er den viktigste faktor, finnes også, men den forskyver eller flytter seg fra grunnleggende behov som mat, klær og husrom til selvutvikling. Den skandinaviske velferdsmodellen er også en bidragene faktor og Hanson (2010) henviser til The Inglehart-Welzel Cultural Map of the World, hvor Sveriges plassering, høyt på sekularisering og selvrealisering, kan ha betydning for hvorfor den salutogene tankegang og en helsefremmende arbeidsmodell har slått så sterkt rot i vårt naboland.

2.3 Ledelsesbasert coaching

Whitmore (1997) hevder at forholdet leder og medarbeider må ha elementer av et partnerskap med hensyn til tillitt, trygghet og minimal anvendelse av press. Molly Søholm, T, Storch, J., Juhl, A., Dahl, K. og Molly, A. (2006) hevder at en leder er først leder og deretter coach, og at en anerkjennede og ressursfokuserende tilgang til coaching kan snu fokus. De gir følgende anbefaling; -Når en leder coacher må han coache som leder. Ledere skal skape motivasjon, eierskap til oppgaven, målrettet, ambisjoner, refleksjon, læring og utvikling. Molly Søholm, T. et al.. (2006) mener det ikke er snakk om teknikker eller metoder i ledelsesbasert coaching, men en egen måte å se på ledelse, medarbeiderrollen og kulturen i organisasjonen hvor kommunikasjonen stammer fra post-industrielle organisasjonsteori og basert på McGregors teori Y, det positive synet på mennesker. Ledelsesbasert coaching må føres inn i den praktiske arbeidshverdagen, hvor leder som coach får en mer aktiv og samskapende rolle.

Molly Søholm, T., et al.(2006) lanserer følgende beskrivelse av ledelsesbasert coaching:

I ledelsesbasert coaching er organisasjonen den høyeste kontekst.

1. I ledelsesbasert coaching er coaching en integrert del av ledelsestilgangen.
2. I ledelsesbasert coaching er coachen en samskaper, som bruker sin ledelsesposisjon tydelig og konstruktivt i samtalene.
3. Ledelsesbasert coaching tar utgangspunkt i en aksjonsbasert læringstenkning – fra innsikt og katarsis – til målrettet kompetanseutvikling og adferdsendring.

Følgende paradoks skisseres (Molly Søholm, et.al., 2006, s.47); *”For lederen er det nødvendig å oppgi sin kontroll i snever forstand, for å oppnå kontroll med medarbeiderens arbeid.”*

Coaching er en utbredt metode innen ledelse, litteratur og forskning på feltet er derfor rikholdig. I forhold til denne oppgaven er det viktig å skille ledelsesbasert coaching og tradisjonell coaching. Coaching mellom leder og medarbeider bringer maktfaktoren inn og det

utgjør hovedforskjellen fra andre coaching-arenaer, hvor det i mange sammenhenger anses som en maktfri relasjon for utvikling av ubrukte ressurser (Kvalsund, 2005). Evaluering av innsats, forutsetninger og effektene av lederbasert coaching er sentralt. En evaluering er nødvendig for å avgjøre om det virker, og det er en omfangsrik ledelsesfilosofisk oppfatning av en organisasjon som en levende og kommunikativt system. De ansatte må involveres hele veien.

Molly Sørholm et al. (2006) hevder det er helt sentralt for å lykkes med en coachende lederstil er at den må være forankret i en sammenhengende ledelsesmodell. Modellen for ledelsesbasert coaching består av tre nivåer; *ledelsesfilosofi, lederstil og ledelsesteknikker*. I lederfilosofi ligger det menneskesynet som råder i en organisasjon sentralt, om den bygger på kontroll eller på delegering. Lederstilen er det som viser seg i en organisasjon i form av kommunikasjonen, er den anerkjennede og måten medarbeiderne opplever kulturen på. Ledelsesteknikker er konkrete redskaper for å lede, guide, målsette og kontrollere handlinger i organisasjonen. Funksjonskjedetenkning (Sørholm et al., 2006) deles inn i forhold til medarbeider relasjonen og rommer fire elementer; *-kundebehov, -oppgaver, -kompetencer og mål og -leder- medarbeiderrelasjonen*. Funksjonskjedemetoden bygger på inspirasjon fra Niklas Luhmanns grunntanke om at alle sosiale systemer kobler seg sammen, leder på medarbeider, medarbeider og kunde, kunden til andre kunder mv. (T.Molly-Sørholm et al., 2010). Sagt på en annen måte så rommer det kundebehov, oppgaver, kompetanse og mål, relasjon mellom leder, team og organisasjon.

Lederstil, filosofi og teknikker bygger et aktivitetsspor, ett for ledere og ett for medarbeidere. I hjemmeoppgaver lærte medarbeiderne hva som lå i coachende kommunikasjon og hva som kan skape en anerkjennende bedriftskultur. Ledelsesbasert coaching må utprøves i bedriften for å finne sin anvendbare form og tilpasses organisasjonen. Coaching handler om å fokusere på det en kan gjøre noe med og utvikle i organisasjonen (Sørholm et.al 2006). Pygmalion-effekt nevnes som en måte å utvikle positive framtidbilder på. Eksternalisering, å skille personen fra problemet, er også en viktig lederevne som framheves av forfatterne.

Ledere bør ha en proaktiv adferd og ta utgangspunkt i suksess og lede systematisk etter det, ikke bare lete etter problemene. Sørholm et al.. (2006) anbefaler ledere og medarbeiderne å tenke langsiktig i felleskap, for å fremme trivsel og lage suksess av ledelsesbasert coaching. Å coache ildsjelene i organisasjonene for at de skal ha fokus på ideutvikling og konstruktive dialoger med kollegene er sentralt og trekke på medarbeidernes økede kompetanse. En god

kombinasjon kan være coaching av ledere (ildsjelene), sammen med team coaching som bør ha et top-down og et botten-up perspektiv i organisasjonen ifølge T.Søholm et al. (2006).

Coaching er et velkjent begrep etterhvert, men ikke alle tenker først og fremst på ledelse når de hører ordet. Opphavet i idretten og fra terapien kan være en grunn til at coaching ikke har fått det fortjente fotfeste det bør ha som et godt ledelsesverktøy. Karlsdottir og Kvalsund (red.) (2009) hevder en coachende lederstil er mer effektivt enn andre typer lederstiler. Det stilles imidlertid klare krav til en coach, når hun/han er leder og har et relasjonelt forhold, hvor maktfaktoren inngår.

Molly-Søholm, T., Juhl, A., Nørlem, J., Storch, J og Molly-Søholm, A. (2010) beskriver i boka "Lederen som teamcoach" en modell de kaller 4R-modellen, se tidligere (*retning, relasjoner, rammer og råderom*). For å stake ut kursen for bedriften må lederen som coach bidra til å sikre at teamet skaper ønsket retning. Videre er relasjonene sentralt for teamets funksjonalitet, her ligger evne og mulighet til konfliktløsning, synergieffekter og optimering av arbeidsprosesser. Rammene settes av eksterne instanser som kunder/brukere, politikere eller toppledere, og som igjen bestemmer hva som skal produseres. Råderom angir hvilke kombinasjonsmuligheter som teamet kan spille på, slik som ambisjoner og målsettinger, utviklingsønsker, ideer, beslutningskompetanse og målsettinger, sagt på en annen måte, teamets medledelse (Molly-Søholm et al., 2010).

Som leder er det nødvendig å presentere eller avklare sine lederprinsipper eller modell å lede etter. Molly-Søholm et al (2010) skisserer på nytt de 3 nivåene i den coachende ledelsesmodellen og poengterer lederens tro på medarbeidernes evne til å forvalte sitt ansvar for å kunne bruke ledelsesbasert teamcoaching. Forfatterne hevde også at årsakene til at coaching ikke slår gjennom som praktisk ledelsesdisiplin, er at den ikke tenkes inn i en overordnet, sammenhengende ledelsesmodell og at de praktiseres etter samme prinsipper og metoder som eksterne coacher benytter. En coachende lederstil krever også forandringer og forbedringer som merkes, lederen kan ikke innkalle medarbeiderne og teamene til coachingsamtaler en til to ganger i året, mens ellers er alt ved det samme gamle i bedriften.

Molly-Søholm et al. (2010) skisserer i boken om teamcoaching at lederen som ønsker å benytte seg av ledelsesbasert coaching bør tydeliggjøre den ledelsesmessige og organisatoriske vei, som teamet kan arbeide med i coachingen. Da vil man oppnå en mer aktiv og samhandlende arena. Molly-Søholm et al. (2010) beskriver team som 3-9 personer, som er samlet om et sett av oppgaver og målsettinger, disse oppgavene har de også

beslutningskompetanse til å forvalte og et ansvar for å løse. Teamet skal jobbe tett sammen i oppgaveløsningen og belønnes felles for måloppnåelse.

Et annet begrep som lanseres i boken (Molly-Søholm et al., 2010) er Appreciative Inquiry(AI), hvor heliotropi er et nøkkelbegrep, sammensatt av greske for helios (sol) og trope (vending), solvending på norsk. Det betegner organisasjoner som har en særegen evne til å skape framdrift og utvikling generelt, men har en sterk drivkraft i å utvikle framtidstro og særskilt en sterk utviklingseffekt i positiv retning. Team med sterke framtidbilder utvikler teamet, motiverer og skaper retning er påstanden i boken, målet å komme fra vi skal til vi vil. I dette bildet må også lederen tilpasse seg teamets utvikling og balansere mellom teamsjefsrollen og teamcoachrollen. Molly-Søholm et.al. (2010) kobler sammen begrepene samskapende og nysgjerrighet, som blir sentralt for en ledelsesbasert teamcoaching og krever en helt ny form for ledelse i forhold til tradisjonell ledelse, og har en spørrende og en relasjonell tilnærming.

Løsningsfokusert tilnærming er en annen variant innen coaching og blir også benyttet i coachende ledelse. Ordet beskriver seg selv, man coacher for at coachee selv skal finne løsningen. Fundamentet i boken til Espedal, Andersen og Svendsen (2006) er følgende: ”- *Menneskene er organisasjonens viktigste ressurs. For at organisasjoner skal lykkes og bli førende på sitt felt, må hver enkelt leder og medarbeider bli seg bevisst sin egen betydning. Å satse på coaching vil være å utvikle ledere og medarbeidere i takt med organisasjonens utfordringer.*”

Molly-Søholm et.al. (2010: 96) beskriver den løsningsfokuserte tilnærmingen i 3 punkter, fra punkt 2 har jeg sakset følgende: ” Hvis dere snakker om løsninger, blir dere eksperten på løsninger. Hvis du for eksempel ønsker å redusere sykefraværet i din organisasjon, så spør ikke hvorfor folk sykmelder seg, fokuser i stedet på hvordan du skaper nærvær, trivsel og balanse på arbeidsplassen.”

2.4 Helsefremmende arbeidsplasser-HEFA

Begrepet Helsefremmende arbeidsplasser-HEFA stammer fra Ottawa-erklæringen i regi av WHO fra 1986. Senere kom Luxembourg-deklarasjonen i 1997, også fra WHO, som handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet og fremme aktiv deltakelse og styrke de ansattes faglige og personlige utvikling (Faktablad Helsefremmede arbeidsplasser,

www.Idebanken.org, 2010). Norge fikk sin oppfølger i 2002, som partene i arbeidslivet og Staten sluttet seg til og benevnes Lillestrøm-erklæringen. Senere er arbeidsmiljø-lovverket revidert og det stilles krav om helsefremmede arbeidsplasser i arbeidsmiljøloven av 2007, Lovdata (2006). Andre helsefremmende varianter er; Langtidsfrisk, Kontinuerlig forbedring – Lean, Dialogkonferanse, Friske bedrifter og Relasjonsledelse, alle disse fremmer alle de myke menneskelige verdiene som er viktige i organisasjonsutvikling og kan også karakteriseres som helsefremmende.

Idebanken for inkluderende arbeidsliv (2011), har i et faktaark for helsefremmende arbeidsplasser følgende definisjon av HEFA: ”-helsefremmede arbeid er en prosess som gjør individer, grupper og organisasjoner i stand til å øke kontrollen over faktorer som påvirker helse.” Definisjonen vektlegger at helsefremmende arbeid er en demokratisk prosess som styrker verdier hvor individer, grupper og organisasjoner øker muligheten for ansvar, delaktighet, mestring, og kontroll over egen situasjon.

Dr. Mallery Tytel, Vision Driven, (www@VisionDriven.com) har følgende definisjon av HEFA:

”A healthy work organization is defined as one who choose culture, climate and organizational practices create an environment which promotes employees mental and psychical health, as well as productivity and organational effectiveness.”

2.4.1 Helsefremmende lederskap

En ny bok om Helsefremmede lederskap som kom i vår (Slinning og Haugen, 2011) beskriver også den salutogene eller helsefremmede innfallsvinkelen til ledelse. Forfatterne hevder at helsefremmende lederskap er enklere og gir raskere resultater i små bedrifter, enn i større konsern. Slinning og Haugen (2011) påpeker tre faktorer som negativt kan påvirke nærværet; *individuell helse, individuelle ferdigheter og kollektiv samhandling*. Deres poeng er at nærværprosjekter ikke har noen nytte dersom ikke alle nærværende(ledere og medarbeidere) bidrar med sin kompetanse og arbeidskapasitet i organisasjonen.

Slinning og Haugen (2011) foreslår fem prinsipper for et helsefremmende lederskap:

1. Trappevasken starter øverst, det er et eier- og lederansvar.
2. Samsvar mellom holdning og handling.
3. En ordentlighetskultur som understøtter ”den gode vilje”.
4. Fremme mestringskapasiteten hos den enkelte.

5. Involvere og ansvarliggjørende dialog.

Følgende sitat fra Solfrid Flateby, kommunikasjonsdirektør i Reitan-gruppen AS, beskriver godt noen av elementene i et helsefremmende lederskap (Slinning og Haugen, 2011, s.86): *”Jeg mener moderne lederskap er en person som klarer å justere seg etter hver enkelt ansatt, og ikke omvendt. Det handler om å behandle folk forskjellig, fordi ingen er like. Da kan man også mye enklere stille krav harde krav til medarbeiderne.”* Dette utsagnet er en god beskrivelse av kravene til en medarbeider i et helsefremmende arbeidsliv, det stilles ikke lenger bare krav til lederen.

2.5 Anerkjennende kommunikasjon

Kommunikasjon er sentralt i all form for ledelse og samhandling i en organisasjon. Både i salutogent lederskap og i coachende lederskap anbefales et tydelig språk som er anerkjennende og kan bidra til å bygge en ny kommunikasjonskultur. Kvalsund (2005) beskriver kommunikasjonen i coaching som et kommunikasjonsunivers, et åpent sosialt system som representerer en re-organisering av livet eller arbeidslivet.

Å gi anerkjennelse er noe annet gi ros. Espedal et al. (2006) påpeker at den som får anerkjennelsen må oppfatte det som en bekreftelse; *”Å bygge selvfølelse gir man ved å være anerkjennende, mens ros bygger selvtillitt. En anerkjennende tilbakemelding er preget av en spontant, personlig reaksjon.”*

I all menneskelig kontakt er kommunikasjon sentralt, samtidig har også relasjonen til den vi kommuniserer med betydning. Hvilken relasjon har medarbeideren med sin leder og hvordan kommuniserer de sammen? I salutogent lederskap relateres det til kommunikasjon når det gjelder å utvikle FAS generelt og som pedagogisk prosess (Hanson, 2010). I coachende lederskap er også en anerkjennende kommunikasjon sentralt (Søholm, et al., 2006).

2.5 1. Problemstilling

Teorigjennomgangen har forsøkt å trekke fram hva som kjennetegner og er viktig innenfor de fire temaene som problemstillingen består av; salutogent lederskap, coachende lederskap, anerkjennede kommunikasjon og HEFA. I drøftingsdelen vil disse temaene bli sett i forhold til hverandre, i forhold til empirien og i forhold til forskerens egne erfaringer. Etter teorigjennomgangen fremsettes følgende problemstilling for denne masterstudien:

-På hvilken måte opplever ledere som tar i bruk coaching og et salutogent perspektiv i sitt lederskap, at det bidrar til å skape en helsefremmede arbeidsplass?

3.0 Metode

3.1 Fenomenologi

Å forske kvalitativt krever mange egenskaper av forskeren, åpenhet er kanskje det viktigste, dvs. være åpen og lydhør for informantens erfaringer og sikre anonymiteten i en etisk og god kontekst.

Ringdal (2009) hevder i boka "Enhet og mangfold" at metodevalg kan ses som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt. Tjora (2010) sier at det ofte kan være ideelt å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Ringdal (2009, s.92) beskriver forskjellen slik; *"En kvantitativ forskningsstrategi bygger på at sosiale fenomener viser så stor stabilitet at måling og kvantitativ beskrivelse er meningsfylt. En kvalitativ forskningsstrategi bygger på at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Dette betyr at sosiale fenomener ikke er stabile, men i kontinuerlig endring."* Kvantitativ forskning handler om å undersøke med hjelp av tall, mens kvalitativ forskning tolker tekst, adferd og handlinger. Innenfor kvalitativ metode finnes flere tilnærminger, og jeg har valgt den fenomenologiske tilnærmingen.

Fenomenologi oppstod i Tyskland på begynnelsen av 1900 tallet og fikk etter hvert flere retninger, opphavet lå hos kjente tyske filosofer som Kant og Hegel (Gustavsson, 2009). Tyskeren Edmund Husserl (1859-1930) anses som grunnlegger av metoden. Fenomenologien oppstod som et alternativ og en korreks til de naturvitenskapelige metodene. Fenomenologi er studien av fenomener slik forskeren ser det, dvs. å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er til stede i en erfaring i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst. Sagt med andre ord å forstå fenomenene slik de framtrer for oss. Postholm (2005) har hentet definisjonen fra Moustakas (1994), som hevder at *"-hovedformålet med fenomenologisk metode er å forstå meningsfulle, konkrete relasjoner som er tilstede i en erfaring i en bestemt situasjon i en spesifikk kontekst. Disse opplevelsene kan ikke observeres av forskeren i og med at det er snakk om avsluttende erfaringer"*. Derfor er intervju vanligvis eneste datainnsamlingsmetode som kan tas i bruk ved fenomenologiske studier.

Filosofen Martin Heideggers arbeider anses som banebrytende når det gjelder å beskrive menneskets plass i verden på en ny måte. Heidegger var Husserls elev. Fra denne måten å betrakte på, oppstod den moderne eksistensialismen og hermeneutikken (Gustavsson, 2009).

Dette dannet utgangspunktet for hvordan kroppen både fikk plass og betydning i hvordan vi ser på kunnskap.

3.2 Kvalitativ metode

Det ble tidlig i masterprosessen klart for meg at jeg tenkte kvalitativ tilnærming som metode i oppgaven, selv om det også kunne være aktuelt med Q-metoden eller kvantitative studier. Jeg har imidlertid tenkt intervju helt fra starten av prosessen, fortrinnsvis av utvalgte ledere for virksomheter hvor coachende lederskap, salutogent lederskap og HEFA er kjent og brukt og da egner intervju seg godt. Mitt forskningsopplegg betegnes som et tverrsnittdesign med intervju av noen få personer, tre i denne studien. Jeg har forut for den empiriske undersøkelsen brukt mye tid på å finne informanter, ved hjelp av egne kontakter fant jeg tilslutt informantene i Sverige.

Et semistrukturert intervju eller dybdeintervju benyttes med bakgrunn i vanskelighetene med å finne rikelig empiri, slik som i mitt prosjekt. Dalen (2008, s.31) har skissert noen sentrale kriterier for å formulere gode spørsmål i intervjuguiden: ”-Er spørsmålet klart og utvetydig? - Er spørsmålet ledende? -Krever spørsmålet spesiell kunnskap og informasjon som informanten kanskje ikke har? -Inneholder spørsmålet for sensitive områder som informanten vil vegre seg for å uttale seg om? -Gir spørsmålsstillingen rom for at informanten kan ha egne og kanskje utradisjonelle oppfatninger?”.

Jeg har benyttet denne bakgrunn i min utforming av intervjuguiden og delt inn spørsmålene i 4 temaer i tillegg til innledende og avsluttende spørsmål; -salutogent lederskap, -coachende lederskap, -anerkjennede kommunikasjon og HEFA/helsefremmede arbeidsplasser. Spørsmålene må alltid ses i forhold til typen intervju som skal gjennomføres. Utfordringene som kvalitativ forsker er mange. Dalen (2008) skisserer følgende; ”Bruke flere måneder på forskerfeltet, -være bevisst egen forforståelse, -gode kommunikasjonsferdigheter- både til å stille spørsmål og å lytte, -hvordan takle når uventede temaer dukker opp, -og å være det viktigste forskerredskapet hele forskerprosessen igjennom”.

3.3 Intervju som metode

Kvale (1997) anbefaler når man skal benytte intervju, er første spørsmål hvor mange som bør intervjues, åpne intervju eller forhåndsformulerte spørsmål, lydbånd og transkribering og hvordan analysere intervjuene. Kvale (1997) beskriver 7 stadier i intervjuundersøkelsen; 1. Tematisering 2. Planlegging 3. Intervjuing 4. Transkribering 5. Analysering 6. Verifisering 7. Rapportering.

Intervju som forskningsmetode blir omtalt som en egen kvalitativ tilnærming, men det er også mye benyttet i fenomenologi som en del av datainnsamlingen. Intervjuet har en sterk plass i kvalitativ forskning, fordi det egner seg til å komme nært inn på et menneskes tanker, følelser og erfaringer og kan brukes i forskjellige type forskningsopplegg. Fortrinnet er åpenhet og nærhet til de som er informanter. Dalen (2008) påpeker at all forståelse bygger på forforståelse eller forståelseshorisont, meninger og oppfatninger, forskeren har av forholdet hun/han undersøker. Da er det viktig å være bevisst i den fortolkende tilnærmingen til datamaterialet.

Denne studiens tema, coaching, salutogenes, kommunikasjon og HEFA, er ifølge teorien særs egnet for å bli forsket på etter et slikt design, fordi intervjuet skal bli en dialog rundt utveksling av synspunkter og erfaringer fra informantene. Informantene har sine unike og subjektive erfaringer om temaene, og er en meget viktig kilde i denne studien (Dalen 2008:75). Det finnes som nevnt ingen litteratur eller forskning som omhandler denne studiens kombinasjon av temaer, bare deler av den, slik kan det bli banebrytende resultater til videre forskning. Studien presenterer resultater om ny type ledelse for HEFA, og setter det sammen til ny forskning og dokumentere om det finnes sammenhenger ved hjelp av koding av intervjuer og analyser av teori på de enkelte temaene i problemstillingen. Studiens ambisjon er ikke å generere ny teori, men dersom analysing av materialet, teori og egne erfaringer gir indikasjoner på funn som vil få betydning for ny type lederskap for helsefremmende arbeidsplasser, er målsettingen med forskningen mer enn oppnådd. Dalen(2008 s.68) hevder at egen livserfaring på området man studerer, kan gi genuin innsikt og muligheter til å forstå og tolke menneskers situasjon. Forskerens egen forståelse av fenomenet og tolkning av teori og empiri blir derfor sentrale elementer i drøftingen av resultatene.

3.3.1 Innsamlingsmetode

Studiens forundersøkelser startet tilbake på høsten 2009, for å lete etter teorimateriale om temaene og virksomheter som jobber etter salutogene og coachende lederprinsipper. Både hovedteori og empiri som danner hovedgrunlaget i studien, fant jeg i Sverige og etter hvert fant, jeg via kursledere for HEFA-programmet jeg deltok i vinteren 2008/2009, svenske virksomheter sa seg villige til å bidra til forskningen. I april 2011 var jeg 2 ganger i Sverige og gjennomførte tre intervjuer tre forskjellige virksomheter.

Etter å ha gjennomført intervjuene sitter jeg som forsker igjen med flere typer data i loggboka: *observasjoner i virksomhetene, utskriftene av lydopptakene jeg gjorde og notater jeg har gjort*

under og etter besøkene i bedriftene om hvordan jeg oppfatter arbeidsmiljø og organisasjonskultur i forbindelse med besøkene.

3.3.2. Tematisering

Framstilling av intervjudata kan gjøres på forskjellige måter. Dalen (2008) poengterer at det er viktig å tenke på den overordnede problemstillingen som skal belyses, slik at studien presenterer gode tilstandsbilder og forståelsesmodeller. Dalen (2008) presenterer 9 forskjellige tilnærminger, og -tematisering er en variant som er valgt for denne studien. Problemstillingen i studien omhandler fire temaer og spørsmålene i intervjuguiden er inndelt etter temaer slik framgangsmåten beskriver.

3.3.3 Transkribering

Tjora (2010) anbefaler bruk av lydopptak ved dybdeintervjuer og fullstendig transkribering av lydopptakene i etterkant, det er også gjort i denne studien. Transkriberingen av data fra intervjuene er en oppgave som tar mye tid og er en viktig del av dataanalysen.

Intervjuutskriftene skal analyseres og kodes i forhold til forskertemaene, først foreløpig og så endelig. Målet med denne prosessen er å ende opp med å kunne si noe sikkert om det en forsker på og eventuelt generalisere funnene. Intervjuene ble gjort i Sverige, så for å unngå språklige misforståelser var det en fordel med fylldige notater i intervjuene og en grundig gjennomgang og nedskrivning i etterkant. Selv om jeg gjorde hele jobben med intervjuing, notatskriving og rapportering, kan det likevel være en fare for å miste de visuelle ledetrådene. Imidlertid, siden hele studien er gjennomført av en og samme person, er tap av informasjon vesentlig mindre (Tjora 2010).

3.3.4 Analyse av datamateriale

Bearbeiding, tolkning og analyseprosessen starter ganske tidlig i prosessen ifølge Dalen (2008). Da har også feltnotater og forskerens analytiske refleksjoner fra første intervju og videre observasjoner underveis i innsamlingsprosessen betydning. Koding og analyse av materialet, når forskeren har utført alle trinn i prosessen, gir en spesiell nærhet til intervjurapportene og som kan utnyttes videre i analysen. Dalen (2008) påpeker at forskerens egen livserfaring på området man studerer, kan gi verdifull innsikt og muligheter til å forstå og tolke informantenes subjektive erfaringer.

Tjora (2010) inkluderer følgende trinn i analyseprosessen i kvalitative studier; -generering av empiriske data(rådata), -koding av transkribert materiale, -kategorisering i forhold til problemstillingen tematisk (gruppevis), -utvikling av konsepter eller modellering og –

diskusjon av konsepter og utvikling av teori. Det siste punktet er omstridt i samfunnsforskningen, om hvor strengt en skal sette krav til å kalle noe teori. Denne fenomenologiske studien kan være et eksempel på at teori er en måte å forstå et fenomen på, som er det minst strenge synet på hva teori er. Det andre ytterpunktet sier at teori skal være et sett av lover (Tjora, 2010).

3.4 Kvalitet i kvalitativ forskning

Kvantitativ forskning har etter tradisjonell forståelse, og min forståelse, en enklere vei til å vurdere hvordan resultatenes validitet og reliabilitet kan tolkes, og om forskeren kan generalisere resultatene til populasjonen fra funn i utvalget som studien viser. I kvalitativ forskning har ikke forskeren statistisk tallmateriale å vurdere, kun tekst å analysere, slik som i denne studien er det kun subjektive erfaringer fra informantene og tolkning av teori og empiri av forskeren. Opplysningene en får fra informantene som tale og senere tekst etter transkribering, skal tolkes, kodes, analyseres og vurderes opp mot spørsmålet problemstillingen reiser. Det er viktig at forskeren er seg bevisst sin egen forforståelse og ikke for raskt tolker sine funn som; ”-ja det var slik jeg tenkte...”, men vurderer materialet for mulige feilkilder og feiltolkninger. Min vurdering blir med min erfaring som kvalitativ forsker i en fenomenologisk tradisjon, viktig i analysen, likevel er jeg opptatt av å presentere studien med troverdighet som forsker. Etiske hensyn kommer også inn når kvalitet i kvalitativ forskning skal vurderes.

Jeg ser for meg flere utfordringer som kvalitativ forsker med å vurdere resultatene i forhold til statistiske krav. De største utfordringene er å holde en etisk høy troverdighet og være meg bevisst min egen forforståelse når det kommer til analysedelen og når jeg skal trekke konklusjoner. Å tolke og analysere funn i forhold til problemstillingen er både spennende og interessant, skille på hva som er mine antakelser og hva som er dokumenterte resultater i empiri må tydelig komme fram.

3.4.1 Validitet

Validitet i kvalitativ forskning betyr gyldighet, og det er omstridt. Dalen (2008) drøfter problemer rundt validitet i kvalitative intervjuer, og skiller mellom validitet i utvalg og metodisk tilnærming, validitetsdrøfting av datamaterialet og validitetsdrøftinger av tolkninger og analytiske tilnærminger. Dette skisserer forskerens utfordring med disse spørsmål i kvalitative metoder. Denne studien bruker en kombinasjon av teori og empiri som grunnlag for å drøfte problemstillingen og et strategisk valgt utvalg. Det er særlig to utfordringer

studien har møtt; -først mangel på teori som kombinerer coachende og salutogent lederskap, - den andre utfordringen var å finne empiri, som jeg kun fant i Sverige. Bredden i denne studiens type av informanter kan også være en utfordring for validiteten til oppgaven. Studiens problemstilling undersøker om coachende og salutogent lederskap utvikler HEFA, et nytt tema som ingen tidligere har forsket på, noe som i seg selv er et utfordrende prosjekt validitetsmessig.

Hva er kriteriene for at et forskerprosjekt er etisk godt? Krav i vitenskapelige arbeider generelt stiller krav til meg som forsker hvor etiske betraktninger ligger implisitt, at jeg har evne til refleksjon over egen forforståelse. Første krav er respekt for intervjuobjektene og deres interesser, konfidensialitet, tillitt og gjensidighet for den informasjon en blir til del (Tjora 2010). Integritet ved behandling av et datamateriale betyr en hensynsfull omgang med mottatt informasjon både i gjennomføring og bearbeidelse og analysering av innsamlet materiale, og videre å formidle det i en tekst som kan fungere som et tankeredskap for leserne. Målet er å inspirere leseren til å lese videre og se den røde tråden i studien.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om en studie kan anses pålitelig. Hvordan oppnår forskeren reliabilitet i forskningsprosessen når hun/han er dypt engasjert og interessert i temaet, klarer hun å være sin forutinntatthet bevisst og innta en nøytral og objektiv tilnærming i analyse og drøfting, det er spørsmålet. For å oppnå reliabilitet må oppgaven være tydelig på hva som er kommet gjennom observasjoner og intervjuer, og hva som er forskerens egne analyser (Tjora 2010). Hvilke relasjoner er det til informantene og hvordan framstilles funn i analysen? Åpenhet rundt hele forskerprosessen er viktig for sluttproduktet og den forskningsmessige troverdigheten.

3.4.3 Generaliserbarhet

Et forskningsprosjekt vil alltid ha som mål om å kunne generalisere ut ifra resultatene (Tjora 2010). I kvantitativ forskning er denne veien enklere med bruk av statistisk materiale, hvor forskeren kan trekke fram trekk ved utvalget han/hun har forsket på og trekke sammenligninger til hele populasjonen. Det kan være en utfordring å generalisere i kvalitativ forskning og snakke om overførbarhet, er det i det hele tatt mulig? Veiledning, diskusjon med andre og et kritisk blikk på egne tolkninger kontinuerlig er nødvendig. Jeg har kun møtt informantene mine i intervjusammenheng, så for dem er jeg forskeren og har ingen annen relasjon utover intervjuene til personene, heller ikke til arbeidsplassene eller andre personer i

organisasjonene, noe som er en styrke når et datamateriale skal analyseres. Graden av overførbarhet fra utvalget til en hel populasjon kan være en måte å vurdere et forskningsprosjekt på ifølge Tjora (2010). Postholm (2010, s.136) skriver følgende om kvalitet i fenomenologiske studier; *”Kvaliteten på studien er sett på som en direkte følge av forskerens evne til å behandle og tolke data. Forskeren blir dermed betraktet som det viktigste instrumentet for å sikre kvalitet på en studie”*.

3.5 Mitt ståsted som forsker

Jeg har ofte tenkt på hva det innebærer å være forsker og forske på et felt jeg interesserer meg for. Jeg tenker først på forsøk naturvitenskapen gjennomfører og som deretter presenterer resultatene som anses ha betydning for oss mennesker. Når jeg skal forske, legger jeg min erfaring, min kunnskap, min kompetanse og min tolkning til grunn for vurdering og analyse av materialet. Når jeg skal forske på coachende og salutogent lederskap for HEFA og fikk denne mulighet til å kunne fordype meg og forske på et fagområde som har interessert meg lenge, satset jeg hardt for å gjennomføreprosjektet. Prosessen har vært lang, fra starten på coaching og veiledning på Høgskolen i Gjøvik høsten 2007, og fram til gjennomføring av obligatoriske eksamener ved NTNU høsten 2010. Nå er jeg endelig i ferd med å fullføre mitt aller første virkelige forskerprosjekt, prosessen har underveis vært veldig lærerik og spennende, men perioder med kraftig frustrasjon har også vært en del av prosjektet.

Å finne ny kunnskap krever et brennende og interessert engasjement for feltet. Som mange andre som er fenget av å lære ny kunnskap, har nok forskerspiren ligget latent i meg og endelig er jeg der. Det er en tilfredsstillende følelse, kanskje som følge av en følelse av sammenheng (FAS). Motivasjon for å forske videre på temaet coachende og salutogent lederskap var først mine tidligere eksamener, dernest min interesse for helse og mestring i livet. Jeg har etter et halvårs kursprogram i HEFA, sammen med en kollega, bidratt til på å innføre HEFA som begrep i en stor virksomhet, det er min praktiske erfaring med feltet. Prosjektet på jobb har jeg fått videreføre nå i vår, etter at jeg kom tilbake fra studiepermisjon, erfaringen det har gitt meg forteller at å innføre et så revolusjonerende syn på ledelse tar veldig lang tid. Dette ble også bekreftet av en av mine svenske informanter, Maya, som sa; *”- det tar minst 3 år å innføre et coachende og salutogent lederskap og enda finnes det sjefer som er redd og fortsetter å sitte på kontoret med dataen som tidligere-”*

Jeg blir litt ærbødig når jeg kan kalle meg forsker og har mange antakelser og tolkninger rundt det å forske i mitt hode. Jeg har lagt min samlede kompetanse og mine tolkninger til grunn i

hele prosessen, det er min måte å forske fenomenologisk på. Jeg tenker på kjente vitenskapsmenn og det oppleves tilfredsstillende å kunne ferdigstille dette livsprosjekt som det på mange måter er. Samtidig har et gammelt ønske hos meg gått i oppfyllelse, ved å kunne fordype seg i et fagområde som jeg interesserer meg for og vil bidra til å utvikle. Å forske på et helt nytt felt som jeg ikke finner verken teori eller empiri på i Norge, har også gitt en ekstra indre motivasjon masterprosessen.

Min interesse for mennesker og troen på at alle har med seg ressurser og kan mestre på jobb, har vært en viktig drivkraft i min forskning. All min livserfaring og studier har ført meg dit jeg er i dag, samtidig som jeg er opptatt av hvordan lederskap påvirker et menneskes evne til å utføre sitt arbeid og utvikle sin FAS. Medarbeidere som opplever dårlig lederskap med mangel på empati og dårlige relasjoner, gir ikke de beste rammebetingelser for å fungere optimalt på jobb. Da blir arbeidet verken morsomt eller meningsfullt etter mine begrep. Når jeg etter hvert la sammen coachende og salutogent lederskap, ga det en form for aha-opplevelse hos meg, her må det ligge likheter som det er mulig å forske på tenkte jeg. I den andre enden er det helsefremmende arbeidsplasser som blir resultatet og da er hypotesen at i slike arbeidsmiljøer fungerer medarbeiderne optimalt i et dynamisk og utviklende arbeidsfelleskap med høy trivsel og arbeidsglede.

4.0 Presentasjon av resultater

Jeg har i min problemstilling fire temaer; *coachende lederskap, salutogent lederskap, anerkjennende kommunikasjon og helsefremmende arbeidsplasser*. Jeg har valgt å presentere resultatene fra intervjuene tematisk, målet er som Dalen (2008) skriver, å kode materialet under de fire temaene, for å finne ut hvor hovedtyngden av materialet ligger. Observasjoner i de tre forskjellige organisasjonene, notater fra samtale og kontakt på mail og telefon forut og etterpå, danner et bakgrunnsbilde for disse presentasjoner. Dalen(2008:62) skriver: *”Feltnotater og analytiske refleksjoner som gjøres underveis vil også ha betydning. Som nevnt starter analyseprosessen tidlig i kvalitative studier, faktisk allerede i intervjufasen hvor forskeren iakttar og observerer i prosessen.”*

Som forsker har jeg en spesiell nærhet til mitt materiale og hvordan jeg vurderer den informasjonen jeg er blitt til del. Presentasjonen av denne studiens funn, gjengis slik det framkom i intervjusituasjonen og ved nedskrivning av lydopptak etterpå. Sverige har, som tidligere nevnt, kommet lenger på området coachende og salutogent lederskap, og når studien kombinerer denne type ledelse med HEFA ble utfordringen enda større med å finne empiri. I tillegg er heller ikke kombinasjonen av temaene tidligere vært forsket på verken i Sverige eller i Norge, så det hører også med som bakgrunnsinformasjon.

4.1 Presentasjon av informantene

Intervjuene av de tre informantene ble gjort i perioden 5.-27.april 2011 i en storby i Sverige. Informantene var alle kvinner og hadde erfaring med ledelse og prosjektarbeid i forskjellige type organisasjoner, både privat og offentlig. Informantene i oppgaven er anonymisert og jeg har gitt informantene følgende navn; *Maya, Anna og Nina*. Tilfeldigvis hadde alle 3 sykepleierutdanning som grunnutdanning, men med forskjellige etter- og videreutdanninger, og kurs innenfor denne studiens temaer, salutogent helse- og ledelsessyn, coachende ledelse og Helsefremmede arbeidsplasser. Mitt førsteinntrykk av Maya, Anna og Nina var at alle tre var veldig engasjert i denne studiens temaer, men med forskjellige hovedpreferanser innenfor temaene. Maya var veldig opptatt av salutogenes, Anna hadde preferansen i det helsefremmende, mens Nina var grunnleggende interessert i coachende og salutogent lederskap. Et spennende fellestrekk var at alle tre var opptatt av å bruke en anerkjennende kommunikasjon i samarbeid og samhandling med medarbeidere og ledere, og generelt i livet. Informantene ble informert om dette prosjektets godkjenning fra NSD og samtykket til å

delta i studien. Informantene kan også sies å være representative for variasjonen av type organisasjoner i arbeidslivet, fra internasjonalt konsern, via en stor offentlig administrasjon og til en liten oversiktlig institusjon.

Intervjuet startet med at informantene fikk noen innledende spørsmål om ledelse, før fokuset gikk over til de 4 temaene. En av informantene, Maya, var nyansatt salutogen prosjektleder i en stor offentlig virksomhet, for å promotere og utvikle lederskapet i organisasjonen mot den type lederskap denne studien forsker på. Hun hadde tidligere vært leder og hadde jobbet etter coachende og salutogene lederprinsipper som enhets sjef i 7 år. Maya uttalte: *”Denna typ av lederskap er en kulturkollisjon å innføre, det tar lang tid å innføre, kanskje så mycke som 3 år. Men arbeidsdagen blir mye morsommare – tilsammans. Som sjef blir det viktig å være tydelige på mål for virksomheten. Utfordringen kan være byråkratiet og arbeidstidene i samfunnet, for å tilpasse tjenesten til dagens nye rammevilkår og brukerne.”*

Informant 2, Anna, HR-ansatt i et multinasjonalt konsern og brukte ca halve dagen i direkte kontakt med ledere og medarbeidere. Hun fortalte at hun jobber med å se etter det friske, FAS eller KASAM var et kjent begrep. Hun var tydelig på at det gir positive effekter, Anna mente bestemt at det bedrer arbeidsmiljøet og endrer kommunikasjonen i organisasjonen. Coaching som lederverktøy støtter, styrker og utvikler samarbeid i firmaet og også mellom leder og ansatt. Det bidrar til å tørre å åpne seg mer for den enkelte og stole på hverandre. Å tenke helsefremmede gir positive effekter og Anna uttalte; *”-jeg ser klare likheter mellom salutogent og coachende lederstiler.”* Sykefravær i virksomheten hadde stadig gått ned etter innføring av ny lederfilosofi og var halvert på 7 år, selv om samfunnsforhold og krav har endret seg, hevdet Anna at mye skyldtes nye tanker i ansattegruppene og nye lederfilosofier har fått gjennomslag i bedriften. Hun mente også HEFA har klar påvirkning sammen med nytt lederfokus og nye måter å kommunisere på og utvikling av en ny kommunikasjonskultur.

Informant 3, Nina, var leder på et bosenter for eldre og psykisk syke personer. Hun anslo at hun brukte ca 30 % av dagen til direkte personalkontakt med medarbeiderne. Nina hadde til sammen tretten års ledererfaring innen offentlig og kommunal virksomhet, veivesen og sykehus. Hun hadde utdannelse i coachende lederskap og korte kurs innen salutogent helsesyn, men hadde ikke deltatt på virksomhetens program for salutogent lederskap.

”Kommunikasjon er viktig i ledelse, man må være forsiktig så en ikke bruker det på feil måte i samhandling med ansatte og brukere”, uttalte Nina. Nina brukte selv speiling og parafrasering og kunne se at det var positivt for kommunikasjonskulturen. Resultatene blir

viktig for å bygge tillit og øke forståelsen for prosjektet, fordi ledelse er mer enn krav og kontroll og å tjene penger. Nina; ” -man må se menneskene og slippe de ansatte til. Gleden ved å kunne få til noe blir da synlig.”.

Det salutogene og helsefremmede synet kan også overføres til hele livet, livsfaser og 24-timers mennesket. Medarbeiderne blir lenger i slike HEFA-organisasjonen og utvikler seg mer. Utdannelse av ledere ble også nevnt av alle tre som veldig viktig, - og også gjentagende opplæring av alle ledere. Prosjekt HEFA var godt forankret i toppledelsen, ifølge Anna, et klart og tydelig valg av strategi i bedriften. *”I tillegg er HEFA også en bit av folkehelsen, som bidrar til bedre fysisk og psykisk helse, respekt for hverandre og lære å leve etter det salutogene synet”*, sier Anna.

To av studiens informanter hadde relevant og bred ledererfaring, mens en kun hadde påvirkning og opplæringsoppgaver uten direkte personalansvar, som opplæringsleder for lederprogram i HEFA. Alle tre informanter hadde flere års ledererfaring i samme virksomhet eller lignende virksomheter, fra sju til tretten år. Tidsbruken varierte fra 30% til 70% på direkte personalhåndtering og kontakt. To av tre hadde utdanning i coachende lederskap, en hadde deltatt i kompetanseprogram for salutogent lederskap og en annen hadde utdanning innen HEFA gjennom prosjektet Friske Framgangsrike Foretag(3F). Denne studien baserer seg på informantenes uttalelser og funn og betraktes som deres subjektive erfaringer og opplevelser rundt de fire temaene og slik hver og en av informantene oppfattet spørsmålene i intervjuguiden (se vedlegg) og settingen i de tre møtepunktene som intervjuene ble gjort.

4.1.1 Salutogent lederskap

Viktigheten av å tenke og se etter det friske er annerledes, dette ble poengtert av alle tre informantene. Å lede etter salutogenes er på mange måter en kulturkollisjon og tar flere år å innføre, samtidig som det kreves tålmodighet å tenke slik for lederen som brenner for det. Leder må se etter hva medarbeiderne får til. Informantenes oppfatning var at man kan klare det bedre ved å tenke som Antonovsky (2005), og se etter det friske. Maya uttalte; *”-man må tenke motsatt og annerledes, se på hva menneskene får til og midre på sykdom og sykefravær.”* Samtidig dreier det seg om å gjøre noe sammen og dele i felleskapet. Kommunikasjon er også sentralt og målene for virksomheten, alle må kjenne til disse målene. Salutogene ombud kan være en ide å innføre, for å forankre og spre informasjonen til alle. Maya nevnte ett forhold som ble nevnt som en utfordring, nemlig i Sverige. Sykepleiere kunne også være en gruppe som har vanskelig for å se etter det friske og tenke salutogent.

Følelse av sammenheng, FAS, ble også trukket fram som viktig element og å finne meningsfullhet i jobben. Det kan også ses i alle andre sammenhenger i livet. Anna sa følgende; *”På jobben blir det mer motiverende når sjefen fokuserer og spør etter det friske. Jeg tror menneskene har en større betydning i virksomheten med et slikt lederskap.”*

Videre uttaler Nina; *”En salutogen sjef skal ikke kunne alt, men skal mer være en motivator og engasjere medarbeiderne. Se helheten og felleskapet og trekke det beste ut av hver medarbeider.”* I salutogent lederskap gis også rom for humor og man har det morsommere på jobb når man er sammen om å få til noe med en annen arbeidsmåte, det skaper glede både for ledere, ansatte og kunder, dette mente 2 av informantene var en vesentlig forskjell. Samtidig gis det bekreftelse på denne type lederskap og erfaringsmessig får en mer helsefremmende arbeidsplasser. Et slikt lederskap skaper en endret og en bedre kommunikasjon og menneskene i organisasjonen får en større betydning i foretaket med et slikt lederskap.

Helhetssyn er også noe som trekkes frem, sammen med å utvikle arbeidsfellesskapet. En salutogen leder må trekke ut det beste av hver medarbeider. Effektene er også at flere brenner for jobben når sjefen gjør det, det utvikles et samskapende og meningsfullt felleskap. De fysiske rammene er der som tidligere, men det psykososiale klimaet blir mye bedre. Det kan også bidra til å utvikle stolthet for arbeidsplassen, når medarbeiderne må uttrykke hvordan de har det selv. Da kommer også motivasjonen og meningsfullheten, de ansatte ser hverandre og utvikler sine gode sider sammen. Hvorvidt det kan måles er man ikke så sikre på, eller ikke hatt fokus på. Kanskje det har gått litt ned, men alle er 24-timers mennesker og det skjer ting i familien som også påvirker helsen.

Kommunikasjonen og dialogen blir også en annen med HEFA enn i tradisjonelle arbeidsmiljøer, man fokuserer mer på det som fremmer et bra arbeidsmiljø. Effekten er at det blir litt gruppepress på å få til noe bra på jobben. Lederen hadde også endret seg i prosessen. Nina sa; *”Viktig å ikke gi rom for å komme inn i en negativ spiral på jobb”* (ekorrhjulet på svensk). Alle tre fortalte at de hadde endret seg med salutogent syn og blitt mer tålmodige i sitt lederskap.

4.1.2 Coachende lederskap

Som leder, når en ser ledelse fra coaching perspektivet, står en overfor utfordringen med å finne ut hva den enkelte er god på og stille de gode spørsmålene, slik at medarbeideren forstår hva som er viktig i jobben. Mayas utsagn kan bekrefte det; *”-som sjef må jeg finne ut hva den enkelte er person er dyktig på og hva en kan utvikle seg på, stille de rette spørsmålene som*

leder og bidra til at den ansatte forstår hvordan jobben skal gjøres.” Leder må være en god menneskekjenner, en god lytter og være kunnskapsrik i forhold til hvordan mennesker fungerer i gruppe og team. Slik bygger også en leder tillit og skaper gode relasjoner i arbeidsgruppen og det gir også forutsigbarhet for trygghet rundt lederstil hos de ansatte. Stolthet for jobben kommer også frem når det kommer gjester fra hele landet for å se hva organisasjonen gjør. Når leder bruker feedback som strategi overfor medarbeiderne, så utvikler de seg bedre og kan gjøre en enda bedre jobb. Med tillitt øker også evnen til å spørre sjefen, fordi medarbeideren stoler på sin leder. Anna sier; *” –det er viktig med tillitt til leder, medarbeideren må stole på lederen, da kan han/hun gå til leder med sine spørsmål”* . Det kobles også likheter mellom det salutogene og coachende lederskapet og begge blir omtalt som en anerkjennende lederstil.

Nina påpeker; *”-Som leder med denne tilnærmingen blir det å spille ball med medarbeiderne viktig, og å stille gode spørsmål til refleksjon over egen arbeidssituasjon. Da vokser etter hvert medarbeiderne og tør å komme med forslag til forbedringer”*. Trivsel og psykisk arbeidsmiljø blir bedre med slikt lederskap, samtidig øker kreativiteten og de ansatte oppnår en følelse av sammenheng - FAS. Å lede slik kan oppleves som kunst, når en selv endrer seg som leder og føler en oppnår et høyere nivå på sin ledelse. Da kan lederen se ressursene hos den enkelte og få hver til å vokse.

Ingen av lederne jeg har intervjuet poengterer eller sier de coacher sine ansatte, det kan medføre at enkelte medarbeidere opplever frustrasjon når de ikke får svar på sitt spørsmål. Nina uttaler derfor; *” -de fleste tillater å bli coachet, andre ikke. Sjefen er ikke ”mamma” lenger, som fikser og ordner alt på arbeidsplassen”*. Trygghet som leder er også utsagn som går igjen hos informantene, etter at de har utviklet sitt lederskap. De lider ikke lenger under *”flink-pike-syndromet”*.

4.1.3 Anerkjennende kommunikasjon

Kommunikasjonen henger tett sammen med lederstilen og hvilken kultur som råder på arbeidsplassen. Maya; *”-Viktig å ha forum der man kommuniserer med hverandre. Vi har arbeidsmøter for hele personalet, men også møter med mindre grupper/subgrupper og ustrukturerte møter, hvor humor og glede har stor plass”*. Det er viktig både i forhold til det faglige og det sosiale. Ellers må kommunikasjonen tilpasses til situasjonen og gjøre bruk av forskjellige teknikker, for eksempel speiling. Med mer tålmodighet i ledelsen endres også kommunikasjonen til å vente på at *den andre* kommer dit du er. Kommunikasjonsformen har

endret seg etter læring hevder informantene. Anna; *”-Respekt for de andres ståsted er også sentralt og uavhengig av hvor du er plassert i organisasjonen. De ansatte må også ha tillitt og trygghet til at leder opprettholder sin taushetsplikt.*

Leder må være veldig tydelig og spørre om den andre forstår. I kommunikasjon med ansatte er det også viktig med åpenhet, bør ikke være skjulte agendaer i arbeidsmiljøet. Det bidrar også til at det kan være lettere å ta opp konflikter, så ingen står og kjefter og skriker til hverandre hvis det oppstår en uforutsett og vanskelig situasjon. Nina påpeker; *”Kommunikasjonen må også være både skriftlig og muntlig, i tillegg til at det relasjonelle spiller en stor rolle.”* En av informantene benyttet seg av ukesbrev for å synliggjøre og kommunisere agendaen sin. Faste møtepunkter er i faste rutiner, i tillegg kommer spontan kommunikasjon som skjer hele tiden. Informantene oppfattet ikke at de hadde en bevisst strategi for å bygge kommunikasjonskultur, det utviklet seg mer som en naturlig del av denne måten å lede på.

Tydelighet blir også nevnt som viktig, å kunne forklare beslutninger eller komme tilbake hvis det var feil. Viktig at det ikke oppfattes i arbeidsmiljøet at det er et hemmelighetskremmeri, stikkord for kommunikasjonen kan være åpen og ærlig, tydelig men heller ikke usikker.

4.1.4 Helsefremmede arbeidsplasser (HEFA):

Alle som er ledere har et ansvar for arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykiske, det bekrefter alle informantene. Åpen og inkluderende mot alle en møter, først og fremst ansatte, men også kunder eller beboere. Målsettingene for ledelse bekreftet å ha endret seg for informantene, men ikke alle ledere er medspillere, noen er redd for denne type ledelse. Men det er viktig at leder går foran, og ikke rygger tilbake, som Maya sier; *”Å våge er veldig viktig for meg som leder, våge å fronte ledersynet mitt.”* Erfaringene hos en av informantene er tydelig på at det tar tid, det må det, men hun er blitt en mye bedre sjef med disse lederverktøyene. *”Men for å finne sikker dokumentasjon om sammenhengene, må det forskes mer på temaet-”*, fortsetter Maya.

Videre framhever informantene at det er viktig å ha kunnskap om de helsefremmende faktorene, hva de er og hvordan de henger sammen, for mennesker jobber ikke bare for lønna i vårt samfunn. En helsefremmende leder fronter ikke bare krav og kontroll med de ansatte, men bruker feedback og motivasjon for å stimulere medarbeiderne. Anna; *”-man må finne ut*

hva er det i det for meg. Jobber vi etter disse faktorene kan vi slippe mye av det reparerende arbeidet i organisasjonen.” Det gir en bedre grunn å stå på når problemene dukker opp.

HEFA spiller en stor rolle i å bygge et godt og robust arbeidsmiljø, trivsel og engasjement. Nina; *”-en stor rolle som leder å skape trivsel og delta selv, bidra til felles aktiviteter og initiere dem. Samtidig pushe ansatte som har gode ideer.*” Slikt lederskap endrer også holdning til problemer, det fjerner noen dårlige samvittigheter og gir en annen måte å forholde seg til lederjobben på også. Leders interesse for 24-timers menneske er også en annen innfallsvinkel, viser ekte interesse for den andre om privatlivet. Det som kan være en utfordring er å måle helse eller uhelse, derfor var to av de tre informantene usikre på om det hadde ført til et lavere sykefravær. De poengterte alle at bedre trivsel og arbeidsglede med slikt lederskap var tydelig å merke hos medarbeiderne, så her anså alle at akkurat det kunne måles og oppleves.

4.2 Sammenhengene i temaene

Samtalene med informantene ble avrundet med noen avsluttende spørsmål om sammenhengene mellom forskningsprosjektet 4 temaer, hvor de fritt kunne reflektere rundt sine egne erfaringer. Alle tre svarte bekreftende på at de hadde påvirkningsmuligheter til å bidra til innføre denne type lederskap i virksomheten og anså seg som forkjempere i organisasjonen for salutogent og coachende ledelse.

Mange systemer i samfunnet tenker ikke på den salutogene måten, derfor blir det viktig å få med alle yrkeskategorier i denne lederstilen. Dersom byråkrati og uniformering reduseres, unngår virksomheter at det blir en maktkamp om å styre retning på arbeidet. Maya kom med et godt eksempel fra et bofellesskap for eldre, hvor de ansatte bruker egne klær og beboerne har sine egne sengeklær og håndklær. Ikke alle ansatte ser det som et hjem, men som en institusjon. Maya; *”-Hvorfor kan ikke en boenhet for mormor bruke vanlige klær på samme måte som i en barnehage?”*

En annen utfordring som trekkes fram er den regulering som gjelder arbeidstiden, som stammer fra akuttsykehusene, den burde endres da verden er annerledes i dag. Man må møte kundenes behov i denne sektoren også. Maya hadde erfaring med å få til en liten endring innenfor arbeidstider i tidligere jobb. Maya avslutter med følgende utsagn; *”For å klare å innføre nye lederstiler og helsefremmende arbeidsplasser og kunne stå imot, må du ha mye tålmodighet. Mange sjefer forstår ikke, eller vil ikke forstå det nye salutogene og coachende lederskapet. Man må helt enkelt ta del i det!”*.

Forutsetningen for å lykkes er likevel at dette er forankret i toppen av organisasjonen og at det er tydelig og kjent. Et poeng alle refererte til var følgende; *”Likevel får en ikke alle medarbeidere med, noen ønsker ikke slikt lederskap.”* Anna hevdet det kunne være en utfordring når det er lavkonjunktur og ansatte ”biter” seg fast i jobben og organisasjonen.

Anna mente det kan være en holdning generelt til livet å tenke salutogent og coachende, det handler om hvordan vi møter verden. *”Jeg tror på å lede slik, det gir lojale medarbeidere og det er også bra økonomisk å jobbe slik, det er jeg overbevist om!”* For å utvikle dette ledersynet må lederne få opplæring slik at de er i stand til å forankre HEFA i organisasjonen. Kompetanse på salutogent og coachende ledelse er viktig, så den enkelte sjef ikke tenker at jeg skal bli beste sjef og nå mine budsjetter, lederskap handler om mer enn det.

Anna har i sin yrkeskarriere alltid jobbet med den friske delen av livet, både folkehelsen og arbeidshelsen og livsstilens innvirkning på arbeidsevne, livet og gleden. Viktig at den enkelte arbeidstaker ser sitt ansvar og ikke ser seg som offer for livets hendelser, for som mennesker har vi muligheten til å bestemme over våre liv, vi har valg. Vanskelige livserfaringer er viktig å lære av og komme seg videre, medarbeidere må se det som en bra erfaring.

Nina framhevet følgende; *”- dialogen om lederskap er viktig i samtaler med andre ledere i organisasjonen, og slik å kunne utveksle og utvikle sine erfaringer. Målet i salutogent og coachende lederskap er å utgjøre en forskjell i ledelse, de 4 temaene går i hverandre og har organisasjonen dette som et grunnsyn, kan man i tillegg bruke temaene situasjonsavhengig”*. Nina påstår at hvis man snakker om og benytter det salutogene helsesynet som basis, så blir resultatet automatisk salutogent lederskap. Når det snakkes mye om det i ledergrupper, så bidrar det ifølge mine informanter sannsynligvis til HEFA. Viktig ikke å gå inn i en misnøyespiral som Nina sier; *”Viktig att inte fastna i det evinnelige ekornhjulet av negativ energi”*.

I tillegg framheves det fra informantene at det er nødvendig å like å og være sjef på denne måten og være glad i menneskene en leder, liker ikke en leder mennesker så går det ikke an å være verken salutogen eller coachende leder. Nina: *”Man må brenne for det og elske det, og elske menneskene du leder. Mine sjefer må ha samme holdning overfor meg.”* Det coachende og salutogene lederskapet går hånd i hånd og handler om å ønske å påvirke og forandre, ikke komme med løsninger. FAS nevnte alle tre som noe grunnleggende, men med forskjellige vinklinger i forhold til helheten.

Følgende utsagn av Nina kan bekrefte sammenhengene; ” *Har ledere litt av de tre i seg, coachende lederskap, salutogent lederskap og anerkjennende kommunikasjon, så skaper det helsefremmede arbeidsplasser.* ” Det merkes på trivselen og på det psykososiale arbeidsmiljøet at det virker, så erfaringer bekrefter det selv om man ikke har målt det på barometer. Hvorvidt det har ført til redusert sykefravær, har ikke vært i fokus. Det å være en god leder kan sammenlignes med å være en god kunstner.

Informantene hadde forskjellige preferanser i de 4 temaene, men i de avsluttende kommentarere i intervjuet bekrefter alle at det er tydelige sammenhenger i å lede etter salutogene og coachende prinsipper. Samtidig varierer fokuset på hvordan dette uttrykkes, eller hvilke kjennetegn som bekrefter sammenhengene i temaene til denne studien. Å møte mine informanter og deres organisasjoner har vært en spennende og lærerik prosess i denne studien og mine subjektive erfaringer av prosessen kommer jeg tilbake til i drøftingsdelen.

5.0 Drøfting

5.1 Innledning

Denne delen av studien skal drøfte teori, metode og resultater av datainnsamlingen i forhold til oppgavens problemstilling. Kan jeg dokumentere noe om hvorvidt coachende og salutogent lederskap, en anerkjennende kommunikasjon i ledelse, kan bidra til å utvikle mer helsefremmende arbeidsplasser? Resultater av empirien fra Sverige vil etter min oppfatning være det viktigste, siden ingen teori kombinerer disse to lederstiler. Min egen subjektive erfaring vil komme tydelig fram i denne fenomenologiske studien, drøftet mot empiri og teori. I tillegg vil jeg trekke inn teori som tidligere ikke er presentert i teorikapittelet.

Målet med studien var å dokumentere om ledere i de organisasjonene som studien har forsket på, kan bekrefte studiens problemstilling. Hva er effektene av å jobbe med lederrelasjonene på denne måten i en organisasjon? En av mine informanter sammenlignet det å innføre coachende og salutogent lederskap med anerkjennende kommunikasjon for HEFA, som en fødselsprosess på 9 måneder. En annen informant antydet at det tar mange år å innføre, så kanskje en aner konturene av et framtidig paradigmeskifte på lederskap, kanskje spesielt i kunnskapsintensive virksomheter i vår vestlige del av verden. Å skape en attraktiv arbeidsplass handler mer enn å gå i konkurransen om lønn når det gjelder medarbeiderutvikling og rekruttering for en helsefremmende arbeidsplass hvor mennesker står i kø for å jobbe. Myndiggjorte medarbeidere bidrar mer og indre motivasjon for HEFA gir arbeidsglede ved å se effekten av å jobbe i en HEFA-bedrift, eller som svenskene omtaler som en slik bedrift; ”3F -Friske Framgangsrike Foretag eller Langtidsfriske Foretag.”

Antonovsky (2005) og Hanson (2010) poengterer begge betydningen av FAS, den er like viktig for leder som medarbeider. Hvis FAS er svak, er det vanskelig og både være en god coachende og salutogen leder eller en engasjert og indre motivert medarbeider. Å lede eller å jobbe på denne måten krever noe mer, det starter med at den enkelte må lede seg selv, noe som kommer til uttrykk og forsterkes gjennom et positivt menneskesyn (Haugen og Slinning, 2011). Norge har i ca. 10 år hatt inkluderende arbeidsliv, som skulle bidra til mer forebyggende og helsefremmende arbeid og et mer relasjonelt og fremmende lederskap. Selv om en virksomhet har avdelinger som oppfyller IA-avtalen til punkt og prikke og hjelper ansatte med tilrettelegging, dialogmøter og god oppfølging på en forbilledlig måte, kan den

likevel oppleve at sykefraværet stiger fordi andre deler av organisasjonen ikke arbeider helsefremmende eller forbyggende (Haugen og Slinning, 2011).

Jeg oppfatter dette som et paradoks i måten det norske arbeidslivet med regjeringen og partene i arbeidslivet i front, ensidig tror på IA-veien for å utvikle et inkluderende og helsefremmede arbeidsliv. Min oppfatning er at det blir en sammenblanding av forebygging og helsefremming, noe jeg mener gir seg utslag i IA-avtalens tro på kontroll og sanksjoner i oppfølgings- og tilretteleggingsarbeidet. Dette viser at det genuint positive menneskesynet ikke er fullstendig tilstede i sykefraværsoppfølgingen etter min oppfatning. Forebygging handler mest om å legge til rette det fysiske og ergonomisk miljøet, men helsefremming er også å ha fokus på faktorer som skaper indre motivasjon i form av arbeidsglede og arbeidslyst, trivsel, humor og kollegialt felleskap (Haugen og Slinning, 2011).

I tråd med et salutogent og helsefremmede utgangspunkt, har ikke denne studien spørsmål i intervjuguiden om det oppleves endring i sykefraværet som følge av lederskapet. Det kom likevel opp i dialogen med informantene, kanskje som en bekreftelse på rester av et patogent helsesyn hos meg som forsker? En av informantene mine fortalte at hun ikke visste hvilken status sykefraværet hadde, eller om sykefraværet hadde endret seg i perioden hun hadde ledet avdelingen. Jeg har som forsker, siden dette temaet fenget meg og i gjennom masterprosessen også tenkt at sykefravær er uvesentlig, effektene kommer av det organisasjonen fokuserer på og da er det andre parametre som isteden bør måles enn statistikker på fravær. Jeg oppfatter fraværet av fokus på sykefravær som kjernen i et coachende og salutogene lederskap. Dette bekreftes av en av informantene i studien, Nina som ikke tenker på det i det hele tatt.

Kontroll over eget liv og arbeidsliv blir viktigere og viktigere er min oppfatning. Framtidas arbeidsliv må bidra til at den enkelte kan oppleve mindre stress, få bedre helse og trives på jobben, kort sagt bygger og styrker sin FAS - som Antonovsky (2005) mener kan påvirkes gjennom hele livet. Hvilke argumenter for at det finnes sammenheng i coachende og salutogent lederskap og at det fører til HEFA kan teori og empiri bekrefte? Sluttresultatet blir etter min vurdering alltid bedre om vi tenker at mennesker har med seg ressurser, - enn at vi skal fokusere på hva mennesker ikke har og ikke kan. Anna antyder det kan være slik med følgende sitat; *"Har jeg en sjef som støtter og coacher meg og tenker salutogent, da gjør jeg en bedre innsats."*

5.2 Det salutogene helse- og ledersynet

Antonovsky (2005) og Hanson (2010) beskriver de grunnleggende faktorer i FAS for hvordan den enkelte kan tenke og møte livets realiteter. En leders oppfatning av sammenheng -FAS- er også sentralt i hvordan en leder og tenker for å oppnå organisasjonens mål. Alle ønsker vi å bli verdsatt for det vi kan bidra med i familien, i samfunnet og på jobben. Det enkle er ofte vanskelig å få til, for eksempel å omgås hverandre med respekt, verdighet og anerkjennelse. Det er vel i grunnen det både salutogenes, coaching og HEFA-lederskap dreier seg om. Jeg er sjef i eget liv og trenger tilbakemelding på mitt bidrag. Suksessen handler om å finne formelen for hva som er riktig blanding av ledelse

I min andre eksamenoppgave på HIL (Vesterås 2009), hadde jeg coaching i gruppe, sammen med en medstudent, som prosjekt og utgangspunkt for oppgaven. Det handlet om en enhet som hadde slitt ut flere sjefer og var kjent for å ha et høyt konfliktnivå. Gruppen fikk coaching og man erfarte at de ble et bedre team etterpå. Lederen hadde sjøl lært litt coaching og hadde tro på det. Resultatene vi som coachet gruppen fikk, var i grunn veldig positive etter 3 mnd. med coaching. Alle hadde gått i seg selv og forbedret sitt handlingsmønster overfor de andre, i serviceøyemed, men også overfor sin leder. Spørsmålet blir om et slikt kortvarig prosjekt reelt endrer adferden i et team? Andre forhold i en organisasjon som er sentrale er belønningssystemene. Er det HEFA i lønnspolitikken også, rettferdig fordeling av goder og interessante arbeidsoppgaver? Hvordan utvikle HEFA fra lederståsted, hvordan må leder ta hensyn til medarbeidere med lav FAS og med Høy FAS, blir det 2 måter å drive HEFA-ledelse på? Må de må lav FAS ha lavere stresspåvirkning og mer tilrettelegging av arbeidet?

5.3 Sammenhengen salutogent og coachende lederskap

Å jobbe for å utvikle helsefremmende arbeidsplasser er tosidig eller sannsynligvis flersidig, det er bra for medarbeidere og ledere, det er bra for forretningen og bra for måloppnåelsen. Det blir et pluss-sum-spill, $2+2=5$. Utdfordringen for en leder er å se hver enkelt, både forskeren, sivilingeniøren og renholderen, alle må oppleve verdigheten for oppgaven og få sin tilmalte feedback for sluttresultatet fra lederen. Ledere blir ofte målt på medarbeidernes tilfredshet, men sjelden på relasjonskompetanse som menneskelig anerkjennelse og respekt. Etter min forståelse av salutogent og coachende lederskap, er det flere fellestrekk som går igjen i å lede på denne måten. Viktige stikkord er; -dialog, -tilgjengelighet, -feedback, -klare målformuleringer, -nysgjerrighet, -tid til refleksjon, -tydelighet, -respekt.

Fra coachingen kommer i tillegg ledelsesstil, ledelsesfilosofi og ledelsesteknikker (Søholm, et al., 2006). Lederfilosofien vil være preget av det grunnleggende menneskesynet, som en leder har med seg i kraft av sin person. Anna; *”Jeg opplever at det er likheter mellom coachende og salutogent lederskap, mennesket blir sett og styrker sin FAS gjennom at det en gjør på jobb som anses viktig. Begge stiler er anerkjennende”*. Aubert og Bakke (2008) har skrevet boken *”Utvikling av relasjonskompetanse”* og har også henvist til Antonovskys begreper. Følgende sitat beskriver forhold ved arbeidsliv og helse og også kjernen i denne studien (Aubert og Bakke 2008: 210); *” Helsefremmende arbeidsplasser karakteriseres ved at kravene til jobben er klar, at yrkesutøveren opplever en viss grad av kontroll og forutsigbarhet i arbeidet med klare rolleforventninger. God kommunikasjon, samhandling og samvær i en organisasjonskultur med godt lederskap bidrar til engasjement, følelsen av mestring og god arbeidsmotivasjon.”*

Nina utaler følgende om sammenhengen; *”-Ja det er kanskje en sammenheng, coachende og salutogent går litt i hverandre, begge handler om å påvirke og forandre, ikke komme med løsninger.”*

Min erfaring som forsker er relevant også i vurderingen og etter innsamling av data og vurdering av teorien, ser jeg noen sammenhenger. Utfordringen er likevel at det ikke kan trekkes veldig klare konklusjoner i studien, men at det er flere likhetstrekk i lederskapene.

Er kommunikasjonen ekte og åpen, og hva kjennetegner kommunikasjonsmønsteret ved coachende og salutogent lederskap? Bidrar ledelsesverktøyene og kommunikasjonen til at det skapes framgangsrike helsefremmede bedrifter? Det er i hvert fall min opplevelse og erfaring at det finnes sammenhenger som bør kunne avdekkes gjennom videre forskning, i litteraturen og fra informanter jeg har intervjuet. Analyse materialet indikerer at det finnes noen sammenhenger i denne måten å lede på og at det klart kan være en styrke i forhold til å utvikle mer helsefremmede arbeidsplasser.

5.4 Anerkjennende og relasjonell kommunikasjon i ledelse

Kommunikasjon er sentralt i lederskapet, jeg har spurt informantene hva som er viktig når en leder kommuniserer med sine medarbeidere. I diskusjoner med familie og venner, kolleger og medstudenter har det kommet opp spørsmål om denne type lederskap kun gir medarbeiderne friheter til å bestemme og prioritere mellom arbeidsoppgaver, og ikke krav til å levere resultater? Et viktig poeng i slikt lederskap og medarbeiderskap gir nye utfordringer for medarbeideren, tydelighet og krav kommer sterkere fram i denne type ledelse og som lederen

blir ansvarlig for å kommunisere godt. Lederen kan ikke ”gjemme” seg bort med ”late-som-oppgaver” og det kan være en utfordring for enkelte arbeidstakere som ønsker at lederen skal fortelle dem hva de skal prioritere. Uansett hva lederformen heter, salutogent lederskap, coachende lederskap eller helsefremming, må kommunikasjonen være anerkjennende og vil, etter min mening, være en avgjørende endring i framtidens arbeidsliv. Nye høyt utdannede medarbeidere i alle typer virksomheter vil søke til organisasjoner som fronter disse verdiene og vil søke seg bort fra ”AS utnytting” og en jobb som bare gir ei grei lønn og som ikke tilbyr et kreativt, sosialt og utviklende arbeidsfellesskap.

Hva er det lederen faktisk gjør for å drive slikt lederskap? Hvordan virker det på de ansatte og blir det redusert fravær over tid? Hva er virkningen for den enkeltes FAS og gir denne type ledelse mer indre motivasjon og empowerment?

Erfaringen etter å ha jobbet som rådgiver med inkluderende arbeidsliv (IA) i 6 år, bidro også til interesse for HEFA-tankegangen. EU-systemet har fokus på helsefremmede arbeidsplasser i 2011-12, med en spesiell kampanje for Healty Workplaces/Gesunde Arbeitsplatze. Likevel er min forståelse at den skandinaviske velferdsmodellen har lagt et bedre grunnlag for salutogent og coachende lederskap i arbeidslivet her enn i sentral-Europa. Målet er gjennom forskning å utvikle metoder for å sikre sunne arbeidsplasser og ansatte (Europischer Wettenwerb fur gute praktische Losungen- <http://hw.osha.europa.eu>). Slagordet; ”Good for you. Good for business”, er enkelt og kort, og min oppfatning er at det også kunne gjelde for det temaet denne oppgaven undersøker. Workplace Health Promotion, helsefremmende forbedringsarbeid, er et europeisk nettverk hvor også Norge deltar, institusjonen forsker og utvikler HEFA videre for framtida i europeisk arbeidsliv.

Payne og Stewart (2002) mener at når arbeidsgruppen har myndiggjort seg blir den motivert til å fungere uten regelmessig kontroll av en leder. For meg ligger empowerment og FAS tett sammen og omhandler mye av det samme. Ingen av begrepene er teorier, men er tankemodeller og prinsipper for samhandling og utvikling for å trekke det beste ut av mennesker. Teoriene savner bred teoretisk underbygging, men har styrket sitt kandidatur innenfor det positive psykologiske menneskesynet.

Min delhypotese er at det er ikke bare lederen som trenger coaching for HEFA, hver enkelt ansatt trenger også coaching, mentoring eller veiledning for å oppnå en helsefremmende livsstil og for best mulig å takle 24-timers utfordringene. Mestring og selvcoaching blir stikkord her, Espedal m.fl. (2006) skisserer selvcoaching som å sette positive mål, dvs. noe en

gjærne vil oppnå. Et mål som handler om nærvær av noe en ønsker skal skje, det er ikke noe en ønsker fravær fra. Det å kunne lede seg selv som 24-timers menneske, vil være enda viktigere i de neste årene, for å unngå å brenne seg ut med for mange oppgaver på alle fronter. Personlig har jeg gått i den fella og erfart det, sammen med tidligere erfaringer styrker det interessen for å lage meg en solid salutogen plattform for livet.

Slinning og Haugen (2011) mener det er enklere å utvikle helsefremmede lederskap i små og mellomstore bedrifter, enn i store offentlige etater. Jeg har nevnt den nordiske velferdsmodellen og Norge har en lang kultur for å involvere de ansatte i medbestemmelse gjennom fagforeninger, den omtales som den Norske modellen (Slinning og Haugen, 2011). HEFA trekker det litt lenger etter min oppfatning og vil utfordre organisasjonene på å endre seg i tråd med utviklingen av denne type lederskap. Fordi HEFA tydeliggjør det sterkere, fremstår det også et krav til innsats og involvering fra den enkelte.

Utvikling av ledelse mot HEFA betyr at leder må ha et blikk for alle og samtidig et rom for å se den enkeltes styrker. Empowerment er et begrep som går igjen i både coaching og HEFA, og omhandler evnen til å oppnå gjensidighet i relasjonen, oversatt fra engelsk betyr ordet (Karlsdottiir og Kvalsund 2009) :

- Å gi makt eller autoritet til
- Å gjøre i stand til
- Å tillate

Blir det så et entusiastisk arbeidsmiljø med salutogent og coachende lederskap? Ja i de rette dosene og når man bygger en ny enhet tror jeg det er mulig. Hva vil man som leder kommunisere ut til medarbeiderne? Ærlighet på hva vi skal få til er også viktig, ellers blir ansatte skeptiske til å være prøvekaniner for nye "sjefers" ideer. Min påstand er at lederstilene er nært knyttet til hverandre og beslektet, og det er viktig for en HEFA-virksomhet å tenke det også ved rekruttering og utvikling av ledere. Hvilket menneskesyn har våre ledere og ansatte? Coaching og HEFA må bygges inn i verdier, organisasjonsstruktur og kultur, og bli praksis-verdier en lever etter. Å lære som en lever heter det jo.

En moderne leder bør ha dette inn med morsmelka eller lederopplæringa, for en god fagleder kan det fortone seg vanskelig. Hva med arbeidsglede, fører det til HEFA eller omvendt? Nina bekrefter det slik; *"-det blir bra arbeidsplasser, trivselen bekrefter det. Psykososialt blir det bedre, det er ikke målt på barometer – men det kjennes!"*

Hva slags motivasjon har Per på 61 år og Anne på 33 for å boble for sin FAS? Det er selvfølgelig individuelt og forskjellig, og skiller seg mellom ytre og indre motivasjon, hvor indre motivasjon er den gode motivasjonen; som jeg er interessert i HEFA og jeg vil lære mer, det er belønning nok for meg. Mens den ytre motivasjonen bare bidrar til at medarbeideren later som, for å få belønningen som ligger der.

5.6 Helsefremmede lederskap og helsefremmede arbeidsplasser

Mange virksomheter har innført HEFA i Norge, men ikke alle er reelle HEFA-bedrifter etter min vurdering, frukt og gratis trim er ikke nok! Hva betyr det å jobbe etter HEFA-prinsipper og har leder- og medarbeider opplæring, hvor de henter metodene fra coaching og veiledning, effekter på trivsel og arbeidsmiljø? Trivsel, muligheter og utvikling bør gå hånd i hånd. 24-timers mennesket trenger medarbeiderutvikling og lederutvikling for selvmestring.

Bakgrunnen for det som kalles HEFA kommer i fra erklæringen i Verdens Helseorganisasjon i Ottawa i 1986 (WHO):

1. Velg en salutogen model for å drive fram suksessfaktorer.
2. Avgrense og del opp arbeidet – Forum for dialog og forbedringsarbeid.
3. Gjør menneskene delaktig tidlig og utforme planen sammen.
4. Tenk utvikling som en pedagogisk prosess.

En av informantene, Nina, svarte slik på om det var tydelige objektive funn av lederskapet; ”*jeg har ikke noe statistikk på at sykefraværet har minket, men det er min oppfatning at det bestemt ikke har økt!*”, dette utsagnet forteller om et fokus, som ser etter hva som fungerer og hva som er bra. Skal HEFA få virkelig gjennomslag må kanskje alle ledere tenke sånn. Hanson (2010) beskriver det å se etter det som er bra og fungerer i organisasjonen som sentralt i det salutogene lederskapet.

Jeg har benyttet mye egen erfaring gjennom livet i denne studien og ved å pendle mellom utland og Norge, i tillegg til at informantene kun fantes i Sverige. Det løfter perspektivet på problemstillingen. Samtidig var det merkelig å sitte og forske i et land hvor metoden jeg benytter har sitt utspring, riktignok oppstod fenomenologien 100 år før jeg satt i Tyskland og tenkte at coachende og salutogent lederskap er et godt utgangspunkt for å utvikle HEFA, men litt kuriøst er det.

Dalen (2008, s.68) sier: ”*Som vi tidligere har påpekt, kan egen livserfaring på det området man studerer, gi genuin innsikt og muligheter for å forstå og tolke menneskers situasjon*”.

Jeg har fokusert samtalene med informantene mot masterens problemstilling og den type lederskap jeg undersøker. Noen utsagn har jeg trukket ut og trekker inn som del av diskusjonen. Maya uttalte; ” *Salutogent og coachende lederskap blir framtida, da må de ”riktige sjefene” finnes. De må snakke om hvilken vei de skal gå, det er den nye jobben nå!*”

Alle 3 informantene uttalte en sterk tro på kombinasjonen av lederskap og at det bidrar til HEFA. Det viser seg først og fremst i trivsel og arbeidsglede, teorien bekrefter hver for seg likheter mellom coachende og salutogent lederskap på forskjellige måter (Hanson,2010) (Søholm et al., 2006). Utfordringen er likevel å finne konkrete funn som dokumenterer en klar sammenheng. Hvis da ikke min forforståelse hindrer meg i å se hvor mange tegn som bekrefter problemstillingen? Som en av informantene sier må man være litt forelsket i dette synet og denne måten å møte dagen og andre mennesker på. En av virksomhetene studien undersøkte, kunne dokumentere reduksjon i sykefraværet, men informanten poengterte at det også kunne ha betydning at det hadde vært lavkonjunktur og finanskrise, i tillegg til at regelverk i Sverige for velferdsgodene var endret.

Dette er kanskje kjernen i å kunne finne sikre funn med kvalitative metoder, informanter og teori beskriver utførlig at de sammenhenger vi forsker på har fellestrekk som tyder på reelle funn. Kanskje kunne denne oppgaven med en kombinasjon av kvalitative og kvantitative metoder vært sikrere i sine konklusjoner? Den største utfordringen ifølge informantene er kanskje å få med samtlige ledere i salutogent og coachende ledelse, 2 av de 3 hevdet at noen sjefer jobber som før og at andre ikke i det hele tatt er motivert for en demokratisk lederstil. Kanskje skyldes det redsel for manglede sin kompetanse eller en svak FAS hos slike ledere? Alle informantene framhever en sterk FAS og meningsfullhet som en viktig kilde for å tenke helsefremmede, både som leder og for seg selv. Det er også tydelig i Antonovsky (2005) og Hanson (2010), hvor viktig FAS er for å kunne motivere, lede seg selv og utvikle en salutogen holdning til livet.

I mitt første arbeid (Vesterås, 2008) var en nyutdannet småbarnsmor, med en mann som jobbet ute på en oljeinstallasjon eksemplet. Det handler helt klart også om helse og helhet, og om å mestre livet og arbeidslivet. Min oppgave konkluderte da med at det er ikke bare lederen som trenger coaching for HEFA, den enkelte ansatte trenger også coaching, mentoring eller veiledning for best mulig å takle alle 24-timers utfordringene.

Denne studien har forsket på effektene av coachende og salutogent lederskap, i den grad det finnes rendyrket, spørsmålet til slutt blir da om en har en helsefremmende leder eller ikke? Nordisk velferdsforskning og arbeidsmiljøforskning bruker aller mest ressurser av EU-landene, og Sverige desidert mest. Er det derfor coachende og salutogent ledersyn for HEFA utvikler seg raskest der? Det er **European Agency for Safety and Health at Work** i Bilbao som er ansvarlig for HEFA i europeisk arbeidsliv, og spørsmålet er om svenskene, som er med i EU, kan bidra til at Europeisk arbeidsliv blir salutogent?

Min subjektive oppfatning er at dette forskningsprosjektet kan være med å bane vei for synet på forskningsfeltet, kanskje vil det bli viktig for et sunt arbeidsliv i framtida, hvor inntjening og arbeidsglede går hånd i hånd? Kombinasjonen i temaet er nytt, utfordringen har vært å finne tilstrekkelig litteratur og forskning. Kanskje er det, som oppgaven om Salutogent lederskap fra Gøteborgs Universitet spør; bare et ønskemål?

Jeg har hele tiden hatt en tro på prosjektet og ønsket å finne nye sammenhenger om ledelse, som kan utgjøre en forskjell for framtida. Den røde tråden i oppgaven forsøker å undersøke hvilke former for ledelse som i større grad bidrar til en helsefremmende arbeidsplass enn tradisjonell ledelse, hvis en kan hevde at ledelse er tradisjonell, som for eksempel at en styrer og administrerer bedriften, mer enn å lede den til vekst og utvikling. Temaet er trendy og fokuset på helsefremmede arbeidsplasser vil øke i tiden som kommer spår jeg, og vinnerne er de som klarer denne kombinasjonen av coachende og salutogent lederskap best. En av mine informanter uttalte at det er kunst å lede slik, kanskje det kan sammenlignes med å danse på line? I så fall er denne type ledelse kanskje noe bare noen få mestrer, andre faller tilbake i det trygge og forutsigbare uten for stor fallhøyde.

Jeg hadde tre spennende møter med tre engasjerte personer som var på forskjellige nivå i sin organisasjon, fra enhetsleder til prosjektledere. Alle utgjorde en forskjell i sin organisasjon i forhold til å promotere og innføre salutogent og coachende ledelse for HEFA etter min mening. Sverige ligger, etter min oppfatning, først i Norden på forskning rundt ledelse og arbeidsmiljøforhold. Denne oppgaven bekrefter etter min oppfatning det. Norge er nok dessverre, etter min vurdering, kommet veldig mye kortere i å se etter de salutogene og coachende lederprinsippene er min vurdering, men det helsefremmede lederskapet er på vei inn i forskning og utvikling, i tillegg har Universiteter og høyskoler fattet interesse for HEFA og utvikler nye studier.(BI, HIL, HIVE og UniBergen).

Joiner og Josephs (2009) har skissert 5 nivåer på ledelse, som vurderer leders utviklingsnivå og kompetanse. Jeg har ikke presentert denne teorien tidligere, men oppfatter at dette er en teori som har likheter til det denne studien forsker på. Kanskje nivå 5, som er høyest, tilsvarer et salutogent og coachende lederskap?

Antonovsky (2005) var opptatt av begrepet stress i starten på sin forskning, hva påvirker og hvordan takler menneskene denne faktor. Dagens arbeidsliv kan for mange oppleves som et eneste lang stresspåvirkning og da er det vanskelig å oppleve arbeidsdagen som helsefremmede, og samtidig er utfordringen å kontrollere hvilke stressituasjoner som kommer. Lederskap som benytter coaching og salutogen tilnærming, kan utgjøre den forskjellen som gjør opplevelsen til ansatte mindre stressende. Likevel må den enkelte utvikle evnene til selvledelse, og når arbeidsdagen er både egenstyrt og grenseløs, vil da hver medarbeider trenge mye mestringsmot. Banduras teori om self-efficacy, som omhandler troen på egen kompetanse kan vurderes å ha betydning i forhold til FAS og evne til å lede seg selv.

Både coaching og det salutogene helsesynet har sitt utspring i forskning på hva som gjør mennesker godt og hvordan enkelte klarer seg bedre enn andre, tross opplevde vanskeligheter. Spørsmålene i studien er følelsesladet og da blir det vanskelig å være verdinøytral eller objektiv som forsker. Sikreste kort i en slik kvalitativ studie er informantenes subjektive erfaringer om det finnes sammenhenger. Beskrivelse fra lederne rundt trivsel, arbeidsglede, engasjement og humor er en dokumentasjon på at slikt lederskap utgjør en forskjell i lederstil. Skyldes det at de som ledere får inntrykk gjennom den nye lederstilen at medarbeiderne opplever en sammenheng i lederskapet? Det kan virke slik i funnene.

Studien kan vise seg å bli interessant, fordi ingen tidligere så vidt meg bekjent har satt sammen en slik modell for ledelse, spørsmålet er da om opplevelsen til informantene kan tolkes som god nok dokumentasjon? Jeg har forsøkt å dykke ned i utsagnene mine informanter ga meg. Det er et veldig spennende materiale med mye utfyllende informasjon. Jeg tolker materialet med mine subjektive erfaringer og forforståelser, og forsøker å minne meg selv på disse, når jeg leter etter sammenhenger i problemstillingen. Hvordan var arbeidsplassene før mine informanter trådte inn? Er det en lang tradisjon for å tenke arbeidsmiljøutvikling, eller skjedde det en endring når Maya, Anna og Nina begynte i organisasjonen? Det er vanskelig for meg å trekke slutninger om det, jeg har noen få ledes subjektive erfaringer av hvordan de opplevde sin arbeidsplass i Sverige en bestemt dag i april 2011.

En fenomenologisk studie studerer fenomenet slik det framtrer i informantenes og forskerens hode, som vurderer materialet ut ifra de involvertes subjektive erfaringer og opplevelser av temaet. Med alle de svakheter en slik tilnærming har, utkrystalliseres likevel noen tydelige funn og sammenhenger som tyder på at det kan være sammenhenger mellom coachende og salutogent lederskap og hva som utvikler helsefremmede arbeidsplasser.

6.0 Avslutning

6.1 Introduksjon til funn

Masteroppgaven er gjennomført etter krav til Master studier ved NTNU og Master prosjektets problemstilling og framgangsmåte er godkjent av NSD. Likevel er det min håndtering av innsamlet materiale som avgjør om vitenskapelige og etisk krav er fulgt. Forskningsetikk for meg handler om flere ting, viktigst er følgende; *-kilderespekt, -anonymisering, -konfidensialitet, -samtykke til deltakelse, og hvordan jeg presentere mine funn.* Dette har jeg forsøkt å etterleve i mitt master-prosjekt.

Jeg hadde muligheter til å forske på egen arbeidsplass, men har valgt å forske eksternt og på et strategisk tilgjengelighetsutvalg. Etisk er det en fordel, fordi jeg ikke har noen relasjon til mine informanter utover kontakten forut for intervjuet og i ettertid. Et eksempel på hvor forskjellig vi tenker er følgende tankeekspriment: (Postholm, 2008: 38); ”Dronning Sonja, en beduin, og Nils Arne Eggen ser alle på Snøhetta på Dovre, hva ser de? De tenker helt sikkert forskjellig, Dronning Sonja tenker kanskje på gleden ved fjellvandring og toppturer, beduinen lurere på om det går an å ri opp på kamel, mens Nils Arne Eggen tenker på å avslutte sin trenerkarriere med en kamp på Snøhetta-plataet?” Eksemplet er et godt bilde på hvordan jeg som forsker bør tenke i møte med andre. Jeg tenker på mitt vis, den jeg møter på sitt vis - og begge kan fortsatt være vise menn! En topptur til Snøhetta kan være et bilde på denne forskningens mål også, hvor tilværelsen har vekslet mellom disse 3 t-er; *Toten, Trondheim og Tyskland.* Snøhetta som ligger der like majestetisk hver gang jeg farer over Dovre. Hvordan kan jeg generalisere om hva informantene ser og forskjellene i det?

Hva som er viktigst i en slik masteroppgave, er likevel ikke hva som finnes av regelverk. Hvordan jeg er forberedt, hvordan jeg møter intervjupersonene, forvalter de opplysningene som blir meg til del - og hvordan jeg framstiller materialet, vil uttrykke hvilke etiske kvaliteter som ligger til grunn. Det gjelder å ha kravene til god forskningsetikk med seg i hele prosessen og ikke minst når resultatene skal presenteres.

6.2 Oppsummering av funn

Jeg aner konturene av noen sammenhenger i denne studien, selv om 3 informanter og et begrenset teori omfang ikke gir sikker nok dokumentasjon og tydelighet i sammenhengen. Jeg hadde en sterk tro på prosjektet og jeg kan gjennom funn bekrefte at det er en sammenheng, hvor sterk sammenhengen er kan jeg ikke dokumentere godt nok, men den er etter min vurdering tilstede. All forståelse bygger på forforståelse eller min forståelseshorisont i følge Dalen (2008) og den har jeg også med meg i fortolkningen. Behovet for mer forskning er som regel alltid konklusjoner av forskning, denne studien er heller ikke noe unntak fra det. En bredere analyse av sammenhenger, likheter og ulikheter i coachende og salutogent lederskap er nødvendig. Studien gir etter min oppfatning et grunnlag for å si at det finnes klare sammenhenger, men for å konkludere mer kreves videre forskning. Det er kanskje en stipendiatstilling og en doktorgradsavhandling verdig?

Coachende og salutogen ledelse av HEFA-arbeidsplasser er derfor litt mer en gulerøtter og litt trim i arbeidstida, det viktigste mine informanter poengterer er gode relasjonelle kvaliteter og tydelig kommunikasjon hos lederne, i tillegg til å se etter det friske og det som er bra. Maya uttalte til slutt i intervjuet og dette kan stå som oppfordring til å utvikle og forske videre; ” *Salutogent og coachende lederskap blir framtida, da må de riktige sjefene finnes. Å snakke om hvilken vei de skal gå – det er den nye jobben nå!*” Det siste vedlegget i oppgaven er HEFA-pyramiden, følger ledere og medarbeidere oppfordringen til W. James under, burde det være mulig å nå toppen.

”Act as if what you do makes a difference. It does.”

William James



Ledelse av HEFA er å heve blikket over skyene!

Foto: Jens Martin Vesterås

Referanser

- Andersson, A., Bernhardsson, C og Olsson, L. (2009) *SALUTOGENT LEDARSKAP ETT (ØNSKE) MÅL*. Gøteborgs Universitet, Institutt for sosialt arbete.
- Antonovsky, Aron (1979) *Health, Stress and Coping*. San Fransisco: Jossey Bass Inc.
- Antonovsky, Aaron (2005) *Halsans mysterium*. 2.utgave, 3.trykking Stockholm: Bokforlaget Natur och Kultur.
- Aubert, A.M og Bakke, I.M. (2008) *Utvikling av relasjonskompetanse. Nøkler til forståelse og rom for læring*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Bjørnstad, O. (2006): *Lillestrømerklæringen om helsefremmende arbeidsplasser*. (Internett). Tilgjengelig fra: <http://www.hefa.no/> (lest 2.05.11)
- Dalen, M. (2008) *INTERVJU som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2.opplag Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Espedal, G m.fl.(2006) *Løsningsfokusert coaching*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gudmundsdottir, S.(1997) *Forskningsintervjuets narrative karakter*. I B.Karseth, S.Gudmundsdottir og S.Hopmann (red.) Didaktikk. Tradisjon og fornyelse. Festskrift til Bjørg Brandtzæg Gundems 70-års dag, 202-216.
- Gustavson, Bernt (2009) *Kunnskapsfilosofi – tre kunnskapsformer i historisk betydning*. 5.opplag. Smedjebacken: Wahlstrøm og Widstrand.
- Hanson, A.(2010) *Salutogent ledarskap – før helsosam framgång*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Kristiansen, Hege Sun (2009) *Opplevelse av sammenheng på arbeidsplassen*. Høgskolen i Vestfold: Master i helsefremmede arbeid.
- Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag.
- Johnsson, Johnny, Lugn, Anders og Rexed, Birger (2006) *LANGTIDSRISK – slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Kjeller: Genesis forlag.

Joiner, Bill and Josephs, Stephen (2007) *Leadership AGILITY. Five levels of mastery – for anticipating and initiating change*. San Fransisco, USA: John Wiley and Sons, Inc.

Karlsdottir, R og Kvalsund, R.(red.) (2009) *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Kvalsund, Ragnvald (2005) *COACHING metode :prosess :relasjon*. Synergy publishing.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (2009) Kap.4, § 4.2 (Internett). Tilgjengelig fra: <http://www.lovdatab.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-2> (lest 2.5.11)

Molly-Søholm m.fl.(2010) *Lederen som teamcoach*. København: L & R Business.

Postholm, M-B.(2005) *Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* . 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Molly-Søholm, T., Juhl, A., Nørlem, J., Storch, J.,og Molly-Søholm,A. (2006) *Ledelsesbasert coaching*. København: L & R Business.

Ringdal, K. (2009) *Enhet og mangfold. 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel (2010) *Fra nysgjerrighet til innsikt. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2 utgave*. Trondheim: Sosiologisk Forlag.

Vesterås, Jens Martin (2008) *24 timers mennesket og det fleksible arbeidslivet...kan coaching hjelpe arbeidstaker til å prioritere mellom arbeidsoppgaver og utvikle seg i en stresset arbeidshverdag?* Høgskolen i Gøvik: Eksamensoppgave i coaching.

Vesterås, Jens Martin (2009) *Fra Eina Meieri til Statens vegvesen, coaching for helsefremmende arbeidsplasser*. Høgskolen i Lillehammer: Eksamensoppgave i veiledning og coaching.

WHO. (1986) *Ottawa Charter for Health Promotion*. Geneve.

HEALTHY WORKPLACES. GOOD FOR YOU. GOOD FOR BUSINESS.

CAMPAIGN2010-11

Kilde: European Agency for Safety and Health at Work 2010.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv Masteroppgave NTNU 2011	ii
Vedlegg 2: Intervjuguide Masterprosjekt for Jens Martin Vesterås:	iv
Vedlegg 3: NSD-godkjennelse	vii
Vedlegg 4: HEFA-pyramiden.....	viii

Vedlegg 1: Informasjonsskriv Masteroppgave NTNU 2011

Jeg er masterstudent i rådgiving ved NTNU i Trondheim, institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap (IVR) og holder på med min avsluttende masteroppgave. Temaet for oppgaven er lederstiler, og jeg skal forske på hvorvidt coachende og salutogent lederskap bidrar til å utvikle helsefremmende arbeidsplasser(HEFA). Jeg er interessert i å finne ut om denne kombinasjon i lederskapet utgjør en forskjell i å skape en helsefremmende arbeidskultur og friskere medarbeidere, i forhold til tradisjonelt lederskap.

Studien jeg skal gjennomføre er kvalitativ og inspirert av fenomenologisk metode, en studie av ledelse hvor jeg skal gjennomføre intervjuer med 4 ledere som har praktisert innenfor denne nye type lederstil. Jeg vil intervjuer ledere fra Norge og Sverige i studien. I problemstillingen ønsker jeg å få svar på om ledere erfarer om en slik kombinert lederstil har positive forskjeller i forhold til andre typer lederstiler, eller om de ikke erfarer at det utgjør særlig forskjell i å utvikle en helsefremmende og salutogen arbeidskultur. Mitt fokus er å utforske lederes subjektive erfaringsdimensjon i forhold til hypotesen.

I intervjuet vil jeg bruke båndopptaker og i tillegg notere i løpet av vår dialog. Intervjuet vil ta 45-60 minutter og vi avklarer sammen tidspunkt og sted.

Det er frivillig å være med og du kan trekke deg når som helst i løpet av undersøkelsen, uten at det må begrunnes nærmere. Dersom du trekker deg, vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2011.

Håper du ønsker å delta i denne studien og kan fylle ut vedlagte samtykkeerklæring og sende den tilbake til meg.

Hvis det er noe du er usikker på kan du ringe meg på +47 91 82 30 63, eller sende en epost til jensmav@stud.ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder Ragnvald Kvalsund på Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap(IVR) NTNU på telefonnummer 73 59 19 99.

Med vennlig hilsen

Jens Martin Vesterås

Smestadveien 14 D, H0202

N-2624 Lillehammer, Norwegen

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av coachende og salutogent lederskap og ønsker å delta i forskningsprosjektet.

Signatur:Telefonnummer...

Vedlegg 2: Intervjuguide Masterprosjekt for Jens Martin Vesterås:

-Coachende og salutogent lederskap for Helsefremmende arbeidsplasser-HEFA.

Institusjon: NTNU, IVR- institutt for voksnes læring og rådgivningskunnskap, Trondheim, Norge

Forskningsprosjektet er en kvalitativ studie, med vekt på fenomenologisk metode. Jeg har i denne studien bestemt meg for å bruke et planlagt halvstrukturert intervju, med mange åpne spørsmål. Målet er at informantene skal oppleve intervjuet som en interessant dialog rundt tema og kunne dele egne erfaringer om sitt lederskap.

Problemstillingen er delt i 4 temaer, og innledende og avsluttende spørsmål. Prosjektet har sin bakgrunn i min mangeårige interesse for temaområdene, det startet med kommunikasjonsrådgiving, så coaching og veiledning, videre helsefremmende arbeidsplasser og til slutt salutogent lederskap. Jeg forstår at jeg har søkt etter denne kombinasjonen i mange år og det er spennende å kunne forske på et område jeg virkelig brenner for.

Utvalget av ledere til forskningen er plukket ut etter erfaring med coachende og salutogent lederskap, og kunnskap om helsefremmende arbeidsplasser og anerkjennede kommunikasjon.

Problemstillingen lyder:

På hvilken måte opplever ledere som tar i bruk coachong og salutogent lederskap at det bidrar til å skape en helsefremmende arbeidsplass?

Lillehammer, 02.03.11

Jens Martin Vesterås, Mobil: 00 47 91 82 30 63

Innledende spørsmål om ledelse:

Hvor mange år har du vært leder og hvor lenge i denne jobben?

Hvor mange ansatte har du ansvar for og har du ledere under deg?

Hvor stor del av din arbeidsdag går med til direkte ledelse/personalkontakt?

Har du utdanning i salutogent eller coachende lederskap?

1. Salutogent lederskap

Hva er annerledes med å lede etter salutogene prinsipper?

Hvilke erfaring har du i forhold til ansattes helse og motivasjon?

Hvordan vil du si salutogent lederskap påvirker arbeidsmiljø og tilstedeværelse?

Hvordan oppleves kommunikasjonen med de ansatte når du bruker salutogent lederskap?

2. Coaching

Hva legger du i coachende lederskap?

Hva anser du som viktigst i coachende ledelse og hva betyr det praktisk?

Hvilke effekter ser du på tilstedeværelse og arbeidsmiljø med coachende lederstil?

Er du tydelig på at du benytter coachende lederstil overfor dine ansatte?

3. Anerkjennede kommunikasjon

Hvilken vekt legger du på kommunikasjonen du har med dine ansatte?

Påvirkes arbeidsplassen av kommunikasjonen som du har med dine ansatte? Hvordan?

Har er viktig for deg når du skal bygge en god kommunikasjonskultur?

Hvilke resultater ser du ved å bruke denne type kommunikasjon?

4. Helsefremmende arbeidsplass -HEFA

Hvilken rolle har en leder for å bygge et godt arbeidsmiljø og å utvikle en helsefremmende arbeidsplass-HEFA?

Bidrar coachende og/eller salutogent lederskap, og anerkjennede kommunikasjon til å utvikle HEFA etter din mening?

Har dine målsettinger for ditt lederskap endret seg etter at du tok i bruk denne type ledelse?

Hvilke objektive erfaringer har du gjort med din ledelse og kan det bekrefte at det skaper HEFA?

Avsluttende spørsmål:

Hvilken påvirkning har du og andre ledere på å innføre salutogent og coachende lederskap i bedriften?

Er du en forkjemper i organisasjonen for å innføre denne type ledelse? Hvorfor?

Er det andre forhold du vil kommentere om ledelse, kommunikasjon og HEFA ?

Hvorfor er du opptatt av helsefremming til ansatte ved ditt lederskap?

Vedlegg 3: NSD-godkjenning

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ragnvald Kvalsund
Pedagogisk institutt
NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 07.03.2011

Vår ref: 25763 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.12.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25763	<i>Coaching og Salutogent lederskap for HEFA. Hvordan utvikle helsefremmende arbeidsplasser?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Ragnvald Kvalsund
Student	Jens Martin Vesterås

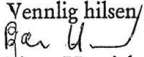
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen/

Bjørn Henrichsen


Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

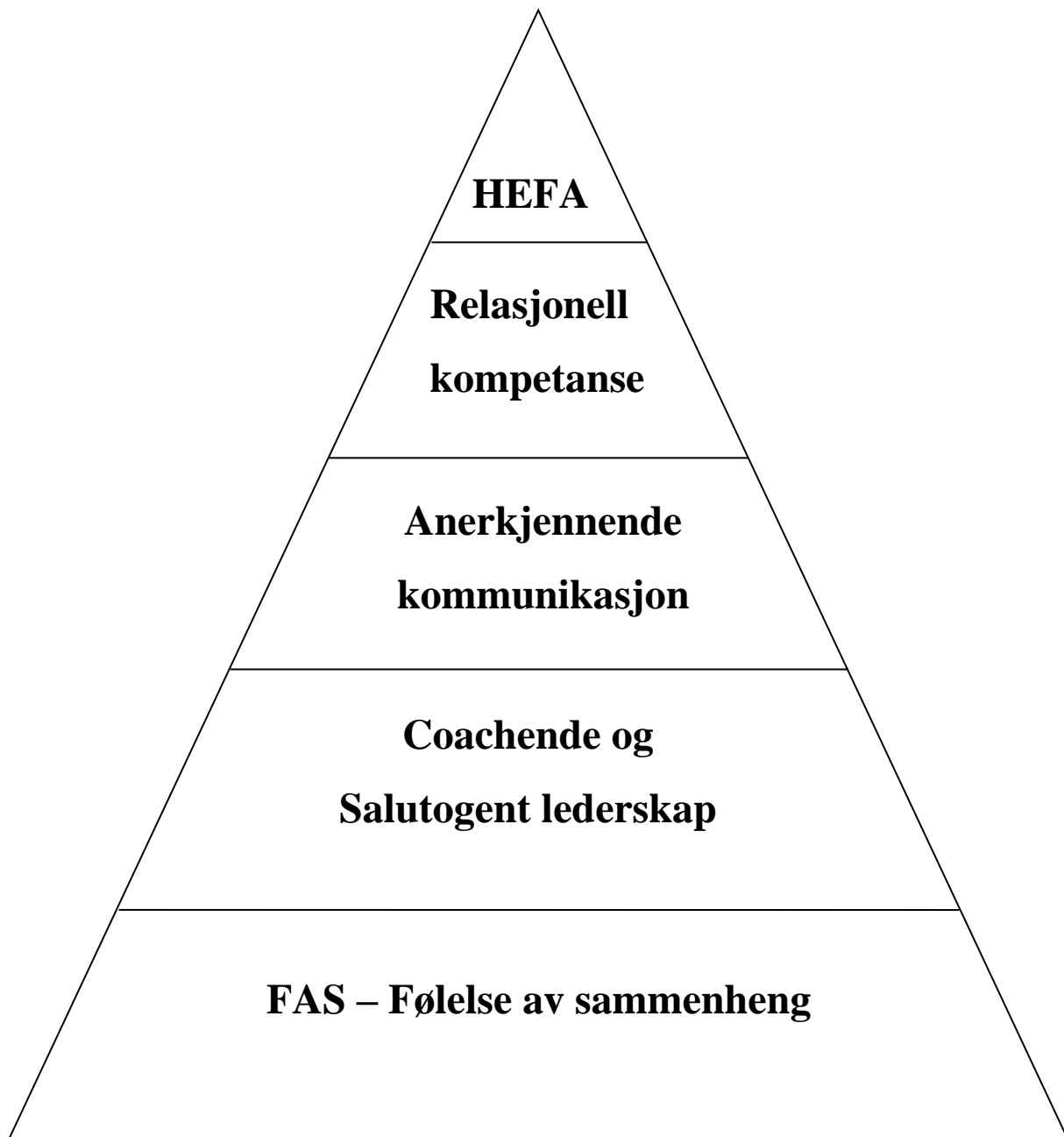
✓ Kopi: Jens Martin Vesterås, Skogstadvegen 5, 2843 EINA

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kvre.svarva@svt.ntnu.no

Vedlegg 4: HEFA-pyramiden



©2011 Jens Martin Vesterås