

Ingrid Tønnessen Bergstøl

## Relasjonsorientert lederatferd

En kvalitativ studie av relasjonsorientert lederatferd i virksomheters forebyggende arbeidsmiljøarbeid

Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Veileder: Per Øystein Saksvik

Mai 2019



## **Forord**

Innleveringen av denne masteroppgaven markerer slutten på to fine år som student ved masterstudiet i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. I den anledning ønsker jeg å takke de som har hjulpet meg i denne prosessen. Først og fremst vil jeg takke informantene ved prosjektet, samt SINTEF Digital for muligheten til å skrive masteroppgaven i samarbeid med dem. En spesiell takk rettes mot Marte Pettersen Buvik for god veiledning under mitt opphold som praksiselev ved prosjektet. Deltakelsen var en lærerik og spennende erfaring som jeg er veldig takknemlig for å kunne ta en del av. Videre vil jeg takke min professor og veileder Per Øystein Saksvik for gode innspill og hjelpsom veiledning, samt flere familiemedlemmer for nyttig korrekturlesing av oppgaven. Helt til slutt ønsker jeg å takke min flotte klasse for god støtte. Deres gode humør og positive oppmuntring har vært til god hjelp i en ellers krevende periode.

Trondheim, mai 2019.

Ingrid Tønnessen Bergstøl



## Sammendrag

Underveisvurderingen av IA-avtalen belyser et forbedringspotensial når det kommer til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved norske virksomheter. Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Datamaterialet ble samlet inn i samarbeid med SINTEF Digital som en del av deres forskningsprosjekt: "Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid". Studiens resultater baserer seg på 6 fokusgruppeintervjuer med 15 informanter, samt praksishistorier om virksomhetenes forebyggende arbeidsmiljøarbeid benyttet som kontekstuell informasjon. Intervjuene ble analysert ved hjelp av en tematisk analyse og identifiserte syv overordnede temaer: *ansvarliggjøring av sine medarbeidere, inkludere sine medarbeidere, stimulere til refleksjon, synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, se hver enkelt medarbeider, samt individuell tilrettelegging*. Studien foreslår at ledere bør inkludere sine medarbeidere og utøve synlig ledelse for å innhente kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer. Ved å samtidig ansvarliggjøre sine medarbeidere og stimulere til refleksjon, vil man legge grunnlaget for gode samarbeid med de ansatte tilknyttet utforming av forebyggende tiltak på organisasjon- og gruppenivå. Imidlertid bør leder også utøve synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere og se hver enkelt medarbeider for å få en forståelse for arbeidsmiljøets innvirkning på hver enkelt arbeidstaker. Dette gjør det mulig for leder å gjennomføre individuell tilrettelegging for å forebygge på individnivå. Studien bidrar dermed med nyttig innsikt i hvordan norske ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.



## Abstract

The assessment of the IW-agreement marks a potential for improvement in Norwegian companies and their “preventative work environment work”. The purpose of this thesis has been to explore how leaders can succeed with the company’s preventative work environment work by utilizing a relationship-oriented leadership behaviour. The data were collected in collaboration with SINTEF Digital as part of their Norwegian research project: “Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid”. The results are based on 6 focus group interviews with 15 informants, as well as practical stories about the company’s preventive work used as contextual information. The interviews were analysed using a thematic analysis and identified seven main themes: *employees’ accountability, employees’ involvement, stimulate reflection, visible management, knowing your employees, see each employee and individual adaptation*. This study suggests that leaders should include their employees in their preventative work and exercise visible management in order to gain insight and obtain knowledge regarding the work environment. By simultaneously making the employees accountable and stimulate reflection, the leader will lay a foundation for good cooperation with the employees concerning the development of preventative measures both at the group and organizational level. However, leaders should also express visible leadership, know their employees and see each employee in order to understand how the work environment impact each employee. This makes it possible for the leader to facilitate individual adaptation in order to work preventative at the individual level. This study contributes with useful insight regarding how Norwegian leaders can succeed with preventing their company’s work environment.





## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
Problemstilling.....	2
Oppgavens struktur.....	3
<b>Teoretisk grunnlag</b> .....	<b>5</b>
Forebyggende arbeidsmiljøarbeid .....	5
Leders rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. ....	6
Ledelse.....	6
Definisjon av ledelse. ....	6
Lederatferd.....	7
Ledelse i norsk kontekst. ....	8
Transformasjonsledelse. ....	9
<i>Idealisert innflytelse.</i> .....	10
<i>Inspirerende motivasjon.</i> .....	11
<i>Intellektuell stimulering.</i> .....	11
<i>Individuell omtanke.</i> .....	11
Leader-Member Exchange Theory (LMX). ....	12
Likhetsstrekk mellom transformasjonsledelse og LMX. ....	14
Sosial kapital.....	14
Tillit. ....	15
Opplevd rettferdighet.....	15
<i>Fordelingsmessig rettferdighet.</i> .....	16
<i>Prosessuell rettferdighet.</i> .....	16
<i>Relasjonell rettferdighet.</i> .....	16
Samarbeidsevne. ....	16
Forbindende sosial kapital og arbeidsmiljø. ....	17
Jobbkraft-ressurs modellen .....	17
<b>Metode</b> .....	<b>19</b>
Bakgrunn for studien .....	19
Kvalitativ metode .....	19
Vitenskapelig ståsted .....	20
Datainnsamling.....	21
Utvalg av virksomheter. ....	21
Gjennomføring av workshopene. ....	23

Praksishistorier. ....	24
Det kvalitative intervjuet. ....	25
<i>Fokusgruppeintervju</i> . ....	25
<i>Semistrukturerte intervju</i> . ....	25
<i>Intervjuguide</i> . ....	26
Gjennomføring av intervjuene. ....	26
Databehandling. ....	27
Dataanalyse. ....	28
Tematisk analyse. ....	28
Gjennomføring av tematisk analyse. ....	28
<i>Steg 1: Bli kjent med data</i> . ....	29
<i>Steg 2: Generere koder</i> . ....	29
<i>Steg 3: Søke etter temaer</i> . ....	30
<i>Steg 4: Gjennomgang av temaene</i> . ....	30
<i>Steg 5: Definere og navngi temaene</i> . ....	31
<i>Steg 6: Skrive rapport</i> . ....	31
Forskningsetiske vurderinger. ....	31
Informert samtykke. ....	32
Anonymisering og konfidensialitet. ....	32
<b>Resultater</b> .....	<b>33</b>
Ansvarliggjøring av sine medarbeidere. ....	34
Inkludere sine medarbeidere. ....	35
Skape en felles forståelse. ....	35
Involvering og medvirkning. ....	37
Utnytte partssamarbeidet. ....	38
Stimulere til refleksjon. ....	41
Synlig ledelse. ....	42
Tilgjengelighet. ....	43
Tilstedeværelse. ....	45
Kjenne sine medarbeidere. ....	47
Nysgjerrig på sine medarbeidere. ....	47
Gjenkjenne individuelle behov. ....	48
Se hver enkelt medarbeider. ....	50
Formidle at de er viktige. ....	50
Uttrykke individuell omtanke. ....	51
Anerkjenne alle. ....	52
Individuell tilrettelegging. ....	52
Tilrettelegging av ulike behov. ....	53
Mulighet for individuell tilrettelegging. ....	54
Rettferdig tilrettelegging. ....	55

<b>Diskusjon</b> .....	<b>57</b>
Oppsummering av resultatene .....	57
Kunnskap .....	59
Inkludere sine medarbeidere .....	59
Synlig ledelse .....	61
Etablere gode samarbeid .....	62
<i>Ansvarliggjøring av sine medarbeidere</i> .....	62
<i>Stimulere til refleksjon</i> .....	63
Forståelse .....	65
Synlig ledelse .....	65
Kjenne sine medarbeidere .....	66
Se hver enkelt medarbeider .....	68
Individuell tilrettelegging .....	69
Metodiske betraktninger .....	73
Pålitelighet .....	73
Gyldighet .....	74
Overførbarhet .....	75
Praktiske implikasjoner .....	75
Implikasjoner for videre forskning .....	76
<b>Konklusjon</b> .....	<b>79</b>
<b>Referanser</b> .....	<b>81</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>93</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide (SINTEF Digital) .....	94
Vedlegg 2: NSD godkjenning (SINTEF Digital) .....	96
Vedlegg 3: NSD godkjenning .....	99
Vedlegg 4: Informasjonsskriv (SINTEF Digital) .....	101



## Innledning

Arbeidsplassen er en stor og viktig del av de fleste menneskers liv. Det å arbeide er en grunnpilar i samfunnet som sørger for inntekt, sosial stimulering og vekst for både enkeltindividet og samfunnet i sin helhet (Unio, 2010). I Norden anses arbeidstakere å være relativt likestilte med små forskjeller, regulerte arbeidsvilkår og gode arbeidsmiljø ved arbeidsplassen (Sørensen, Hasle, Hesselholdt & Herbøl, 2012). Yrkesdeltakelsen i Norge anses i tillegg å være spesielt høy og arbeidsledigheten lav, sammenlignet med andre land i verden (Aagestad, 2012). Ettersom arbeidet tar opp en såpass stor del av de fleste menneskers hverdag, er det liten tvil om at hvordan vi har det på jobb vil ha en innvirkning på vår trivsel, men også vår helse, velvære og produktivitet (STAMI, 2018b). I følge Den Europeiske Arbeidsmiljøundersøkelsen (EWCS) er norske yrkesaktive blant de som er aller mest fornøyd med arbeidsforholdene på egen arbeidsplass (Eurofound, 2017). Det å forsikre at ansatte har det trygt og godt på jobb er grunnleggende fundert i Norges unike måte å organisere arbeidslivet på. Det nordiske arbeidslivet skiller seg fra andre europeiske land ved å inkludere et omfattende lov- og avtaleverk i henhold til vilkår ved arbeidsmiljøet, samt medvirkning og medbestemmelse i virksomheter (Sørensen et al., 2012). Særegent med Norge er blant annet Arbeidsmiljøloven som trådte i kraft i 1977. Lovens formål er å sikre full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger ved arbeidsmiljøet i norske virksomheter. Hensikten er også å sikre et helsefremmende og meningsfylt arbeidsliv med trygge arbeidsforhold, likestilling og inkludering av alle arbeidstakere (Arbeidsmiljøloven, 2005, §1-1).

Til tross for de gode strukturene og innflytelsen man har som deltaker i det norske arbeidslivet, viste underveisvurderingen av IA-avtalen til et uforløst potensial når det kommer til forbedring av arbeidsmiljøet ved norske virksomheter (Regjeringen, 2016). Til daglig mister samfunnet store verdier som en direkte konsekvens av dårlige forhold på arbeidsplassen (STAMI, 2018b). Noe av problematikken kan være tilknyttet hvordan man skal arbeide forebyggende med arbeidsmiljøet ved egen virksomhet. Å definere hvordan man skal arbeide forebyggende kan være problematisk, ettersom risikofaktorer vil variere mellom virksomheter og bransjer. Dette gjør at det kreves ulike tilnærminger til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet basert på virksomhetens unike utfordringer (STAMI, 2018b). Behovet for ulike krav til forebygging er fastsatt i Arbeidsmiljøloven, der det står at arbeidsmiljøet ved en virksomhet skal være fullt forsvarlig basert på en samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet med en mulig innvirkning på de ansattes fysiske og psykiske helse og velvære (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-1-1). Ettersom det vil være slike individuelle forskjeller innad i virksomheter- og bransjer, vil handlingsrommet være stort for arbeidsgiver i dette arbeidet.

I følge Arbeidsmiljøloven er det arbeidsgiver som står til ansvar for arbeidsmiljøet ved virksomheten. Det betyr at det også er vedkommende som er ansvarlig for å iverksette tiltak med hensikt å forebygge det (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 3-1). Hvordan en skal arbeide forebyggende kan som nevnt oppleves som utfordrende basert på det store handlingsrommet man har som leder. For å få til et vellykket forebyggende arbeidsmiljøarbeid er det derfor viktig at partene i virksomheten samarbeider godt (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 3-1-1). Nøyaktig hvordan en leder skal etablere gode samarbeid og lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, finnes det verken lovverk eller nyere forskning som spesifiserer. Det er derfor et stort behov for mer forskning på området. Imidlertid har forskning vist at en relasjonsorientert form for ledelse kan åpne opp og legge til rette for gode relasjoner og samarbeid på arbeidsplassen (Lien, 2013). Dette er basert på en lederatferd med en emosjonell innretning der leder uttrykker omtanke for sine medarbeidere (Hetland, 2013; Lien, 2013). Forskning viser at en relasjonsorientert lederatferd bidrar til å øke de ansattes prestasjoner ved å utvikle åpne kommunikasjonskanaler, øke personlig ansvarlighet, samt styrke de ansattes forpliktelse til både lederen og organisasjonen (Fernandez, 2008). Samtidig er det observert en klar sammenheng mellom lederatferden og tilliten til leder, basert på at leder opptrer åpen, ærlig og tilgjengelig for sine ansatte (Werbel & Henriques, 2009). Tillit og åpenhet er nødvendig for å skape rom for gode samarbeid med de ansatte og er dermed nyttig for å kunne identifisere og løse eventuelle utfordringer i arbeidsmiljøet (NOU 2010:1). På denne måten er det mulig å anta at det å benytte en relasjonsorientert lederatferd kan ha en positiv innvirkning på leders samarbeid med de ansatte og kan være en viktig bidragsyter i at leder lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Denne studien ønsker derfor å gå nærmere inn på temaet ved å se på hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Ettersom forskningen på området er begrenset, kan studien anses som et nyttig bidrag innen arbeids- og organisasjonspsykologisk forskning tilknyttet hvordan norske ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### **Problemstilling**

Denne studien ønsker å få et innblikk i hvordan ledere kan benytte en relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Bakgrunnen er det uforløste potensialet observert i henhold til det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved norske virksomheter. Dette er basert på det store handlingsrommet ledere har i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, ettersom risikofaktorer ved arbeidsmiljøet vil variere mellom virksomheter og bransjer. Samtidig finnes det verken lovverk eller nyere forskning som spesifiserer hvordan ledere kan lykkes

med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En antagelse er at en relasjonsorientert lederatferd vil styrke relasjonen mellom leder og medarbeidere, og er dermed nyttig for å etablere gode samarbeidet i tilknytning til virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Det er derfor av interesse å undersøke hvordan ledere arbeider med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid og dersom en relasjonsorientert lederatferd vil ha en innvirkning i denne måloppnåelsen. Studiens problemstilling blir derfor følgende:

*«Hvordan kan ledere lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd?»*

### **Oppgavens struktur**

Denne oppgaven vil struktureres i fem overordnede kapitler. Disse består av teoretisk grunnlag, metode, resultater, diskusjon og en oppsummerende konklusjon. Innenfor kapitlet teoretisk grunnlag vil det gås nærmere inn på et utvalg av teori og empiri som danner grunnlaget for denne studiens problemstilling. Videre vil metodedelen beskrive fremgangsmåten for innsamlingen av datamaterialet. Her gis det en grundig beskrivelse av bakgrunn for studien, mitt vitenskapelige ståsted, samt datainnsamlingsmetoden og analysemetoden som ble benyttet. De endelige temaene fra analysen vil så presenteres i resultatdelen av denne oppgaven. Videre vil diskusjonsdelen bestå av en diskusjon tilknyttet studiens resultat, inklusiv metodiske betraktninger, praktiske implikasjoner, samt implikasjoner for videre forskning. Til slutt vil det presenteres en oppsummerende konklusjon med et mulig svar på oppgavens problemstilling.





## **Teoretisk grunnlag**

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. For å få en dypere forståelse for teorien og empirien på området, vil det teoretiske grunnlaget som danner utgangspunktet for problemstillingen nå bli presentert. Oppgaven vil først gå inn på begrepet forebyggende arbeidsmiljøarbeid og illustrere leders rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved egen virksomhet. Deretter vil det gå nærmere inn på begrepet ledelse og definere denne oppgavens syn på ledelse. Videre vil det bli presentert to ledelsesteorier som bygger på en relasjonsorientert lederatferd: transformasjonsledelse og Leader-Member Exchange Theory (LMX). Til slutt vil sosial kapital og begrepets fokus på tillit, rettferdighet og samarbeid introduseres, samt jobbkrav-ressursmodellen.

### **Forebyggende arbeidsmiljøarbeid**

Arbeidsmiljøloven stiller strenge krav til hvordan et arbeidsmiljø skal være ved norske virksomheter. Kravene spesifiseres tydelig i kapittel 4 “Krav til arbeidsmiljøet” som henviser til krav som må oppfylles ved både det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet ved enhver arbeidsplass. I § 4-1 (1) står det ytterligere beskrevet at arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig basert på en samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan ha en mulig innvirkning på de ansattes fysiske og psykisk helse og velvære (Arbeidsmiljøloven, 2005). I henhold til denne paragrafen vil forebygging være viktig for å forsikre at arbeidsmiljøet ikke har en negativ innvirkning på de ansatte. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid går ut på å finne virkemidler og tiltak som kan bidra til å fjerne og/eller forhindre sykdom, uhelse og fravær som en konsekvens av det fysiske eller psykososiale arbeidsmiljøet ved virksomheten (Buvik, Thun & Øyum, 2018; STAMI, 2018b). Et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid skal i tillegg til å redusere risikofaktorer, kunne identifisere og styrke de faktorene som forebygger uhelse i arbeidsmiljøet (STAMI, 2018b). Dette illustrerer hvordan virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid innebærer å identifisere utfordringer og kompensere ressurs ved virksomhetens arbeidsmiljø.

Forebyggende arbeidsmiljøarbeid er en sentral del av den nye IA-avtalen (2019-2022) sitt satsningsområde. Basert på et observert behov for fokus på forebygging, er avtalens intensjon at norske virksomheter skal kunne arbeide systematisk og forebyggende med arbeidsmiljøet ved egen arbeidsplass. Dette er for å redusere sykefravær og frafall, og heller skape gode inkluderingsarenaer i arbeidslivet (Regjeringen, 2018). For at en leder skal kunne arbeide godt forebyggende, krever dette både kunnskap og forståelse for eget arbeidsmiljø (STAMI, 2018a, 2018b). Kunnskapen er i form av hvilke utfordringer og risikofaktorer som er tilstede ved egen arbeidsplass, samt hvordan man skal motarbeide disse faktorene ved

innføring av spesifikke tiltak. Forståelsen er basert på hvilken innvirkning slike faktorer har på de ansatte og hvordan leder kan tilrettelegge for den enkelte. Som leder må man dermed forstå sammenhengen og ha en forståelse for hvordan risikofaktorene påvirker de ansatte, samt hvordan man skal arbeide for å forebygge arbeidsmiljøet (STAMI, 2018a, 2018b). Dette illustrerer hvordan tiltak som skal ha en forebyggende effekt må være både kunnskapsbaserte og behovsbaserte (STAMI, 2018b). Slike tiltak kan være både primær-, sekundær- eller tertierforebyggende tiltak (Caplan, 1964; Richardson & Rothstein, 2008), samt være innrettet på enten organisasjon-, gruppe- eller individnivå (Saksvik & Nytrø, 2005). I følge Nielsen og Randall (2013) bør tiltak tilpasses både organisasjonen og de individuelle arbeidstakerne for å ha en vellykket effekt, noe som illustrerer viktigheten av å utforme tiltak og identifisere tiltakets nivå basert på en samlet vurdering av eget arbeidsmiljø.

**Leders rolle i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.** Det er først og fremst leder som står ansvarlig for at arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er fullt forsvarlig i henhold til lov- og avtaleverk. Ved §3-1-2 c) i Arbeidsmiljøloven er det fastslått at arbeidsgiver skal sørge for løpende kartlegging av arbeidsmiljøet med tanke på farer og problemer, og på bakgrunn av denne risikovurderingen utarbeide planer og iverksette tiltak for å redusere risikoen (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det er altså leder som står ansvarlig for å identifisere utfordringer i arbeidsmiljøet, samt initiere tiltak som skal virke forebyggende. Imidlertid kan ikke leder arbeide alene med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Både tillitsvalgt, verneombud og øvrige ansatte er derfor pliktige til å delta i dette arbeidet (Arbeidsmiljøloven, 2005, §3-1-1). Tillitsvalgte og verneombudet er valgt som representanter for de ansatte og skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår deres rettigheter og virksomhetens arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 6-2-1; § 8-1-1). De har derfor to viktige roller som i samarbeid med leder skal identifisere risikofaktorer og utforme tiltak med den hensikt å forebygge arbeidsmiljøet. De ansatte ved virksomheten pliktes også å bidra via medvirkningsplikten fastslått i Arbeidsmiljølovens § 2-3-1. Denne medvirkningsplikten formidler at medarbeiderne aktivt skal delta og medvirke i tiltak som er iverksatt for å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). Virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan derfor anses som et samarbeid mellom leder, tillitsvalgt, verneombud og de øvrige ansatte, med den hensikt å skape et godt og trygt arbeidsmiljø ved virksomheten.

## **Ledelse**

**Definisjon av ledelse.** For å få en nærmere forståelse av hvordan leder, i samarbeid med de ansatte, kan lykkes med et forebyggende arbeidsmiljøarbeid, vil oppgaven nå gå nærmere inn på begrepet ledelse. Ledelse er et sammensatt og komplisert fenomen og teoriene omkring ledelse er mangfoldige. Utallige personer har prøvd å definere hva som kjennetegner

god ledelse og i følge Bass (1990) finnes det nesten like mange definisjoner omkring hva ledelse er som det er personer som har forsøkt å definere begrepet. Mye av årsaken er fordi det ikke har blitt identifisert en teori som har stor nok anerkjennelse innenfor vitenskapelig forskning til å gi et svar på hva god ledelse er i praksis (Strand, 2007). Imidlertid finnes det en rekke fellestrekk ved definisjonene som gjør det mulig å identifisere trender i perspektiver på ledelse (Northouse, 2019). Det er spesielt to perspektiver som har vært fremtredende i forskningslitteraturen. Det ene er tilknyttet antagelsen om at mennesker har enkelte medfødte egenskaper som gjør dem til gode ledere. Dette perspektivet utviklet seg tidlig på 1900-tallet og har fått samlebetegnelsen «trekkteorier». Trekkteorier baserer seg på den antagelsen om at gode ledere ivaretar visse stabile trekk og egenskaper som gjør vedkommende mer egnet og effektiv i en slik posisjon (Yukl, 2013). Trekkteoriene ble derimot utfordret i perioden etter andre verdenskrig da forskere begynte å tvile på teorien om at det finnes universelle trekk som er stabile på tvers av ulike situasjoner en leder møter (Stogdill, 1948). Man gikk vekk fra synet på ledelse som et individ med lederegenskaper og mot antagelsen om at ledelse er en prosess som skjer i møtet mellom leder og medarbeider. Ledelse blir her mer tilknyttet en leders atferd og er noe som kan læres fremfor å være medfødt og en del av et individs unike trekk (Northouse, 2019). I denne oppgaven vil synet på ledelse basere seg på perspektivet om ledelse som atferd og ikke som medfødte lederegenskaper. For å videre beskrive oppgavens forståelse av ledelse er det to definisjoner som velges å trekkes frem fra det store omfanget av ledelsesteorier:

*Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser med den hensikt å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 381).*

*Ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer for å nå et felles mål (Northouse, 2019, s. 5).*

Kombinasjonen av disse definisjonene får frem en forståelse av ledelse som en atferd som leder uttrykker i samspillet med sine ansatte, samt at leder gjør dette med den hensikt å nå et felles mål. Dette gjør ledelse til en kontinuerlig prosess og et gjensidig samspill mellom leder og medarbeiderne, som er utgangspunkt for denne oppgavens syn på ledelse.

**Lederatferd.** Ved å ta utgangspunkt i definisjonene til Jacobsen og Thorsvik (2007) og Northouse (2019), vil ledelsesperspektivet i denne oppgaven være tilknyttet ledelse som atferd og som en prosess mellom leder og medarbeidere. Atferden en leder uttrykker er nødvendigvis ikke en refleksjon av vedkommende sin personlighet, men heller et resultat av

erfaringer, opplæring, kvalifikasjoner, oppfatning fra ansatte og diverse andre organisatoriske betingelser (Yukl, 2010). Lederatferd har tradisjonelt sett blitt identifisert i form av hva ledere er opptatt av, hva de orienterer seg mot, i hvilken grad de involverer sine ansatte, samt synligheten og tilstedeværelsen de har i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Hovedfokuset ved synet på ledelse som atferd blir derfor leders handlinger i møte med sine ansatte og hvilken innvirkning de har på både de ansatte og effektivitet i lederposisjonen (Yukl, 2013). Et vanlig skille av lederatferd er mellom oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Disse to distinkte lederatferdene ble først identifisert blant studier gjennomført ved forskningsmiljøene tilknyttet Ohio State University og University of Michigan. Gjennom studiene ble de oppmerksom på at lederatferd i de fleste tilfeller kan deles inn basert på atferd rettet mot arbeidsoppgavene og de organisatoriske aspektene ved virksomheten, eller atferd rettet mot det sosiale samspillet på arbeidsplassen (Stogdill, 1948). Jacobsen og Thorsvik (2013) støtter denne inndelingen basert på en rekke empiriske studier, men definerer inndelingen som oppgaveorientert- og autokratisk eller relasjonsorientert- og demokratisk lederatferd (e.g. Stogdill & Coons, 1957; Likert 1961). Hvilken lederatferd en innehar vil avhenge av hvilke behov leder fokuserer på, samt hvordan makten og beslutningsmyndigheten er fordelt mellom partene (Bass & Bass, 2008). Ved en oppgaveorientert- og autokratisk lederatferd vil leder stå med makten og behovene er sentrert rundt arbeidet og virksomhetens måloppnåelse. Denne formen for ledelse anser lederen som øverste hode og vedkommende har full beslutningsmyndighet i virksomheten. De ansatte inkluderes ikke i avgjørelser og har derav en relasjon med leder som er preget av sosial avstand (Kirkhaug, 2015; Yukl, 2013). Den relasjonsorienterte- og demokratiske lederatferden er i kontrast mer gruppeorientert og har større maktfordeling enn ved en autokratisk form (Bass & Bass, 2008). Lederen er delegerende og inviterer de ansatte i diskusjoner omkring mål og måloppnåelse. Relasjonen er derfor preget av nærhet og opplevelsen av tillit og autonomi er oftere tilstede (Kirkhaug, 2015). Leder fungerer her i større grad som en støttespiller som stimulerer til samarbeid, samt fokuserer på å inkludere og utvikle sine ansatte gjennom anerkjennelse og gode relasjoner (Martinsen, 2005).

**Ledelse i norsk kontekst.** Ettersom ledelse er et så stort og mangfoldig fenomen, er det viktig å se begrepet i kontekst (Levin, Nilssen, Ravn & Øyum, 2012; Sørhaug, 2004). En slik form for kontekst er blant annet landets nasjonale kultur og samfunnsorganisering. I følge Schein (1987) er kultur og ledelse to sider av samme sak og Byrkjeflot (2002) trekker frem betydningen av den norske demokratiske kulturen for å forstå kjennetegnene ved norsk lederatferd. Han mener at norske ledere har en mer demokratisk tradisjon på bakgrunn av det sterke fokuset på likhet og uformelle relasjoner innad i vår kultur (Byrkjeflot, 2002). GLOBE-

prosjektet støtter denne antagelsen og har gjort oss oppmerksom på at det finnes en kobling mellom kultur og lederatferd (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Konklusjonen fra prosjektet impliserer at nasjonens kultur har en betydning for oppfattelsen av hva som kjennetegnes som god ledelse og vil derfor variere mellom land og kulturer (House et al., 2004). I Norge, og Skandinavia generelt, kjennetegnes virksomhetene av å ha relativt kort avstand mellom beslutningstakere, flate hierarkiske strukturer, samt ha ledere som praktiserer en demokratisk form for ledelse (Velten, Ackerman, Hällstén & Tengblad, 2008). Det som skiller oss fra andre land i Europa er dokumentert å være at vi har større mulighet for medvirkning og deltakelse i prosesser, større innflytelse over egne arbeidsoppgaver, opplevd autonomi og mer utviklingsorienterte virksomheter (Sørensen et al., 2012). I Norge spesielt, ser man tendenser til et relasjonsorientert aspekt på ledelse (Warne-Søderholm, 2012). Dette underbygges av Vie (2012) som blant annet har gjort oss oppmerksomme på at norske ledere er mer opptatt av interne forhold på arbeidsplassen, samt medarbeidernes trivsel i arbeidet. Lignende har blitt observert av andre forskere som fant at skandinaviske ledere er mer opptatt av hensyn til sine medarbeidere enn de er av strukturering av arbeidsoppgaver, sammenlignet med andre europeiske land (Lindell og Arvonen, 1996). Noe av årsaken kan være som observert av Zander (1997), at de ansatte foretrekker en lederatferd med fokus på «coachende ledelse» og samarbeid, fremfor en preget av styring og kontroll. Dette kan resultere i at skandinaviske ledere ofte oppfattes som å være troverdige, ærlige og etiske i sin ledelsesutøvelse (Schramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind, 2004). En slik lederatferd viser kjennetegn til teorien om transformasjonsledelse, som det nå skal gås nærmere inn på.

**Transformasjonsledelse.** Transformasjonsledelse er en teori som antas å tilhøre en relasjonsorientert lederatferd. Denne antagelsen baserer seg på teoriens utgangspunkt om en lært lederatferd som bevisst arbeider for å styrke samarbeidsrelasjoner ved å uttrykke blant annet individuell omtanke for sine medarbeidere (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). Transformasjonsledelse er en mye omtalt teori innenfor ledelsesforskning. Lowe og Gardner (2000) ble gjennom sin innholdsanalyse oppmerksom på at nærmere en tredjedel av forskningen på ledelse var innrettet mot enten transformasjonsledelse eller karismatisk ledelse. I følge Bass og Riggio (2006) er det mulig at denne popularitet kan være på bakgrunn av teoriens vektlegging av motivasjon og utvikling som passer overens med dagens arbeidshverdag preget av mye usikkerhet og endring.

Teorien om transformasjonsledelse stammer fra Burns (1978) og hans forskning på politiske ledere. Ut i fra hans studier ble han oppmerksom på to former for ledelse som kom til uttrykk blant politikerne: *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse*.

Transaksjonsledelse refererer til en form for ledelse som baserer seg på et bytteforhold, eller en transaksjon, mellom leder og medarbeiderne (Burns, 1978). Her ønsker leder å motivere de ansatte ved å appellere til deres personlige interesser som danner utgangspunkt for deres bytteforhold. Innenfor en organisatorisk kontekst vil en slik transaksjon kunne være en leders bytte av lønn mot arbeidskraft (Northouse, 2019). Leder vil i dette tilfellet ha formidlet hvilke forventninger som stilles til arbeidskraften og utfører belønningen dersom kravene innfris (Bass & Riggio, 2006). En slik form for ledelse er svært vanlig og kan sees på som en naturlig konsekvens av arbeidskontrakter og lønnsutbetalinger på arbeidsplasser. Imidlertid har forskning vist at slike ledere nødvendigvis ikke er de som skaper de mest tillitsfulle og gode relasjonene med sine medarbeidere (Jung & Avolio, 2000). Det gjør derimot transformasjonsledelse som antas å ha en positiv innvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider (Notgrass, 2014). Dette perspektivet ble observert blant politikere som appellerte til mer enn kun en transaksjon i form av arbeidskraft mot belønning (Burns, 1978). En leder som uttrykker transformasjonsledelse appellerer til de ansattes selvfølelse og selvrealisering ved å inspirere de til å yte mer enn opprinnelig intensjon. Dette er blant annet ved å hjelpe de ansatte med egen utvikling og være oppmerksom på de enkeltes behov (Bass, 1985).

Med inspirasjon fra Burns (1978) sin inndeling av transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, har Bass (1985) i senere tid videreutviklet hans perspektiv og presentert en mer modifisert og detaljert teori om transformasjonsledelse (Judge & Piccolo, 2004). Hans perspektiv bygger på antagelsen om at transformasjonsledelse er en utvidelse av transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). En leder vil ved enhver arbeidsplass utføre en form for transaksjon, da de ansatte utfører stillingens arbeidsoppgaver i bytte mot lønn. Transformasjonsledelse tar derimot dette perspektivet ett steg videre ved å inkludere en inspirerende atferd og en motivasjonsprosess initiert av en transformasjonsleder i arbeidet mot deres felles mål. Dette antas å resultere i en prosess der deres motivasjon for arbeid går utover ens egne interesser og i større grad fremmer gruppens kollektive mål (Bass, 1997). Dette gjøres ved å uttrykke en eller flere av teoriens kjernekomponenter, også beskrevet som de 4 I'ene (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991): *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering* (Bass, 1985).

***Idealisert innflytelse.*** Idealisert innflytelse, eller inspirerende ledelse, refererer til en leder som fremstår som en sterk rollemodell for sine medarbeidere (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1997). Ved å gå frem som et slikt forbilde og selv sette gruppens interesser fremfor ens egne, vil det styrke medarbeidernes respekt, tillit og beundring av leder (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2006).

**Inspirerende motivasjon.** En leder som uttrykker inspirerende motivasjon vil på den annen side ha en evne til å motivere og inspirere sine medarbeidere ved å tilby en meningsfylt og utfordrende arbeidssituasjon (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006). Dette innebærer å involvere de ansatte ved å visualisere en ønsket fremtid for virksomheten og medarbeiderne, samt tydelig formidle hvordan de sammen skal nå dette målet. I denne visualiseringen går leder selv frem som et godt eksempel som uttrykker selvtillit og forpliktelse (Bass, 1999).

**Intellektuell stimulering.** En leder som utøver transformasjonsledelse bør bistå sine medarbeidere med intellektuell stimulering. Dette vil innebære at man som leder oppfordrer de ansatte til å se utfordringer på nye måter (Bass, 1997), noe som vil bidra til å utvikle de ansattes kreativitet og innovasjon (Bass, 1999). Dette gjennomføres ved å oppfordre de ansatte til å stille spørsmål ved antagelser og rutiner, samt tilnærme seg tidligere situasjoner med nye ideer og perspektiver (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).

**Individuell omtanke.** Den siste komponenten innen transformasjonsledelse er individuell omtanke. En leder som uttrykker individuell omtanke vil erkjenne hver enkelt medarbeiders unike behov og utviklingsmuligheter i virksomheten (Bass, 1999). Vedkommende skal derfor fungere som en form for veileder som tilrettelegger for de ansattes utviklingsmuligheter innenfor et støttende arbeidsklima (Bass & Riggio, 2006). Her vil leder demonstrere aksept for individuelle forskjeller, noe som betyr at vedkommende har en underliggende forståelse for at ressurser og arbeidsoppgaver bør tilpasses hver enkelt arbeidstaker (Bass & Riggio, 2006). Et viktig element i tilknytning til en slik atferd er toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider. En leder skal kjenne sine ansatte, noe som innebærer at leder må kommunisere direkte med alle. Dette kan gjøres ved å skape et arbeidsmiljø der leder omgås med de ansatte og uttrykker ledelse ved å bevege seg rundt i miljøet sammen med de han eller hun leder. Her er interaksjonen basert på individet og leder lytter til det som blir formidlet (Bass & Riggio, 2006). Dette resulterer i en leder som kjenner sine ansatte, anerkjenner deres følelsesmessige behov og bygger gode relasjoner basert på dette (Bass, 1985).

I følge Bass (1985) og hans teori om transformasjonsledelse, bør en transformasjonsleder utøve en lederatferd som er i samsvar med disse 4 komponentene. Hvilke komponenter som vektlegges vil derimot variere, men uansett vektlegging kjennetegnes leder å arbeide strategisk med relasjonene i virksomheten og ivaretar menneskets grunnleggende behov for utvikling, mening og mestring (Martinsen, 2013). Denne formen for ledelse kjennetegnes å ha flere positive utfall. Enkelte studier har sett at ledere som uttrykker transformasjonsledelse vekker et emosjonelt engasjement hos sine

medarbeidere, noe som har vist seg å ha positiv innvirkning på de ansattes jobbprestasjoner (Vincent-Höper, Muser & Janneck, 2012). I følge Limsila og Ogunlana (2008) vil transformasjonsledelse assosieres med forbedret jobbprestasjon som et resultat av at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats for virksomhetens overordnede mål. Denne antagelsen støttes innenfor en norsk kontekst, der en studie gjennomført av Hetland og Sandal (2003) viste at årsaken til at de ansatte ønsket å yte mer enn forventet, var på bakgrunn av deres opplevelse av at arbeidsinnsatsen hadde en betydning for virksomhetens felles mål. En stor andel forskning på transformasjonsledelse har også vist at denne lederatferden har en effekt på medarbeidernes tillit og tilhørighet til både nærmeste leder og organisasjonen totalt (e.g. Bass & Riggio, 2006; Jung & Avolio, 2000). For det første har flere ansatte rapportert forbedret tilfredshet og et betraktelig redusert stressnivå som en konsekvens av de støttende omgivelsene skapt av transformasjonsleder, der de opplever at deres behov blir møtt (Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010). Videre har transformasjonsledelse har også vist seg å styrke samarbeidsrelasjoner, hvor man har sett en betydelig sammenheng mellom en slik lederatferd og opplevd forbedret kommunikasjon, samarbeid og samhørighet innad i team (Yang, Huang & Wu, 2011). Det er altså tydelig forankret i forskningslitteraturen at transformasjonsledelse er en form for lederatferd som kan skape en god relasjon mellom leder og medarbeider, noe som kan antas å være nyttig for å skape et godt samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Leader-Member Exchange Theory (LMX).** En annen ledelsesteori som også går under samlebetegnelsen relasjonsorientert lederatferd, er *Leader-Member Exchange Theory* (videre referert som LMX). Mange av historiens ledelsesteorier tar et ensidig perspektiv der man ser på ledelse som noe leder uttrykker overfor sine medarbeidere og som vil ha konsekvenser for deres arbeidsinnsats og trivsel på arbeidsplassen. LMX har derimot en annen tilnærming til ledelse og forklarer det som en prosess som er sentrert rundt selve interaksjonen mellom leder og medarbeider (Northouse, 2019). Teorien var en av de første til å gå bort fra antagelsen om at ledere bruker en enkelt lederatferd på et kollektivt nivå og i alle situasjoner, til å se på ledelse som noe som er individuelt basert på leder og medarbeiders unike relasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995). Teorien får dermed et relasjonsorientert perspektiv der leder og medarbeider påvirker hverandre i et gjensidig samspill (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012).

I følge Graen og Uhl-Bien (1991) kan LMX beskrives som en effektiv ledelsesprosess som oppstår når leder og medarbeidere utvikler modne leder-medarbeider relasjoner (partnerskap), og basert på denne relasjonen får tilgang til de fordelene dette medfører. Slike fordeler er blant annet jobbressurser som tillit, sosial støtte og gjensidig forpliktelse, og



kommer til uttrykk ved en LMX-relasjon av høy kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Hovedfokuset ved teorien er at en leder bør utvikle slike godt fungerende relasjoner med alle sine ansatte som er tilpasset hver enkelt medarbeider. Dette er basert på antagelsen om at alle individer er forskjellige, noe som gjør at en leder må tilpasse og utvikle unike relasjoner med alle sine ansatte (Graen & Uhl-Bien, 1995).

For å illustrere hvordan utviklingen av relasjoner mellom leder og medarbeidere tar form, introduserte Graen og Uhl-Bien (1991) modellen "Life Cycle of Leadership Making". Modellen foregår over 3 stadier og hvilket stadium en relasjon befinner seg på vil i stor grad avgjøre kvaliteten på relasjonen. Det første stadiet i modellen har fått navnet *fremmed-fasen* og som i navnet anses leder og medarbeider nærmest som fremmede ved slike relasjoner. Dette er basert på at de ikke har noen relasjon utover deres organisatoriske roller. Interaksjonen mellom dem kan beskrives som formell og ingen av partene gjør mer for hverandre enn det som er fastsatt i arbeidskontrakten. En slik relasjon vil anses å være av lav kvalitet og krever økt aksept og tillit for å kunne utvikles til noe dypere (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det er ikke før ved det andre stadiet av Graen og Uhl-Biens (1991) modell at relasjonen mellom leder og medarbeider utvikler seg utover det formelle. Dette stadiet har navnet *bli-kjent-fasen* og anses som en testfase for utviklingen av en relasjon av høy kvalitet (Northouse, 2019). Både leder og medarbeider vil som en del av arbeidshverdagen utføre mer informasjonsutveksling med hverandre og kan på denne måten videreutvikle relasjonen seg imellom (Northouse, 2019). For å utvikle relasjonen gjør hver part en vurdering basert på egne interesser. En leder vil som oftest basere seg på en vurdering av den ansattes kompetanse og arbeidsinnsats i realisering av organisasjonens og stillingens mål. Medarbeideren vil på den annen side ta en vurdering ut ifra mulighetene leder tilbyr den ansatte i form av blant annet ansvar og nye oppgaver (Graen & Uhl-Bien, 1995). På denne måten skifter interaksjonen fra å være tilknyttet organisatoriske aspekter, til å ha en mer interagerende og relasjonell form. Suksessfull utvikling i fase to vil kunne styrke tilliten og respekten for hverandre, og kommunikasjon får en større del av relasjonen (Northouse, 2019). Det aller siste stadiet i modellen går under navnet *modent partnerskap* og er stadiet der relasjoner av høy kvalitet finner sted. Ved dette stadiet har relasjonen gått fra å være formell til å kjennetegnes av en høy grad av tillit, respekt og ansvarliggjøring for hverandre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette er som en konsekvens av å ha formet en relasjon som uttrykker en gjensidig forpliktelse til hverandre. Det er dermed ikke lenger en relasjon der man utveksler ressurser basert på egne interesser, men har dannet en form for partnerskap som er preget av gjensidige ønsker og forventninger (Graen & Uhl-Bien, 1991). Fordelen med slike leder-

medarbeider relasjoner kan være at man får fordelaktig behandling og ressurser tilpasset hver enkelt medarbeiders behov.

Det ideelle vil være om en leder kan utvikle relasjoner som beskrevet i modne partnerskap med alle sine ansatte, fremfor å ha enkelte med høyere eller lavere kvalitet. Dette er ettersom en LMX-relasjon av høy kvalitet har vist seg å være hensiktsmessig både for lederne, medarbeiderne og organisasjonen i sin helhet (Northouse, 2019). I følge Graen og Uhl-Bien (1995) har modne partnerskap vist seg å være assosiert med blant annet mer opplevd lederstøtte, sterkere organisasjonstilknypning, samt forbedret jobbatferd blant de ansatte. Gerstner og Day (1997) fant i tillegg i sin metastudie at kvaliteten på LMX-relasjonen hadde en effekt på blant annet jobbtfredshet, turnover-intensjon, rolleklarhet, organisasjonstilhørighet, samt tilfredshet med leder. Sistnevnte har funnet støtte fra andre studier som har observert at medarbeidere med høy LMX-kvalitet på relasjonen med leder rapporterte leder som åpen og tillitsfull, samt at relasjonen var basert på god kommunikasjon (Tse & Troth, 2013). Dette kan antas å ha en innvirkning på samarbeidet mellom leder og medarbeidere og dermed også antageligvis i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Likhetstrekk mellom transformasjonsledelse og LMX.** Ettersom både transformasjonsledelse og LMX er moderne relasjonsorienterte teorier som adresserer ledelse som en prosess mellom leder og medarbeider (Notgrass, 2014), er det naturlig å anta at teoriene har visse fellestrekk. Denne antagelsen støttes av Basu og Green (1997) som fant en sterk positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og LMX. Andre studier har også undersøkt teoriene og identifisert en mulig sammenheng mellom dem (e.g. Krishnan, 2005; Wang, Law, Hackett, Wang & Chen, 2005). Deluga (1992) ble blant annet oppmerksom på at individuell omtanke og idealisert innflytelse kan ha en implikasjon på forholdet mellom leder og medarbeider og vil dermed også ha en innvirkning på kvaliteten av LMX-relasjonen. Det antas derfor at en leder som uttrykker individuell omtanke og idealisert innflytelse vil utvikle en tillitsfull relasjon mellom seg selv og sine medarbeidere. Dette vil igjen kunne gi medarbeiderne en motivasjon og et ønske om å gjengjelde den positive atferden uttrykt av leder, noe som kan forårsake en positiv effekt der en transformerende lederatferd skaper muligheter for utvikling av en LMX-relasjon i samsvar med et modent partnerskap.

### **Sosial kapital**

I likhet med transformasjonsledelse og LMX, er *sosial kapital* et begrep som inkluderer betydningen av gode relasjoner på arbeidsplassen. Sosial kapital er et begrep som har fått større plass innen arbeidslivsforskning den siste tiden og enkelte har sett den i sammenheng med den unike ledelsestradisjonen i Norge og de øvrige skandinaviske landene

(e.g. Andersen & Borg, 2018; Hernes, 2006; Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen, 2008). Sosial kapital kan beskrives som: «*De eksisterende og potensielle ressursene som finnes i relasjonene i de sosiale nettverkene på en arbeidsplass, og som setter de ansatte i stand til å foreta kollektive handlinger*» (Andersen & Borg, 2018, s. 22). Ved en slik definisjon fokuserer begrepet på viktigheten av gode relasjoner for å nå felles mål i virksomheten. Innenfor enhver virksomhet vil det befinne seg tre ulike former for sosial kapital: samlende sosial kapital, brobyggende sosial kapital og forbindende sosial kapital (Andersen & Borg, 2018). I denne oppgaven tas det utgangspunkt i sistnevnte, beskrevet som den sosiale kapitalen identifisert blant relasjoner innenfor ulike hierarkiske nivåer ved en virksomhet (Woolcock, 1998). Et vanlig eksempel er i relasjonen mellom leder og medarbeidere som befinner seg på ulike nivåer innad i en virksomhet. I følge Olesen et al. (2008) er det nødvendig med et godt samarbeid mellom leder og medarbeider for å nå felles mål i virksomheten, noe som baseres på et høyt nivå av tillit og opplevd rettferdighet. De identifiserte derfor tre nøkkelbegreper innenfor betegnelsen sosial kapital: tillit, rettferdighet og samarbeidsevne, som er tett sammenknyttet og påvirker hverandre gjensidig (Olesen et al., 2008).

**Tillit.** Innenfor forbindende sosial kapital vil tillit omhandle den opplevde tilliten medarbeiderne har til nærmeste leder. I følge Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) kan tillit beskrives som den tilstanden der man aksepterer ens egen sårbarhet basert på positive forventninger tilknyttet den andre personens hensikt eller atferd. I denne beskrivelsen av begrepet uttrykkes det en sårbarhet som kan sees i sammenheng med et maktforhold mellom en leder og sine medarbeidere. En leder vil befinne seg i en hierarkisk overordnet posisjon overfor sine medarbeidere og har derfor anledning til å utøve makt. Ved en god forbindende sosial kapital i virksomheten vil det derimot være fravær av en slik maktbruk og heller være et større antall tillitsfulle relasjoner. Dersom en leder uttrykker en atferd der leder er ærlig, viser omtanke og kjenner sine medarbeidere, vil det kunne gi tillitsfulle signaler om at de ikke utøver makt og styrer sine ansatte (Olesen et al., 2008). Lignende uttrykkes av Whitener, Brodt, Korsgaard og Werner (1998) som observerte at en leder kan bygge en tillitsfull relasjon med sine medarbeidere ved å uttrykke konsekvent atferd, integritet, medvirkning og delegering av kontroll, åpen kommunikasjon og demonstrering av omtanke. Dersom leder uttrykker en slik atferd er det mulig å anta at det vil gi uttrykk for troverdighet, som igjen skaper en tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider (Andersen & Borg, 2018).

**Opplevd rettferdighet.** Opplevd rettferdighet anses også som en spesielt viktig faktor i sammenheng med en god forbindende sosial kapital. Olesen et al. (2008) argumenterer for at opplevd rettferdighet vil styrke en virksomhets forbindende sosiale kapital, ettersom en

følelse av rettferdig behandling vil kunne opprettholde et ønske om å samarbeide med felles mål i virksomheten. Det er mulig å dele opplevd rettferdig behandling i tre typer: *den fordelingsmessige rettferdighet, den prosessuelle rettferdighet og den relasjonelle rettferdighet* (Andersen & Borg, 2018).

***Fordelingsmessig rettferdighet.*** Fordelingsmessig rettferdighet refererer til en opplevelse av at fordelingen av belønninger og goder innad i virksomheten foregår rettferdig blant de ansatte (Olesen et al., 2008). Dette er blant annet goder i form av lønn, forfremmelser og andre individuelle fordeler som kan vekke atferdsmessige reaksjoner og være forløp for konflikt dersom fordelingen oppleves som urettferdig (Andersen & Borg, 2018).

***Prosessuell rettferdighet.*** Prosessuell rettferdighet er derimot rettet mot om de ansatte opplever at prosessene og beslutningene som tas på arbeidsplassen oppleves som rettferdige. I følge Cohen-Charash og Spector (2001) vil opplevelsen av prosessuell rettferdighet ha en stor betydning for den generelle opplevelsen av rettferdigheten i virksomheten. De store spørsmålene er her omkring de ansatte opplever å føle seg hørt, samt om store beslutninger i virksomheten tas basert på alles inkludering i prosessen. Ved slike tilfeller er det viktig at de ansatte opplever å få tilstrekkelig med nødvendig informasjon, samt at informasjonen oppleves å komme på de rette tidspunktene (Olesen et al., 2008).

***Relasjonell rettferdighet.*** Til slutt handler opplevd relasjonell rettferdighet om hvordan leder personlig behandler sine medarbeidere og er i større grad tilknyttet relasjonen og kommunikasjonen mellom de (Andersen & Borg, 2018). Her vil en atferd som uttrykker ærlighet og respekt kunne øke opplevd relasjonell rettferdighet og mangel på det vil i verste fall føre til negative vurderinger av nærmeste leder og deres relasjon (Cohen-Charash & Spector, 2001).

***Samarbeidsevne.*** Både tilliten til leder og opplevd rettferdighet antas å ha en innvirkning på samarbeidet mellom leder og sine medarbeidere. Innenfor begrepet forbindende sosial kapital beskrives samarbeid som en evne som utvikler seg i relasjonen og interaksjonen mellom leder og medarbeider, og er derfor ikke tilknyttet medarbeiderens egen samarbeidsevne (Olesen et al., 2008). Leder og medarbeidere lærer å samarbeide og forstå deres situasjon og reaksjonsmønstre gjennom interaksjon. Dette fører til en samarbeidskompetanse som utvikler seg over tid, ettersom interaksjonen mellom leder og medarbeider danner normer for gjensidig forpliktelse som tar høyde for hverandre. Dermed bygger man en god forbindende sosial kapital basert på deres gjensidige forpliktelse som forårsaker en relasjon der medarbeidere kan og vil arbeide mot felles mål (Olesen et al., 2008).

**Forbindende sosial kapital og arbeidsmiljø.** Ettersom forbindende sosial kapital baseres på gode relasjoner mellom leder og medarbeidere, er det naturlig å anta at fenomenet vil ha en innvirkning på virksomhetens arbeidsmiljø. Hasle og Møller (2007) observerte en slik sammenheng og beskriver sosial kapital som en viktig ressurs i utviklingen av et godt arbeidsmiljø. Studien viste at relasjonen mellom leder og medarbeiderne, som baserte seg på respekt, tillit og gode samarbeidsrelasjoner, hadde en innvirkning på virksomhetenes psykososiale arbeidsmiljø. Dette var bemerket gjennom en betydelig nedgang i sykefravær, turnover og generelt konfliktnivå i virksomheten (Hasle & Møller, 2007). En mulig antagelse er at opplevd rettferdighet, tillit til leder og gode samarbeidsrelasjoner vil være nyttige jobbressurser i møte med jobbkrav på arbeidsplassen. Disse kan virke som en buffer mot stress og andre negative innvirkninger og kan på den måten virke styrkende for det psykososiale arbeidsmiljøet ved virksomheten. En modell som tar utgangspunkt i disse aspektene ved arbeidsmiljøet og dens konsekvenser for de ansatte, er jobbkrav-ressursmodellen.

### **Jobbkrav-ressurs modellen**

Jobbkrav-ressurs modellen ble først presentert av Demerouti og kolleger i 2001 og har siden den tid blitt benyttet som teoretisk rammeverk for å beskrive hvordan utbrenthet og jobbengasjement kan forårsakes av arbeidsforholdene på arbeidsplassen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). I følge jobbkrav-ressurs modellen vil enhver arbeidsplass ha særegne faktorer som kan bidra til jobbstress og manglende jobbengasjement blant de ansatte. Disse beskrives som jobbkrav og er de fysiske, psykososiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller mental innsats (Demerouti et al., 2001). Eksempler på dette kan blant annet være tidspress, rollekonflikt, dårlige arbeidsforhold eller dårlige sosiale relasjoner (Schaufeli & Taris, 2014). Kompenserende atferd for jobbkravene vil kunne ha en innvirkning på de ansattes helse og vil i verste fall føre til utmattelse og utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). I likhet med risikofaktorer i arbeidsmiljøet tilknyttet utbrenthet, finnes det også faktorer i arbeidsmiljøet som kan være funksjonelle i møte med slike jobbkrav. Disse beskrives som jobbressurser og defineres som de fysiske, psykososiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som anses å være funksjonelle i møte med jobbkrav (Demerouti et al., 2001). Jobbressurser anses å være spesielt viktig i møte med utfordrende jobbkrav ettersom de kan redusere de fysiske og psykiske belastningene forårsaket av kravene. Samtidig kan jobbressurser bidra til en motivasjonsprosess basert på deres potensial for vekst og utvikling for de ansatte (Deci & Ryan, 2002), noe som er årsaken til at jobbressurser ofte assosieres med styrket jobbengasjement blant de ansatte (Demerouti et al., 2001).

Det er mulig å dele tilgjengelige jobbressurser inn basert på hvilket aspekt av arbeidsplassen som vektlegges. En inndeling er blant annet tilknyttet virksomhetens organisatoriske enhet, til arbeidsoppgavene eller til de relasjonelle forholdene ved arbeidsplassen (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbressurser ved den organisatoriske enheten kommer blant annet til uttrykk gjennom rettferdig ledelse, målklarhet og god forbedringskultur innad i virksomheten (Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2015). Jobbressurser tilknyttet organiseringen av arbeidsoppgavene er blant annet i form av anerkjennelse, autonomi og medvirkning i utførelsen av egne arbeidsoppgaver (Bakker & Demerouti, 2007). Til slutt vil jobbressurser tilknyttet relasjonelle forhold være blant annet sosial støtte og godt samarbeid på arbeidsplassen (Bakker & Geurts, 2004). Gode relasjoner med leder og støttende ledelse kan i følge Schmidt et al. (2014) beskrives som den graden av støtte en leder uttrykker overfor sine ansatte ved å være aktivt involverende, åpen, ærlig og rettferdig. En slik form for lederstøtte har vist seg å være spesielt positiv i forbindelse med de ansattes fysiske og psykiske helse (Schmidt et al., 2014), samt har en innvirkning på både jobbtilfredshet og turnover ved virksomheten (Babin & Boles, 1996; Paillé & Boiral, 2013). I likhet med gode relasjoner, kan også forbindende sosial kapital anses som en jobbressurs som påvirker mulighetene for samarbeid og sosial støtte i virksomheten (Kawachi & Berkman, 2001). Dette er ettersom forbindende sosial kapital antas å styrke medarbeidernes mulighet til å takle jobbkrav gjennom forbedret samarbeidsevner og psykologisk velvære (Meng, Clausen & Borg, 2018). Det er dermed mulig å anta at gode relasjoner mellom leder og deres medarbeidere, samt god forbindende sosial kapital som legger grunnlaget for gode samarbeidsrelasjoner, vil være hensiktsmessig for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## Metode

I dette kapittelet vil det redegjøres for metoden benyttet i denne oppgaven. Hvilken metode man benytter vil i stor grad baseres på formålet med studien, forskningsspørsmålet og det vitenskapelige ståstedet til forskeren (Grønmo, 2004). Ettersom denne studien har som hensikt å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd, var det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen. Dette kapittelet vil gi en presentasjon av bakgrunn for studien, det vitenskapsteoretiske ståstedet, datainnsamlingsmetoden og analysemetoden benyttet for å gi en grundig forståelse av studiens prosess.

### Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for denne masteroppgaven har som utgangspunkt mitt praksisopphold gjennomført våren 2018. Praksisopphold i en bedrift er en del av masterstudiet i Arbeids- og Organisasjonspsykologi ved NTNU. Jeg gjennomførte min utplassering ved SINTEF Digital (daværende Teknologi og Samfunn) der jeg deltok på prosjektet «Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid» (se Buvik, Thun & Øyum, 2018). Denne utplasseringen bestod av oppmøte ved bedriften i seks uker, der jeg bistod forskerne i forbindelse med prosjektet. Arbeidet som praktikant innebar diverse oppgaver, som blant annet: litteratursøk, notatskriving og observasjon ved datainnsamlingen, samt transkriberinger av intervjuer i etterkant av innsamlingen. En av workshopene tilknyttet datainnsamlingen ble lagt utenom praksisoppholdet, hvor jeg da benyttet egen fritid til å være. Jeg deltok også frivillig på møter i forkant av praksisoppholdet for å få vært med på hele forskningsprosessen, fra utvelgelsen av virksomheter til gjennomføringen av datainnsamlingen. Dette gjorde at jeg fikk en god innsikt i hele prosjektet.

Muligheten til å skrive masteroppgave i samarbeid med prosjektet ble forelagt meg tidlig i praksisoppholdet. Det var derimot først ved gjennomføringen av det første møte hos SINTEF, der jeg deltok i utvelgelsen av bedrifter, at jeg fikk en større interesse for tema og ønsket å fordype meg videre. Det videre fokuset på lederne kom etter gjennomføringen av første workshop der jeg deltok på fokusgruppeintervjuet til lederne ved virksomhetene. Ledernes beskrivelser av det praktiske arbeidet og motivasjonsarbeidet med de ansatte gjorde meg interessert i å gå mer i dybden på det jeg tolket var en relasjonsorientert lederatferd i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### Kvalitativ metode

Valget mellom en kvalitativ eller en kvantitativ metodetilnærming ved et forskningsprosjekt vil avhenge av hvordan man ønsker å studere det fenomenet man er interessert i (Tjora, 2017). I denne studien ble det benyttet kvalitativ metode for å undersøke

hvordan ledere kan benytte en relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Kvalitativ forskning anses å være det mest hensiktsmessige valget dersom det ikke er forsket så mye på temaet tidligere (Myers, 2013). Dette var tilfellet ved denne studien som baserte seg på SINTEF sitt forskningsprosjekt «Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid». De fikk oppdraget fra Arbeids- og sosialdepartementet og Oppfølgingsgruppen for IA-avtalen som påpekte behovet for mer kunnskap om forebyggende arbeidsmiljøarbeid i virksomheter basert på underveisvurderingen av IA-avtalen fra 2016 (Buvik, Thun & Øyum, 2018; Regjeringen, 2016). Bruk av kvalitative metoder ble derfor et naturlig valg, ettersom det ville gjøre det mulig å oppnå dyp innsikt og god forståelse for fenomenet av interesse (Tjora, 2017), nemlig det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i praksis.

### **Vitenskapelig ståsted**

Hvilke metoder man benytter ved datainnsamling innenfor kvalitativ metode vil i stor grad avhenge av hvilket ontologisk og epistemologisk ståsted man har som forsker. Med begrepet ontologi refereres det til forskers personlige forståelse av virkeligheten og blir dermed læren om hvordan virkeligheten ser ut fra eget ståsted (Maxwell, 2005). Innenfor ontologien er det splittelser i synet på hva som anses som virkelig. På den ene siden har man forskere som tilpasser seg et naivt realistisk ståsted som antar at det finnes en objektiv verden rundt oss og at denne kan studeres på en objektiv måte (Guba & Lincoln, 1994). På den annen side har man et mer fortolkende eller relativistisk perspektiv der verden ikke anses som objektiv, men at kunnskap om verden vil være unik og avhenge av tid og kontekst (Jacobsen, 2005; Madsbu, 2004). Ettersom det er ulike oppfatninger omkring hvordan virkeligheten ser ut, er det naturlig at det også er uenigheter i hvordan det er mulig å innhente kunnskap om denne virkeligheten. Dette går under begrepet epistemologi og kan beskrives som «læren om kunnskap» (Jacobsen, 2005, s. 26). Her finnes det igjen en splittelse mellom det objektive og fortolkende, ofte beskrevet som positivisme og konstruktivisme, der man innenfor førstnevnte tar utgangspunkt i at forsker kan studere fenomener på en objektiv måte via sansedata (Jacobsen, 2005). Det fortolkende perspektivet anser derimot kunnskap som sosialt konstruert og at opplevelsen av sosiale fenomener bidrar til subjektive konstruksjoner av virkeligheten. Her blir det derfor meningsløst å snakke om innhenting av objektiv kunnskap fordi virkeligheten kan oppleves ulikt blant mennesker (Jacobsen, 2005).

Ettersom en forskers ontologiske og epistemologiske ståsted legger føringer for hvilken kunnskap som finnes og hvordan man kan innhente denne kunnskapen, er det viktig å spesifisere eget vitenskapelige ståsted innenfor kvalitativ forskning. I denne studien har jeg som forsker valgt å tilpasse meg et kritisk-realistisk og sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted. Innenfor et kritisk-realistisk ontologisk ståsted vil man erkjenne at det finnes en



virkelighet som eksisterer uavhengig av våre tanker, men at vi likevel ikke vil ha en umiddelbar tilgang til denne virkeligheten (Madsbu, 2004). Ved det sosialkonstruktivistiske epistemologiske ståstedet finnes det en grunnleggende forståelse for at kunnskap om sosiale fenomener i verden er et resultat av sosiale konstruksjoner (Jørgensen & Phillips, 1999). Med dette menes det at vår virkelighetsforståelse formes av vår opplevelse av fenomener innenfor sosiale kontekster, noe som resulterer i at vi som individer vil oppfatte verden ulikt innenfor ulike kontekster (Berger & Luckmann, 1966). Når man kombinerer et kritisk-realistisk og et sosialkonstruktivistisk perspektiv er det mulig å påstå at vi mennesker produserer begreper for å forstå vår sosiale verden, men at vi ikke produserer de fenomenene vi observerer (Madsbu, 2004). I denne studien antas det derfor at virkeligheten er mulig å observere, men at kunnskapen som innhentes om hvordan lederne benytter relasjonsorientert lederatferd i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er et produkt av informantenes ulike synspunkt og erfaringer, samt interaksjonen mellom forsker og informantene.

### **Datainnsamling**

Innsamlingen av datamaterialet til denne oppgaven ble gjennomført i samarbeid med SINTEF Digital. Begrunnelsen for deres valg av innsamlingsmetode ble basert på deres problemstilling i forskningsprosjektet, der de ønsket et tydelig svar på hvordan virksomhetene arbeider med deres forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis, samt partssamarbeidets bidrag i dette arbeidet (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Valget falt derfor naturlig på en kvalitativ tilnærming og de benyttet praksishistorier, fokusgruppeintervjuer og plenumsdiskusjoner med eksterne representanter (fra NAV Arbeidslivssenter, Arbeidstilsynet og Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene) som innsamlingsmetode. I denne oppgaven ble kun datamaterialet fra praksishistoriene og fokusgruppeintervjuene benyttet. Det vil derfor nå gås nærmere inn på gjennomføringen av workshopene i samarbeid med SINTEF, med hovedfokus på disse.

**Utvalg av virksomheter.** Denne studiens utvalg ble valgt ut strategisk av SINTEF, ettersom det var ønskelig med spesifikke kvalifikasjoner som var av relevans for studiens problemstilling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). En av de viktigste kvalifikasjonene var at bedriften hadde lyktes med det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet innad i virksomheten. For å klargjøre hva som anses som et suksessfullt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, ble det på forhånd utarbeidet et par kriterier som måtte oppfylles. Kriteriene ble basert på eksisterende teori om godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og bestod av ledere, tillitsvalgte og verneombud i virksomheter som aktivt har arbeidet med et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid, samt en enighet om at arbeidsmiljøarbeidet måtte være tett tilknyttet virksomhetens kjerneprosesser. Det vil altså si at det forebyggende

arbeidsmiljøarbeidet ved virksomheten er integrert i de ansattes daglige arbeidshverdag (Buvik, Thun & Øyum, 2018). For å få ytterligere hjelp i utvelgelsen av virksomheter som oppfylte kravene, ble partene i IA-avtalen kontaktet og invitert til å komme med nominasjoner (Arbeidsgiverorganisasjonene, Arbeidstakerorganisasjonene, NAV Arbeidslivssenter og Arbeidstilsynet). Ut i fra disse nominasjonene, samt fra SINTEF sitt eget nettverk, ble virksomheter videre valgt ut basert på geografisk lokasjon, bransje og størrelse. Dette resulterte i et utvalg bestående av 13 virksomheter (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Det er viktig å påpeke at det endelige utvalget anses som et tilgjengelighetsutvalg, da det var basert på bedrifter som ønsket å stille opp (Thagaard, 2013). Dersom motivasjon for deltakelse kan ha hatt en påvirkende effekt på resultatene bør derfor påpekes som en mulig trussel mot studiens gyldighet (se metodiske betraktninger).

Tabell 1.

*Utvalgte virksomheter og tilknyttet bransje.*

Nr.	Virksomhetstype	Bransje basert på NACE-koder
1	Offentlig administrasjons- og forvaltningsvirksomhet (1)	Offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
2	Offentlig administrasjons- og forvaltningsvirksomhet (2)	Offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
3	Barnehage (1)	Industri, helse- og sosialtjenester
4	Barnehage (2)	Industri, helse- og sosialtjenester
5	Skole	Undervisning
6	Bo- og behandlingshjem	Industri, helse- og sosialtjenester
7	Brann- og redningsvesen	Offentlig administrasjon og forsvar og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning
8	Busselskap (1)	Transport og lagring
9	Sykehuslaboratorium	Industri, helse- og sosialtjenester
10	Sykehusavdeling	Industri, helse- og sosialtjenester
11	Entreprenørselskap	Bygge- og anleggsvirksomhet
12	Produksjonsbedrift	Industri
13	Busselskap (2)	Transport og lagring

**Gjennomføring av workshopene.** Det ble gjennomført totalt fem workshoper i samarbeid med SINTEF Digital. Workshopene fant sted i Hamar, Trondheim, Steinkjer, Stavanger og Tromsø, og ble gjennomført i tidsrommet mars-september 2018. Her deltok jeg på fire av fem workshoper, hvor en uteble på grunn av sykdom. Det ble i tillegg gjennomført et telefonintervju med en virksomhet i Oslo på bakgrunn av at det ikke var mulig å få nok virksomheter i Oslo-området til å gjennomføre en fullstendig workshop. Workshopene brukt som datainnsamlingsmetode i denne studien innebar samling av tre (i noen tilfeller to) virksomheter på eksterne lokaler hvor også representanter fra NAV Arbeidslivssenter, Arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og Arbeidstilsynet deltok. Se tabell 2 og 3 for oversikt over utvalgte virksomheter, gjennomførte workshoper og agenda til workshopene.

Tabell 2.

*Oversikt over utvalgte virksomheter og gjennomførte workshoper.*

Workshop	Sted	Tidspunkt	Virksomhetstype
1.	Hamar	19.03.2018	1. Sykehuslaboratorium 2. Brann- og redningsvesen
2.	Steinkjer	17.04.2018	1. Barnehage 2. Barnehage 3. Skole
3.	Trondheim	18.04.2018	1. Entreprenørselskap 2. Produksjonsbedrift
4.	Stavanger	24.04.2018	1. Bo- og behandlingshjem 2. Sykehusavdeling
5.	Tromsø	19.06.2018	1. Offentlig adm.- og forvaltning 2. Offentlig adm.- og forvaltning 3. Busselskap
Telefonintervju	Oslo	Uke 35-36	1. Busselskap

Tabell 3.

*Oversikt over agenda til workshopene (Hentet fra Buvik, Thun & Øyum, 2018).*

Tidspunkt	Innhold
09.00-09.20	Velkommen og innledning.  Formålet med dagen, kort presentasjon av deltakere og prosjektet.
09.20-10.10	Presentasjon av praksishistorie nr. 1  Leder, tillitsvalgt og verneombud presenterer sammen. Utdypende spørsmål stilles fra forsker og eksterne aktører.
Kort pause	
10.10-11.00	Presentasjon av praksishistorie nr. 2  Leder, tillitsvalgt og verneombud presenterer sammen. Utdypende spørsmål stilles fra forsker og eksterne aktører.
11.00-11.50	Presentasjon av praksishistorie nr. 3 Leder, tillitsvalgt og verneombud presenterer sammen. Utdypende spørsmål stilles fra forsker og eksterne aktører.
Lunsj	
12.30-14.00	Virksomhetenes samhandling med eksterne  Felles utforskning av dagens praksis, forbedringsmuligheter og kompetansebehov (gruppearbeid og plenumsdiskusjon)
14.15-15.30	Fokusgruppeintervjuer (kun ledere, TV og VO)  En nærmere utforskning av lederrollen, tillitsvalgtrollen og verneombudsrollen, samt samhandlingen dem imellom i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet.

**Praksishistorier.** I forkant av workshopene ble hver virksomhet bedt om å besvare definerte spørsmål om det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved deres virksomhet. Svaret på spørsmålene presenterte leder, tillitsvalgt og verneombudet sammen i en ca. 50 minutter lang presentasjon for de andre virksomhetene og forskerne tilstede ved datainnsamlingen. Her hadde deltakerne mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til det som ble sagt, noe som gjorde praksishistoriene til et semistrukturert intervju (Buvik, Thun & Øyum, 2018). Følgende spørsmål ble besvart: (1) Beskrivelse av et godt arbeidsmiljø for virksomheten, (2) Initiativ til og oppstart av arbeidsmiljøarbeidet (hvorfor/hvordan det ble satt i gang, og hvem som var pådrivere), (3) Fokusområder for arbeidsmiljøarbeidet (utfordringer og fokus), (4) Beskrivelse

av forebyggende arbeidsmiljøtiltak, (5) Beskrivelse av resultatene av tiltak (målepunkter), (6) Samarbeidsform og arbeidsform i arbeidet (partssamarbeidet og involvering av ansatte), (7) Samarbeid med eksterne aktører og (8) Suksessfaktorer og barrierer i det forebyggende arbeidet. I denne studien ble praksishistoriene benyttet som en «kontekst» for prosjektet og er derfor ikke direkte en del av studiens resultater. Imidlertid anså jeg det som nyttig å gjennomgå materialet fra praksishistoriene grundig for å få en god innsikt i virksomhetenes praktiske forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Praksishistoriene har derfor vært et viktig bidrag til studien, men gjenspeiles ikke i resultatdelen av denne oppgaven.

**Det kvalitative intervjuet.** I denne studien ble det benyttet kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode. Intervju er den mest anvendte metoden benyttet ved datainnsamling innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2018). Årsaken til at intervju foretrekkes som metode er fordi man får innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser i henhold til fenomenet som undersøkes. Man får på denne måten rike beskrivelser omkring hvordan andre mennesker opplever og reflekterer rundt fenomenet, samt hvilke synspunkter og perspektiver de vektlegger (Thagaard, 2018).

**Fokusgruppeintervju.** Det finnes ulike former for intervju som kan benyttes innenfor kvalitativ forskning. I denne studien ble det benyttet fokusgruppeintervjuer der man samler et antall informanter for å diskutere et definert tema (Wilkinson, 2004). Dette er en spesielt effektiv form for datainnsamlingsmetode, ettersom man i en slik setting vil få tilgang på mer data enn ved intervjuer av enkeltpersoner (Tjora, 2017). Metoden har derfor økonomiske fordeler, men formen kan også ha en betryggende effekt for informantene ved at de sitter i grupper og besvarer spørsmålene kollektivt fremfor alene (Peters, 1993). En annen fordel med fokusgruppeintervjuer er at man kan fange opp meninger som oppstår i interaksjonen mellom informantene som deltar. Dette kan bidra til å generere mer spontane svar og gjør at interaksjonen mellom informantene blir en vesentlig del av datainnsamlingsmetoden (Tjora, 2017). Av denne årsak er fokusgruppeintervjuer ofte forbundet med et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn. Det er også delvis tilfellet i denne oppgaven, da jeg har valgt å basere meg på et kritisk-realistisk og sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted.

Ved datainnsamlingen ble det gjennomført totalt 18 fokusgruppeintervjuer. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i 6 intervjuer fra 15 linjeledere. På bakgrunn av problemstillingen inkluderes ikke intervjuene gjennomført med tillitsvalgte og verneombudene. Det var dermed kun de 6 lederintervjuene som ble analysert og kodet ved hjelp av en tematisk analyse inspirert av Braun og Clarke (2006).

**Semistrukturerte intervju.** Strukturen på fokusgruppeintervjuene ved denne datainnsamlingen var semistrukturert. Ved semistrukturerte intervjuer har forsker på forhånd

utformet spørsmål i en intervjuguide som er organisert innenfor relevante temaer for studien. Relevante temaer er dermed satt på forhånd, men rekkefølgen på disse vil kunne tilpasses innenfor intervjusettingen. Dette gjør det mulig å tilpasse spørsmålene til det informanten deler, samt å legge til eller unnlate spørsmål avhengig av samtalens utforming (Tjora, 2017). På denne måten vil datagrunnlaget kunne anses som rikere enn data samlet inn ved en strukturert form (Smith & Osborn, 2015).

**Intervjuguide.** Ettersom studien brukte semistrukturerte intervjuer, måtte det i forkant av datainnsamlingen utformes en intervjuguide som dannet utgangspunkt for intervjuene. En intervjuguide kan beskrives som en liste over temaer og spørsmål som man har som hensikt å benytte under intervjuet. Temaene og spørsmålene som formuleres springer ut av problemstillingen som studien ønsker å undersøke (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). Intervjuguiden til denne studien ble utviklet av forskerne ved SINTEF Digital og bestod i hovedsak av 18 spørsmål som dannet grunnlaget for intervjuene. Oppfølgingsspørsmål og introduserende elementer ble inkludert og tilpasset de individuelle intervjusettingene. Se vedlegg 1 for intervjuguide brukt i denne studien.

**Gjennomføring av intervjuene.** Intervjuene ble gjennomført slik at lederne, tillitsvalgte og verneombudene ved de tre virksomhetene (i noen tilfeller to) ble samlet på adskilte rom ved de eksterne lokalene benyttet til datainnsamlingen. Ettersom jeg på et tidlig stadium oppdaget at jeg ønsket å fordype meg i ledernes perspektiv, deltok jeg som observatør ved leder-intervjuene. Her deltok jeg på fire av seks intervjuer, hvor et uteble på grunn av sykdom og et ble gjennomført av SINTEF via telefon. Ved de fire intervjuene jeg deltok på fikk jeg anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål mot slutten av hvert intervju, og fikk dermed en aktiv rolle i prosjektets datainnsamling.

Intervjuenes form lignet på det Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016) anbefaler ved gjennomføring av et kvalitativt intervju. Dette innebærer at man først presenterer seg selv og informerer om prosjektet. Ettersom fokusgruppeintervjuene var lagt til slutten av dagen, var informantene allerede godt informert om deltakerne og prosjektet i sin helhet. Denne startfasen ble derfor brukt til å informere om hvordan intervjuet ville foregå, retten til å trekke seg, samt hvordan anonymitet og konfidensialitet ville sikres i prosjektet. Informantene ble deretter gitt et informasjonsskriv de skrev under på som samtykket til frivillig deltakelse i studien. De beholdt en kopi selv med kontaktinformasjon til forskere som kunne benyttes i etterkant ved spørsmål eller ønske om å trekke utsagn eller deltakelse.

Etter den informative innledningen hadde funnet sted og informantene hadde samtykket til deltakelse, informerte forsker om at vedkommende nå kom til å skru på opptakeren og begynne intervjuet. I begynnelsen av intervjuene stilte forsker faktaspørsmål

for å tilvenne informantene til intervjusettingen. Ved noen av intervjuene ble blant annet informantene spurt i tur om å si navn og virksomheten de arbeider ved. Hensikten var at informantene skulle bli komfortabel med å snakke høyt foran gruppen. En annen fordel var at det også gjorde det lettere ved transkriberingen av fokusgruppeintervjuet, ettersom man nå hadde en referanse til stemmen. Navn og virksomhet ble derimot anonymisert ved transkriberingen av intervjuene. Slike faktaspørsmål, som benyttet ved dette tilfellet, kan være nyttige å bruke i startfasen av et intervju. Dette er for å gjøre det lettere for forsker å etablere en relasjon og et tillitsforhold med informantene, fremfor å begynne rett på krevende spørsmål som kan skremme eller provosere informanten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

Da informantene hadde vent seg til intervjusettingen, gikk intervjuet videre til hovedfasen der nøkkelspørsmålene fra intervjuguiden ble stilt. Dette er selve kjernen i intervjuet og det er her forsker får den informasjonen som danner grunnlaget for dataanalysen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Denne delen av intervjuet ble basert på de 18 spørsmålene fra intervjuguiden, men rekkefølgen og tilleggsspørsmål ble tilpasset intervjusettingen og informantenes utsagn. Underveis i utspørringen var forsker observant på fokusgruppeintervjuers potensielle fallgruver som kan oppstå på bakgrunn av gruppens dynamikk. Dette er blant annet at fokusgruppeintervjuer i større grad enn vanlige intervjuer risikerer at noens bidrag blir borte fordi andre parter dominerer med sine synspunkter (Thagaard, 2018). Ved flere spørsmål ble det derfor forsikret at hver informant hadde anledning til å komme med innspill ved å stille direkte spørsmål til enkelte informanter, slik som: "Har du noe å utdype her?", eller "Hva med deg? Hva tenker du?". Dette bidro til at alle informantene ble hørt og ble invitert til å komme med sine bidrag.

Intervjuene varte i gjennomsnitt ca. 1 time, med unntak av noen som ble litt lengre. Mot slutten av hvert intervju ble det informert om at intervjuet snart ville rundes av. Dette var for å åpne opp for muligheten til å komme med avsluttende utsagn dersom informantene hadde noe de ønsket å formidle. På denne måten er det mulig for forsker å oppklare eventuelle uklarheter informantene har før intervjuet avsluttes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Ved denne fasen av intervjuet var det samtidig mulighet for meg som observatør å stille oppfølgende spørsmål om ønskelig. På denne måten fikk jeg anledning til å bidra ved datainnsamlingen til prosjektet. Helt til slutt takket forsker så mye for deltakelsen i studien og informerte igjen om retten til å trekke seg eller stille spørsmål via kontaktinformasjonen i skrevet.

**Databehandling.** Felles for de fleste kvalitative metoder er at data benyttet i analysen baseres på tekst som kan formidle informantens utsagn, handling, intensjon og perspektiv

(Thagaard, 2018). Denne studien baserte seg på transkriberte fokusgruppeintervjuer, samt skriftlige praksishistorier fra virksomhetene som ble benyttet som kontekst. Transkriberingen av fokusgruppeintervjuene ble gjennomført ordrett, som vil si at alt som ble sagt ble skrevet ned ordrett og korte pauser ble referert med tre prikker med mellomrom. Her transkriberte jeg totalt 4 av prosjektets intervjuer, hvor resterende ble transkribert av SINTEF Digital sine egne ansatte. Metoden benyttet for å analysere de transkriberte intervjuene var en tematisk analyse. I følge Braun og Clarke (2006) er det vesentlig i en tematisk analyse at man er nøye i transkriberingen av intervjuene for å unngå at verdifull informasjon går tapt i analyseprosessen. Dersom det var utydelige ord ved lydfilen ble disse markert med tidspunktet i lydfilen, slik at jeg hadde anledning til å gå tilbake dersom avsnittet var av relevans for analysen. I samsvar med Tjora (2017) sin anbefaling, ble ulike dialekter oversatt til bokmål under transkriberingen. Dette ble gjort med den hensikt å anonymisere enkeltindividene i studien basert på dialekt.

### **Dataanalyse**

**Tematisk analyse.** Innenfor kvalitativ metode finnes det ulike måter å analysere og tolke datamaterialet på (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016). I denne studien ble det benyttet en tematisk analyse med utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sine retningslinjer. En tematisk analyse er en svært fleksibel metode som benyttes for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (temaer/kategorier) i datamaterialet. Dette gjøres ved å aktivt søke etter gjentagende meningsmønstre i datasettet som utgjør temaer tilknyttet problemstillingen (Braun & Clarke, 2006). Bakgrunn for valg av tematisk analyse som metode var dens fleksibilitet i henhold til vitenskapelig ståsted, samt at metoden anses som enkel å gjennomføre for nybegynnere innenfor kvalitative undersøkelser. I tillegg vil en tematisk analyse passe godt for å gjenkjenne og finne mønstre når man har store mengder data (Braun & Clarke, 2006). Etersom denne studiens analyse baserer seg på fokusgruppeintervjuer med totalt 15 informanter, var det nødvendig med en analyseform som var enkel å håndtere ved slike store mengder med data.

**Gjennomføring av tematisk analyse.** I følge Braun og Clarke (2006) vil den praktiske gjennomføringen av en tematisk analyse skje med seks steg. Dette innebærer å: (1) bli kjent med data, (2) generere koder, (3) søke etter temaer, (4) gjennomgang av temaer, (5) definere og navngi temaer og (6) redegjør i skriftlig rapport. Selv om Braun og Clarke (2006) baserer sine retningslinjer på systematiske steg, er det forskere som mener at stegene bygger på hverandre og at det i noen tilfeller vil være hensiktsmessig å bevege seg mellom stegene for å sikre en god prosess (Maxwell, 2005). Steg 3-5 ble derfor ikke gjennomført systematisk



ved denne studien, men heller som en prosess der man beveget seg mellom stegene for å komme frem til bedre kombinasjoner av koder og temaer.

Som analyseverktøy i gjennomføringen av denne tematiske analysen ble NVivo (12) benyttet. NVivo er en programvare med analyseverktøy som kan benyttes innen kvalitativ metode for koding av tekst, lyd, bilde og video. Programmet er fornuftig å bruke ved analyse av kvalitativ data ettersom det hjelper deg med å sortere koder og gjør kodingsprosessen ryddig og oversiktlig.

**Steg 1: Bli kjent med data.** Første steget i en tematisk analyse er å gjøre seg kjent med datamaterialet man har innhentet (Braun & Clarke, 2006). Dette innebar en gjennomgang av de skriftlige praksishistoriene fra virksomhetene og transkriberingen av intervjuene. Alt datamaterialet ble lest nøye gjennom for å få en oversikt over og gjøre det mulig å danne seg tanker omkring innholdet. Jeg anså det som spesielt viktig å lese nøye gjennom de transkriberte intervjuene jeg selv ikke hadde transkribert før analysen. Dette var for å få et bedre forståelsesgrunnlag og ikke la innholdet i de enkelte intervjuene jeg selv hadde transkribert farge min helhetsforståelse av datamaterialets innhold. Ettersom praksishistoriene ikke direkte ble benyttet til studiens resultater, baserte den videre analysen seg kun på de transkriberte fokusgruppeintervjuene.

**Steg 2: Generere koder.** Videre er det neste steget i en tematisk analyse å generere koder basert på utsagn fra datamaterialet. Koder kan baseres på et ord, en setning eller et helt avsnitt som har et meningsbærende innhold relevant for studiens problemstilling (Braun & Clarke, 2006). Kodingen kan gjennomføres ulikt avhengig av om man benytter en induktiv eller deduktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming vil analysen ta utgangspunkt i et teoretisk perspektiv og kan være farget av forventninger man har hatt i forkant av analysen. En induktiv tilnærming vil heller analysere data med «blanke ark» og utvikler teoretiske perspektiver basert på analysen av egen empiri (Thagaard, 2018). Man kan derfor si at en induktiv tilnærming beveger seg «fra empiri til teori», mens en deduktiv tilnærming går «fra teori til empiri» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 47). I denne studien ble det benyttet en tilnærming som befinner seg i en posisjon mellom disse to, også kalt abduksjon. En abduktiv tilnærming innebærer at man både utvikler teori basert på analyser (induktiv), samtidig som man tolker data i lys av eksisterende teori (deduktiv) (Thagaard, 2018). I følge Mason (2018) har en slik tilnærming styrke ved at den representerer en kontinuerlig prosess. Dette er fordi man benytter både analyse av data, henter inspirasjon fra egen teoretiske bakgrunn og i tillegg utvikler nye perspektiver underveis i analysen. Årsaken til at denne studien tar utgangspunkt i en abduktiv tilnærming, er fordi min teoretiske bakgrunn fra deltakelsen i forskningsprosjektet til SINTEF og de skriftlige praksishistoriene ga meg noen

forutinntatte tanker omkring resultatene fra analysen. Samtidig ble fokuset på lederne og en relasjonsorientert lederatferd tatt før datainnsamlingen var ferdig. En ren induktiv tilnærming ville derfor ikke passet som utgangspunkt. Imidlertid utførte jeg en analyse der jeg ikke hadde utpekt meg noe spesifikt teoretisk utgangspunkt, annet enn fokuset på relasjonsorientert lederatferd i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Samtidig prøvde jeg ikke å bekrefte noen form for teori som allerede eksisterer, noe som gjorde at en ren deduktiv tilnærming heller ikke var et riktig valg. Ved en abduktiv tilnærming åpnet derfor muligheten seg for at jeg kunne benytte en metode som gjorde det mulig å kombinere tilnærmingene, der jeg både analyserte data med deltakelsen i forskningsprosjektet og de skriftlige praksishistoriene i baktankene, samt utviklet teori basert på den systematiske analysen (Thagaard, 2018).

Valget av enten en induktiv, deduktiv eller abduktiv tematisk analyse vil legge føringer for hvordan man koder datamaterialet i analysen. Innenfor en induktiv tematisk analyse er det vanlig å benytte seg av en semantisk måte å kode og utvikle temaer på. Her søker man etter koder og underliggende temaer som reflekterer det eksplisitte innholdet i datamaterialet. Forskeren leter ikke etter meningsinnhold utover det som uttrykkes direkte av informanten (Braun & Clarke, 2006). Ved en deduktiv analyse er det derimot mer vanlig å benytte seg av en latent form i søken etter temaer. Ved en latent tilnærming søker man etter det underliggende meningsinnholdet i datamaterialet som ikke eksplisitt uttrykkes av informanten, noe som innebærer at forsker selv må tolke meningsinnholdet (Braun & Clarke, 2006). Ettersom denne studien benytter en abduktiv tilnærming, var det naturlig at det her også ble benyttet en kombinasjon av en semantisk og latent koding og temautvikling. I følge Braun og Clarke (2006) er det greit å gjøre tilpasninger ved gjennomføringen av en tematisk analyse så lenge analysen har en god teoretisk sammenheng, samt man er konsekvent gjennom hele prosessen.

**Steg 3: Søke etter temaer.** Etter at datamaterialet er kodet, vil det neste steget være å søke etter temaer blant de etablerte kodene. Et tema vil identifisere et enda bredere meningsinnhold enn det en kode vil og et tema vil vanligvis bygges opp av flere koder. Relaterte koder ble derfor gruppert og dannet utgangspunktet for potensielle tema (Braun & Clarke, 2006). Dette ble gjort i Nvivo der jeg gikk nøye gjennom hver kode inne i programvaren. De kodene som gikk igjen eller hadde relasjoner med andre koder ble så samlet og gitt et midlertidig navn. De midlertidige temaene ble samlet i et Excel-ark etter anbefaling av Ose (2016).

**Steg 4: Gjennomgang av temaene.** For å forsikre at kun relevante koder og temaer inkluderes i resultatet fra analysen, er det viktig å utføre en gjennomgang av temaene etter at temaene er identifisert. Ved en slik gjennomgang er det mulig at man identifiserer temaer som

nødvendigvis ikke er temaer eller temaer som går inn under hverandre (Braun & Clarke, 2006). Dette ble utført i det nevnte Excel-arket ved en grundig gjennomgang av de midlertidige temaene. Jeg forsikret meg om å beholde en kopi av de originale temaene ved hver gjennomgang, slik at forkastede koder og temaer var tilgjengelige ved en potensiell ny vurdering av temaene.

**Steg 5: Definere og navngi temaene.** Videre steg i en tematisk analyse vil så være å navngi temaene man har identifisert i de tidligere stegene. I praksis begynte navngivingen allerede i steg 3 da søkingen etter temaer resulterte i midlertidige navn for å gjøre det mulig å skille grupperingene fra hverandre. Dette illustrerer hvordan det kan være vanskelig å gjennomføre stegene i en tematisk analyse separat og stegvis, noe som støtter Maxwell (2005) sitt råd om å bevege seg mellom stegene i søken etter de best mulige temaene for problemstillingen.

Til slutt resulterte den tematiske analysen i følgende temaer som danner grunnlaget for resultatdelen: *ansvarliggjøring av sine medarbeidere, inkludere sine medarbeidere, stimulere til refleksjon, synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, se hver enkelt medarbeider og individuell tilrettelegging*. Enkelte av temaene har undertemaer som beskrives ytterligere i resultatdelen (se tabell 4).

**Steg 6: Skrive rapport.** Det siste steget ved en tematisk analyse er å skrive en rapport med utgangspunkt i resultatene fra analysen. Dette skjer på bakgrunn av de endelig definerte temaene nevnt i steg 5. Rapporten, eller i dette tilfellet resultatdelen i oppgaven, anses som «historien» til analysen og skal representere funnene fra studien ved bruk av sitater og tolkninger. Her henviser man leseren til hvilke temaer og mønstre man fant i analysen og deres tilknytning til problemstillingen. Det er viktig å begrunne valg av temaer godt, noe som gjøres ved å velge ut sitater som fanger essensen av tolkningen (Braun & Clarke, 2006).

### **Forskningsetiske vurderinger**

Ettersom kvalitativ forskning, og denne studien spesifikt, innebærer direkte kontakt med de som studeres, er det viktig å ta hensyn til forskningsetiske retningslinjer (Thagaard, 2018). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er utviklet med den hensikt å bistå forskere innenfor fagfeltet med å reflektere rundt egne etiske oppfatninger og holdninger ved forskning. Retningslinjene ønsker også å sikre en forsvarlig forskning i henhold til andre parter som påvirkes av forskningen og som den kan ha eventuelle konsekvenser for (NESH, 2016). Denne studien tok dette i betraktning, spesielt med tanke på frivillig deltakelse, informert samtykke og konfidensialitet. Studien ble også meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) i forkant av

datainnsamlingen (se vedlegg 2 og 3). Dette tilsier at behandlingen av datamaterialet er i samsvar med lovverket.

**Informert samtykke.** I henhold til NESH sine retningslinjer, mer spesifikt punkt B. «Hensyn til personer», er det viktig at det gis tilstrekkelig med informasjon under datainnsamlingen for å ivareta de utforskedes rettigheter (NESH, 2016). Her nevnes det at informantene har krav på informasjon om prosjektet, samt krav om informert og frivillig samtykke. Informantene mottok derfor et informasjonsskriv på forhånd av fokusgruppeintervjuene (se vedlegg 4) og ble bedt om å lese nøye gjennom dette. Informasjonsskrivet inneholdt bakgrunn og formål med studien, hva deltakelse i forskningsprosjektet innebærer, behandlingen av personopplysninger, frivillig deltakelse og kontaktinformasjon ved ytterligere spørsmål. For å sikre at informantene forstod innholdet ble det gitt en kort beskrivelse av skrivets viktigste innhold før det ble lest og signert. Her ble det også informert om at informantene til enhver tid kunne trekke seg under intervjuet for å minske ytre press til deltakelse (NESH, 2016). Alle deltakerne signerte informasjonsskrivet, noe som tilsier at informantene fikk tilstrekkelig med informasjon om studiens hensikt og deltok frivillig i prosjektet. Informantene mottok også egen kopi av informasjonsskrivet som de selv fikk beholde.

**Anonymisering og konfidensialitet.** For å sikre at informantene ikke var mulig å identifisere i studien, ble en rekke opplysninger anonymisert under transkriberingen. Her ble informantenes navn, virksomhetens navn og lignende opplysninger enten erstattet eller fjernet. Blant annet ble virksomhetenes bransje erstattet med NACE-koder for å sikre full anonymisering av virksomhetene. Hver informant ble også tildelt et tilfeldig nummer ved transkriberingen som virket som en indikator på hvem som kom med hvilke utsagn for å kunne identifisere mønstre fra informantenes utsagn.

For å sikre konfidensialitet i studien var det viktig med god behandling av lydopptakene fra datainnsamlingen. Ingen lydfiler ble derfor lagret på personlig datamaskin, kun på SINTEF sin egen server med passordbeskyttelse. Lydfilene ble slettet direkte etter endt transkribering. De anonymiserte intervjuene befant seg også kun på SINTEF sin egen server, ved en låst og passordbeskyttet enhet.

## Resultater

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Denne delen av oppgaven vil nå ta for seg en beskrivelse av resultatene fra den tematiske analysen av datamaterialet. Resultatene baserer seg på informantenes beskrivelser av hvordan de har arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis.

Hovedtemaene som utpekte seg via den tematiske analysen er: *ansvarliggjøring av sine medarbeidere, inkludere sine medarbeidere, stimulere til refleksjon, synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, se hver enkelt medarbeider og individuell tilrettelegging*. Temaene underbygges av et utvalgt antall sitater fra informantene ved samtlige av intervjuene og er markert for å synliggjøre hvilken informant som uttrykte hva (Fra L1 til L14). Temaene inkluderer undertemaer for å illustrere ulike aspekter av temaene. Se tabell 4 for en oversikt over utvalgte temaer og undertemaer.

Tabell 4.

*Oversikt over analysens temaer og undertemaer.*

Tema	Undertema
Ansvarliggjøring av sine medarbeidere	
Inkludere sine medarbeidere	Skape en felles forståelse Involvering og medvirkning Utnytte partssamarbeidet
Stimulere til refleksjon	
Synlig ledelse	Tilgjengelighet Tilstedeværelse
Kjenne sine medarbeidere	Nysgjerrig på sine medarbeidere Gjenkjenne individuelle behov
Se hver enkelt medarbeider	Formidle at de er viktige Uttrykke individuell omtanke Anerkjenne alle
Individuell tilrettelegging	Tilrettelegging av ulike behov Mulighet for individuell tilrettelegging Rettferdig tilrettelegging

### Ansvarliggjøring av sine medarbeidere

Som tydeliggjort i det teoretiske grunnlaget er det leder som først og fremst er ansvarlig for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I følge Arbeidsmiljøloven står leder ansvarlig for løpende kartlegging av arbeidsmiljøet for å identifisere risikofaktorer og initiere nødvendige tiltak (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 3-1-2). Imidlertid vil det ikke være mulig for leder å drive dette arbeidet alene og samarbeidet mellom leder, tillitsvalgt, verneombud og de øvrige ansatte er derfor et viktig moment for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 3-1-1). Medvirkningsplikten i Arbeidsmiljølovens § 2-3-1 beskriver at medarbeidere aktivt skal delta og medvirke i tiltak som er iverksatt for å skape et godt arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). Det er tydelig at informantene i dette utvalget ser på ansvarliggjøringen av de ansatte som et viktig element for å lykkes med samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En informant ga uttrykk for å være spesielt opptatt av at de ansatte selv er bevisst over denne ansvarsfordelingen og beskrev at: «*Arbeidsmiljøet er alle sitt ansvar ... ikke bare sjefen*» (L1). Det er altså tydelig at denne informanten ser på arbeidsmiljøet som noe alle er ansvarlig for, noe som igjen betyr at alle må bidra i arbeidet med å forebygge det. For å illustrere denne ansvarliggjøringen i praksis beskrev informanten at de ved deres virksomhet har utformet det de kaller for «hverdagsregler». Disse reglene er 11 punkter som er formulert for å formidle forventningen av alles bidrag til virksomhetens arbeidsmiljø. Lederen uttrykte følgende om hvordan hverdagsreglene har bidratt til en ansvarliggjøring av de ansatte i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

*Hverdagsreglene beskriver jo ikke bare, holdt på å si, rettigheter. De beskriver like mye plikter for de ansatte. Altså, du plikter å si ifra. Du plikter å ta opp ting. Så det ligger en bevisstgjøring i ... alle sitt ansvar der (...) pinpointe at alle har et ansvar for å bidra. Det er lett for å bli sånn at du er bedre på å ivareta rettighetene dine enn pliktene dine. Du må ivareta begge for at ting skal gå i null (L1).*

Her formilder informanten at hverdagsreglene baserer seg like mye på plikter som det gjør på rettigheter når det kommer til arbeidsmiljøet ved virksomheten. Vedkommende beskriver at det kan være lett å fokusere på egne rettigheter fremfor å forstå at man som arbeidstaker også er pliktig til å delta i arbeidet, slik som det står i Arbeidsmiljølovens paragrafer. Ved å utforme tiltak slik som hverdagsreglene, vil de ansatte forstå at man plikter å bistå, samt at dette er helt nødvendig for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Informanten belyser at måten de ansatte kan bidra på er ved å si ifra og løfte opp utfordringer de opplever på arbeidsplassen. Arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid blir derfor som et samarbeid mellom leder og medarbeiderne der begge parter må bidra. En

annen informant understøttet dette ved å si: «*Den enkelte ansatte skal skjønne at de må bistå selv. Man må løfte opp hvis det er noe som ikke fungerer*» (L2). Her ser man at selv om leder står ansvarlig for virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, handler det i stor grad om at de ansatte belyser utfordringer som leder så kan arbeide videre med. Dette viser hvordan virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid anses som et samarbeid basert på en gjensidig forpliktelse mellom leder og de ansatte. En slik gjensidig forpliktelse er i samsvar med modne partnerskap innenfor LMX, der leder og medarbeider har dannet en relasjon basert på gjensidig tillit, respekt og ansvarliggjøring for hverandre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette illustrerer hvordan ansvarliggjøringen skaper en gjensidig forpliktelse mellom leder og medarbeiderne, noe som er viktig i samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### **Inkludere sine medarbeidere**

Et sentralt tema identifisert i analysen er hvordan lederne arbeider for å inkludere sine medarbeidere i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Sammen med en ansvarliggjøring, viste det seg at leder må inkludere medarbeiderne for å få til et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Informantene uttrykte at inkluderingen utføres med den hensikt å skape en felles forståelse, samt at måten dette gjøres på er ved å sørge for involvering og medvirkning gjennom en effektiv utnyttelse av virksomhetens partssamarbeid.

**Skape en felles forståelse.** En av årsakene til at lederne ønsker å inkludere de ansatte i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er for å skape en felles forståelse omkring viktigheten av det forebyggende arbeidet i virksomheten. En informant uttrykte følgende: «*Vi må sitte med samme informasjon, vi må kjenne på de samme dilemmaene. Det tror jeg er et viktig moment*» (L3). Her uttrykker vedkommende at man må ha samme informasjonsgrunnlag og oppleve de samme utfordringene for å få til et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ved å ha et likt utgangspunkt vil det være lettere for de ansatte å forstå beslutninger som tas og iverksetting av tiltak, ettersom man lettere kan se hvorfor de er nødvendige. Dette kom til uttrykk av en informant som sa: «*(...) sånn at forståelsen for hvorfor ting blir som de blir. Sånn at de går ut med en tillit til at det her blir greit, som forplanter seg*» (L4). Det er altså tydelig at lederne verdsetter det å sitte med samme informasjon og ha en lik forståelse for utfordringene og initierte tiltak i virksomheten. På denne måte forsikrer man seg om at de ansatte føler seg inkludert i nødvendige saker og styrker dermed også den prosessuelle rettferdigheten i virksomheten. Dette er basert på at den felles forståelsen som skapes av å ha likt informasjonsgrunnlag og oppleve de samme utfordringene kan bidra til en opplevelse av at prosesser og beslutninger

som tas i virksomheten er rettferdig gjennomført (Andersen & Borg, 2018). Denne opplevde prosessuelle rettferdigheten vil igjen kunne styrke de ansattes tillit til leder ettersom vedkommende fremstår mer troverdig når man er åpen, formidler nøyaktig informasjon og er grundig i begrunnelser (Whitener et al., 1998). På denne måten ser man hvordan etablering av en felles forståelse kan styrke virksomhetens forbindende sosiale kapital og skape et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

For å skape en felles forståelse omkring virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, var det flere av informantene som uttrykte at man som leder må fronte nødvendigheten av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet. Flere av informantene var spesielt opptatt av å ha en riktig innstilling og ikke utføre arbeidet på bakgrunn av at man er lovpålagt det. En av informantene understreket poenget på ulike måter ved å si følgende:

*Jeg har alltid vært opptatt av det, men startet ut som leder med veldig mye fokus på prestasjon og ytelse, men skjønner mer og mer at det dreier seg om å legge rammebetingelser for et godt arbeidsmiljø, eller ... bidra til det og fronte nødvendigheten av det. Så ... ehm ... å være tydelig på det, er nok å jobbe med det, og å vise det. Det er nok den viktigste rollen min (L5).*

*Jeg tenker at det er viktig med riktig innstilling til hva det her kan bidra til. Man skal ikke involvere og ... spesielt da når man tenker på partene i arbeidslivet ... fordi at du er pålagt det lovmessig eller at det står i statuttene dine at du skal gjøre det. Du skal gjøre det fordi du ser verdien av det. For det er en verdi. Du må på en måte anerkjenne at det er viktige bidragsytere da, tror jeg (...) Da tror jeg man kommer langt (L5).*

Informanten beskriver leders egen innstilling som en forutsetning for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette gjør at en av ledernes viktigste roller er å kontinuerlig arbeide med å være tydelig og vise at det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet har en verdi. På denne måten fremstår vedkommende som et forbilde som forstår hvilken innvirkning det kan ha på arbeidsmiljøet. En annen informant understreket denne betydningen ved å si følgende:

*Ja, det tenker jo jeg også er viktig i min rolle. Altså, man må være en god rollemodell. Man kan på en måte ikke ... den som forfekter sterke føringer på en del områder, så etterlever jeg det ikke selv. Så skal jeg ha troverdighet så må jeg jo selvsagt være et godt eksempel (...) (L6).*

Gjennom dette utsagnet illustrerer informanten at vedkommende ønsker å være en god rollemodell for sine ansatte. Måten dette gjøres på er ved å selv bidra og formidle verdien av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, fremfor å kun legge føringer for de ansatte.



Dette viser kjennetegn til transformasjonsledelse og idealisert innflytelse, der leder fremstår som en rollemodell som setter gruppens interesser fremfor ens egne (Bass, 1997). På denne måten legger leder seg på lik linje med de ansatte og fremmer en troverdighet ved å fremstå som et godt eksempel. Samtidig antas dette å kunne styrke tilliten medarbeiderne har til lederen, ettersom vedkommende uttrykker god integritet ved å fremstå som et godt forbilde (Whitener et al., 1998). Det at leder fremtrer som en rollemodell som uttrykker idealisert innflytelse kan dermed være et viktig moment for å lykkes med gode samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Involvering og medvirkning.** For å skape en felles forståelse omkring nødvendighet og verdien av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet, er det viktig at lederne involverer de ansatte og legger til rette for medvirkning. Flere av informantene påpekte viktigheten av å involvere alle de ansatte i beslutninger og la de medvirke i prosesser som omhandler virksomhetens arbeidsmiljø. En leder formidlet blant annet at prosesser ikke vil lykkes dersom ikke alle parter involveres:

*Og er det ting som er drevet fra en side, om det måtte være fra ledelsen sin side eller om det er fra de ansatte sin side, så blir det ikke noen gode resultater ut av det. Det må være alle involverte for å få ting til å funke (L1).*

Her får informanten frem at prosesser tilknyttet virksomhetens arbeidsmiljø må drives fra begge sider for å lykkes, noe som krever at de ansatte er delaktige og får medvirke. Informanten formidler at ensidige prosesser ikke gir resultater, noe som gir uttrykk for en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeidere i samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er på lik linje med et modent partnerskap innenfor LMX der informantene uttrykker at de er avhengig av de ansattes bidrag og kompetanse i dette arbeidet. Hvordan man skal sikre involvering og medvirkning i prosesser kan derimot være utfordrende, men samme leder uttrykte at første steg kan være å inkludere tillitsvalgte og verneombudet:

*(...) og det er klart, det er ting som er bestemt høyere oppe i systemet, men når du skal gjøre ting på din arbeidsplass, så må de ansatte føle at de er involverte, og da er jo første steg i den prosessen ... kan jo da være å ta med tillitsvalgte og verneombud (L1).*

Denne informanten anerkjenner at vedkommende ikke alltid har beslutningsmyndighet i alle av virksomhetens prosesser. Imidlertid formidler informanten at man bør involvere de ansatte der man har mulighet, altså ved saker som omhandler egen arbeidsplass. Et godt utgangspunkt for å få til dette vil være å inkludere tillitsvalgte og verneombudet i prosessen. Både

tillitsvalgte og verneombudet er representanter for de ansatte som skal bistå i å ivareta de ansattes interesser i saker som omhandler deres arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 6-2-1; § 8-1-1). En god start kan derfor være å inkludere de i prosesser og la de medvirke for å sikre de ansattes involvering. Informanten beskriver blant annet at vedkommende lar de ansatte medvirke ved å la tillitsvalgte og verneombudet styre en spesifikk endringsprosess de står overfor:

*Ehm ... og i noen tilfeller la dem styre litt avhengig av hva slags prosess det er da, men la dem styre hele greia. Nå har jo jeg ... jeg har gjort et forsøk på det nå da ... i og med at vi skal bygge om og gjøre en ombygging som kan få betydning for arbeidsflyten ... inne på laben. Vi vet at vi mister vaktrommet vårt, vi mister antageligvis spiserommet vårt, og vi må omprioritere litt rom og litt sånne ting (...) Nei, fordi ... dette vil jo ha stor påvirkning på hvordan de skal jobbe, både på dagtid og på kveld og natt og helg og sånne ting, og da synes jeg det er ... da er det jo greit om det er dem som skal stå oppe i det som ... at de har sagt noen ting om det (L1).*

Ved dette eksempelet beskriver informanten at man skal la tillitsvalgte og verneombudet få styre enkelte prosesser dersom det lar seg gjøre og på den måten involvere de ansatte og legge til rette for medvirkning. Informanten beskriver at hensikten bak et slikt tiltak er at endringsprosessen kan ha en direkte innvirkning på de ansattes arbeidsflyt og det er derfor ønskelig at de som påvirkes av prosessen har muligheten til å medvirke. På denne måten tydeliggjøres viktigheten av å involvere medarbeiderne i planer som har en påvirkning på arbeidsmiljøet og viser hvordan informanten legger grunnlaget for en god opplevd prosessuell rettferdighet i virksomheten. Dette er ettersom prosesser og beslutninger vil oppleves rettferdige dersom de som påvirkes av endringen får mulighet til å medvirke. Ved å la tillitsvalgte og verneombudet styre deler av prosessen vil det samtidig kunne styrke tilliten de ansatte har til leder, ettersom tillit fremmes dersom leder delegerer kontroll og tilrettelegger for medvirkning i virksomheten (Whitener et al., 1998). Det kan igjen bidra til å etablere et godt samarbeid mellom leder og medarbeiderne som baseres på tillit til hverandres bidrag. En leder beskrev blant annet det på følgende måte: *“Du involverer folk for å lage de planene. Sant. Den der ... forskjellen der er ganske stor da. Så det med å faktisk involvere da. Starte der og så får man etablert et samarbeid med den andre parten gjennom det” (L6).*

**Utnytte partssamarbeidet.** Tillitsvalgte og verneombudet kan være til god hjelp for å involvere de ansatte og tilrettelegge for medvirkning på arbeidsplassen. Som uttrykt ovenfor kan det første steget være å inkludere tillitsvalgte og verneombudet i prosesser tilknyttet virksomhetens arbeidsmiljø. Samtlige av informantene understreket betydningen av å ha partssamarbeidet som en viktig del av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For

en informant var det å ha med seg partssamarbeidet en avgjørende faktor ettersom det bidro til at vedkommende ikke følte seg så alene i arbeidet og hadde noen å fronte saker sammen med. Ved å illustrere at leder, tillitsvalgt og verneombud står sammen, kan det gi et signal til de ansatte om at beslutninger som tas baseres på alles interesser. På denne måten formidler man at dette er noe alle står sammen om og tydeliggjør at arbeidet ikke kun er drevet ut i fra ledelsens intensjoner. Vedkommende beskrev det slik:

*For meg så blir det å stå alene som leder, å fronte saker, men når du har med partssamarbeid så er de med på å fronte sammen med deg. Og kanskje er det de som skal legge det frem det i plenum, og det er kanskje de som drifter prosessen og deler av utviklingsarbeidet for å vise at det her er vi sammen om. Det er ikke noe som ledelsen har satt i gang, det her er faktisk vi (L7).*

Ved dette sitatet ser man at informanten verdsetter å ha partssamarbeidet med seg for å fronte saker i tilknytning til virksomhetens arbeidsmiljø. Lederen tydeliggjør at vedkommende i enkelte tilfeller lar tillitsvalgt og verneombud legge frem saker for de ansatte eller lar de drifte enkelte prosesser med den hensikt å formidle at alle står sammen i dette arbeidet. Dette illustrerer igjen en mulighet for styrket tillit til leder ved å tilrettelegge for en god prosessuell rettferdighet i virksomheten der prosesser og beslutninger oppleves å baseres på alles interesser (Olesen et al., 2008).

I tillegg til at partssamarbeidet tydeliggjør overfor de ansatte at deres interesser blir hørt og tatt med i betraktning, uttrykte enkelte av informantene at partssamarbeidet også bidrar til at leder får nødvendig kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljø. Gjennom tillitsvalgte og verneombudet får leder muligheten til å identifisere utfordringer og eventuelle risikofaktorer i arbeidsmiljøet som de ellers ikke ville vært oppmerksom på:

*For tillitsmannsapparatet ser kanskje strømninger i organisasjonen som ikke ledelsen verken får med seg eller er oppmerksomme på. Som vi blir gjort oppmerksomme på også. Det ser jeg som litt viktig da. Det tror jeg faktisk vi ville mistet litt av, hvis vi ikke hadde det samarbeidet og hvis vi ikke hadde hatt organiseringen i arbeidslivet (L6).*

Ut i fra dette utsagnet er det tydelig at informanten ser på partssamarbeidet som en vesentlig funksjon for å fange opp informasjon om virksomhetens arbeidsmiljø. Informanten ser på partssamarbeidet som et helt nødvendig samarbeid og tydeliggjør hvilken konsekvens dette kunne hatt dersom Norge ikke hadde denne unike organiseringen i arbeidslivet med mulighet for medvirkning. I likhet med denne lederen, uttrykte samtlige av informantene at de verdsetter partssamarbeidets bidrag i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En

informant beskrev at tillitsvalgte og verneombudet fungerer som gode medspillere som bistår leder i å formidle hva de ansatte er opptatt av:

*(...) alt er ikke bestandig flott og fantastisk. Av og til har du konflikter, men i det store og hele så er jo tillitsvalgte gode medspillere. Mer medspillere enn motspillere. Og de gangene de bærer fram motforestillinger, så kan man være trygge på at det gjenspeiler også folkene der ute (L8).*

Samtidig som partssamarbeidet skal forsikre at leder får informasjon om hva som rører seg blant de ansatte, kan funksjonen også virke hensiktsmessig den andre veien. En informant beskrev blant annet at deres tillitsvalgte fungerer som en informasjonskanal begge veier. Med dette mente vedkommende at deres tillitsvalgte blir oppfordret til å gi informasjon til ledelsen om hva de ansatte er opptatt av, i tillegg til at de skal gi de ansatte informasjon om saker som kan påvirke arbeidsmiljøet. Informanten formidlet at tillitsvalgte er viktige ved endringsprosesser fordi de gir rikelig med informasjon til de ansatte:

*Vi må jobbe med en endring, og da er det viktig at de er informert og er med på det. Da tar de det igjen ut til andre medarbeidere. Det er en viktig informasjonsbrikke. Det er jo toveisinformasjon, det må ikke bare være en vei, det må være begge veier (L9).*

Ved å holde tillitsvalgt og verneombud informert er man forsikret at alle er oppdatert om alt som foregår i virksomheten, noe som igjen kan skape en felles forståelse. Ved å sikre tilstrekkelig med informasjon begge veier inkluderes alle i prosesser og samtlige har mulighet til å medvirke. En informant støttet dette ved å si at informasjon til tillitsvalgte er et av de viktigste rådene i forbindelse med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid: *“Ja, jeg har et råd. Mange er inne på det, men det er dette med informasjon til tillitsvalgte, hele tiden. Og det jeg ser ... jeg sender kopi på alle ledermøtene våre, så kommer det spørsmål fra tillitsvalgte” (L3)*. Løsningen for å holde de ansatte informert om virksomheten arbeidsmiljø er, i følge denne informanten, å alltid sende referat fra ledermøter ut til tillitsvalgte. På denne måten holder de ansatte seg oppdatert på hva som blir diskutert innad i ledelsen og får samtidig mulighet til å stille spørsmål tilbake. Dette vil sannsynligvis styrke virksomhetens opplevde prosessuelle rettferdighet ettersom de ansatte får tilstrekkelig med nødvendig informasjon, samt at denne informasjonen kan oppleves å komme på de rette tidspunktene (Olesen et al., 2008). På denne måten er alle inkludert og informert om prosesser som har en innvirkning på arbeidsmiljøet og alle kan dermed bidra i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## Stimulere til refleksjon

Gjennom gjentagende sitater er det tydelig at lederne ikke kan stå alene med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid og er derfor avhengig av både tillitsvalgte, verneombudet og de øvrige ansatte i dette arbeidet. Som beskrevet er det viktig med en ansvarliggjøring og inkludering av de ansatte for å skape et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Et godt samarbeid krever derimot at begge parter bidrar, noe som viser betydningen av at lederne ikke står alene med full beslutningsmyndighet, men heller stimulerer til refleksjon omkring dette arbeidet. En måte å få de ansatte til å bidra på, er ved å stille gode spørsmål tilbake til de ansatte. Selv om man er leder har man nødvendigvis ikke svaret på alt, noe flere av informantene selv anerkjente. To informanter understreket dette ved å belyse viktigheten av å stille gode spørsmål tilbake til de ansatte for å få nye perspektiver og gode løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet:

*Du ser jo dette med involvering, og så tenker du at det er jobben. De fleste er jo ikke noe enkeltmannsforetak (...) må bruke tillitsvalgte og ikke tro at du skal ha svaret på alt. Men jeg tror at ved å kunne stille de riktige spørsmålene, så tror jeg at du kan få gode svar. Ikke gi svar til løsninger, kom med forslag, men ikke ... selv om du tror du vet best bestandig, så kan det være at man har noen gode ideer også sånn i hverdagen, å lytte til ... så det å lytte til andre, det tror jeg. Å lytte til andre og involvere, det tror jeg er viktig. Og så det å tørre å prøve noe nytt. Vi går kanskje litt sånn i det samme sporet, hele tiden. Så tørre å tenke nytt, gjøre litt annerledes (L8).*

*Det å stå og begrunne i stedet for at man kommer til ledere og spør hvordan skal jeg gjøre det her nå? Ja, hva tenker du at du skal? Hva tenker du selv da? Du kan jo si at du vil ha et svar når du kommer, men jeg kan ikke kreve hvordan du skal gjøre det fordi jeg er ikke deg, og hvis jeg forteller deg at du skal gjøre det sånn så tar jeg fra deg ansvaret. Jeg tar i fra den oppgaven som er mandatet ditt, og stå i det du, det ansvaret ditt og de valgene du har tatt (L7).*

Ved det første sitatet illustrerer informanten betydningen av samarbeid i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Vedkommende beskriver at de fleste virksomheter ikke er et enkeltmannsforetak, noe som betyr at man må benytte seg av både tillitsvalgte, verneombudet og de øvrige ansattes kompetanse for å komme frem til gode løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet. Dette beskriver en gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeiderne, på lik linje med et modent partnerskap, der man må jobbe sammen for å lykkes (Graen & Uhl-Bien, 1991). Måten begge informantene beskriver å utnytte denne kompetansen på, er ved å få medarbeiderne til selv å reflektere over løsninger. Lederne vil ved slike tilfeller lytte til de ansatte og komme med forslag fremfor å styre deres beslutninger. På denne måten tar ikke lederne ansvaret vekk fra medarbeiderne og benytter en «coachende»

tilnærming til ledelse. En slik form for ledelse har igjen vist seg å samsvare med et modent partnerskap (Fairhurst, 1993), noe som illustrerer hvordan en god relasjon med nærmeste leder basert på en gjensidig forpliktelse innebærer å stole på og utnytte hverandres kompetanse. Lignende kom til uttrykk via et annet utsagn der en informant tydeliggjorde hvordan man i noen tilfeller må lene seg tilbake, vise tillit og stole på de ansattes kompetanse:

*Men det med tillit er ganske viktig. Som leder tror jeg ikke man kan gjøre alt, man må ha tillit til å slippe ballen litt løs og gi dine kollegaer en del oppgaver som de jobber med. Hvor du har tillit til deres ekspertise kan være å si ifra om at i mitt fagområde er det en del jeg ikke har så mye peiling på. Jeg vet omtrent hva det er, men jeg vet ikke nøyaktig. Så det er greit å spørre ekspertene og stole på dem og jobbe sammen med dem. Ha stor respekt for dem. Da blir det et godt samarbeid og da klarer man seg. Men du kan ikke forvente at du kan alt og veit alt og det å stå lang ovenfor de andre kollegaene (L10).*

Ved å lene seg litt tilbake og formidle at de trenger de ansattes kompetanse, kan det åpne opp for gode samarbeidsmuligheter mellom leder og sine medarbeidere. Dette er spesielt viktig ettersom det vil kan bidra med nye perspektiver og innfallsvinkler på virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer. En leder uttrykte at vedkommende verdsetter det å få andre perspektiver på følgende måte: *“Jeg tenker at de ser kanskje ... altså, har andre innfallsvinkler og ser på andre ... vi har kanskje samme mål, men de har andre løsninger. Får en annen innfallsvinkel på problemet (...)” (L8)*. Denne informanten beskriver gjennom sitt utsagn at ledere og medarbeidere kan ha samme mål, men ulike måter å komme frem til løsningen på. Dette viser at informanten verdsetter de ansattes perspektiver for å komme frem til gode og nyttige løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet, noe som gjøres ved å stimulere til refleksjon. En slik lederatferd kan sees i sammenheng med transformasjonsledelse og intellektuell stimulering. En leder som uttrykker intellektuell stimulering vil tilrettelegge for gode utviklingsmuligheter ved å oppfordre de ansatte til å se på utfordringer på nye måter og dermed stimulere til kreativitet og innovasjon (Bass, 1999). Dette illustrerer igjen at arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid er et samarbeid der leder oppfordrer de ansatte til å bidra med nye perspektiver for å komme frem til gode og nyttige løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet.

### **Synlig ledelse**

I beskrivelsen av ledernes praktiske gjennomføring av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, var det flere av informantene som beskrev elementer av en synlig ledelsestilnærming for å lykkes med dette arbeidet. Noe som spesielt ble trukket frem var

betydningen av å være tilgjengelig og tilstedeværende blant de ansatte ved virksomhetens arbeidsmiljø.

**Tilgjengelighet.** En stor del av det å utføre synlig ledelse innebærer at leder oppfattes som tilgjengelig av sine medarbeidere. Informantene uttrykte at det å være tilgjengelig er spesielt viktig ettersom de ønsker at medarbeiderne skal føle at de kan komme til leder med opplevde utfordringer ved behov. En leder formidlet dette på følgende måte:

*Å senke terskelen for at folk skal komme med de utfordringene de har da. Du vil jo gjerne være en sånn type som gjør at folk kommer med de problemene ... det med at du er der med de ansatte da og tar kaffe og lunsj sammen med dem og sånn ... hva skal jeg si ... alminneliggjøres litt da, blir litt mer tilgjengelig. Du er ikke sjefen med stor S som sitter bak den stengte døra ... det er ingenting som skaper så mye avstand som at døra inn til sjefen hele tiden er stengt (L1).*

Gjennom dette sitatet formidler informanten at vedkommende ønsker å være tilgjengelig for sine medarbeidere ved å senke terskelen for at de tar opp utfordringer de opplever ved virksomhetens arbeidsmiljø. Måten informanten utøver en slik tilgjengelighet er ved å ha en “åpen-dør” tilnærming til ledelse og på den måten også alminneliggjøre seg selv for de ansatte. Samme informant formidlet at: “Terskelen for å stikke hodet innom blir jo fryktelig stor da, når døren er stengt hele tiden” (L1). Sitatet viser at informanten selv er bevisst over at det å holde døren lukket kan signalisere at leder ikke er tilgjengelig. Det kan antas å hindre de ansatte fra å ta opp utfordringer med leder som vedkommende egentlig bør være bevisst over i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. På denne måten blir “åpen-dør” tilnærmingen til ledelse både som en metafor og en konkret tilnærming som illustrerer viktigheten av tilgjengelighet i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

En informant beskrev tilgjengelighet som en viktig faktor for at de ansatte trives på arbeidsplassen. Vedkommende innførte derfor et konkret tiltak som skulle styrke de ansattes opplevelse av leders tilgjengelighet. Bakgrunnen for tiltaket var at leder og medarbeiderne kan finne seg på ulike lokasjoner i løpet av en arbeidsuke og lederen har derfor ikke anledning til å være tilgjengelig til enhver tid. Betydningen av tilgjengelighet ble leder selv bevisst over via en medarbeiderundersøkelse som synliggjorde at tilgjengelighet er noe de ansatte er opptatt av for å trives på arbeidsplassen. Informanten innførte derfor et tiltak hvor vedkommende avklarte et fast tidspunkt hver uke der leder sitter på kontoret og er tilgjengelig for de ansatte. Vedkommende beskrev tiltaket slik:

*Så måten å gjøre det på nå er at jeg hver onsdag så, etter at jeg har vært i barnehagen, så sitter jeg på pauserommet og så sitter jeg der noen timer, ja sånn type fra 2 til 4 timer da så er jeg der tilgjengelig for dem. For det har også vært en*

*tilbakemelding på medarbeiderundersøkelsen at ledelsen ikke er synlig. Så det har på en måte også vært et av punktene da som vi, prioriterer da, at jeg skal være mer ute. Og det er nødvendigvis ikke liksom de store sakene, men det kan være små spørsmål da som de irriterer seg over, eller lurer på og så får de da svar på det med en gang. Og så får man avviklet en del sånne ubekreftede sannheter da som det gjerne blir når det sitter en gruppe mennesker og snakker om ting (L11).*

Ved å innføre et fast tidspunkt der leder er tilgjengelig, gir det et signal om at leder tar de ansattes ønsker om tilgjengelighet på alvor. Dette er til tross for deres utfordrende yrke med ulike lokasjon i løpet av en arbeidsuke. Informanten beskriver at det nødvendigvis ikke er de store sakene som tas opp, men leder får på denne måten mulighet til å oppklare i eventuelle misforståelser blant de ansatte som kan forplante seg dersom de ikke blir tatt tak i. Den samme informanten beskrev en lignende utfordring ved virksomheten hvor de ansatte tidligere hadde opplevd at nærmeste leder ikke ringte dem tilbake. Informanten gjorde derfor en endring i praksis og beskrev at vedkommende nå forsikrer seg å alltid være tilgjengelig på telefon. Vedkommende ser viktigheten av å alltid ringe de ansatte opp igjen dersom noen har ringt, eller ta kontakt så fort man har anledning:

*I endring av praksis for, som leder her da, så er det en banal ting, men veldig viktig ting, og det er når de ansatte ringer så er jeg veldig, veldig opptatt av å være tilgjengelig for dem. For det har vært et sånt kjempe issue her sånn, at her har man ringt til lederen sin, kanskje flere dager etter hverandre og ikke tar de telefonen og ikke ringer de opp igjen. Men det er noe jeg ALLTID gjør. Det er enten så ringer jeg opp igjen, hvis jeg ikke får tatt telefonen så ringer jeg opp igjen så fort jeg kan, eller så sender jeg melding hvis jeg er i et møte og ringer opp etterpå (...) Og det er jo ... jeg får jo vanvittig mye telefoner i løpet av en dag (L11).*

Informanten beskriver her et tiltak som vedkommende selv ser på som en banal ting, men som igjen anses å være et viktig tiltak for de ansatte. Dette er basert på informantens eget utsagn om at vedkommende nå får mange telefoner i løpet av en dag. Det kan bety at de ansatte benytter seg av muligheten, samt at det er av betydning for dem. En mulig antagelse er at det kan styrke tilliten medarbeiderne har til leder. Dette er ettersom åpen kommunikasjon, sett i sammenheng med tilgjengelighet, er en vesentlig faktor for å bygge tillit til nærmeste leder (Whitener et al., 1998). En informant beskrev lignende at vedkommende er opptatt av å bygge tilliten for å signalisere at vedkommende er tilgjengelig: “(...) det er rett og slett å få bygget opp litt tillitt slik at de skjønner at det går an å snakke med meg (...)” (L2). En annen informant formidlet at tilliten medarbeiderne har til leder kan styrkes av så lite som å innføre taushetsplikt blant de ansatte:



*(...) og det handler om så enkle ting som at man som leder har taushetsplikt og de ansatte kan stole på at når de kommer og forteller en ting så blir ikke det spredd ut til hele bedriften. Sånn har det ikke alltid vært her. Og det har noe med tillit å gjøre. Så det har vært en veldig lav tillit til ledelsen her sånn i noen år. Så det har vært en sånn veldig viktig sak for oss å bygge opp den tilliten igjen, vise at ledelsen er til å stole på, at her kan man komme og fortelle om ting uten at det blir spredd ut på pauserommet 5 minutter etterpå (L11).*

Informanten beskriver at det er viktig at de ansatte sitter med en trygghet om at leder har taushetsplikt og ikke formidler det de tar opp videre til resten av virksomhetens ansatte. Sammen med at leder er tilgjengelig, vil det antas å styrke virksomhetens relasjonelle rettferdighet basert på at leder fremtrer ærlig og uttrykker respekt for de ansatte (Olesen et al., 2008). Dette vil igjen kunne øke sannsynligheten for at de ansatte kommer til leder med utfordringer de opplever i arbeidsmiljøet, som leder så kan arbeide videre med for å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø.

**Tilstedeværelse.** I tillegg til tilgjengelighet, er også tilstedeværelse en forutsetning for utøvelse av en synlig ledelsestilnærming. Flere av informantene uttrykte viktigheten av å være tilstede blant de ansatte. Ved å være tilstede i virksomheten vil leder få et større innblikk i hvordan arbeidsmiljøet oppleves ved egen virksomhet. En informant beskrev det på følgende måte:

*Jeg er ute i miljøet, for å si det sånn. Det synes jeg er kjempe lurt. Når de har frokost og sånt, gjerne på avdelingen. Da vet jeg at da sitter de, og da har jeg kjangs å treffe de (...) Så da går jeg liksom rundt. Da møter jeg de ansatte (...) da får man på en måte tilgang til arbeidsmiljøet, på en måte (...) (L12).*

Ved å være tilstede i arbeidsmiljøet får leder muligheten til å treffe de ansatte, snakke med hver enkelt og høre hva de er opptatt av. Dette gir lederne en gylden mulighet til å få tilgang til arbeidsmiljøet og selv kjenne på hvilke utfordringer de ansatte opplever. En informant beskrev at vedkommende opplevde turnusen i virksomheten som en utfordring når det kom til å være tilstedeværende og se alle ansatte i løpet av en arbeidsuke. Informanten løste dette problemet ved å komme litt tidligere på jobb om morgenen for å ha muligheten til å se og snakke med nattevakten før de går av skiftet. På denne måten får leder anledning til å oppklare i eventuelle saker og delta i den uformelle praten med alle sine ansatte, også de som jobber kveld og natt. Informanten tok opp initiativet ved to ulike tilfeller:

*Det kan godt hende at det ... jeg tenker det at jeg prater med nattevakten på morgenen, selv om det bare er i to minutter, så kan det hende at det stopper ... altså at det er noe som de har pratet om som stopper der. Fordi at kanskje det er noe de har lurt på, noe de synes er merkelig eller et eller annet sånt noe, også får dem kanskje*

*forklaring for det, også er det ferdig. Istedenfor at de skal komme ... på neste nattevakt eller noe sånt og så da får de pratet litt med de som går av vakt da, og så er det liksom ... da har du ... da har du involvert to til, og så er det egentlig ingen som vet også er det en sånn ball som begynner å rulle og bygge på seg og masse misforståelser, fordi at det er egentlig ingen som vet, ingen har spurt ... ingen har spurt den som kan svare på det (L1).*

*Det med altså å være ... være sammen med ... med de arbeidstakerne, der det er naturlig å være sammen med dem. At du er litt rundt og ... hva skal jeg si? Kjenner på pulsen? Ja, ... at ... sånn som jeg sa i sta, om at jeg møter ... begynner litt før på arbeidet for å ... for å treffe nattevakten, for det kan være ... det kan gå uker mellom hver gang jeg treffer noen av dem. At det å da i samme slengen få med meg neste vaktskiftet for at det og da skal være tilgjengelig for ... for dem også, for det kan være like lenge til jeg treffer dem også. Så ... og ... ja, den der kaffekoppen midt på dagen, lunsjen, og ikke mure seg inne på et ... et kontor og liksom bare være sjef. Altså, du må være litt kollega også (L1).*

Informanten beskriver her at tilstedeværelse i virksomheten gjør at man får mulighet til å fange opp eventuelle utfordringer i arbeidsmiljøet. Lederen viser at vedkommende er tilstede og tilgjengelig for de ansatte og får derav anledning til å prate med dem, høre hva de er opptatt av og kan avklare eventuelle spørsmål og misforståelser. Dette kan ha en forebyggende effekt ved at man forhindrer misnøye og konflikt. Informanten får på denne måten høre fra hver enkelt ansatt hva de er opptatt av som enkeltindivider. Lignende uttrykte også en annen informant:

*Ja, det er sant, det. Jeg sitter også og tenker på dette med å fange opp før, når det er noe, å være til stede blant medarbeiderne for å klare og fange opp hvis det er noe som rører seg rundt omkring. Ofte får man høre ting fra den enkelte ansatte, og hva de prater om som enkeltindivider (L3).*

Denne informanten beskriver at det å bevege seg rundt i virksomheten vil resultere i at man får tilgang på hver enkelt medarbeider og får et innblikk i hva de er opptatt av. En slik lederatferd er i samsvar med individuell omtanke innenfor transformasjonsledelse, der leder oppfordres til å bevege seg i arbeidsmiljøet og kommunisere direkte med de ansatte for å tilrettelegge for gode relasjoner med hver enkelt arbeidstaker (Bass & Riggio, 2006). På denne måten vil det være lettere å bli oppmerksom på eventuelle utfordringer ved virksomhetens arbeidsmiljø og kan derfor anses som et viktig element i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

## Kjenne sine medarbeidere

Gjennom synlig ledelse får leder anledning til å prate med de ansatte og styrker dermed muligheten til å bli kjent med hvordan hver enkelt arbeidstaker opplever virksomhetens arbeidsmiljø. To informanter uttrykte at det å være tilgjengelig og tilstedeværende blant sine medarbeidere har en positiv innvirkning på det å bli kjent med hver enkelt arbeidstaker, noe som igjen er en forutsetning for å skape et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid:

*Ja, nei, men altså, det å ... vite hvem du leder og hvem du skal ... hva skal jeg si, yte service overfor. Det ... altså, hvis du ikke ... hvis du ikke vet hvem du har med å gjøre, så, da nytter det ikke. Da er du tilbake til den der sjefen som murer seg inne på eget kontor og ikke viser nesen utenfor døra. Det ... nytter ikke (L1).*

*Du må vite hva det er du kan få. Altså, hvordan kan du løse det ved hjelp av de medarbeiderne du har. Og ... kjenne medarbeiderne. Det er ... altså ... rett og slett å bli kjent med de folkene du skal lede. For da kan du og finne ut av hvordan du kan klare å levere (L2).*

Her uttrykker informantene at en positiv effekt av det å være tilgjengelig og tilstede i virksomhetens arbeidsmiljø, er at man som leder får muligheten til å bli kjent med sine medarbeidere. Som beskrevet formidler informantene at man må vite hvem man skal yte service for, noe som betyr at man må kjenne hver enkelt arbeidstaker og gjenkjenne deres individuelle behov. En forutsetning for dette er at man blir kjent med relasjonen man har med hver enkelt arbeidstaker. En av informantene uttrykte dette på følgende måte: «*For det er det som er kjempeviktig, å være litt sånn bevisst på at man ... men det går jo igjen på å bli kjent med folk og finne ut av hva som ... er ... hva slags relasjoner man har*» (L2). En slik form for ledelse kan sees i sammenheng med modne partnerskap innenfor LMX. Dette er ettersom et modent partnerskap bygger på et syn på ledelse som noe som er individuelt basert på leder og medarbeiders unike relasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette illustrerer hvordan det å bli bedre kjent med hver enkelt arbeidstaker og deres unike relasjon kan gjøre det lettere for leder å vite hvordan vedkommende skal lede den enkelte og dermed også gjøre det lettere å samarbeide om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Nysgjerrig på sine medarbeidere.** For å kunne bli kjent med sine medarbeidere og deres relasjon, uttrykte enkelte av informantene at det å være nysgjerrig på de ansatte kan være et nødvendig utgangspunkt. En informant formidlet klart og tydelig at man som leder må være litt nysgjerrig på de man leder: «*Og ... og finne litt ut av hvordan ... være litt nysgjerrig på dem. Altså, hvordan er man som mennesker (...)*» (L2). En annen informant beskrev at

vedkommende selv var nysgjerrig og stilte en del «dumme spørsmål» i starten av sin ansettelse som leder. Dette viste seg å falle i smak blant de ansatte:

*Men det er klart, første gangen jeg var anleggsleder da, kom ut på et prosjekt. Skulle egentlig bare være observatør, men tre måneder senere var anleggslederen borte og jeg måtte oppleve den enorme ... det å stille dumme spørsmål til folk. Jeg måtte jo spørre fordi jeg hadde ingen kunnskap. Og ... det å begynne og snakke med folk, spørre dem, «hvorfor gjør du det sånn, og ikke sånn». Hvordan det trigget folk da. Hvordan det klarte å, umiddelbart egentlig å få en positiv respons. Spurte samtidig som man utfordret dem. Så sånn sett så funket det jo ganske bra, på en enkel måte (L5).*

Utsagnet kan tyde på at det å stille spørsmål og være nysgjerrig på de ansatte, selv bare utførelsen av arbeidsoppgavene, kan ha motiverende effekt på de ansatte.

**Gjenkjenne individuelle behov.** Ved å ha en nysgjerrig tilnærming til de man leder, kan det resultere i at man blir bedre kjent med sine medarbeidere og dermed også får en bedre kjennskap til relasjonen man har med hver enkelt arbeidstaker. En positiv konsekvens av dette kan være at leder lettere blir oppmerksom på hvilke individuelle behov hver enkelt arbeidstaker har i tilknytning til virksomhetens arbeidsmiljø. Ved å bli kjent med sine ansatte vil man altså få innblikk i hvordan hver enkelt medarbeider opplever arbeidsmiljøet, samt hvilke individuelle behov det eventuelt trengs tilrettelegging for. En informant sa blant annet: «Det er ikke sikkert at det som funker for deg funker for alle andre» (L1). Her får informanten frem betydningen av at ulike personer har ulike behov, og man må derfor kjenne sine medarbeidere for å få en forståelse for hva som fungerer for den enkelte. Lignende kom til uttrykk fra en annen informant som beskrev at man som leder må vite hvordan hver enkelt medarbeider er sammensatt og tilpasse ut i fra den enkeltes behov:

*(...) at du må kjenne de folkene du skal lede. Altså, ha en kompetanse på det. Ha noen grunnverdier som du er kjent med at det gjelder den også ... du bare rett og slett ... hvis man har muligheten til det, hvert fall til de nærmeste, så må du gjøre deg kjent med hva er det for noe, hvordan er de liksom sammensatt. Ehm ... så det der ... det tror jeg og er en viktig sak også, har jo jeg gått rundt og trodd hele tiden at ... de siste årene ... du skal gjøre mot andre det du ønsker at de skal gjøre mot deg, og det har jeg skjønt at er totalt feil (...) (L2).*

Denne informanten viser gjennom sitt utsagn at man som leder ikke skal behandle alle helt likt og at ledelse krever ulik tilnærming avhengig av hvordan den ansatte er sammensatt. Dette understreker behovet for ledelse som er tilpasset leder og medarbeiders unike relasjon i samsvar med et modent partnerskap (Graen & Uhl-Bien, 1995). For å lykkes med det må leder oppnå kompetanse på hvordan medarbeiderne er sammensatt, samt hvilket arbeid hver

enkelt mester eller trives best med. Denne kompetansen gjør at man som leder kan tilpasse arbeidssituasjonen til den enkelte, noe som igjen kan ha en forebyggende effekt. En informant understreker dette poenget på følgende måte:

*(...) det er klart, det er jo folk som trives bedre med enkelte oppgaver enn andre oppgaver, og ... så liksom ... og jeg har jo en viss formening om hvem som ... hvis det er noen som mistrives veldig sterkt med noen oppgaver så har jo jeg en viss følelse med hvem det er og hvem det dreier seg om, sånn at det å styre unna ... ehm ..., holdt jeg på å si, det å ikke gi ... gi de personene de oppgavene i alt for stor grad da, er jo ... kan jo være greit. Men jeg er heller ingen tilhenger av at ... av at du skal liksom fritas for alt du synes er kjedelig eller ubehagelig eller (...) (L1).*

Gjennom dette sitatet ser man at informanten til en viss grad tilpasser arbeidsoppgavene ut i fra hva vedkommende opplever de ansattes mestrer og trives best med. På denne måten uttrykker informanten individuell omtanke sett i sammenheng med transformasjonsledelse. Dette er ettersom individuell omtanke innebærer demonstrering av aksept for individuelle forskjeller, samt en underliggende forståelse for at arbeidsoppgaver og ressurser bør tilpasses hver enkelt arbeidstaker (Bass & Riggio, 2006).

I tillegg til å gjenkjenne hvilke arbeidsoppgaver en medarbeider vil mestre og trives bedre med enn andre, vil det å kjenne sine medarbeidere også gjøre det mulig for en leder å gjenkjenne atferdsmønstre ved blant annet sykefravær. En informant formidlet at vedkommende har gjort seg oppmerksom på dette ved å trekke frem følgende eksempel:

*Samtidig så har jeg også, følger jeg på en måte opp de som har hatt type mønstre i sykefravær. Det kan være at de har blitt syke når de ikke har langfri sånn at de får litt lengre fri, altså de blir syke når de har faktisk spurt om å få ferie og ikke fått ferie utenfor sommerferien da, for eksempel. Ja, sånne ting altså, det er når det kommer snø så blir de syke og så da tar vi på en måte en samtale, kanskje jeg inviterer dem til en prat da og så snakker vi om det og spør dem om det er noe jeg kan gjøre for dem eller hva som plager dem ja, hva som helst, og snakker om det og tar på en måte saken før den kommer da (L11).*

Ved dette eksempelet ser man at informanten er bevisst over enkelte medarbeideres atferdsmønstre i forbindelse med fravær. Dette løses ved å aktivt følge opp de ansatte og gjøre seg oppmerksom på den enkeltes typiske atferdstrekk. Ved å gjenkjenne tidlige tegn vil det være mulig for leder å ta tak i situasjonen på et tidlig stadium og kan på den måten være en bidragsyter i det å forebygge sykefravær ved virksomheten. Dette illustrerer hvordan det å kjenne sine medarbeidere er nødvendig for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### Se hver enkelt medarbeider

I samsvar med at man som leder bør kjenne hver enkelt medarbeider, ble man også oppmerksom på at informantene anser det å se hver enkelt medarbeider som et viktig element i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En informant beskrev at det er spesielt viktig å se sine medarbeidere i dagens hektiske arbeidshverdag. Det å anerkjenne alle og prate med alle kan kanskje anses som en liten ting, men kan igjen ha en stor innvirkning hos de ansatte:

*Nei altså, du kan si det sånn, det der, jeg tror det er veldig viktig det at folk blir sett da, i en sånn type hverdag som vi har her. Og ja, man ser jo dem på pauserommet og så er jeg veldig opptatt av å prate med alle og se alle, høre hvordan det går og sånne ting. Det er jo ikke mer enn det som skal til (L11).*

**Formidle at de er viktige.** Informantene beskrev at det å se sine medarbeidere, og da spesielt ved sykdom eller andre helseplager, er viktig fordi det gjør at de ansatte opplever at virksomheten ser dem og setter pris på dem. Dette uttrykte en informant på følgende måte:

*(...) det er jo helt, altså i mine øyne, helt avgjørende at vi gjør det, fordi det gjør at folk faktisk kommer tilbake på jobb. Og samtidig så opplever de det som veldig positivt for de kjenner jo på det at denne bedriften her faktisk ser dem og ønsker å ta vare på dem og setter pris på dem (L11).*

Lignende uttrykte en annen informant at dersom de ansatte føler et ansvar og opplever en tilhørighet til virksomheten, så kan det gjøre at de ansatte føler seg viktige: «*De føler ansvar. De føler tilhørighet og man vet at hvis jeg ikke er der den dagen, så har det betydning, det utgjør en forskjell*» (L7). Dette utsagnet viser at informantene ønsker å formidle til de ansatte at de er viktige og er av betydning for virksomheten. En slik lederatferd kan sees i sammenheng med både et modent partnerskap innenfor LMX og transformasjonsledelse. Dette er ettersom leders formidling av at de ansatte er viktige og er av betydning for virksomheten kan være et uttrykk for individuell omtanke innenfor transformasjonsledelse. Ved å uttrykke slik individuell omtanke vil det igjen kunne styrke relasjonen mellom leder og medarbeider, og på den måten skape en relasjon basert på tillit, respekt og en gjensidig forpliktelse til hverandre i samsvar med et modent partnerskap (Deluga, 1992). Gjennom en gjensidig forpliktelse er det mulig at de ansatte føler seg som en bidragsyter for virksomheten og motiveres til å komme tilbake på arbeidsplassen, selv ved sykdom. Dette illustrerer hvordan det å se hver enkelt arbeidstaker og formidle at de er viktige, er et nyttig tiltak for å forebygge sykefravær ved virksomheten.

**Uttrykke individuell omtanke.** Et fremtredende funn som kom til uttrykk i denne studien var hvordan informantene er oppmerksomme på å uttrykke individuell omtanke for alle sine medarbeidere. En informant sa at vedkommende fokuserer på å ta hver enkelt medarbeider på alvor og gi dem individuell oppmerksomhet, da spesielt ved sykdom. Hensikten er at det i visse tilfeller kan være bakenforliggende årsaker til fraværet:

*(...) i korte trekk så handler det egentlig om at vi følger opp de syke. Vi ser dem og gir dem oppmerksomhet og tar dem alvorlig. Det er jo sånn at mange kanskje ikke er så veldig syke, men at de har, det kan være at de ikke har det noe greit hjemme for eksempel. Eller det kan være andre ting, og vi tar det veldig alvorlig. Vi inviterer de ansatte inn på møter hvor vi på en måte prøver å få frem hva som egentlig er i veien innenfor de rammene vi kan da (L11).*

Denne informanten beskriver at vedkommende løser slike utfordringer ved å invitere den gjeldende til et møte hvor leder kan avdekke årsaken til fraværet. Dersom det er andre årsaker enn sykdom, vil leder gjøre seg oppmerksom på dette på et tidlig stadium, og kan dermed tilrettelegge for den ansatte så langt det lar seg gjøre. Imidlertid er det ikke alltid ansatte deler slik informasjon helt uoppfordret og en informant uttrykte at man da må evne å lese litt mellom linjene på det som blir formidlet:

*(...) så du må jo som leder like folk, du må like å snakke med folk, og du må like å lytte og se mellom linjene på det som blir sagt. Altså, du må være litt den, som du sier, fange opp og ha evnen til å fange opp. Det gir lederkompetanse (L13).*

Informanten beskriver at man som leder må like mennesker og ha et ønske om å fange opp ting som nødvendigvis ikke blir formidlet direkte. Det er derfor viktig at leder er på og fanger opp eventuelle utfordringer ved å lytte og i noen tilfeller lese mellom linjene på det som blir sagt. For å kunne fange opp eventuelle skjulte utfordringer, krever individuell omtanke en viss interesse fra leders side om å forsikre seg om at de ansatte har det bra. En informant beskrev dette på følgende måte: «Jeg blir veldig glad når at jeg ser at det er noen som har det bra. Da kjenner jeg at jeg får veldig energi. Fornøyde arbeidstagere. Så det er virkelig en sånn vinn-vinn situasjon» (L2). Her beskriver informanten at vedkommende setter pris på at de ansatte har det bra, samt at dette også gir vedkommende en glede. Lignende uttrykte samme informant ved å si: «(...) det er ikke bare det at du skal være tilgjengelig, men du må òg være glad i folk. Du må interessere deg for at de skal ha det bra» (L2). Informanten får her frem betydningen av å bry seg om de ansattes trivsel og velvære på jobb. Dette er i samsvar med en relasjonsorientert lederatferd som kjennetegnes av at leder skaper motivasjon og engasjement ved å glede seg over andres lykke og ser på de ansattes suksess som en del av

noe felles (Hetland, 2013). På denne måten ser man hvordan det å uttrykke relasjonsorientert lederatferd, slik som individuell omtanke, kan ha en forebyggende effekt for virksomhetens sykefravær.

**Anerkjenne alle.** En viktig del av en leders forebyggende arbeidsmiljøarbeid kan altså være å formidle til de ansatte at de er viktig og uttrykke individuell omtanke for å forebygge sykefravær ved virksomheten. Imidlertid er det også viktig at leder anerkjenner alle de ansatte, også de som alltid er på jobb. En informant uttrykte det på følgende måte:

*Dette med tett og tidlig oppfølging, og det å være på sykemeldte for å gå inn i saker tror jeg er viktig å få fram. Men man skal heller ikke glemme å anerkjenne folk som ikke har fravær og. Også bruke litt mer tid på disse nærværsfaktorene ... gjøre ting som gjør at folk går, uansett hvor elendig det måtte være (L8).*

Informanten uttrykker her at man som leder må gi anerkjennelse til både sykmeldte og de som alltid er på jobb, og på denne måten anerkjenne alle arbeidstakere ved virksomheten. I tillegg formidler leder at man bør fokusere på de nærværsfaktorene som motiverer de ansatte og gir et ønske om å dra på jobb. Lignende uttrykte en annen informant som beskrev viktigheten av å anerkjenne de som alltid er på jobb:

*Men hva med de som aldri er borte fra jobb? De som alltid er der, som alltid drar til ... som aldri på en måte har.. som verken har små barn eller utfordringer med helse selv, eller har gamle foreldre. De er alltid der. Så hvorfor er det like legalt å si det? Det er helt lov å si at man er sykemeldt i to måneder. Men sånn, nå har du faktisk vært på jobb i to måneder, det er veldig bra (L7).*

Denne informanten formidler en frustrasjon over at fokuset ofte ligger på de ansatte som er sykmeldte. Som leder er det viktig å også se de som alltid er tilstede og informanten beskriver at det derfor kan være nødvendig å gi uttrykk for at de setter pris på de som alltid er på jobb. På denne måten kan de ansatte føle seg verdsatt og det er dermed ikke kun de sykmeldte som får individuell oppmerksomhet fra leder. Dette vil antagelig styrke virksomhetens relasjonelle rettferdighet ettersom leder formidler en ærlighet og respekt for alle sine ansatte (Cohen-Charash & Spector, 2001).

### **Individuell tilrettelegging**

Et viktig funn i denne analysen var hvordan lederne fra utvalget anser individuell tilrettelegging av de ansatte som en viktig del av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Samtlige av informantene uttrykte at de anså individuell tilrettelegging som et viktig tiltak for å forhindre sykefravær ved virksomheten. En informant uttrykte at



individuell tilrettelegging skal være mulig ved de fleste tilfeller, ettersom enhver arbeidstaker plikter å oppgi funksjonsgraden sin til arbeidsgiver:

*(...) selvfølgelig, så og det også sånn at de har jo heller ingen plikt til å informere oss om hva som er feil, men samtidig så har de plikt til å informere om funksjonsgraden sin. Og det er jo ... det er jo en av de tingene jeg føler at jeg har blitt ganske god på, det er akkurat regelverket rundt dette her og jeg har selv kurset meg opp litte grann på det sånn at jeg kjenner godt til hvilke rettigheter som vi som arbeidsgiver også har (L11).*

Her beskriver informanten at vedkommende har god kjennskap til hvilke rettigheter man har som arbeidsgiver ved de ansattes sykefravær. Det er spesielt i tilknytning til det å få oppgitt hvilken funksjonsgrad de har og hva de faktisk kan bidra med på arbeidsplassen, selv ved sykdom. På denne måten får leder nyttig informasjon om hva den ansatte kan bidra med, noe som igjen gjør det mulig å tilrettelegge for den ansatte for å forhindre langvarig fravær.

**Tilrettelegging av ulike behov.** I arbeidet med individuell tilrettelegging, er tilrettelegging av de ansattes ulike behov en viktig faktor. Informantene uttrykte at det er helt nødvendig å se de ulike behovene som er tilstede blant de ansatte i virksomheten. Hver enkelt arbeidstaker er unik og vil befinne seg på ulike stadier i livet. De ansatte vil på denne måten kunne oppleve ulike krav i arbeidshverdagen, og en viktig forebyggende faktor er derfor at leder ser de individuelle behovene og tilrettelegge for disse:

*Ja, det var det der om når man behandler de på samme måte. Selv så har de jo en forventning om å bli behandlet likt. Men igjen så tenker jeg at man skal behandle folk ulikt for å behandle dem likt. Man har utrolig ulikt behov, men hvis den har fått, så skal jo jeg og få, på en måte. Det er ikke enkelt det der (L12).*

Vet dette sitatet får informanten frem betydningen av at man ikke alltid kan behandle alle likt og at det i visse tilfeller krever at man tilpasser seg arbeidstakeren. En annen informant anerkjente dette behovet og sa følgende: «(...) ulike behov og ulike livsfaser.. Og det er jo greit å ha snakket om. Hva er det du trenger akkurat nå i den fasen du er i? Det tror jeg er lurt» (L14). Her ser man at informanten fokuserer på den enkelte ansatte og hvilke utfordringer vedkommende opplever i tilknytning til den livsfasen de er i. Et eksempel er blant annet ansatte som er småbarnsforeldre og som må tilpasse arbeidshverdagen til barnehagens åpningstider. En informant beskrev dette på følgende måte:

*Altså, hvis du har mange småbarnsmødre som skal levere i barnehagen (...) Nei, men samtidig så er det en livsfase på det ikke sant. Det er viktig for de å få levert i barnehagen før de kommer på jobb. Og at de får hentet (L7).*

Her beskriver informanten at man må ta hensyn til hver enkelt medarbeider og den livsfasen de er i. Lignende beskrev en annen informant og forklarte hvordan man som leder kan tilpasse turnusen avhengig av de ansattes døgnrytmer og preferanser: «*Da kan man begynne å snakke om A og B-menneskene. A-menneskene kan jo få tidligvakter og B-mennesker kan jo få senvakter*» (L14). På denne måten kan man som leder se de individuelle behovene de ansatte har og uttrykker, samt tilrettelegge ved å tilpasse seg kravene. Dette kan sees i sammenheng med et modent partnerskap innen LMX der ledelsen og ressursutvekslingen baseres på den enkelte arbeidstakers individuelle behov (Graen & Uhl-Bien, 1995).

**Mulighet for individuell tilrettelegging.** Det viser seg altså at individuell tilrettelegging kan være en viktig faktor for å lykkes med et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved virksomheten. Men igjen viste denne analysen at selv bare mulighet for individuell tilrettelegging ved sykdom eller andre krevende utfordringer hadde en positiv innvirkning, selv om de nødvendigvis ikke alltid ble benyttet. De to sitatene nedenfor illustrerer hvordan informantene tydeliggjør denne muligheten for individuell tilrettelegging overfor sine ansatte:

*Altså, for det første så har jo ... min avdeling er jo sånn at, ja, er det noen som blir syke en dag eller to eller tre så ... er det ... altså så kan vi gjøre om på den porteføljen, vi kan ... vi må ikke ha noen som er der, altså hver dag, hvis du skjønner. Kan ... justere litt på det, men vi har blant annet mulighet for å jobbe hjemmefra, det er jo ... ha hjemmekontor. Det er jo en mulighet og, det er jo noen som har behov for det og da (L2).*

*Og det at det er åpning for å ha ... ha turnus ... turnuslinjer med ... med, eller uten nattevakter da. At det ... for som jeg sa så, det er per nå ingen som går i det, men muligheten ligger jo der. Og ... alle vet jo ... altså ... dette ... dette er de jo enige om, det var jo enighet om at det skulle være slik. At den muligheten skulle være der, så alle er jo ... vet jo det at «jeg kan få det, og hun kan få det, og hvis hun får det, så betyr det at det er noen andre som må dekke de nattevaktene». Men alle vet jo at det er for en begrenset periode (L1).*

I det første sitatet beskriver informanten en type virksomhet der det nødvendigvis ikke kreves at de ansatte er fysisk tilstede hver arbeidsdag. Her tydeliggjør informanten muligheten for hjemmekontor ved behov. Ved det andre sitatet beskrives det derimot en type virksomhet som følger en turnusordning, noe som krever at man har folk på jobb til enhver tid. Det informanten gjør ved et slikt tilfelle er å åpne opp for muligheten til å tilpasse turnusordningen. Informanten beskriver at det nødvendigvis ikke er noen som benytter seg av tilpasset turnus i form av justering av nattevakter, men at muligheten er der. Samme

informanten uttrykte på et senere tidspunkt at de ansattes ønsker for tilrettelegging vil bli hørt og anerkjent, uansett utfordring:

*Ja, og det ... alt det som har med turnus ... at det vi ... gir muligheten til å ønske seg tilpasninger uansett om det er små tilpasninger eller store tilpasninger. Altså, noen vil ha ... noen har ingen spesielle ønsker om hvordan de vil ha vaktene sine. De vet at de skal ha så og så mange nattevakter og så og så mange senvakter, og så skal de ha x antall helger i løpet av perioden. Mens andre vil gjerne ha litt ... spesielle kombinasjoner av vakter på helger for eksempel (L1).*

Informanten uttrykker gjennom dette sitatet at muligheten for individuell tilrettelegging er der, men at det er ulikheter blant de ansatte i deres ønske om tilrettelagt turnus. Denne muligheten for tilrettelegging kan være viktig fordi det gjør at de ansatte kan komme seg raskere tilbake i full jobb ved sykdom. En informant uttrykte dette ved å formilde at individuell tilrettelegging derfor må tilpasses den enkelte:

*(...) Men så kan det også være noe som er, noe kortsiktig altså det kan være en ukes tid eller kanskje et par dager bare. Og så kan det være andre som vi har litt lengre tilpasning på da, for at de faktisk skal kunne være i jobb rett og slett (L11).*

Her beskriver informanten at den individuelle tilrettelegging må tilpasses arbeidstakeren avhengig av deres unike situasjon. Dette er med den hensikt å få vedkommende tilbake i jobb, noe som alltid er målet med tiltaket. Imidlertid kommer det til uttrykk gjennom samtlige av sitatene at det må være en viss enighet mellom leder og medarbeiderne om at slike tilpasninger er midlertidige med den hensikt å få den ansatte tilbake i full jobb. Dette tar oss til viktigheten av opplevd rettferdighet ved individuell tilrettelegging i virksomheten.

**Rettferdig tilrettelegging.** Det er viktig at de ansatte har en viss forståelse for at den individuelle tilretteleggingen, dersom den er av belastning for kollegaer, kun er for en begrenset periode. Dette er for å sikre at tilretteleggingen oppleves rettferdig, noe en informant formildet på følgende måte:

*(...) at du får lov å ... altså ... det er jo en ... alle har jo forståelse for at vi har et antall vakter som skal dekkes på diverse tidspunkt og tider av døgnet. Ehm ... så det ... så det går ikke på de som ønsker seg vekk ifra det, men altså, at du har muligheten til å være med å tilpasse litt (L1).*

Her viser informanten at vedkommende forsøker å formidle til de ansatte at muligheten for individuell tilpasning nødvendigvis ikke betyr at man kan ønske seg bort visse vakter. Lignende ble uttrykt av samme informant som så tendenser til at krevende arbeidsoppgaver ble ønsket bort og at dette kunne oppleves som en belastning for andre kollegaer:

*For det, ja, da er det noen andre som må gjøre den oppgaven. For det at ... jeg vet jo det at det er prøvetaking av enkelte typer pasienter for eksempel som noen ... synes er ... ja ... vanskelig eller, det kan være litt leit for at det er kreftsyke barn eller kreftsyke folk generelt, eller ... sånne ting. Og ... og, det er jo for så vidt greit nok det at, at du har de tankene om noen oppgaver, men jeg syntes, altså, noen må gjøre de oppgavene, og jeg vet jo det at ... hvis det er noen som hele tiden slipper unna enkelte oppgaver så blir det før eller senere kommentert (L1).*

Informanten formidler her at de har noen arbeidsoppgaver ved virksomheten som anses som mer krevende enn andre. Vedkommende forstår at slike arbeidsoppgaver kan være belastende for de ansatte, men synliggjør viktigheten av at man ikke fraskrives ansvaret helt. Dette er grunnet i at det til enhver tid vil være noen som må utføre arbeidsoppgavene og en skjevfordeling i hvem som utfører de kan skape en opplevelse av urettferdig behandling. Ved at leder synliggjør at ingen fraskrives ansvaret, vil det kunne være med på å styrke virksomhetens fordelingsmessige rettferdighet. Dette er ettersom de ansatte vil oppleve at goder, slik som den individuelle tilretteleggingen, er rettferdig fordelt blant de ansatte (Andersen & Borg, 2018). Dersom man ikke opplever en god fordelingsmessig rettferdighet i virksomheten kan det skape en viss problematikk for leder med tanke på hvor mange det kan tilrettelegges for samtidig:

*(...) og da fikk vi en sånn prinsipiell diskusjon, ja hvor mange.. Hvem skal få da? Hvem skal ikke få det? Også har det liksom landet på at alle må gi en dag i uka. Det må man klare liksom, for resten har også familie. Så en dag må man klare å gi liksom sånn at det går rundt for alle. Men det er sånn, hvor er grensa hen i forhold til sånne særavtaler og sånne ting da? (L7).*

Informanten beskriver her at alle må bidra for at det skal gå rundt i virksomheten, noe som betyr at man også må tenke på virksomhetens beste ved slike tilfeller. Det er dermed viktig at man som leder viser at mulighet for individuell tilrettelegging er der for å forhindre sykdom og uhelse, men at man også bevisstgjør de ansatte over at tiltaket er over en begrenset periode for å forsikre opplevd fordelingsmessig rettferdighet i virksomheten. Hvis ikke kan en prinsipiell diskusjon oppstå blant de ansatte og opplevd urettferdighet kan skape konflikt og uro i arbeidsmiljøet.

## Diskusjon

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Gjennom de presenterte resultatene ble det illustrert hvordan informantene i dette utvalget har lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte elementer av en slik lederatferd. Fra det teoretiske grunnlaget vet vi at leder må ha tilstrekkelig med kunnskap om arbeidsmiljøet utfordringer, samt en forståelse av de ansattes individuelle opplevelse av arbeidsmiljøets utfordringer for å arbeide godt forebyggende med arbeidsmiljøet (STAMI, 2018a, 2018b). I denne delen av oppgaven vil det derfor diskuteres hvordan informantene i dette utvalget benytter elementer av en relasjonsorientert lederatferd for å opparbeide seg denne kunnskapen om og forståelsen for eget arbeidsmiljø. Først vil det presenteres en oppsummering av resultatene fra analysen. Deretter vil det illustreres hvordan en relasjonsorientert lederatferd bidrar til kunnskap og forståelse av virksomhetens arbeidsmiljø, samt legger grunnlaget for et godt samarbeid med de ansatte i utviklingen av forebyggende tiltak på organisasjon-, gruppe- og individnivå. Helt til slutt vil kapittelet rundes av med metodiske betraktninger med en mulig innvirkning på studiens resultater, samt praktiske implikasjoner og implikasjoner for videre forskning.

### Oppsummering av resultatene

I denne studien ble det identifisert syv temaer i tilknytning til hvordan informantene lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Som identifisert er dette gjennom: *ansvarliggjøring av sine medarbeidere, inkludere sine medarbeidere, stimulere til refleksjon, synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere, se hver enkelt medarbeider, samt individuell tilrettelegging.*

*Ansvarliggjøring av sine medarbeidere.* Dette temaet påpeker viktigheten av at leder bevisstgjør de ansatte over at de plikter å bistå i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Lederne må bevisstgjøre de ansatte over at arbeidsmiljøet er alle sitt ansvar og formidle at medarbeiderne har plikter på lik linje med rettigheter når det kommer til virksomhetens arbeidsmiljø. En måte de ansatte kan bidra på er ved å løfte opp utfordringer og eventuelle risikofaktorer ved virksomhetens arbeidsmiljø.

*Inkludere sine medarbeidere.* Inkluderingen utføres med den hensikt å skape en felles forståelse for nødvendigheten av det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet ved virksomheten. En felles forståelse skapes gjennom involvering, medvirkning og effektiv utnyttelse av virksomhetens partssamarbeid. Dette kan indirekte formidle til de ansattes at beslutninger tas basert på alle sine interesser og at man står sammen om arbeidet. På samme måte kan tillitsvalgte og verneombudet være funksjonelle for å fange opp eventuelle risikofaktorer i

arbeidsmiljøet som leder selv ikke er bevisst over, samt være en viktig informasjonsbrikke for å holde de ansatte oppdatert på informasjon som omhandler virksomhetens arbeidsmiljø.

*Stimulere til refleksjon.* For å skape et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, må leder stimulere til refleksjon blant de ansatte. En måte er å stille gode spørsmål til de ansatte for å få nye perspektiver og løsninger på utfordringer. Ved noen tilfeller kan det også være nyttig at leder lener seg litt tilbake og viser tillit til de ansattes kompetanse. På denne måten vil leder benytte en «coachende» form for ledelse som åpner opp for gode samarbeidsmuligheter der man får andre innfallsvinkler og nyttige løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet.

*Synlig ledelse.* Innenfor dette temaet så man at flere av informantene aktivt benytter synlig ledelse i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For å benytte en slik ledelsestilnærming er det viktig at leder er tilgjengelig og tilstedeværende for sine medarbeidere. Tilgjengelighet vil blant annet senke terskelen for at de ansatte føler de kan komme til nærmeste leder med utfordringer de opplever i arbeidsmiljøet. Tilstedeværelsen vil derimot styrkes ved at leder omgås de ansatte og får på den måten muligheten til å snakke med hver enkelt arbeidstaker og høre hva de er opptatt av. Ved å være tilstede i arbeidsmiljøet vil leder også kunne kjenne på de samme utfordringene som de ansatte og får dermed større innsikt i hvordan best mulig arbeide forebyggende med virksomhetens arbeidsmiljø.

*Kjenne sine medarbeidere.* Det er viktig at leder kjenner sine medarbeidere for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er fordi man som leder må vite hvem man skal yte service for, samt ha kjennskap til de ansattes unike behov i virksomhetens arbeidsmiljø. Ved å være nysgjerrig på hver enkelt arbeidstaker blir leder lettere oppmerksom på de individuelle behovene som finnes blant de ansatte og kan tilpasse ledelsesformen, arbeidsoppgaver, samt gjenkjenne atferdsmønstre hos den enkelte for å forebygge sykefravær ved virksomheten.

*Se hver enkelt medarbeider.* Innenfor dette temaet impliseres det at lederne må se hver enkelt medarbeider. Dette er spesielt viktig for å forebygge sykdom hos de ansatte, hvor leder bør formidle at de ansatte er viktige og at det har en betydning dersom de er borte fra jobb. Samtidig er det også viktig at leder viser individuell omtanke og tar alle på alvor, da spesielt ved sykefravær. Imidlertid er det viktig at man som leder fokuserer på å anerkjenne alle, også de som alltid er på jobb. Det er derfor viktig at vedkommende fokuserer på de nærværsfaktorene som gjør at de ansatte ønsker å jobbe, samt gir alle individuell oppmerksomhet.

*Individuell tilrettelegging.* Et tiltak som informantene i dette utvalget anser som nødvendig i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, er individuell

tilrettelegging. Tiltaket er spesielt viktig for å forebygge sykefravær i virksomheten, ettersom det gjør at de ansatte har mulighet til å arbeide, selv ved sykdom. Blant annet er det viktig at leder er bevisst de ulike kravene som er tilstede blant de ansatte avhengig av hvilken livsfase de befinner seg i. Tilretteleggingen må derfor tilpasses den enkelte basert på arbeidstakerens unike situasjon. Imidlertid er det viktig at alle ansatte har en forståelse for at tilretteleggingen er midlertidig. Dersom det blir skjevheter i tilrettelagt arbeidshverdag, vil dette før eller siden kommenteres og kan skape konflikt og uro i arbeidsmiljøet. Leder må derfor forsikre at ansatte ikke fraskrives alt ansvar, samt skape en bevisstgjøring over at tiltak er midlertidige med den hensikt å få den ansatte tilbake i full jobb.

### **Kunnskap**

De oppsummerte funnene viser hvordan lederne i dette utvalget benytter elementer av en relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. For å arbeide godt forebyggende vet vi at leder trenger tilstrekkelig med kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljø. Kunnskap om eget arbeidsmiljøarbeid handler i stor grad om at leder får tilstrekkelig med informasjon om hvilke utfordringer og eventuelle risikofaktorer som er tilstede ved egen arbeidsplass (STAMI, 2018a, 2018b). Dette er nyttig informasjon som leder er avhengig av for å utforme nødvendige tiltak med den hensikt å forebygge mot sykdom, uhelse og fravær forårsaket av virksomhetens arbeidsmiljø (Buvik, Thun & Øyum, 2018; STAMI, 2018b). For å gi et mulig svar på problemstillingen vil det i denne delen av diskusjonen gås nærmere inn på hvordan informantene i utvalget benytter inkludering av sine medarbeidere og synlig ledelse som elementer for å opparbeide seg kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer. Videre vil det illustreres hvordan ansvarliggjøring av sine medarbeidere og stimulering til refleksjon bidrar til et godt samarbeid der man kan utvikle tiltak på organisasjon- og gruppenivå for å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø.

**Inkludere sine medarbeidere.** Informantene i dette utvalget tydeliggjorde hvordan inkludering av alle ansatte er et viktig element for å lykkes med et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved virksomheten. Inkluderingen viste seg å gjennomføres på bakgrunn av at prosesser som omhandler virksomhetens arbeidsmiljø ikke vil lykkes dersom de er ensidige og krever derfor at alle parter involveres. Gjennom resultatene ble det tydeliggjort hvordan dette er et tegn på en gjensidig forpliktelse mellom leder og medarbeidere, i samsvar med et modent partnerskap (Graen & Uhl-Bien, 1995). Den gjensidige forpliktelsen kommer til uttrykk ved at informantene synliggjør at de er avhengig av alle ansattes bidrag og kompetanse i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er viktig fordi de ansatte kan ha en ulik opplevelse av virksomhetens arbeidsmiljø enn det leder har selv. Det er derfor

helt nødvendig for leder å få tilgang på denne informasjonen og kunnskapen de ansatte besitter om eventuelle utfordringer ved virksomhetens arbeidsmiljø.

Ettersom det kan være utfordrende for ledere å vite hvordan man skal inkludere sine medarbeidere for å få tilgang på deres kunnskap, foreslo informantene i dette utvalget at man bør anse partssamarbeidet som en viktig bidragsyter i dette arbeidet. En av de viktigste årsakene er basert på at tillitsvalgte og verneombudet bistår med å fange opp utfordringer og eventuelle risikofaktorer i arbeidsmiljøet som leder selv ikke er bevisst over. Ved å inkludere partssamarbeidet får leder tilstrekkelig med kunnskap om eventuelle utfordringer som oppleves i arbeidsmiljøet, noe som er nyttig informasjon for å arbeide videre med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Imidlertid viste det seg at partssamarbeidet også er en nyttig funksjon den andre veien, der de ansatte får tilstrekkelig med informasjon om prosesser som omhandler virksomhetens arbeidsmiljø. I følge Arbeidsmiljølovens § 4-2 (3) skal arbeidsgiver sørge for tilstrekkelig med informasjon ved omstillingsprosesser for å ivareta et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). I resultatene ble det beskrevet at partssamarbeidet kan fungere som en form for informasjonskanal mellom ledelsen og de ansatte som sørger for en slik informasjonsutveksling. Dette er basert på at tillitsvalgte og verneombudet gir leder tilstrekkelig med informasjon om utfordringer og eventuelle risikofaktorer opplevd av ansatte i virksomhetens arbeidsmiljø. Samtidig skal leder gi tillitsvalgte og verneombudet tilstrekkelig med informasjon om prosesser iverksatt for å forebygge arbeidsmiljøet, som så formidles videre til de ansatte. Basert på Hope (2015) sin definisjon av mellomledere som et bindeledd mellom det operative og det strategiske nivået i virksomheten, kan man anta at partssamarbeidet har en lignende funksjon som forsikrer tilstrekkelig med informasjon og forutsigbarhet for både leder og de ansatte i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En slik mellomleder kan være nyttig i dette arbeidet ettersom det kan bidra til å skape en felles forståelse der leder og de ansatte sitter på likt informasjonsgrunnlag om arbeidsmiljøets utfordringer. Denne felles forståelsen kan igjen styrke virksomhetens opplevde prosessuelle rettferdighet basert på at alle føler seg hørt og inkludert i prosesser (Olesen et al., 2008). Som vi vet er prosessuell rettferdighet sterkt tilknyttet tillit til leder (Andersen & Borg, 2018). En mulig antagelse er derfor at den prosessuelle rettferdigheten styrker tilliten de ansatte har til leder ved at prosesser oppleves å drives basert på alles interesser. På denne måten kan tilliten forårsaket av en opplevd rettferdig ledelse igjen skape en god samarbeidskompetanse mellom leder og de ansatte, der man ønsker å samarbeide om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette illustrerer hvordan inkludering av alle ansatte både bidrar til kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer, samt styrker virksomhetens forbindende sosiale kapital som legger



grunnlaget for et godt samarbeid med de ansatte om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Synlig ledelse.** I tillegg til inkludering av virksomhetens partssamarbeid, vil synlig ledelse også være nyttig for å få tilgang på de ansattes kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer. En sentral del av det å utføre synlig ledelse er at leder oppleves som tilgjengelig av sine ansatte. Informantene i dette utvalget formidlet at egen tilgjengelighet i virksomheten er hensiktsmessig, ettersom det senker terskelen for at de ansatte kommer til leder med identifiserte utfordringer i arbeidsmiljøet. Ved at man senker terskelen for å ta opp slike utfordringer, får lederne rikelig med kunnskap om arbeidsmiljøets utfordringer og eventuelle risikofaktorer. Dette er nyttig informasjon som gjør det mulig for leder å utforme tiltak på organisasjon- og gruppenivå som virker forebyggende for arbeidsmiljøet i virksomheten. For å fremstå som tilgjengelig for sine ansatte, er det viktig å skape relasjoner med de ansatte der de tørr å ta opp eventuelle utfordringer man opplever. I følge Werbel og Henriques (2009) er tilgjengelighet et element som ansatte verdsetter hos leder for å skape gode relasjoner. En forutsetning er at leder fremstår tilgjengelig både fysisk og psykisk (Werbel & Henriques, 2009). En slik fysisk og psykisk tilgjengelighet kom lignende til uttrykk i denne studien der informantene ønsker å alminneliggjøre seg selv ved å blant annet innføre «åpen-dør» tilnærming til ledelse, ha faste møtetider og alltid ringe de ansatte tilbake. Tiltakene var basert på antagelsen om at en konstant lukket dør vil skape stor avstand mellom leder og sine medarbeidere. Det å ha åpen kommunikasjon og fremstå tilgjengelig har vist seg å være vesentlige faktorer for å styrke tillitsfulle relasjoner mellom leder og sine medarbeidere (Butler, 1991; Whitener et al., 1998). Dette illustrerer hvordan leders egen bevissthet over innvirkningen av den opplevde fysiske og psykiske tilgjengeligheten, kan styrke tilliten de ansatte har til vedkommende. Det vil igjen senke terskelen for at de ansatte tar opp utfordringer tilknyttet virksomhetens arbeidsmiljø og synliggjør hvordan leder får tilstrekkelig med kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljø ved å styrke den opplevde fysiske og psykiske tilgjengeligheten de ansatte har av leder.

I likhet med å være tilgjengelig, er også tilstedeværelse en viktig faktor for å opparbeide seg kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer. I denne studien så man at informantene verdsetter å være tilstede blant de ansatte og enkelte gikk så langt som å endre egen arbeidstid for å gjøre dette mulig. Dette er med den hensikt å få pratet med alle og få et større innblikk i hvordan arbeidsmiljøet oppleves ved egen virksomhet. Gjennom denne studiens resultater så man at en slik tilstedeværelse er i samsvar med transformasjonsledelse og komponenten individuell omtanke. Dette er basert på at leder verdsetter å kommunisere direkte med alle og bevege seg i arbeidsmiljøet til de han eller hun leder (Bass & Riggio,

2006). En slik lederatferd gjør at vedkommende blir oppmerksom på og får en egen forståelse for utfordringer ved virksomhetens arbeidsmiljø. På denne måten får leder selv kjenne på de samme utfordringene de ansatte opplever, noe som er nyttig kunnskap i utforming av tiltak for å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø.

**Etablere gode samarbeid.** Gjennom diskuterte elementer ser man hvordan en relasjonsorientert lederatferd er nyttig for å inkludere sine medarbeidere og utøve en synlig ledelsestilnærming. Det å inkludere alle, være tilstede og tilgjengelig for sine medarbeidere vil igjen bidra til kunnskap om eventuelle utfordringer i virksomhetens arbeidsmiljø. Denne kunnskapen er essensiell for å lykkes med å utføre tiltak på organisasjon- og gruppenivå som kan forebygge mot sykdom, uhelse og fravær som et resultat av virksomhetens arbeidsmiljø (Buvik, Thun & Øyum, 2018; STAMI, 2018b). Imidlertid vet vi at leder ikke kan stå alene med utforming av slike tiltak og er derfor avhengig av de ansattes bidrag for å lykkes med dette arbeidet. Ved å ansvarliggjøre sine medarbeidere og stimulere til refleksjon, vil det resultere i gode løsninger på utfordringer i virksomhetens arbeidsmiljø. Dette illustrerer hvordan leder bør skape et godt samarbeid med de ansatte for å lykkes med å etablere tiltak for å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø på organisasjon- og gruppenivå.

**Ansvarliggjøring av sine medarbeidere.** I denne studien har vi sett at informantene anerkjenner viktigheten av å ansvarliggjøre sine medarbeidere for å skape et godt samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Hverdagsreglene utformet av den ene informanten illustrerer denne ansvarliggjøringen i praksis, der de ansatte bevisstgjøres over at de har plikter på lik linje med rettigheter når det kommer til virksomhetens arbeidsmiljø. Slike plikter er blant annet at de ansatte må belyse eventuelle utfordringer de opplever i arbeidsmiljøet. Som illustrert tidligere skaper dette en gjensidig forpliktelse som synliggjør en avhengighet mellom begge parter i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En slik ansvarliggjøring vil også kunne bidra til en ytterligere rolleklarhet, da det formidles tydelige forventinger til atferd og innsats i dette arbeidet (Ritter, Matthews, Ford & Henderson, 2016). I følge Ruiz Ulloa & Adams (2004) er rolleklarhet en forutsetning for å lykkes med gode samarbeid i virksomheter. Dette er fordi man i et samarbeid må ha en forståelse for hva som forventes av hverandre og stole på at den andre parten bistår og oppfyller disse forventningene (Ruiz Ulloa & Adams, 2004). På denne måten vil tiltak, slik som hverdagsreglene, være nyttig for styrke de ansattes rolleklarhet i arbeidet med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

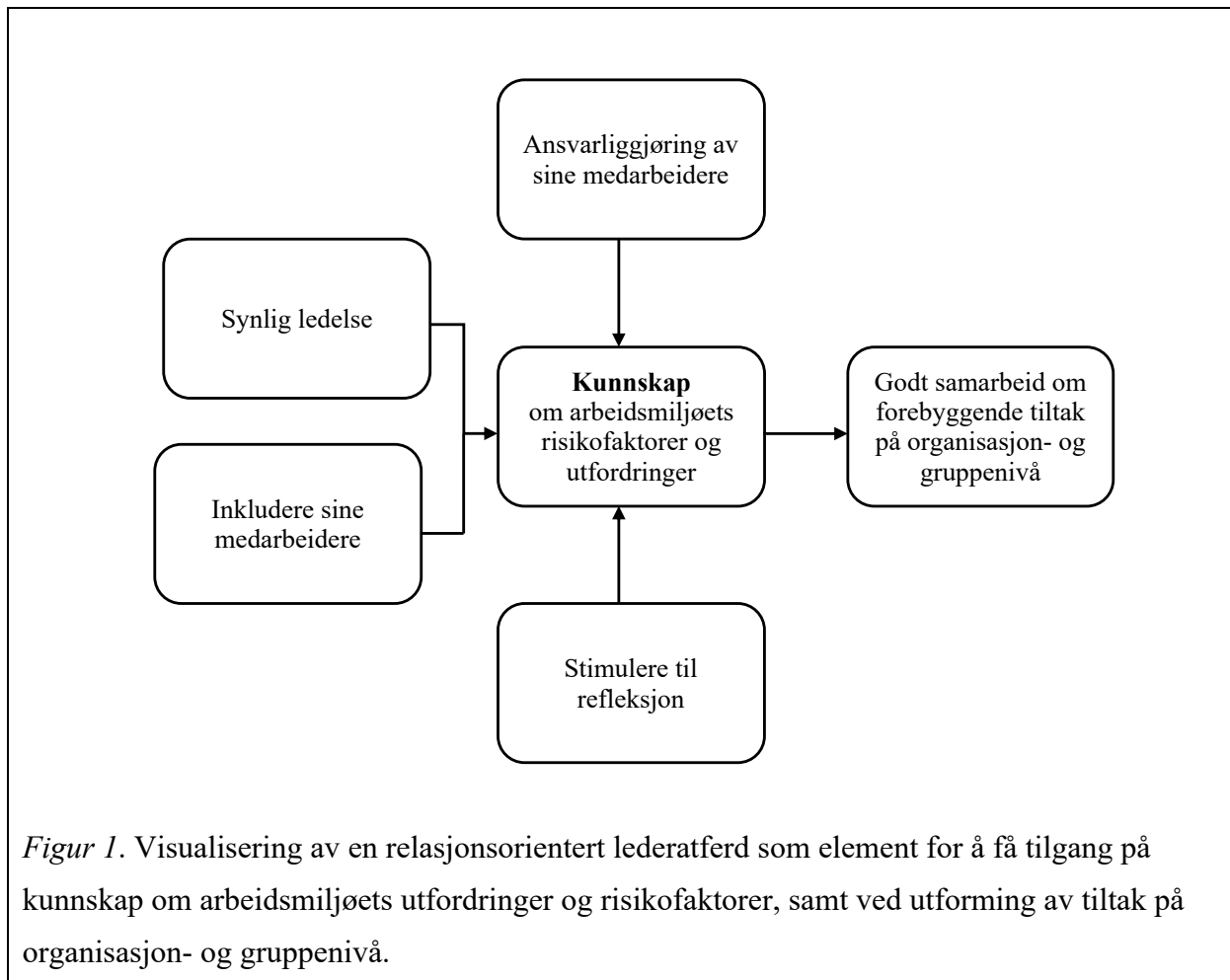
I likhet med rolleklarhet, vil ansvarliggjøringen uttrykt gjennom tiltak som hverdagsregler også kunne bidra til å skape en målklarhet og en felles forståelse mellom leder og sine medarbeidere i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er fordi

ansvarliggjøringen gjør det mulig å visualisere et optimalt arbeidsmiljø ved virksomheten og tydelig illustrerer viktigheten av alles bidrag for å nå målet. Her ser man igjen kjennetegn fra transformasjonsledelse og inspirerende motivasjon der leder formidler en ønsket fremtid og visualiserer hvordan man sammen skal nå dette målet (Bass, 1999). I følge Newell, Tansley og Huang (2004) er det å skape en felles forståelse nødvendig for å etablere gode samarbeid, ettersom en felles forståelse vil gjøre det mulig å utnytte hverandres kunnskap innad i samarbeidsrelasjonene. Dette tydeliggjør at dersom en leder ansvarliggjør sine medarbeidere ved å formidle en gjensidig forpliktelse, samt skaper en rolleklarhet og en målklarhet med tydelig formidlede forventninger, kan det antas å styrke deres samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Stimulere til refleksjon.** I tillegg til å ansvarliggjøre sine medarbeidere, bør leder stimulere til refleksjon for å få utbytte av deres kompetanse i samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I resultatene fra denne studien så man at informantene ønsker å stimulere til refleksjon for å få nye perspektiver og løsninger på utfordringer i arbeidsmiljøet. Dette er basert på informantenes egne utsagn om at et godt samarbeid om virksomhetens forebyggede arbeidsmiljø krever at alle bidrar. Betydning av alles bidrag i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid har nylig blitt diskutert og gjennomføres ved å ansvarliggjøre de ansatte via rolleklarhet og målklarhet. Imidlertid krever et godt samarbeid også at leder setter i gang en refleksjonsprosess der vedkommende får de ansatte til å bidra med løsninger og nye perspektiver på utfordringer, fremfor å sitte alene med en slik kartlegging og beslutningsmyndighet. En informant argumenterte for betydningen av de ansattes bidrag ved å si at man som leder ikke alltid har svaret på alt og er derfor avhengig av de ansatte kompetanse i dette arbeidet. Leder og medarbeidere vil i stor grad oppleve ulike utfordringer i virksomheten basert på deres ulike tilgang til arbeidsmiljøet. Som leder er det derfor viktig at man har tilgang på de ansattes kompetanse og får de til å bidra i prosessen med å utvikle tiltak for å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø. Gjennom resultatene ble det illustrert hvordan dette er uttrykk for en gjensidig forpliktelse i samsvar med et modent partnerskap, der leder er avhengig av de ansattes bidrag i samarbeidet om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En slik måte å stimulere til refleksjon kan også sees i sammenheng med komponenten intellektuell stimulering innenfor transformasjonsledelse. I følge Bass (1999) bør en leder bistå sine medarbeidere med intellektuell stimulering for å tilrettelegge for gode utviklingsmuligheter. Dette gjøres ved at leder oppfordrer de ansatte til å se på utfordringer på nye måter og på den måten stimulerer deres kreativitet og innovasjon (Bass, 1999). Ved å sette spørsmålstegn ved enkelte aspekter ved arbeidsmiljøet og belyse ulike opplevde utfordringer, vil man lettere kunne samarbeide om å finne gode løsninger på

problemene man står overfor. Dette er i samsvar med forskning utført av Özaralli (2003) som gjorde oss oppmerksom på at transformasjonsledelse har en sterk innvirkning på de ansattes kreativitet (Özaralli, 2003). En mulig antagelse er at det å uttrykke en relasjonsorientert lederatferd som har en coachende tilnærming og stimulerer til refleksjon, bidrar til økt kreativitet hos de ansatte. Dette vil igjen er en viktig bidragsyter i samarbeidet om å finne løsninger på diverse utfordringer i arbeidsmiljøet, noe som gjør intellektuell stimulering til forutsetning for å lykkes med et godt samarbeid for å utvikle forebyggende tiltak på organisasjon- og gruppenivå.

Figur 1 nedenfor illustrerer hvordan relasjonsorientert lederatferd kan bidra til nyttig kunnskap om arbeidsmiljøets utfordringer, samt hvordan en slik atferd kan legge grunnlaget for et godt samarbeid mellom leder og sine medarbeidere der man kommer frem til forebyggende tiltak på organisasjon- og gruppenivå.



## Forståelse

I likhet med kunnskap om virksomhetens unike arbeidsmiljøutfordringer, er forståelse en viktig del av det å arbeide forebyggende med virksomhetens arbeidsmiljø. Innenfor forebyggende arbeidsmiljøarbeid er forståelse basert på leders forståelse av hvilken innvirkning identifiserte utfordringer og risikofaktorer har på hver enkelt arbeidstaker. Dette viser hvordan man som leder må se sammenhengen og ha en forståelse for hvordan risikofaktorene påvirker de ansatte, samt hvordan man skal forebygge og tilrettelegge for den enkelte i møte med disse kravene (STAMI, 2018a, 2018b). I denne oppgaven foreslås det at en slik forståelse kan skapes gjennom synlig ledelse, det å kjenne sine medarbeidere, samt ved å se hver enkelt medarbeider. For å besvare oppgavens problemstilling skal det nå diskuteres hvordan disse elementene legger grunnlaget for leders egen forståelse av arbeidsmiljøets innvirkning på de ansatte, samt hvordan individuell tilrettelegging er et nyttig tiltak for å forebygge arbeidsmiljøet på individnivå.

**Synlig ledelse.** Samtidig som synlig ledelse bidrar med tilstrekkelig kunnskap om arbeidsmiljøets utfordringer og risikofaktorer, kan ledelsestilnærmingen også bidra til at leder opparbeider seg en forståelse av arbeidsmiljøets innvirkning på de enkelte arbeidstakerne i virksomheten. Som illustrert tidligere formidler informantene i dette utvalget at deres egen tilgjengelig i virksomheten er hensiktsmessig, fordi det senker terskelen for at de ansatte kommer til leder med identifiserte risikofaktorer og utfordringer de opplever i arbeidsmiljøet. Ved at man senker terskelen for å ta opp slike utfordringer, får leder rikelig med kunnskap om arbeidstakernes individuelle opplevelse av arbeidsmiljøet. Tidligere forskning har som sagt vist at medarbeidere verdsetter tilgjengelighet og åpenhet som viktige komponenter for å bygge en god relasjon med leder. Det innebærer at vedkommende fremtrer tilgjengelig både fysisk og psykisk (Werbel & Henriques, 2009). Denne tilgjengeligheten vil antagelig styrke tilliten de ansatte har til leder. På denne måten senkes terskelen for at de ansatte tar opp utfordringer, samt gir leder den ønskelige innsikten i den enkelte arbeidstakerens opplevelse av arbeidsmiljøet. Tilgjengelighet er en vesentlig faktor for å bygge en tillitsfull relasjon med leder (Butler, 1991). En av informantene i denne studien illustrerte fokuset på slik tillitsbygging i virksomheten ved å innføre taushetsplikt der de ansatte vet at de kan ta opp utfordringer de opplever med en sikkerhet om at det ikke blir spredt videre i virksomheten. En antagelse er at taushetsplikten påvirker troverdigheten man har til lederen basert på at vedkommende formidler en god integritet. En god integritet tilsier at det er samsvar mellom hva vedkommende sier og gjør, og har vist seg å være spesielt viktig for å styrke tilliten til nærmeste leder (Whitener et al., 1998). Ved at de ansatte opplever en tillit til leder der det er trygt å ta opp utfordringer, vil det antas å også styrke virksomhetens relasjonelle rettferdighet

der man opplever at leder respekterer de ansatte (Cohen-Charash & Spector, 2001). Dette viser at leders tilgjengelighet kan styrke tilliten de ansatte har til lederen og dermed også senke terskelen for at de ansatte tar opp eventuelle utfordringer som oppleves i arbeidsmiljøet. Det vil gi leder nyttig kunnskap om arbeidstakerens individuelle utfordringer og dermed også en forståelse for individets opplevelse av arbeidsmiljøet og hva det eventuelt trengs tilrettelegging for.

På lik linje med tilgjengelighet, er tilstedeværelse også nyttig for å få innsikt i de individuelle arbeidstakernes opplevelser av arbeidsmiljøets utfordringer. I dette utvalget så man at enkelte av informantene opplevde utfordringer når det kom til egen tilgjengelighet i virksomheten, basert på virksomhetens turnusordning. Dette løser blant annet en informant ved å komme litt før på jobb for å snakke med nattevakten før de går av vakt. Ved å innføre slike tiltak får leder mulighet til å være tilstede i arbeidsmiljøet og får snakket med hver enkelt arbeidstaker. Flere av informantene i utvalget ga uttrykk for at de verdsetter en slik tilstedeværelsen som et resultat av å ta del i arbeidsmiljøet. Denne formen for lederatferd gir uttrykk for individuell omtanke presisert innenfor transformasjonsledelse. En leder som uttrykker individuell omtanke verdsetter å kjenne sine medarbeidere, noe som gjøres ved å bevege seg i arbeidsmiljøet og kommunisere direkte med de ansatte (Bass & Riggio, 2006). På denne måten får leder mulighet til å bli kjent med de ansatte ved å prate med dem og høre hva de er opptatt av, som igjen gir en forståelse for arbeidsmiljøets innvirkning på den enkelte ansatte. Dette kan gi et signal til de ansatte om at leder bryr seg og verdsetter de. En slik verdsettelse, sett i sammenheng med individuell omtanke, kan antas å styrke tilliten de ansatte har til leder (Zhu & Akhtar, 2014). Tilliten vil igjen kunne senke terskelen for at de ansatte kommer til leder med eventuelle utfordringer. Dette viser hvordan tilgjengeligheten og tilstedeværelsen i virksomheten er noe ledere bør være bevisst over for å styrke tilliten og få tilgang på de ansattes individuelle opplevelse av virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer.

**Kjenne sine medarbeidere.** Ved å benytte en synlig ledelsestilnærming der man som leder er tilgjengelig og tilstedeværende for de ansatte, vil det antageligvis resultere i at man blir bedre kjent med hver enkelt arbeidstaker og får tilgang på deres individuelle opplevelse av virksomhetens arbeidsmiljø. En informant i dette utvalget ga uttrykk for at man som leder må kjenne sine medarbeidere for å få en forståelse for hvordan man skal utøve ledelse i samhandling med sine medarbeidere. Vedkommende formidlet at man må vite hvem en skal yte service for og kjenne hver enkelt medarbeider for å få en forståelse av hva som fungerer for den enkelte. En informant uttrykte at en måte å bli kjent med sine medarbeidere og deres relasjon, er ved å være nysgjerrig på sine ansatte. En slik nysgjerrig holdning til de ansatte være uttrykk for individuell omtanke innen transformasjonsledelse. Dette er basert på

komponentens fokus på å erkjenne de ansattes unike behov, noe som innebærer at leder må innhente kunnskap og en forståelse for hva som fungerer for den enkelte (Bass, 1999). En slik individuell omtanke, uttrykt gjennom nysgjerrighet, vil antagelig styrke leders troverdighet og dermed også tilliten de ansatte har til leder. Dette er basert på at nysgjerrigheten indirekte formidler at leder ikke handler ut i fra egne interesser, noe som resulterer i at leder opptrer troverdig og tillitsfull (Whitener et al., 1998). Dette vil igjen gjøre det lettere for de ansatte å ta opp utfordringer, som igjen vil gi leder en forståelse for den enkelte arbeidstakers opplevelse av arbeidsmiljøet.

Nylig diskuterte elementer illustrerer hvordan det å være nysgjerrig på de man leder vil øke troverdigheten og tilliten de ansatte har til leder. Dette vil antageligvis resultere i større innsikt i de individuelle behovene som er blant de ansatte på arbeidsplassen. Ettersom vi mennesker alle er ulike, vil man som individ også kunne oppleve krav og utfordringer i arbeidsmiljøet ulikt (Demerouti et al., 2001). I følge Langelaan, Bakker, Van Doornen og Schaufeli (2006) kan individuelle forskjeller avgjøre graden av utbrenthet som en konsekvens av jobbkrav på arbeidsplassen. Ved å bli kjent med hver enkelt arbeidstaker vil det være enklere for leder å opparbeide seg kunnskap om hvilke jobbkrav som oppleves blant de ansatte, samt hvor stor innvirkning kravene har på den enkelte ansatte. På denne måten kan man som leder tilrettelegge arbeidshverdagen som gjør at vedkommende lettere takler kravene ved å tilby kompensierende ressurser. Dette kom til uttrykk i denne studien ved en informant som beskrev at det som fungerer for deg nødvendigvis ikke fungerer for alle. Som leder må man derfor oppnå kompetanse på hvordan hver enkelt er sammensatt ved å være nysgjerrig på de ansatte og bli kjent med de individuelle utfordringene opplevd av de ansatte i virksomhetens arbeidsmiljø. En informant beskrev at ens kjennskap til hver enkelt medarbeider gjør at vedkommende lettere kan tilpasse arbeidssituasjonen til den enkelte. Dette baserte seg på at det å kjenne hver arbeidstaker vil gjøre det lettere for leder å bli oppmerksom på eventuelle arbeidsoppgaver som arbeidstakerne mestrer eller trives bedre med enn andre. Denne formen for lederatferd er et uttrykk for individuell omtanke innen transformasjonsledelse. En leder som uttrykker individuell omtanke demonstrerer en aksept for individuelle forskjeller og har en grunnleggende forståelse for at ressurser og arbeidsoppgaver bør tilpasses den enkelte (Bass & Riggio, 2006). Denne demonstreringen av individuell omtanke vil indirekte formidle at leder tar hensyn til de ansattes interesser og handler ikke basert på egne interesser. Dette vil antagelig styrke tilliten mellom leder og sine medarbeidere (Whitener et al., 1998), noe vi har sett er spesielt viktig for å skape gode samarbeidsrelasjoner i virksomheter (Andersen & Borg, 2018).

Gjennom denne studien illustreres det hvordan det å kjenne sine medarbeidere gjør det enklere for leder å tilpasse arbeidssituasjonen til arbeidstakernes unike behov. Imidlertid kan en slik kjennskap til de ansatte også gjøre det lettere for leder å gjenkjenne atferdstrekk ved de ansatte, noe som er spesielt viktig for å forebygge fravær ved virksomheten. En av informantene i dette utvalget beskrev at vedkommende ved flere tilfeller gjorde seg oppmerksom på spesifikke atferdsmønstre hos enkelte ansatte i forbindelse med deres sykefravær. Ved å kjenne sine medarbeidere vil leder lettere gjenkjenne deres særegne atferdsmønstre og kan på den måten ta tak i situasjonen tidlig for å forebygge fravær ved virksomheten. Det å gjenkjenne de ansattes atferdsmønstre kan komme som en konsekvens av en god samarbeidsevne styrket gjennom en god forbindende sosial kapital ved virksomheten. En god samarbeidsevne vil utvikle seg i relasjonen mellom leder og medarbeidere ved å bli kjent med egne reaksjonsmønstre gjennom interaksjon. Dersom leder og medarbeider blir godt kjent med deres relasjon vil de utvikle normer for gjensidig forpliktelse som skaper rammer for gode samarbeid (Olesen et al., 2008). På den måten vil det være lettere for leder å gjenkjenne eventuell atferd som er tilknyttet sykefravær og kan invitere den enkelte inn til samtale for å ta tak i situasjonen tidlig. Dette kan igjen bidra til at den ansatte føler seg verdsatt, ettersom leder ser den ansatte og indirekte formidler at vedkommende verdsettes av arbeidsplassen. På den måten kan også den opplevde relasjonelle rettferdigheten og tilliten de ansatte har til leder styrkes som et resultat av at vedkommende føler seg verdsatt og respektert (Andersen & Borg, 2018). Det kan antageligvis påvirke den ansattes ønske om å samarbeide om og finne en tilrettelagt løsning i forbindelse med fravær og er dermed et nyttig element i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

**Se hver enkelt medarbeider.** Det siste diskuterende elementet som i følge denne oppgaven anses som viktig for å opparbeide seg en forståelse for arbeidsmiljøets innvirkning på de ansatte, er at leder bør se hver enkelt arbeidstaker ved virksomheten. I dette utvalget så man at informantene anser det å se alle og uttrykke individuell omtanke som helt nødvendig for lykkes med et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er da spesielt viktig ved sykefravær hvor flere av informanter ga uttrykk for at det ved enkelte anledninger kan være bakenforliggende årsaker til de ansattes fravær. Informantene beskrev at løsningen i slike tilfeller kan være å invitere den gjeldende til individuelle møter der leder får mulighet til å avdekke den egentlige årsaken bak fraværet. På denne måten gjør leder seg oppmerksom på eventuelle utfordringer den ansatte opplever på et tidlig stadium, noe som gir en ytterligere forståelse for hvordan man kan tilrettelegge for den enkelte. En utfordring tilknyttet det å avdekke bakenforliggende årsaker til fravær kan være at slik informasjon ikke alltid blir formidlet direkte. En informant ga derfor uttrykk for at man som leder bør evne å lese litt



mellom linjene på det de ansatte formidler. En slik kompetanse kan sees i sammenheng med leders emosjonelle intelligens. Emosjonell intelligens innebærer gjenkjenning og bruk av egne og andres emosjonelle tilstand for å regulere atferd og løse problemer (Salovey & Mayer, 1990). Innenfor denne definisjonen vil emosjonell intelligens være tilknyttet hvor flink du som leder er til å dra nytte av emosjonene du opplever hos dine ansatte. Dette innebærer blant annet å gjenkjenne hvordan de ansatte vil reagere på spesifikke hendelser og dermed klare å skille mellom emosjonene de ansatte gir uttrykk for og det de faktisk føler (George, 2000). På denne måten kan man se at informantenes utsagn om å lese mellom linjene på det de ansatte formidler tilknyttet årsaker til fravær, er et tegn på en god emosjonell intelligens. I følge Rosete og Ciarrochi (2005) anses ikke emosjonell intelligens som en del av et individs personlighet eller generelle IQ og kan derfor antas å være en ferdighet man kan opparbeide seg. En antagelse er derfor at emosjonell intelligens er en ferdighet ledere bør styrke for å få en ytterligere forståelse for de ansattes individuelle opplevelse av virksomhetens arbeidsmiljø.

Som beskrevet er det viktig at ledere ser hver enkelt medarbeider og viser individuell omtanke for å få en forståelse av arbeidsmiljøets innvirkning på de ansatte. Funnene i denne studien peker imidlertid på viktigheten av at leder anerkjenner alle sine ansatte, fremfor å kun fokusere på de som er sykemeldt. En informant uttrykte at man som leder ikke må glemme å også anerkjenne folk som ikke har fravær. Dette vil antagelig kunne styrke den forbindende sosiale kapitalen i virksomheten ved å legge grunnlaget for en god opplevd relasjonell rettferdighet (Andersen & Borg, 2018). Dersom man anerkjenner alle ansatte, også de som alltid er tilstede på jobb, vil man oppleve at leder vedsetter sine medarbeidere og opptrer ærlig og rettferdig. Dette er ettersom vedkommende gir individuell oppmerksomhet til alle, fremfor kun de sykemeldte. På denne måten kan det å anerkjenne alle ansatte resultere i en motivasjonsprosess der man ikke trenger å være borte fra jobb for å få individuell omtanke fra nærmeste leder. En antagelse er også at den opplevde relasjonelle rettferdigheten kan resultere i en tillit til leder som igjen skaper et ønske om å samarbeide med leder om individuell tilrettelegging dersom man ved senere anledninger opplever sykdom i virksomheten. Dette illustrerer hvordan anerkjennelse av alle ansatte er en viktig faktor for å arbeide godt forebyggende med virksomhetens arbeidsmiljø.

**Individuell tilrettelegging.** Det har nå blitt tydeliggjort hvordan en leder bør utøve synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere og se de individuelle behovene i arbeidsmiljøet for å lykkes med et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid for virksomhetens arbeidstakere. De tiltakene lederne utfører basert på de individuelle behovene blant de ansatte, anses som individuell tilrettelegging ved virksomheten. Individuell tilrettelegging beskrives som iverksetting av nødvendige tiltak for å sikre at arbeidstakere skal kunne beholde eller få et

passende arbeid som følge av redusert arbeidsevne (Arbeidsmiljøloven, § 4-6-1). Individuell tilrettelegging utformes med den hensikten å få de ansatte tilbake i full jobb og er derfor en vesentlig faktor for å forebygge sykefravær i virksomheten. Slik individuell tilrettelegging kan sees i sammenheng med positivt sykenærver som innebærer at man som leder tar hensyn til de ansattes sykdom eller andre utfordringer ved å tilrettelegge arbeidet slik at det er mulig å gjennomføre uten forverret helsetilstand. Aller helst skal tilrettelegging gjennomføres slik at det også oppnås en forbedring av arbeidstakerens tilstand (Saksvik & Finne, 2009).

Tilrettelegging for å styrke positivt sykenærver i virksomheten kan utføres ved både organisatoriske, psykososiale og fysiske forhold på arbeidsplassen, avhengig av den enkeltes spesifikke situasjon (Saksvik & Finne, 2009).

For å finne ut av hvordan tilretteleggingen bør utføres, må leder ha god kjennskap til den ansattes funksjonsgrad og hva vedkommende kan bidra med i virksomheten. I denne studien ga informantene uttrykk for at en vanlig utfordring ved sykefravær er at man som arbeidsgiver ikke er bevisst de rettighetene man har for å kunne utforme tilstrekkelig individuell tilrettelegging. Denne plikten kommer til uttrykk i Arbeidsmiljølovens § 2-3-2 (f) og (g) der det står at arbeidstakere plikter å medvirke og samarbeide om aktuelle tiltak med den hensikt å få den ansatte raskest tilbake i full jobb ved sykdom (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lignende illustreres det gjennom aktivitetsplikten der man som sykemeldt er pliktig til å være i aktivitet innad i virksomheten dersom det er mulig. Arbeidsgivers oppgave blir derfor å tilpasse arbeidssituasjonen så langt det lar seg gjøre, samt iverksette tiltak basert på den ansattes sykdomsbilde (Arbeidsmiljøloven, 2005, § 4-6-1; NAV, 2019). For at dette skal fungere, er det viktig at de ansatte er åpen om egen funksjons- og arbeidsevne, samt samarbeider med arbeidsgiver for å aktivt finne en løsning basert på oppgitt funksjonsevne. Dette samsvarer med funnene i oppgaven der informantene var bevisst over at de ansatte ikke pliktet å oppgi årsaken til fraværet, men at man som arbeidsgiver har krav på å få oppgitt den ansattes funksjonsgrad. På denne måten får lederen nyttig informasjon om hva den ansatte faktisk kan bidra med og kan på den måten forebygge sykefravær i virksomheten.

For å kunne utføre den individuelle tilretteleggingen, er det altså viktig at leder får tilstrekkelig med informasjon om funksjonsgraden til de ansatte ved sykefravær. Imidlertid er det også viktig at man som leder er bevisst over eget handlingsrom innenfor den type bransje man har, samt hva det er mulig å tilrettelegge for ved den spesifikke virksomheten man arbeider ved. Flere av informantene i dette utvalget beskrev at de bevisst formidler en mulighet for individuell tilrettelegging til de ansatte i virksomheten ved behov. En av informantene beskrev at de ved deres virksomhet kan tilrettelegge for hjemmekontor ved sykdom, basert på at de arbeider innenfor en bransje der dette er mulig. En annen informant

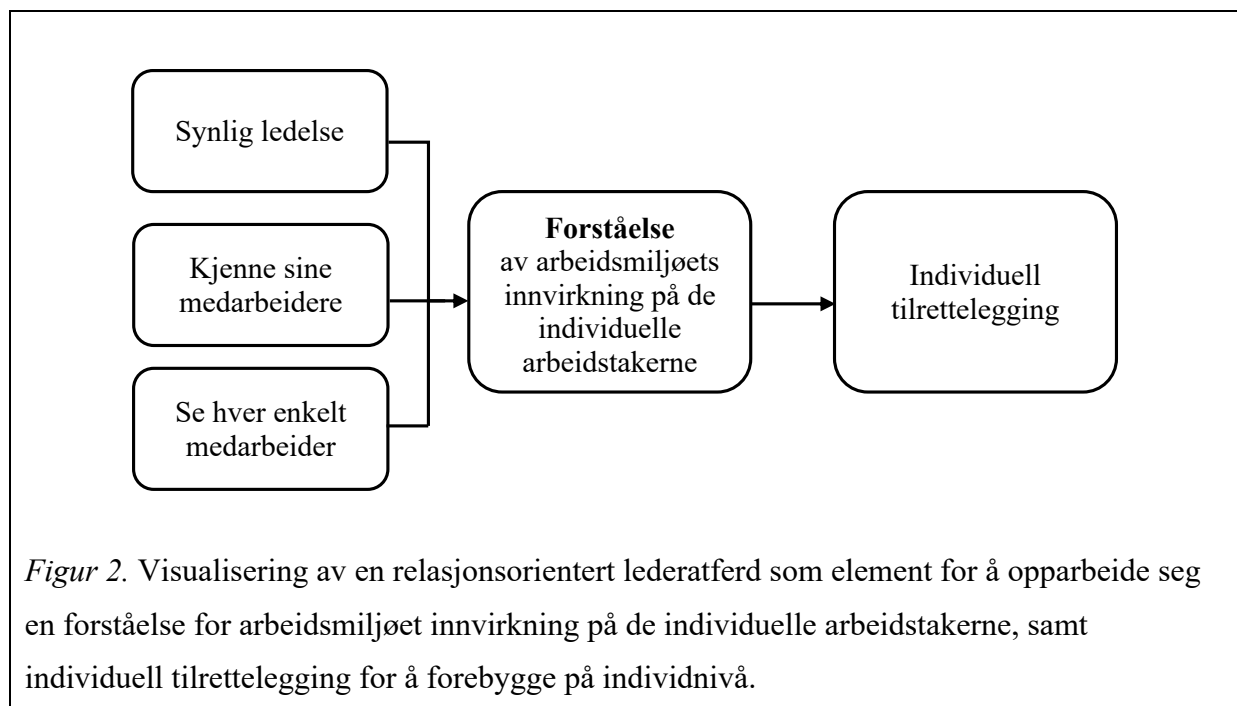
beskrev derimot at slike tiltak ikke er tilgjengelig for dem, ettersom de arbeider i en virksomhet med faste turnusordninger. Vedkommende har derfor ikke mulighet til å tilrettelegge for hjemmekontor, men beskrev derimot en mulighet for tilrettelagt turnus i form av justerte kvelds- og nattevakter. Dette illustrerer hvordan man som leder bør kjenne egen virksomhet og det handlingsrommet man har i virksomheten for å kunne utføre individuell tilrettelegging for arbeidstakerne.

Dersom man er informert om de ansattes funksjonsgrad og er bevisst over eget handlingsrom ved virksomheten, vil det gjøre det lettere for ledere å utføre individuell tilrettelegging. Tilrettelegging av ulike behov er en stor del av det å utføre individuell tilrettelegging som et tiltak i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. I resultatene så man at informantene anerkjenner at arbeidstakere er unike og vil befinne seg på ulike stadier i livet. Disse ulike stadiene vil igjen medføre ulike opplevelser av krav og utfordringer på arbeidsplassen. I følge Burton, Pransky, Conti, Chen og Edington (2004) er det viktig at tilrettelegging på arbeidsplassen er skreddersydd og tilpasset individet og den enkeltes spesifikke situasjon. En slik individuell tilrettelegging anses som helt nødvendig for å skape et positivt sykenærver der man som arbeidstaker kan arbeide selv med en redusert arbeidsfunksjon (Burton et al., 2004). En slik forståelse for individuell tilrettelegging basert på ulike behov, kjenner vi igjen fra transformasjonsledelse og individuell omtanke. Innenfor denne teorien vil leder ha en underliggende forståelse for at hver enkelt arbeidstaker har unike behov på arbeidsplassen (Bass, 1999), noe som medfører en ytterligere forståelse for at ressurser bør tilpasses den enkelte (Bass & Riggio, 2006). Lignende kan man også se tilrettelegging av ulike behov i sammenheng med LMX-teorien og modne partnerskap der lederatferden, interaksjonen og ressursutveksling tilpasses den enkelte arbeidstakeren (Graen & Uhl-Bien, 1995). En informant illustrerte dette i praksis ved å bevisstgjøre seg selv over hva hver enkelt arbeidstaker trenger i den livsfasen de er i. Vedkommende nevnte blant annet tilpasning av arbeidshverdagen for småbarnsforeldre som må levere i barnehagen før jobb som et eksempel på en slik tilpasning. Dette illustrerer hvordan informanten bevisst tilrettelegger arbeidet for arbeidstakerne for å forhindre sykdom og uhelse på arbeidsplassen. I følge Spurkeland (2015) bør ansatte bli ledet basert på deres unike livs- og helsesituasjon. Dette illustrerer hvordan man som leder bør basere egen lederatferd og tilrettelegging av tiltak på hva den ansatte trenger for å komme seg raskest mulig tilbake i full jobb. Leder må derfor kjenne hver ansatt, deres relasjon og hva som fungerer best for den enkelte for å forebygge mot sykefravær i virksomheten (Spurkeland, 2015).

Denne studien tydeliggjør hvordan individuell tilrettelegging er et viktig tiltak for å forebygge sykefravær ved virksomheten. I resultatene kom det til uttrykk at tilretteleggingen

samtidig må oppleves som rettferdig blant de ansatte for å unngå konflikt og uenigheter i arbeidsmiljøet. Dette krever etablering av viss forståelse for at den individuelle tilretteleggingen er midlertidig dersom den er av belastning for andre kollegaer. En informant beskrev at alle må ha en forståelse for at det er et spesifikt antall vakter som må fordeles på alle ansatte. En skjevfordeling av krevende vakter eller arbeidsoppgaver kan skape en opplevelse av urettferdig behandling hvor noen ansatte får fordeler fremfor andre. Ved å forsikre at tiltak er midlertidige, samt formidle en ansvarliggjøring der alle må bidra, vil det antas å styrke virksomhetens sosiale kapital og den opplevde fordelingsmessige rettferdigheten i virksomheten. Fordelingsmessig rettferdighet refererer til en opplevelse av at fordelingen av goder og individuelle fordeler i virksomheten fremstår rettferdig for de ansatte (Olesen et al., 2008). Fordelingsmessig rettferdighet har vist seg å ha en sterk sammenheng med jobbtilfredshet i tilknytning til organisasjonen, samt de ansattes evaluering av nærmeste leder (McFarlin & Sweeney, 1992). Det er dermed mulig å anta at en god fordelingsmessig rettferdighet ved virksomheten kan føre til en ytterligere god evaluering av leder, samt styrke tilliten man har til leder (Andersen & Borg, 2018). Lignende kan man anta at en god fordelingsmessig rettferdighet også kan styrke den opplevde relasjonelle rettferdigheten i virksomheten. Dette er fordi leder vil oppleves som ærlig og respektfull dersom det ikke oppstår en skjevfordeling i det tilrettelagte arbeidet. Dette illustrerer hvordan man som leder bør anerkjenne ulike behov blant de ansatte og tilrettelegge arbeidshverdag for å forebygge mot sykefravær i virksomheten. Dersom denne tilretteleggingen oppleves som rettferdig fordelt blant virksomhetens arbeidstakere, vil det antageligvis styrke tilliten til leder og dermed også ønsket om å samarbeid om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Figur 2 nedenfor illustrerer hvordan en relasjonsorientert lederatferd kan bidra til nødvendig innsikt i arbeidstakernes individuelle opplevelse av arbeidsmiljøets utfordringer, samt hvordan en bør utføre individuell tilrettelegging for å forbygge virksomhetens arbeidsmiljø på individnivå.



### Metodiske betraktninger

Studiens resultater tyder på at ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Imidlertid er det enkelte aspekter ved denne studien som bør undersøkes nærmere for å avgjøre resultatenes kvalitet, nemlig studiens metodiske betraktninger. Innenfor kvantitativ metode benyttes begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet for å avgjøre kvaliteten på forskningen. Innenfor kvalitativ metode benytter man vanligvis ikke disse begrepene, men ettersom det ikke er en etablert praksis for lignende begreper innenfor kvalitativ metode, har forskere begynt å anvende begrepene også her (Thagaard, 2018; Tjora, 2017). Ved slike tilfeller vil reliabilitet stille spørsmål ved forskningens pålitelighet, validitet vil på den annen side være tilknyttet forskningens gyldighet og generaliserbarhet eller overførbarhet gjør en vurdering av om undersøkelsen anses som gjeldende i andre sammenhenger (Thagaard, 2018). Begrepene som benyttes for å avgjøre kvaliteten på denne studiens resultater er derfor: pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

**Pålitelighet.** En studies pålitelighet vil vurderes basert på om det er en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, samt hvorvidt resultatene fra analysen er styrt av personlige faktorer (Tjora, 2017). Reliabilitet vil ikke være et tilstrekkelig begrep innenfor kvalitativ metode som en konsekvens av at resultater fra slik forskning ofte ikke er reproducerbare. Blant annet benytter kvalitativ metode innsamlingsmetoder som ikke er strukturerte, slik som for eksempel semistrukturerte intervjuer som vil variere fra intervju til intervju. Kvalitativ metode er i flere tilfeller også

kontekstavhengig og benytter forskeren selv som måleinstrumentet. Det tilsier at det er forsker som selv tolker og koder det som danner grunnlaget for resultatene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). For å styrke påliteligheten ved studien er det derfor viktig at forskeren er tydelig i fremgangsmåten av studien. I følge Silverman (2014) vil dette bety at studien er “transparent”, hvor forsker er så tydelig i innhenting og analyseringen av datamaterialet at utenforstående kan vurdere forskningsprosessens pålitelighet. Ved et sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted vil forskeren ha en aktiv rolle i datainnsamlingen og tolkningen av resultatene. Innenfor en slik posisjon er det derfor viktig at man tydelig klargjør for den spesifikke fremgangsmåten ved innhenting av datamaterialer for å kunne vurdere studiens pålitelighet (Thagaard, 2018). En tydelig redegjøring av denne studiens fremgangsmåte ble beskrevet under “datainnsamling” og “dataanalyse” i metodekapittelet. For å oppnå en ytterligere styrket pålitelighet har jeg samtidig lagt vekt på å synliggjøre og bruke flere av informantenes direkte sitater for å hele tiden knytte oppgaven tydelig opp mot deres faktiske budskap i datainnsamlingen. Dette vil antageligvis styrke studiens pålitelighet.

**Gyldighet.** Studiens gyldighet avgjøres ved å undersøke forskerens fremgangsmåter og om studiens funn reflekterer formålet og representerer virkeligheten (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Innenfor denne studien vil det tilsi om innsamlingsmetoden faktisk gir svar på om ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. En teknikk som kan øke sannsynligheten for gyldige resultater, er metodetriangulering. Metodetriangulering går ut på at forsker benytter seg av flere metoder ved innsamlingen av data (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). En slik teknikk ble benyttet i denne studien, ettersom studien inkluderte både praksishistorier og fokusgruppeintervjuer. Selv om praksishistoriene ikke direkte belyser studiens resultater, bidro de med nyttig innsikt i virksomhetenes praktiske forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det kan derfor være mulig å anta at studiens gyldighet er sterkere enn dersom jeg kun benyttet meg av fokusgruppeintervjuer.

I tillegg til vurdering av studiens pålitelighet, vil transparens også anses som et viktig kriterium i vurderingen av resultatenes gyldighet. Som beskrevet er transparens tilknyttet hvorvidt leseren får en nøyaktig begrunnelse av hvordan analysen har blitt gjennomført (Silverman, 2014). For å oppnå tilstrekkelig transparens i vurderingen av studiens gyldighet, har vitenskapelig ståsted, valg av metode, datainnsamling, rekruttering og gjennomføring av intervjuer blitt beskrevet i detalj ved oppgavens metodekapittel. Leseren har også fått en detaljert og systematisk beskrivelse av analyseprosessen, samt at resultatene er fremstilt med informantenes direkte sitater, slik at leseren selv kan utføre en bedømming av funnene. Imidlertid er det viktig å påpeke at det var en informant som det ikke ble benyttet noen direkte

sitat fra i resultatdelen av denne studien. Dette innebærer at studiens resultater baserer seg på utsagn fra 14 av de 15 informantene i utvalget. Hvorvidt informanten uttrykker en lignende relasjonsorientert lederatferd er derfor uvisst. Samtidig er det også enkelte av informantene som bidrar med flere sitater enn andre i resultatdelen av denne oppgaven. Dette er viktig å ta med i betraktning ved vurderingen av studiens gyldighet.

En annen utfordring ved studiens gyldighet er at det ble benyttet et tilgjengelighetsutvalg i denne studien. Et tilgjengelighetsutvalg er basert på en seleksjonsmetode som benytter et utvalg av informanter som frivillig stiller opp til deltakelse (Thagaard, 2013). I denne studien rapporterte informantene at de var glade for å bli spurt og var stolte av å vise frem eget arbeidsmiljøarbeid gjennom deltakelse i prosjektet (se Buvik, Thun & Øyum, 2018, s. 33). Det er derfor nødvendig å ta dette med i betraktning og anta at motivasjonen for å delta kan ha en mulig innvirkning på studiens resultater.

**Overførbarhet.** Til slutt stiller overførbarhet spørsmålsteget ved de presenterte tolkningene og om resultatene fra denne studien vil ha samme relevans ved andre omstendigheter (Thagaard, 2018). Det handler altså om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, tolkninger, begreper og forklaringer som har nytteverdi på andre områder enn der de ble studert (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). I denne studien ble det bevisst valgt ut virksomheter innenfor ulike bransjer, størrelser og geografiske beliggenheter med den hensikt å styrke overførbarheten til funnene. Imidlertid er det ikke til å legge skjul på at virksomhetene ble strategisk valgt ut basert på kriteriene om at de har lyktes med eget forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det er derfor naturlig å anta at virksomhetene har mange likheter ved seg som kan gjøre resultatene kontekststøttet. Dette støttes også opp av et sosialkonstruktivistisk vitenskapelig ståsted der man antar at kunnskapen konstrueres i den sosiale settingen, samt i interaksjonen mellom forsker og informantene (Thagaard, 2018). Det anerkjennes derfor at funnene muligens kun er gyldige innenfor denne sosiale settingen og er dermed ikke direkte overførbare. Imidlertid vil studien fortsatt bistå med kunnskap og innsikt i et lite utforsket tema og kan derfor være til nytte for annen forskning.

### **Praktiske implikasjoner**

Denne studien har gått i dybden på temaet forebyggende arbeidsmiljøarbeid og bruken av en relasjonsorientert lederatferd i dette arbeidet. Forskning tilknyttet forebyggende arbeidsmiljøarbeid er mangelfull, noe som er årsaken til det økende fokuset på området. Underveisvurderingen av IA-avtalen påpekte behovet for mer kunnskap om hvordan norske virksomheter arbeider forebyggende med eget arbeidsmiljø (Regjeringen, 2016) og har dermed blitt en sentral del av den nye IA-avtalen (2019-2022) sitt satsningsområde. Denne studien kan derfor bidra med nyttig innsikt i et tema som det ikke er forsket så mye på

allerede. Oppgaven foreslår at ledere bør benytte en relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En slik lederatferd vil være hensiktsmessig for å utvikle gode samarbeidsrelasjoner med de ansatte som kommer til nytte ved utforming av tiltak med forebyggende effekt, både på organisasjon-, gruppe- og individnivå. Dette er basert på atferdens unike mulighet til å opparbeide seg kunnskap og forståelse for virksomhetens arbeidsmiljø, samt dets innvirkning på de individuelle arbeidstakerne ved virksomheten.

Samtidig belyser denne studien også nyttheten av å inkludere partsamarbeidet i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Partssamarbeidet er spesielt viktig for å styrke virksomhetens forbindende sosiale kapital ved å legge grunnlaget for en god opplevd rettferdighet og tillit til leder. Dette er viktige faktorer for å få til gode samarbeidsrelasjoner med de ansatte og er derfor en vesentlig del av et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Oppgaven synliggjør også hvordan tillitsvalgte og verneombudet bør anses som mellomledere i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette er basert på deres funksjon som et mellomledd mellom ledelsen og de ansatte som skal bidra med tilstrekkelig informasjon begge veier. Dette illustrerer hvordan denne studien gir nyttig innsikt i hvordan ledere bør være relasjonsorientert i sin lederatferd og styrke virksomhetens forbindende sosiale kapital for å lykkes med å forebygge virksomhetens arbeidsmiljø mot fravær, sykdom og uhelse. Ettersom studien benyttet virksomheter innenfor ulike bransjer, størrelser og lokasjoner innad i Norge, er det mulig å anta at studien et viktig bidrag innenfor arbeids- og organisasjonspsykologisk forskning som gir innsikt i hvordan norske ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### **Implikasjoner for videre forskning**

De praktiske implikasjonene viser hvordan denne studien kan være et nyttig bidrag i et ellers lite utforsket tema: relasjonsorientert lederatferd og forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Imidlertid er det enkelte aspekter som ikke kommer til uttrykk ved denne studien og som det derfor kan være interessant å se nærmere på. Det ene er hvorvidt det finnes begrensninger i antall ansatte det er mulig å danne relasjoner med, på lik linje med de beskrevet innenfor transformasjonsledelse og LMX. I dette utvalget formidlet informantene at de har alt fra 15 til nærmere 230 ansatte under seg, men det ble ikke spesifisert hvor mange hver leder har direkte personalansvar for. Det kan derfor vært interessant å undersøke om effekten av en relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid er begrenset til et spesifikt antall ansatte man har personalansvar for, eller om dette også er gjennomførbart og effektivt ved større grupper med ansatte. En mulig antagelse er at det er lettere å danne gode relasjoner med færre ansatte og at større grupper vil



gjøre det vanskelig for leder å bli kjent med hver enkelt ansatt på lik linje med det som kommer til uttrykk i teoriene. Denne antagelsen baserte seg på en av informantenes utsagn om at man som leder bør kjenne de man leder, i hvert fall de *nærmeste* (se sitat fra L2, s. 48). Det er derfor ønskelig at fremtidig forskning tar for seg et lignende aspekt for å undersøke dens innvirkning på kvaliteten av relasjonsorientert lederatferd for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Videre vil et annet interessant aspekt være om informantenes ledererfaring har en effekt på bruken av relasjonsorientert lederatferd i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. En mulig antagelse er at antall år som leder innenfor samme virksomhet vil gjøre det lettere å danne gode relasjoner med sine arbeidstakere, samt at lengden på generell arbeidserfaring kan gjøre noen mer trygge i rollen som leder og bruken av en relasjonsorientert lederatferd som en del av sin ledelsestilnærming. I dette utvalget hadde lederne alt fra 4 til 32 års ledererfaring, samt at ansiennitet ved nåværende virksomhet strakk seg fra 1,5 til 34 år. En mulig antagelse er at ansatte som kun har vært ansatt i virksomheten i et par år har tilpasset seg store deler av tidligere leders rutiner og opparbeidede organisasjonskultur. Det kan derfor være interessant å undersøke om lengden ledererfaring og tidligere leders lederatferd kan ha en mulig innvirkning på nåværende leders relasjonsorienterte lederatferd som en del av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Videre er en begrensning ved oppgaven at det ikke har blitt spesifisert hvilken type lederstilling informantene i dette utvalget har. I denne studien beskrives informantenes stilling som «linjeleder», men forskjellene i form av antall ansatte med personalansvar for og mulig hierarkisk stilling i virksomheten kan variere. Det er derfor mulig å anta at en leder innenfor en virksomhet med nærmere hierarkisk posisjon til sine ansatte vil lettere kunne danne gode relasjoner på lik linje med transformasjonsledelse og LMX. Det kunne derfor vært interessant å undersøke om forskjeller i virksomheters lederposisjoner har en innvirkning på utøvelse av relasjonsorientert lederatferd i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Ut i fra studiens resultater er det tydelig at lederne benytter seg av en relasjonsorientert lederatferd i den praktiske gjennomføringen av virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Imidlertid baserer denne studiens resultater seg på ledernes egne utsagn om lederatferden. Dersom lederatferden stemmer overens med de ansattes egne opplevelser av informantenes atferd er derfor uvisst. Fremtidig forskning bør derfor undersøke om det er samsvar med ledernes utsagn og faktiske lederatferd ved å inkludere de ansatte som del av utvalget. Det vil gjøre det mulig å studere aspektets innvirkning på leders suksess med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.



## Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Gjennom studiens resultater tydeliggjøres det hvordan lederatferden er nyttig for å innhente kunnskap om virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer, samt for å opparbeide seg en forståelse for arbeidsmiljøets innvirkning på de individuelle arbeidstakerne. Oppgaven foreslår at en inkludering av sine medarbeidere og synlig ledelse vil gjøre det mulig for leder å opparbeide seg kunnskap, hvor førstnevnte vil bidra til en felles forståelse og sikre en god opplevd prosessuell rettferdighet i virksomheten. Synlig ledelse styrker derimot tilliten til leder som igjen senker terskelen for at de ansatte tar opp identifiserte utfordringer med leder. Imidlertid må leder etablere et godt samarbeid med de ansatte for å kunne utforme forebyggende tiltak på organisasjon- og gruppenivå. Dette sikres gjennom en ansvarliggjøring av sine medarbeidere og intellektuell stimulering. Lignende er det viktig at man som leder har en forståelse for de individuelle arbeidstakernes unike utfordringer for å lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Dette kan gjøres ved å utøve synlig ledelse, kjenne sine medarbeidere og se hver enkelt medarbeider. Synlig ledelse vil styrke tilliten og senke terskelen for at de ansatte kommer til leder med utfordringer. Dette vil igjen resultere i at leder blir kjent med sine ansatte, får anledning til å se hver enkelt medarbeider, som igjen gir en forståelse for arbeidsmiljøets innvirkning på den enkelte. Forståelsen legger grunnlaget for at leder kan utføre individuell tilrettelegging som et forebyggende tiltak på individnivå. Tilretteleggingen forutsetter at leder er kjent med de ansattes funksjonsgrad, er oppmerksom på virksomhetens handlingsrom, samt tilrettelegger basert på arbeidstakerens spesifikke situasjon. Imidlertid er det viktig at leder bevisstgjør de ansatte over at slik tilrettelegging er midlertidig for å styrke opplevd fordelingsmessig rettferdighet i virksomheten.

Denne studien illustrerer dermed hvordan ledere kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Lederatferden vil gjøre det mulig å opparbeide seg kunnskap og forståelse for virksomhetens arbeidsmiljøutfordringer, samt styrke virksomhetens forbindende sosiale kapital gjennom tillit og rettferdig ledelse. Den forbindende sosiale kapitalen vil igjen bidra til et godt samarbeid mellom leder og de ansatte om virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid, og synliggjør hvordan leder kan lykkes med virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid ved å benytte en relasjonsorientert lederatferd. Studien anses som et nyttig bidrag innad forskning om hvordan norske ledere kan forebygge arbeidsmiljøet ved virksomheten. Videre forskning bør imidlertid inkludere andre aspekter for å få et bredere perspektiv på relasjonsorientert lederatferd og dens innvirkning i virksomhetens forebyggende arbeidsmiljøarbeid.



### Referanser

- Andersen, M. F., & Borg, V. (2018). *Social kapital på arbejdspladsen: Forbindende social kapital - ressourcer og samarbejde i moderne leder-medarbejderrelationer* (NFA-rapport 2018:4). Hentet fra [http://teksam.dk/Portals/0/Arrangementer/Stress%20temadag/Andersen\\_MF\\_Social\\_kapital\\_p\\_arbejdspladsen\\_4\\_2018.pdf](http://teksam.dk/Portals/0/Arrangementer/Stress%20temadag/Andersen_MF_Social_kapital_p_arbejdspladsen_4_2018.pdf)
- Arbejds miljøloven. (2005). Lov om arbejdsmiljø, arbejdstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations*, 31(3), 345–366. <https://doi.org/10.1177/0730888404266349>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. utg.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional – transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130 – 139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4.utg.). New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology, 27*(6), 477–499. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb00643.x>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology, 3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C. Y., & Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 46*(6), 38-45. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000126687.49652.44>
- Butler, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management, 17*(3), 643-663. <https://doi.org/10.1177/014920639101700307>
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid: Hva er et godt forebyggende arbeidsmiljøarbeid og hvordan bidrar partssamarbeidet til dette?* (SINTEF rapport 2018-00851). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/c89014aac25b4e39b24b1b0fe8c9195e/rapport-partssamarbeid-og-forebyggende-arbeidsmiljo-2018.pdf>
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer. I A. Skogstad, & S. Einarson (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 41-61). Bergen: Fagbokforlaget.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. Oxford: Basic Books.
- Christensen, T., Lægread P., Roness P. G., & Røvik K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte* (2 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.

- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. I K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Red.), *Impact of leadership* (s. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, *64*(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eurofound. (2017). *Sixth European Working Conditions Survey - Overview report (2017 update)*. Hentet fra [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)
- Fairhurst, G. T. (1993). The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis. *Communication Monographs*, *60*(4), 321–351. <https://doi.org/10.1080/03637759309376316>
- Fernandez, S. (2008). Examining the Effects of Leadership Behavior on Employee Perceptions of Performance and Job Satisfaction. *Public Performance & Management Review*, *32*(2), 175-205. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576320201>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, *53*(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, *3*(3), 25–39. Hentet fra <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/16/>

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 105-117). London: SAGE Publications.
- Hasle, P., & Møller, N. (2007). From Conflict to Shared Development: Social Capital in a Tayloristic Environment. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 401–429. <https://doi.org/10.1177/0143831X07079355>
- Hernes, G. (2006). *Den norske mikromodellen: Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital* (Fafo-rapport 2006:25). Hentet fra [https://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/10015.pdf](https://www.fafo.no/media/com_netsukii/10015.pdf)
- Hetland, H. (2013). Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma*, 18-25. Hentet fra <https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>



- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational behaviour*, 21(8), 949-964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Kawachi, I., & Berkman, L. F. (2001). Social ties and mental health. *Journal of Urban health*, 78(3), 458-467. <https://doi.org/10.1093/jurban/78.3.458>
- Kirkhaug. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, 10(1), 14–21. Hentet fra [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25290/2005\\_vol10\\_no1\\_pages\\_14-21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/25290/2005_vol10_no1_pages_14-21.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Langelaan, S., Bakker, A. B., Van Doornen, L. J. P., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement: Do Individual Differences Make a Difference? *Personality and individual differences*, 40(3), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.009>
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet – Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lien, L. (2013). *Saman om sykefravær – en kunnskapsstatus* (FAFO-rapport 2013:02). Hentet fra <https://www.faf.no/images/pub/2013/10168.pdf>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, construction and architectural management*, 15(2), 164-184. <https://doi.org/10.1108/0969998081085>
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73–91. <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656689>
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00059-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00059-X)
- Madsbu, J. P. (2004). *Realisme og relativisme innenfor sosial konstruktivisme* (Doktoravhandling, Høgskolen i Hedmark). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133588/Madsbu\\_Jens\\_Petter\\_Not\\_at\\_09\\_2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/133588/Madsbu_Jens_Petter_Not_at_09_2004.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap – spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 2005:5). Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 99-103). Oslo: Gyldendal.
- Mason, J. (2018). *Qualitative Researching* (3. Utg.). London: SAGE Publications.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2 utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.5465/256489>
- Meng, A., Clausen, T., & Borg, V. (2018). The association between team-level social capital and individual-level work engagement: Differences between subtypes of social capital and the impact of intra-team agreement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(2), 198–205. <https://doi.org/10.1111/sjop.12435>
- Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2 utg.). Los Angeles: SAGE Publications.
- NAV. (2019, 16. Januar). Hva er aktivitetsplikten? Hentet fra <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt%2C+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/Relatert+informasjon/hva-er-aktivitetsplikten>
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4 utg.). Hentet fra [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- Newell, S., Tansley, C., & Huang, J. (2004). Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging AND Bonding. *British Journal of Management*, 15(1), 43-57. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00405.x>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 601-617. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.690556>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(7), 605–621. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0096>
- NOU 2010:1. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>
- Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T. S. (2008). *Virksomhedens sociale kapital – Hvidbog*. Hentet fra <https://www.amr.dk/Files/Dokumenter%20og%20publikationer/Social%20Kapital/hvidbog%20social%20kapital.pdf>
- Ose, S. O. (2016). Using Excel and Word to structure Qualitative Data. *Journal of Applied Social Science*, 10(2), 147-162. <https://doi.org/10.1177/1936724416664948>
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>
- Peters, D. A. (1993). Improving quality requires consumer input: Using focus groups. *Journal of Nursing Care Quality*, 7(2), 34–41. <https://doi.org/10.1097/00001786-199301000-00006>
- Regjeringen. (2016). *IA-avtalen 2014-2018 - Underveisvurdering*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2016/underveisvurdering-ia-avtalen-alpr.pdf>
- Regjeringen. (2018, 21. Desember). *IA-avtalen 2019-2022*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/)
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>
- Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655-1669. <https://doi.org/10.1037/apl0000152>
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388-399. <https://doi.org/10.1108/01437730510607871>

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Ruiz Ulloa, B. C., & Adams, S. G. (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(7/8), 145-151. <https://doi.org/10.1108/13527590410569>
- Saksvik, P. Ø., & Finne, L. B. (2009). Sykenærver og langtidsfriskhet. Psykologen som sykemelder. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 345-364). Trondheim: Cappelen Akademiske Forlag.
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2005). Hvordan virksomheter kan forebygge og håndtere belastninger på arbeidsplassen. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Den dyktige medarbeider* (s. 391-408). Bergen: Fagbokforlaget.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. I G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (s. 43-68). Dordrecht: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag AS.
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., ... Fischer, J. E. (2014). Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine*, 21(5), 750–756. <https://doi.org/10.1007/s12529-013-9345-7>
- Schramm-Nielsen, J., Lawrence, P. A., & Sivesind, K. H. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, Context and Change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data* (5. utg.). London: SAGE Publications.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

- Smith, J. A., & Osborn, M. (2015). Interpretative phenomenological analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods* (3.utg., s. 25-52). London: SAGE Publications.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- STAMI. (2018a, 24. Oktober). Arbeidsmiljøet i Norge er blant det beste i verden, men det er fortsatt mulig å gjøre det bedre. Hentet fra <https://stami.no/arbeidsmiljoet-i-norge-kan-bli-bedre/>
- STAMI. (2018b). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018: Status og utviklingstrekk* (STAMI-rapport, årgang 19, nr. 3). Hentet fra <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2558672/Faktaboka-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, O. H., Hasle P., Hesselholdt, R. R., & Herbøl H. (2012). *Nordiske forskningsperspektiver på arbeidsmiljø: Mening, innflydelse og samarbejde* (TemaNord 2012:525). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:701201/FULLTEXT01.pdf>
- Sørhaug, T. (2004). *Managementaltitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tse, H. H. M., & Troth, A. C. (2013). Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relationships. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(3), 271–283. <https://doi.org/10.1108/01437731311326693>
- Undebakke, K. G., Innstrand, S. T. Anthun, K. S., & Christensen, M. (2015). *The ARK Intervention Programme: Who – What – How* (HIST/NTNU rapport 2015:01). Hentet fra [https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/2015\\_01\\_ARK\\_web.pdf/65dd9de7-b61f-4f0b-9829-bf87dd58cfda](https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/2015_01_ARK_web.pdf/65dd9de7-b61f-4f0b-9829-bf87dd58cfda)

- Unio. (2010). Unios verdibok - inkludering, godt arbeidsmiljø og bærekraftig utvikling. Hentet fra [https://oldunionews.symfoni.com/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unio\\_verdibok.pdf/\\$file/Unio\\_verdibok.pdf](https://oldunionews.symfoni.com/kunder/unio/mm2011.nsf/lupgraphics/Unio_verdibok.pdf/$file/Unio_verdibok.pdf)
- Velten, J., Ackerman, C., Hällstén, F., & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap – Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 60-67. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
- Vincent-Höper, S., Muser, C., & Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663–682. <https://doi.org/10.1108/13620431211283805>
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behaviour. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407908>
- Warne-Søderholm, G. (2012). But we're not all vikings! Intercultural identity within a Nordic context. *Journal of Intercultural Communication*, 29, 1-14. Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93722/Warner-S%C3%B8derholm\\_JICC\\_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/93722/Warner-S%C3%B8derholm_JICC_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Werbel, J. D., & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: Supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780-796. <https://doi.org/10.1108/02683940910996798>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of management review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926624>
- Wilkinson, S. (2004). Focus group research. I D. Silverman (Red.), *Qualitative research: Theory, method, and practice* (s. 177–199). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208. <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.utg). Harlow: Pearson Education Limited.

- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.utg). Harlow: Pearson Education Limited.
- Zander, L. (1997). The licence to lead: An 18-country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture (Doktoravhandling, Stockholm School of Economics). Hentet fra <https://ex.hhs.se/dissertations/600507-FULLTEXT01.pdf>
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392. <https://doi.org/10.1002/job.1884>
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335-344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Aagestad, C. (2012). Arbeidsmiljøet i Norge og EU – en sammenligning (STAMI-rapport årgang 13, nr. 7). Hentet fra <https://stami.no/content/uploads/2015/03/EWCS-2012-Bok.pdf>





**Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide (SINTEF Digital).

Vedlegg 2: NSD godkjenning (SINTEF Digital).

Vedlegg 3: NSD godkjenning.

Vedlegg 4: Informasjonsskriv (SINTEF Digital).

**Vedlegg 1: Intervjuguide (SINTEF Digital).**Partssamarbeid:

- Hva tenker dere er den viktigste rollen dere som ledere har i det forebyggende arbeidet med arbeidsmiljø?
- Hvordan vil dere beskrive samarbeidet mellom ledelsen og tillitvalgt/verneombud i dette arbeidet?
- Hva synes dere er vanskelig å oppnå i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet?
- Jobber dere tett med andre ledere i bedriften, og med andre bedrifter, i arbeidsmiljøarbeidet og evt. hvordan?
- Hva er den viktigste formen for støtte dere som ledere gir til tillitsvalgte og verneombud i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet?
- Hvordan har partssamarbeidet bidratt til arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø?
- Hvordan har dere involvert resten av organisasjonen i arbeidsmiljøarbeidet? Medvirking.
- *Hva er fordelene med å være en IA-bedrift i arbeidet med forebyggende arbeidsmiljø? (Dersom bedriften er en IA-bedrift).*

Arbeidsmiljøforhold:

- Hvilke forhold på arbeidsplassen deres er det spesielt viktig å ha oppmerksomhet på når det gjelder forebygging? Har dette endret seg? Er det spesielle krav i arbeidssituasjonen som er belastende for de ansatte? Hvordan fanger dere opp/kartlegger dere dette?
- Hva tenker dere rundt forskjellen mellom individuelle og organisatoriske forebyggende tiltak? Hva er viktigst og hva har dere prioritert?
- Hvordan har dere kommet frem til de forebyggende tiltakene dere har jobbet med?
- På hvilken måte kan forebyggende arbeidsmiljøarbeid påvirke virksomhetenes produktivitet og lønnsomhet?
- Hvordan tenker dere rundt forskjellene mellom å forebygge et dårlig arbeidsmiljø og hindre helsebelastninger kontra å fremme et godt arbeidsmiljø og god helse? Er det det samme eller forskjellige ting?

Lederrollen/egenskaper:

- Hvor stor del av lederjobben handler om å jobbe med forebygging og oppfølging av arbeidsmiljøet?
- Hvilke lederegenskaper hos dere vil dere trekke frem som viktigste for å kunne jobbe forebyggende med arbeidsmiljø?
- Hvilken kompetanse og kunnskap kreves av dere ledere for å jobbe godt forebyggende?
- Hva kunne dere ønske av oppfølging, støtte og kompetanse fra virksomheten- og arbeidsgiverorganisasjonen deres virksomhet tilhører?

Avsluttende spørsmål:

- Hvilke råd vil dere gi til andre ledere når det gjelder å arbeide med forebyggende arbeidsmiljø?

**Vedlegg 2: NSD godkjenning (SINTEF Digital).**

Marte Pettersen Buvik  
Postboks 4760 Sluppen  
7465 TRONDHEIM

Vår dato: 26.01.2018

Vår ref: 57849 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

**Tilråding fra NSD Personvernombudet for forskning § 7-27**

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 18.12.2017 for prosjektet:

<i>57849</i>	<i>Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljø</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>SINTEF, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Marte Pettersen Buvik</i>

**Vurdering**

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er unntatt konsesjonsplikt og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

**Vilkår for vår anbefaling**

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

**Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

**Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

**Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 01.10.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07 / [audun.lovlie@nsd.no](mailto:audun.lovlie@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 57849

Formålet er å undersøke og få mer kunnskap om hvordan virksomheter jobber partsbasert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid i praksis .

Du/dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet.

Det fremgår av meldeskjema at du/dere vil behandle sensitive opplysninger om medlemskap i fagforeninger.

Personvernombudet forutsetter at du/dere behandler alle data i tråd med SINTEF sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet.

Prosjektslutt er oppgitt til 01.10.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonsskriv at du/dere vil anonymisere datamaterialet ved prosjektslutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

**Vedlegg 3: NSD godkjenning.**

20.3.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

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

Relasjonsledelse og forebyggende arbeidsmiljøarbeid

**Referansenummer**

449799

**Registrert**

04.09.2018 av Ingrid Tønnessen Bergstøl - ingritb@stud.ntnu.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

SINTEF AS / SINTEF Teknologi og samfunn

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Marte Pettersen Buvik, marte.p.buvik@sintef.no, tlf: 93211361

**Felles behandlingsansvarlige institusjoner**NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) /  
Institutt for geografi**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Ingrid Tønnessen Bergstøl, ingrid.bergstol@gmail.com, tlf: 90662752

**Prosjektperiode**

10.11.2017 - 02.05.2019

**Status**

19.11.2018 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**19.11.2018 - Vurdert**

20.3.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Prosjektet skal benytte data fra studien "Partssamarbeid og forebyggende miljøarbeid (NSD saksnummer 57849). Prosjekt 57849 er avsluttet og data er anonymisert ifølge sluttmelding mottatt hos NSD den 08.11.18. NSD legger dermed til grunn at dette prosjektet kun skal anvende anonyme data. På dette grunnlaget er det vår vurdering at det ikke skal behandles direkte eller indirekte opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner i dette prosjektet. Prosjektet trenger derfor ikke en vurdering fra NSD.

#### VI AVSLUTTER OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Ettersom prosjektet ikke behandler personopplysninger avslutter vi all videre oppfølging.

Lykke til med prosjektet.

Kontaktperson hos NSD: spesialrådgiver Kjersti Haugstvedt

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



**Vedlegg 4: Informasjonsskriv (SINTEF Digital).****Bakgrunn og formål**

Prosjektet er finansiert av Arbeids- og sosialdepartementet og hensikten er å få mer kunnskap om hvordan partssamarbeid brukes i det forebyggende arbeidet med å oppnå gode arbeidsmiljø på virksomhetsnivå. Det ønskes både å få en systematisk oversikt over gode praksiser som allerede finnes ute i virksomheter, og også hvilke forutsetninger som må være på plass for at partssamarbeid i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet kan gjennomføres.

Prosjektet skal besvare følgende hovedspørsmål:

1. Hvordan jobber virksomheter i praksis forebyggende med arbeidsmiljøet?  
Hvordan jobber de som lykkes i dette arbeidet?
2. Hva har virksomheter gjort for å identifisere sitt utfordringsbilde og hvilke vurderinger er gjort for å komme frem til hva som virker i deres virksomhet?
3. Hvilke tiltak har vært gjennomført og hvordan har implementeringsprosessen foregått?
4. Hvordan har virksomhetene i praksis jobbet for å oppnå for eksempel *engasjert ledelse, samarbeid og medvirkning* (– referert til i underveisvurderingen av IA-avtalen som kjennetegn ved de som lykkes med det forebyggende IA- og HMS-arbeidet)? Hvordan er disse begrepene operasjonalisert i virksomhetene? Hvilke tiltak har vært gjennomført og hvordan har implementeringsprosessen foregått?
5. Hva kjennetegner partssamarbeidet på arbeidsplasser som har lyktes med å jobbe forebyggende med arbeidsmiljøet, hva kjennetegner hhv arbeidsgiver – og tillitsvalgtrollene?
6. Hva kjennetegner samhandlingen mellom partene i virksomheten og lokale myndigheter (NAV, Arbeidstilsynet), dvs. hvilken rolle spiller trepartssamarbeidet i virksomheter som lykkes?
7. Hvordan er tillitsvalgtes rolle og organisering av samarbeidet regulert i de ulike tariffavtalene for de store tariffområdene/ og i andre formelle og uformelle strukturer?
8. Hvordan bidrar de sentrale partene inn i dette arbeidet, for eksempel når det gjelder opplæring av tillitsvalgte?

**Hva innebærer deltagelse i forskningsprosjektet?**

Innenfor hvert hovedavtaleområde skal vi studere praksisen til tre virksomheter som har jobbet godt med partssamarbeid om forebyggende arbeidsmiljø. Vi skal gjennomføre ett fokusgruppeintervju med tillitsvalgte, ett med verneombud, og ett med virksomhetsledere i de tre virksomhetene som representerer et hovedavtaleområde. Det vil si at tillitsvalgte, verneombud og ledere fra tre virksomhetsledere skal intervjues sammen.

Intervjuet varer i ca. 1 ½ time og vil, med deres tillatelse, bli tatt opp på lydbånd for å lette innsamlingen av informasjon og senere transkribering og analyser.

**Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alt datamateriale som samles inn vil bli behandlet konfidensielt. Analysene og resultatene av intervjuene vil bli sammenstilt for forskerteamet og oppdragsgiver. Det vil ikke presenteres analyser på individuelt nivå eller kunne identifiseres hvem som har sagt hva.

Intervjumaterialet vil bli transkribert og lagret slik at det kun er tilgjengelig for forskere og studenter som er tilknyttet prosjektet. Prosjektet varer til 1. oktober 2018 og ved prosjektslutt vil lydfilene bli slettet.

Analysene og konklusjoner vil presenteres som en standard Sintef rapport. Med mindre deltagende virksomheter selv ønsker det vil vi i rapporten kun referere til virksomhetens størrelse, lokasjon og bransje.

**Frivillig deltagelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan avstå fra å svare på enkeltspørsmål i fokusgruppeintervjuet dersom du ønsker. Du kan også når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. I så fall vil dine uttalelser i fokusgruppeintervjuet slettes.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Har du spørsmål til undersøkelsen, kan du kontakte prosjektleder Marte Pettersen Buvik, mail: xxx, telefon: xxx. Personvernkoordinator i SINTEF, xxx, kan også kontaktes dersom du har mer utdypende spørsmål omkring personvern og rettigheter i den forbindelse (Mail: xxx, tlf: xxx).

### **Samtykke til deltagelse i intervju**

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

