



UNIVERSITETET I
NORDLAND

Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?

Silje Marita Lauveng - kandidatnummer: 10
Ann-Kristin Pedersen - kandidatnummer: 8
Karoline Rosøy Tømmerbakk - kandidatnummer: 6

24.mai 2013

Bachelor innen EK235E Relasjonsmarkedsføring og Ledelse

Handelshøgskolen i Bodø ved Universitetet i Nordland



Summary

Our thesis has focused on long-term health. Based on the research question: "How can the health factors "management" and "work satisfaction" contribute to long-term good health of employees?" We have through a literature and qualitative empirical study attempted to gain a deeper understanding of what kind of leadership that is most appropriate to use to promote good health and well-being in the workplace. Furthermore, we have attempted to identify the type of relationship that helps to increase job satisfaction among people.

We have also looked at the various theories that can help to contribute to the long term health of employees. Topics such as motivation, relationships, mastery and communication get affected in the thesis. Furthermore, we have utilized us of a qualitative research method and interviewed representatives from three different businesses. We conducted semi-structured interview, where we interviewed three managers and five employees to acquire as much information as possible, as seen from two different angles in the companies. Those interviewed have different backgrounds and are selected by the leader to attend interviews. We have looked at the relationship between the collected data and our theoretical assumptions.

Our main finding from the empirical study revealed that a good relationship between the manager and the employee, and between employees is highly valued. In addition, a leader who listens and sees the employees and their needs have emerged as an important factor in work satisfaction. Secondly that the manager is present and visible are important. Furthermore, a meaningful work life, interesting and challenging tasks and a good work-environment has been proved to be strong factors for work satisfaction. The companies make use of several measures, such as appraisals, social gatherings and adjustments if employees can't perform their daily tasks. The measures appear to function as they should.

We focus on long-term health because we assume that it is important to study the factors that makes one happy and keeps us healthy, rather to look at the factors that can cause dissatisfaction and make us ill. Our study revealed that positivity breeds positivity.

Forord

Dette er en bacheloroppgave som er skrevet som en del av den 3-årige bachelorutdanningen ”Økonomi og ledelse” ved Universitetet i Nordland, avdeling Handelshøyskolen i Bodø, våren 2013. Oppgaven utgjør 15 studiepoeng og er skrevet innenfor profileringen Relasjonsmarkedsføring og ledelse. Vi har valgt å skrive en oppgave om langtidsfriske medarbeidere. Oppgaven ser på to viktige faktorer som kan bidra til langtidsfriskhet, disse faktorene er ledelse og arbeidsglede.

Vi ønsker å rette en takk til Nina Kramer Fromeide som gjennom sin glødende formidlingsevne vakte vår interesse for dette temaet. Vi vil også takke Frode Fjellidal Solberg for hans hjelp og innspill på den metodiske biten.

Vi vil også takke hverandre for mange lange, men spennende arbeidsdager, og for vår evne til å motivere hverandre når ting har stått litt stille.

Sist men ikke minst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Dorthe Eide, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen i Bodø. Ved hjelp av hennes veiledning og fagkompetanse, har hun vært en uvurderlig støttespiller for oss gjennom utformingen av denne oppgaven.

Vi ønsker leserne av denne oppgaven god lesning!

Bodø 24.mai 2013

Silje Marita Lauveng

Ann-Kristin Pedersen

Karoline R. Tømmerbakk

Sammendrag

Vår bacheloroppgave har fokus på langtidsfriskhet. Ut fra problemstillingen «*Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?*» har vi ved hjelp av litteratur og empiri forsøkt å få en dypere forståelse av hva slags type ledelse som er mest hensiktsmessig å benytte seg av for å fremme god helse og trivsel på arbeidsplassen. Videre har vi forsøkt å kartlegge hva slags forhold som er med på å gi økt arbeidsglede hos mennesker.

Oppgaven innledes kort med fakta om sykefraværssituasjonen i Norge i dag. Vi har videre sett på ulike teorier som kan være med på å bidra til langtidsfriske medarbeidere; blant annet ledelse, friskfaktorer og arbeidsglede. Temaer som motivasjon, relasjoner, mestring og kommunikasjon blir berørt i oppgaven. Videre har vi nyttet oss av en kvalitativ forskningsmetode, og intervjuet representanter fra tre ulike virksomheter. Vi gjennomførte semistrukturerte dybdeintervju, hvor vi har intervjuet tre ledere og fem ansatte for å tilegne oss så mye informasjon som mulig, sett fra to ulike vinkler i bedriftene. De som er intervjuet har ulike bakgrunner og er plukket ut av lederen for å delta på intervjuene. Vi har sett på sammenhengen mellom det innhentete datamaterialet og våre teoretiske antagelser.

Hovedfunnene våre fra den empiriske undersøkelsen viste at en god relasjon både mellom leder og medarbeider, og mellom medarbeidere verdsettes høyt. I tillegg er en leder som lytter og ser de ansatte, og deres behov en viktig faktor for arbeidsglede. Det er også viktig at lederen er nærværende og synlig. Videre har forhold som en meningsfull arbeidshverdag, interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, og et godt arbeidsmiljø blitt trukket sterkt frem som faktorer som er med på å skape langtidsfriskhet. Bedriftene nytter seg av flere tiltak, som medarbeidersamtaler, sosiale sammenkomster og tilpasninger hvis en medarbeidere ikke kan utføre sine daglige arbeidsoppgaver. Tiltakene ser ut til å fungere slik de skal, men vi oppdaget at for mange av informantene var det de små daglige tiltakene som mest ble satt pris på. Tiltak som kaffepauser og felles lunsj med kollegaer som er med på å skape en sosial tilhørighet, samt muligheten for å medvirke sin egen arbeidshverdag ble sterkt trukket fram.

Vi fokuserer på langtidsfriskhet fordi vi antar at det er viktigere å studere faktorer som gjør at en trives, og holder oss friske, enn å se på de faktorene som kan skape mistriivsel og gjøre oss syke. Vår studie viste at positivitet avler positivitet.

Innholdsfortegnelse

Summary	ii
Forord	iv
Sammendrag	vi
Innholdsfortegnelse	viii
1. Innledning.....	3
2. Langtidsfrisk og friskfaktorer.....	7
2.1 Langtidsfrisk.....	7
2.1.1 Historien bak langtidsfrisk	7
2.1.2 Hva er langtidsfrisk?	8
2.1.3 Ledelse og langtidsfrisk	11
2.2 Friskfaktorer	12
3. Ledelse	15
3.1 Innledning ledelsesteori.....	15
3.2 Ulike lederteorier.....	18
3.2.1 Situasjonsbestemt ledelse	18
3.2.2 Transformasjonsledelse.....	21
3.2.3 Selvledelse.....	22
3.2.4 Positivt lederskap	25
3.2.5 Relasjonsledelse	28
3.3 Ledelse, oppsummering	33
4. Arbeidsglede.....	37
4.1 Innledning arbeidsglede	37
4.2 Psykososialt arbeidsmiljø	40
4.2.1 Motivasjon.....	41
4.2.2 Mestring på arbeidsplassen	45
4.3 Kommunikasjon og dialog	47
5. Metode.....	51
5.1 Forskningsdesign.....	53
5.2 Datainnsamling.....	55
5.2.1 Utvalgelse av case og informanter	55
5.2.2 Intervju	57
5.3 Dataanalyse	58
5.4 Studiets Kvalitet	60
6. Presentasjon av data og analyse	61
6.1 Arbeidsglede.....	62
6.1.1 Trivsel og godt arbeidsmiljø	62
6.1.2 Sosial tilhørighet	65
6.1.3 Mening	65
6.1.4 Utvikling og utfordringer	66
6.1.5 Medvirkning	67
6.1.6 Ytre motivasjonsfaktorer	68
6.2 Ledelse	69
6.2.1 Kommunikasjon	70
6.2.2 Motiverende ledere.....	72
6.2.3 Relasjonelt mot.....	73
6.2.4 Synlige ledere	74
6.2.5 Relasjoner.....	75
6.2.6 Motivasjon for ledere	76

6.3 Tiltak i våre utvalgte virksomheter	77
6.3.1 Tilpasninger.....	77
6.3.2 Organisasjonskultur	79
6.3.3 Medarbeidersamtaler	80
6.3.4 Sosiale sammenkomster	81
7. Avsluttende drøfting og konklusjon	83
7.1 Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?.....	83
7.2 Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?.....	85
7.3 Hvilke tiltak benytter de ulike bedriftene seg av for å fremme langtidsfriskhet?	88
7.4 Konklusjon	90
Litteraturliste:	95
Vedlegg:	103
Vedlegg 1:	103
Vedlegg 2:	106

Figuroversikt

Figur 1: Kan ledelse og arbeidsglede skape langtidsfriskhet?	12
Figur 2: Hersey og Blanchards modell på situasjonsbestemt ledelse.....	17
Figur 3: Selvledelse	21
Figur 4: Personlig utviklingsaspekter.....	22
Figur 5: Positiv ledelse	24
Figur 6: Radarhjulet	29
Figur 7: Våre hovedantagelser	47
Figur 8: Seleksjon i forskningsprosessen	48
Tabell 1: Hva slags organisasjon vil du være med på å skape?	7
Tabell 2: En karikert fremstilling av sjef vs. leder	14
Tabell 3: Likheter og ulikheter mellom de forskjellige lederteoriene.....	33-34
Tabell 4: Fem gode råd.....	37
Tabell 5: Presentasjon av case.....	53

1. Innledning

Bakgrunn

Sykefraværet i Norge er et omtalt tema, både i media og i arbeidslivet. Tolv år etter avtalen om Inkluderende arbeidsliv (IA) ble inngått mellom partene i arbeidslivet og regjeringen så er sykefraværet fortsatt nesten like høyt. I 4 kvartal 2001 lå sykefraværet på 7,5 % mens i 4 kvartal 2012 lå sykefraværet på 6,6 % (Berge, 2010).

Vi har i Norge et høyere sykefravær enn våre naboland. En av grunnene kan være at vi har krav på to ukers betalt lønn fra arbeidsgiver, deretter har vi krav på sykepengeutbetaling fra Nav. Jf § 8-19: *“Arbeidsgiveren skal betale sykepenger i et tidsrom på opptil 16 kalenderdager (arbeidsgiverperioden). Arbeidsgiverperioden regnes fra og med første hele fraværsdag som skyldes arbeidsuførhet (sykefraværsdag), og som arbeidsgiveren plikter å betale sykepenger for, se § 8-18”* og § 8-19(første ledd): *“Trygden yter sykepenger a)etter utløpet av arbeidsgiverperioden”(Arbeidsmiljøloven, (A)).* En annen grunn til at det er høyt i Norge kan være at vi har krav til permisjon om vårt barn er syk. Jf § 12-9 2.ledd i arbeidsmiljøloven *«Retten til permisjon etter paragrafen her gjelder til og med det kalenderåret barnet fyller 12 år. Arbeidstaker har rett til permisjon inntil 10 dager hvert kalenderår eller inntil 15 dager dersom arbeidstaker har omsorg for mer enn to barn. Arbeidstaker har uansett rett til permisjon når det ytes omsorgspenger, pleiepenger eller opplæringspenger fra folketrygden»* (Arbeidsmiljøloven, (B)).

Noen forskere påstår at det høye sykefraværet i Norge kommer av den høye yrkesdeltakelsen, mens andre påstår at det kommer av enten et tøffere arbeidsliv eller en dårligere arbeidsmoral blant arbeidstakerne. Dette er derimot vanskelig å ta stilling til for det finnes ikke nok data på hva som har skylden for det høye sykefraværet (Ørjasæter, 2009). Det viser seg at det er den store «halvsyke»- gruppen som utgjør en stor andel av de sykemeldte i Norge, og disse vil Jens Stoltenberg ha i arbeid (Ørjasæter, 2009). Men hva er det så som kan redusere det høye sykefraværet?

I mange år har fokuset ligget på forhold som øker risikoen for helseskader og ulykker. Riskfaktorer har vært det primære punktet på agendaen både innenfor forskning og blant bedriftene i arbeidslivet. Dette er nå i endring. Fokuset har snudd sakte men sikkert over på å studere friskfaktorene til mennesker (Bjørnstad, 2013). Det er flere som deler antagelser om at

friskfaktorene er viktige for arbeidsplassen og de menneskene som arbeider der. Gevinsten av å snu fokuset fra riskfaktorer til friskfaktorer er i følge Bjørnstad(2013) et økende nærvær og langtidsfriske medarbeidere.

En av grunnene til temaene omkring sykefravær og langtidsfriskhet vekker interesse hos oss, er at vi har egne erfaringer fra arbeidslivet både som medarbeidere og som mellomledere. Vi har sett hvordan ulike faktorer som ledelse og arbeidsglede påvirker de ansattes motivasjon, humør og ikke minst sykefravær. Vi har også gjennom vårt 3årige studium innenfor ”Økonomi og ledelse” hatt en spesielt stor interesse for de organisatoriske fagene, derfor har arbeidet omkring vår oppgave vært fylt med stor glede og entusiasme.

Problemstilling

Vår problemstilling er: *«Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?»*.

Sentrale forskningsspørsmål er:

- Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?
- Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?

Forskningsspørsmålene studeres gjennom litteratur og empirisk undersøkelse. I tillegg ønsker vi å studere empirisk hvilke tiltak de ulike bedriftene benytter seg av for å fremme langtidsfriskhet.

Formålet med oppgaven er å få en dypere forståelse for hvordan ledelse og arbeidsglede kan bidra til langtidsfriskhet. Er det slik som vi antar at ledelse og arbeidsglede er de viktigste friskfaktorene? Viktigst av alt så ønsker vi å bruke arbeidet og resultatene ved vår oppgave som et hjelpemiddel når vi er ferdig utdannet, slik at vi kan bruke vår nye kunnskap til hjelp for å skape en bedre arbeidsplass.

Oppgavens struktur

Vi har delt inn den teoretiske delen av oppgaven inn i 3 kapitler. I kapittel 2 går vi inn på langtidsfriskhet og friskfaktorer. Kapittel 3 omhandler ledelse og ulike lederteorier. Det siste teoretiske kapittelet omhandler arbeidsglede og ulike faktorer som kan være med å bidra til arbeidsglede. Kapittel 5 er vårt metodekapittel hvor vi redegjør for metodiske vurderinger som er gjort i forkant av undersøkelsen i tillegg går vi inn på selve intervjusituasjonen.

Kapittel 6 er presentasjon av data og analyse, hvor vi har analysert datamaterialet fra intervjuene, med en hensikt å få en dypere forståelse for hva som er med på å skape langtidsfriskhet hos våre informanter. Avsluttende drøfting og konklusjon presenterer vi i kapittel 7.

2. Langtidsfrisk og friskfaktorer

Siden vår problemstilling er «*Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?*» er formålet med dette kapittelet å avdekke hva fenomenet langtidsfrisk er, og se på hva som menes med friskfaktorer.

2.1 Langtidsfrisk

2.1.1 Historien bak langtidsfrisk

Begrepet langtidsfrisk ble utviklet av bedriftslegen Johnny Jonsson på slutten av 1980-tallet. Langtidsfrisk er en annerledes måte å se på sykefraværet på. I stedet for å måle sykefraværet i en organisasjon, så måler man hvor mange langtidsfriske medarbeidere man har. Jonsson definerer en langtidsfrisk medarbeider som en person som har vært ansatt i minst 3 år og som har svært få eller ingen sykedager i løpet av de siste to årene (Bjørnstad, 2013; Ljungkvist, 2010).

På begynnelsen av 1990-tallet gjennomførte Jonsson en studie med fokus på medarbeidere som holdt seg friske over tid. Til da var det nesten ingen som hadde skrevet noe om friske ansatte, men fokuset hadde vært på ansatte med sykefravær. Jonsson oppdaget flere suksessfaktorer som er med på å bidra til helse gjennom sin studie. Disse langtidsfriske suksessfaktorene var: Felles verdigrunnlag og tydelige mål, langtidsfriskt/fremmende lederskap og medarbeiderskap, og kreativt miljø og åpent arbeidsklima. Hvis man gir medarbeidere og ledere de beste forutsetningene for å gjøre en god jobb og samtidig forsterke disse suksessfaktorene vil andelen langtidsfriske medarbeidere øke, og man oppnår de beste resultatene (langtidsfrisk.se; Ljungkvist, 2010).

Med utgangspunkt i studien utviklet han metoden «Langtidsfrisk», som han tok i bruk ved Stora Enso Fors. Metoden resulterte i en reduksjon av sykefravær på 8 %. Siden har sykefraværet holdt seg stabilt lavt med en prosent på mellom 2,5 og 4. Ikke bare var metoden vellykket, men den resulterte i at bedriften ble kåret til Sveriges friskeste bedrift. Jonsson har også mottatt den kongelige medalje for sitt arbeid (Ljungkvist, 2010). Hovedpoenget med å flytte fokuset fra sykefravær, og over på langtidsfriske medarbeidere, er at man ikke kan forstå de faktorene som skaper god helse og meningsfulle liv gjennom kun å studere

sykelighet, mistriivsel, mobbing og usikkerhet.

De spørsmålene som har blitt stilt i utarbeidelsen av teorien om langtidsfriske har vært mange, men de aller fleste av de starter med; hvordan er det når det er på sitt beste? Og hvordan bør det være når det er på sitt beste? Perspektivet er selve livet, med utgangspunkt i arbeidslivet. Metoden de har jobbet etter har hatt grunnlaget i spørsmålet, hvordan skal det være på sitt beste? Det å finne en felles strategi for veivalget, og deretter komme dit sammen med hverandre (Johnsson, Lugn og Rexed, 2006).

2.1.2 Hva er langtidsfrisk?

Hvordan helse defineres er ulikt alt etter hva slags sammenheng man er i. Vi velger å bruke definisjonen som teorien langtidsfrisk har sitt utspring i; «*Helse er subjektivt; helse er en opplevelse. Helse er en opplevelse av velvære, en tilstand hvor man finner mening med livet og hvor livet er i balanse*» (Johnsson et al., 2006 s.19). Johnsson m.fl mener at i arbeidslivet, så er helse en tilstand av velvære. Dersom man er i stand til å utnytte dette, så blir arbeidet og livet meningsfylt. Man trives med seg selv og tilværelsen (Johnsson et al., 2006).

Undersøkelser viser at det er flere ting som kjennetegner langtidsfriske. Det som ligger øverst på listen er at langtidsfriske medarbeidere har høy grad av trivsel, og at hele 90 % ville anbefalt arbeidsplassen til noen andre. De føler seg sjelden nedstemt, og de kan ha like mange fysiske plager som andre, men de føler ikke at disse er like plagsomme som noen som mistrives gjør. I følge boken «Langtidsfrisk» så bekymrer de menneskene som trives på jobb, seg ikke for helsen sin i like stor grad som andre, de er har bedre immunforsvar enn noen som mistrives og er flinke til å bruke bedriftshelsetjenesten for å forebygge eventuelle plager. De føler at arbeidslivet er en positiv utfordring og de ser lyst på fremtiden (Johnsson et al., 2006).

Selv om vi i vår oppgave har fokus på friskhet og arbeidsnærvær, så må det understrekes at sykdom aldri kan unngås helt, vi mennesker kan få influensa, og det kan forekomme ting som er utenfor vår kontroll. I boken Langtidsfrisk står det at undersøkelser viser at dersom sykefraværet ligger mellom 2 og 4 prosent, så er dette helt normalt. Nettopp på grunn av at en ikke kan vaksinere seg mot sykdom. Dersom fraværet ligger under 2 prosent, kan man mistenke at mennesker som burde holdt seg hjemme har gått på jobb likevel. Det man kan gjøre noe med er det fraværet som er over 4 prosent. Så hvordan skal man gjøre det? Veien til

å få en langtidsfrisk bedrift er ikke rett frem, den er lang og svingete og det er et arbeid som aldri avsluttes. I følge Johnsson, Lugn og Rexed handler det om å ta valg, å velge å tenke positivt, å se fremover og aldri glemme hvordan vi er når vi er på vårt beste. Dette henger igjen sammen med den positive tenkningen som er en del av grunnelementene i positivt lederskap (Jf. Kap. 3.2.4). På denne måten endres kulturen innad i bedriften, man ser mulighetene i stedet for begrensingene (Johnsson et al., 2006).

Så hvordan skal man gå frem for å nå målet med å være langtidsfrisk? Det aller første en må gjøre er å ta en beslutning, en må bestemme seg for at dette skal være en arbeidsplass hvor alle trives. «Det er nødvendig å reparere ting som går i stykker, Det er klokt å forebygge problemer. Men det smarteste er å forsterke faktorene som skaper fremgang» (Johnsson et al., 2006 s. 169). Helse, lønnsomhet og effektivitet skal være i sentrum. Skal man bli best på noe, så er det en kontinuerlig prosess. Beslutningen om å bli best, er en strategisk beslutning som kommer fra den øverste ledelsen og dette er forutsetningen for å lykkes (Johnsson et al., 2006).

Man kan i hovedsak dele organisasjoner inn i tre forskjellige bolker, den reagerende, den bevisste eller den forebyggende. Tabellen under utdyper hva som menes med dette.

Type organisasjon:	Identifisering:	Tiltak:
Reagerende organisasjon, reagerende	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiserer sykdom hos individer eller i organisasjonen • Pleier og helbreder • Rehabiliterer 	<ul style="list-style-type: none"> • Prøver å unngå tap • Iverksetter tiltak mot dårlige avtaler/dårlig virksomhet etter at det har skjedd
Bevisst organisasjon, forebyggende	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiserer uhelse • Identifiserer uhelsefaktorer • Fjerner uhelsefaktorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiserer dårlige forretninger/dårlig virksomhet og prøver å unngå dem
Fremgangsrik organisasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Identifiserer helse • Identifiserer helsefaktorer • Forsterker helsefaktorer 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsentrerer seg om riktige avtaler/riktig virksomhet. Det gir langsiktig lønnsomhet

Tabell nr. 1: Hva slags organisasjon vil du være med på å skape? Tilpasset etter (Johnsson et al., 2006, s 170-171).

I den reagerende organisasjonen finnes det rutiner for å håndtere de situasjoner hvor noe har gått galt. Her reagerer man først dersom noe går galt eller noe blir ødelagt. I den forebyggende organisasjonen blir ting som kan gå galt identifisert, og de prøver å minimere risikoen før eventuelle problemer oppstår.

I den fremmende organisasjonen har de funnet ut hvordan de skal være når de er på sitt beste. Ulike tiltak blir iverksatt og gjennomført for og nå en situasjon som betegnes som optimal. For å bli langtidsfrisk, må man bestemme seg for å være fremmende og hele tiden være bevisst på hva man gjør, og hvorfor man gjør som man gjør. Dette betegnes som den første og grunnleggende forutsetningen for å lykkes med å gjennomføre et prosjekt som langtidsfrisk (Johnsson et al., 2006). Den fremmende organisasjonen måler ikke hvor høyt sykefraværet er, men hvor mange som er langtidsfriske, på denne måten får man et helhetsbilde av hvordan det står til med virksomheten (Bjørkum, hentet 20. mars 2013). Ved å måle hvor mange som er langtidsfriske kan det skapes et sterkt fokus på at alle må holde seg friske for at statistikken ikke skal synke. Vi tror at det er viktig med et fokus på langtidsfriskhet men samtidig at fokuset ikke er for høyt da det kan være skadelig. Ansatte kan føle at de ikke tør å være syke og kommer på jobb selv om de er dårlig for å ikke ødelegge den gode "langtidsfrisk-kulturen". Dette mener vi at lederen bør ha i tankene.

Man kan også se den reagerende, bevisste, og fremgangsrike organisasjonen i sammenheng med de tre strategiene i helsefremmende lederskap, som er: (Slinning og Haugen, 2010):
Hjelp: denne strategien er knyttet til de ansatte som er borte fra jobb. Det som er vesentlig er og virkelig bry seg om medarbeideren som er syk og at virksomheten er i stand til å tilrettelegge, tilpasse og følge opp.
Hindre: denne strategien er knyttet til forebygging av psykisk og fysisk sykdom.
Oppnå: denne strategien er knyttet til å nå felles mål og å skape arbeidsglede, trivsel og gode relasjoner

Det må også være rom for refleksjon, dette betegnes som den andre forutsetningen for å lykkes for å skape langtidsfriskhet. I en arbeidshverdag er det ofte høyt tempo og en glemmer å stoppe opp å tenke over hvorfor man gjør som man gjør. Det hevdes i boken Langtidsfrisk at dersom man aldri stopper opp, vil en heller ikke komme i mål. Det er i den tiden man velger å stoppe opp, at gode relasjoner blir bygget, kreativiteten blomstrer og arbeidsgleden virkelig

viser seg. Det viktig at det på alle nivåer i en organisasjon settes av tid til dette. For den som tenker seg om, gjør ofte ting riktig fra starten av (Johnsson et al., 2006).

Den tredje forutsetningen er at organisasjonen må være lærende. Organisasjonen må lære av det den gjør riktig, men også av sine feil. For å bli lærende forutsettes det at virksomheten stiller seg en del spørsmål, som for eksempel; hva gjorde vi? Var det negativt eller positivt? Skal vi forsøke å gjøre det samme på nytt, eller skal vi gjøre noe annerledes? På denne måten analyserer de dagens situasjon og bruker de svarene de får på disse spørsmålene videre i arbeidet med å oppnå den situasjonen de ønsker å befinne seg i (Johnsson et al., 2006).

2.1.3 Ledelse og langtidsfrisk

En leder som er i stand til å påvirke kulturen i organisasjonen slik at det er rom for å være positiv, blir et forbilde som menneske. *«Lederen har lyktes, når medarbeideren har lyktes. En leder må like mennesker og selv få forutsetninger for å lykkes»* (Johnsson et al., 2006, s.185). For at lederen skal lykkes er det tre forutsetninger som må ligge til grunn:

Nummer en er at de skal være ledere, ikke sjefer (Jf. kap. 3.1). Det som skiller en leder fra en sjef er at ledere ønsker å lede mennesker mot felles mål og er sosiale individer av natur. En sjef er en som har tatt denne stillingen kun på grunn av makt og status. Dersom dette er drivkraften vil ikke organisasjonen klare å bli langtidsfrisk (Johnsson et al., 2006).

Nummer to er at lederen selv må få de forutsetningene som trengs for å lykkes som leder. Dessverre så fins det en del eksempler på at ledere ikke har lyktes, selv om de har vært dyktige og ambisiøse, rett og slett for at de nødvendige forutsetningene har manglet. Et eksempel på en manglende forutsetning kan være at man har for mange ansatte å lede. Det sies at det å lede flere enn 20 ansatte er vanskelig og at det å lede over 50 er tilnærmet umulig (Johnsson et al., 2006).

Nummer tre er at medarbeiderskap (Jf. kap. 3.1) og lederskap er gjensidig avhengig av hverandre. Man må dra lasset sammen for å nå de målene som blir satt (Johnsson et al., 2006). De mener også at; *«man må arbeide **med**, for å nå tilstanden der ting fungerer optimalt. De ansatte må ikke bare være selvgående. De må også **medvirke** og være **medarbeidere**»* (Johnsson et al., 2006 s 188). Viktigheten av samarbeid står sterkt. De organisasjonene som

lykkes har en velutviklet kultur, hvor ansvaret for andre og seg selv står i fokus. I disse virksomhetene brukes energien på å finne ut hvordan man skal være på sitt beste og hvordan man kan komme dit sammen (Johnsson et al., 2006).

2.2 Friskfaktorer

For at ledelsen skal kunne være med å bidra til å skape langtidsfriske medarbeidere vil det være viktig å ha fokus på, samt dyrke friskfaktorene til de ansatte i bedriften. Friskfaktorer kan beskrives som *”et fenomen som forekommer i den enkeltes arbeids- og eller totale livsmiljø og livsmønster og gir denne forutsetning for å fungere normalt, utvikles og ha det bra i arbeidslivet”*(Forslin; i Abrahamsson et al, 2003, s 46). Friskfaktorer er de som gjør at vi føler oss bra og holder oss friske i en bredere forstand enn fri for sykdommer eller skader (Jf. definisjonen av helse kap. 2.1.2).

Den svenske organisasjonen Prevent arbeider med å formidle kunnskap omkring arbeidsmiljøspørsmål og utvikle metoder som skal fungere som en støtte til bedrifter i det løpende arbeidet om å skape godt arbeidsmiljø ([www.prevent.se\(A\)](http://www.prevent.se(A))). Prevent skriver på sin nettside en rekke eksempler på friskfaktorer som får folk til å trives og ha det bra. Disse er:([www.prevent.se\(B\)](http://www.prevent.se(B)))

Individnivå:

- Ansvar
- Yrkesstolthet
- Meningsfullt arbeid
- Variasjon og utvikling i arbeidet

Gruppenivå:

- Felleskap
- Humor
- Ærlighet
- Direkte kommunikasjon
- Tillit

Foretak:

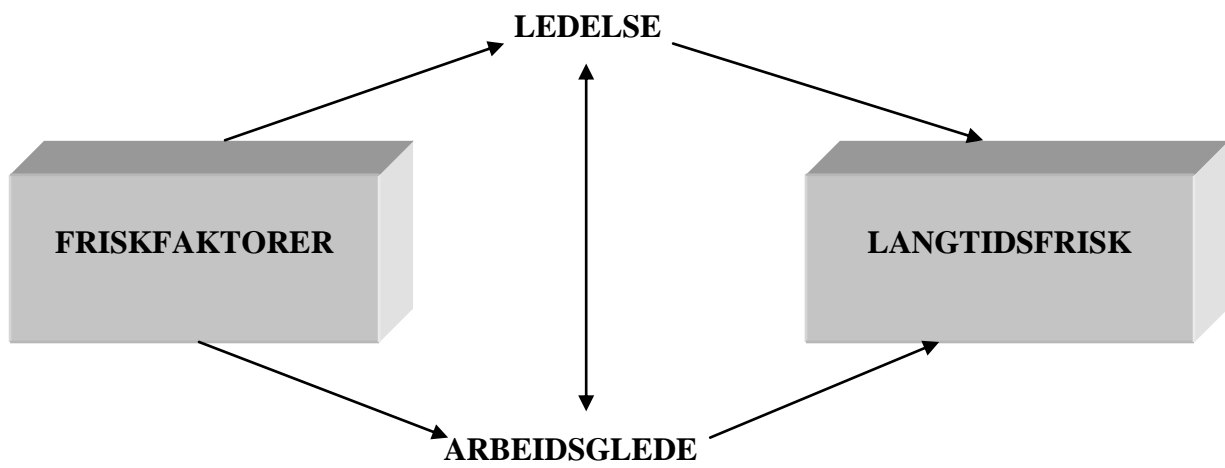
- Korte beslutninger
- Nærværende sjef
- Det gis tilbakemelding
- Tydelige retningslinjer
- Lydhørhet

For at man skal holde seg frisk og ha en god helse er det ikke bare friskfaktorer på arbeidsplassen som spiller inn, det er også friskfaktorene i samfunnet, i miljøet og på hjemmebane. Disse kan være: relasjoner med familie og venner, tid til fritid, økonomisk trygghet, barnas og pårørendes helse, fungerende offentlige tjenester, og holdninger og normer osv. På grunn av oppgavens begrensninger skal vi ikke gå videre inn på friskfaktorer utenfor arbeidsplassen.

Det finnes mange ulike friskfaktorer, mennesker er ulike, så noe som kan være en friskfaktor for meg kan være en risk/sykefaktor for deg. Noen trives med delaktighet og muligheten for å påvirke i arbeidshverdagen, mens andre trives bedre med gitte oppgaver og en arbeidshverdag som er mer strukturert.

Våre to friskfaktorer

Vi ønsker i all hovedsak å se på to hovedtyper av friskfaktorer som vi antar er de viktigste for å skape langtidsfriske medarbeidere. Hvilken type ledelse som befinner seg i en bedrift kan ha mye å si på hvordan menneskene trives eller ikke. Vi velger å se bort ifra den typiske autoritære lederstilen og antar at det er en rekke lederteorier som er mer egnet å benytte seg av for å skape langtidsfriskhet. Den andre friskfaktoren som vi skal se på i kapittel 4 er arbeidsglede. Hvis ikke mennesker har glede i det de gjør tror vi heller ikke at de trives og har lyst å gå på jobb. Arbeidsgleden kan være sammensatt av ulike momenter som motivasjon, arbeidsmiljø, mestring av arbeidsoppgaver osv. Vi antar også at ledelsen er med på å påvirke arbeidsgleden til hver enkelt. Samt at arbeidsgleden i en bedrift kan påvirke utførelse av ledelse. Analysemodellen under oppsummerer hvordan vi antar at langtidsfriskhet på arbeidsplassen kan skapes ved fokus på disse to viktige friskfaktorene.



Figur nr. 1: Kan ledelse og arbeidsglede skape langtidsfriskhet?

3. Ledelse

Siden vår problemstilling er «*Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?*» vil formålet med dette kapittelet være å belyse ulike typer lederstiler og teorien rundt disse, samt og avklare hva som menes med medarbeidere.

3.1 Innledning ledelsesteori

Vi lever i en verden som er i konstant endring og bevegelse. Noe som er populært i dag, trenger ikke å være det i morgen. I løpet av 1990 årene har verden utviklet seg fra å være industrisamfunn til å bli et globalisert kunnskapssamfunn, som setter helt andre krav til virksomheter og ledelse av virksomheter (Johannessen og Olsen 2009).

Hierarkiske strukturer, regler, byråkrati og kontroll er stikkord som kjennetegner industriøkonomien. Sentrale produksjonsfaktorer var fysisk arbeidskraft og finanskapital. Kunnskapsøkonomien på sin side stiller nye og annerledes krav, og gjør det derfor vanskelig kontrollere og styre slik som det ble gjort før i tiden (Johannessen og Olsen, 2009).

Produksjonsfaktorene fra industriøkonomien er nå erstattet med kunnskap som viktigste innsatsfaktor. Medarbeiderne er ofte høyere utdannet, og forventningene til å få være med å medvirke i beslutningsprosesser, og styre sin egen arbeidshverdag har i mange tilfeller økt (Hagen og Steiro, 2001). Dette gjør at dagens virksomheter har andre kjennetegn enn det forrige århundrets organisasjoner. Det strukturerte og stabile hierarkiet har blitt mer og mer utvisket og organisasjonene minner mer om fleksible nettverk (Roos, Krogh, Roos og Christmas, 2010).

Konkurransefortrinnene til virksomheten, kommer gjennom verdiene som organisasjonen skaper internt og eksternt, som igjen genererer verdier for de som eier virksomheten. Ansatte kan hjelpes frem av gode ledere som er i stand til å se ulike muligheter som ikke nødvendigvis er synlig ved første øyekast (Chaffey, 2011).

Tabellen under viser ikke bare hva forskjellene på sjef og leder er, men også at kunnskapssamfunnet krever at personen som er på toppen tar ansvar, og like viktig klarer å fordele ansvar (Jf. Kap. 2.1.3).

Sjef	Leder
Utnevnes som sjef	Fortjener lederskapet sitt
Detaljstyrer	Målstyrer
Tror ikke at folk er til å stole på	Tror at folk tar ansvar
Arbeider for mye, tenker for lite	Arbeider hardt, men gir rom for refleksjon
Liker ikke mennesker	Liker mennesker
Er sjef for at det gir status og høy lønn	Liker å lede
Krever og kontrollerer	Skaper forutsetninger
Aksepterer forutsetninger ovenfra	Informerer oppover om hvilke ressurser og autorisasjoner som trengs for at man skal nå målene
Klager	Snakker om hva som er det optimale, hvordan det er på sitt beste
Fokuserer på sin egen fremgang	Fokuserer på virksomhetens fremgang
Har lyktes når sjefen over sier «du har lyktes»	Har lyktes når medarbeiderne har lyktes
Har vanskelig for å takle balansen i livet	Takler balansen i livet

Tabell nr. 2: En karikert fremstilling av sjef vs. leder (Johnsson et al., 2006, s 186).

Johnsson et al.,(2006 s. 185 og s. 187) sier at: «*Det er medarbeidernes samlede energi som skaper en organisasjons fremgang. Det er ledernes oppgave å skape de forutsetningene ...som er nødvendige for at medarbeiderne skal kunne utvikle denne energien og nå målene sine*».

De mulighetene og problemene som overgangen til den globaliserte kunnskapsøkonomien representerer, tvinger frem nye måter å organisere og lede virksomhetene på (Johannessen og Olsen, 2009). Siden verden er i konstant endring og kunnskapskravene blir høyere og høyere, er det umulig for en leder å ha oversikt over hver minste detalj. Dette gjør at organisasjoner er avhengige av å ha kompetente og gode medarbeidere som lederen har tillit til. Slik at hver enkelt kan ta selvstendige avgjørelser i sin arbeidshverdag (Chaffey, 2011).

Medarbeiderskap

Nettstedet Teamwork.no definerer medarbeiderskap med disse ordene:

«Medarbeiderskap handler om hvordan vi forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. Det finnes godt og dårlig medarbeiderskap, på samme måte som det finnes godt og dårlig lederskap. Godt medarbeiderskap utgjør selve grunnlaget for yrkesstolthet - og yrkesstolthet og arbeidsglede er tett sammenvevd».

Begrepet medarbeiderskap er et forholdsvis nytt begrep i arbeidslivet. Opprinnelig ble dette begrepet benyttet om de frivilliges arbeid i forskjellige kirker. Først på 1970 tallet begynte begrepet å dukke opp i ulike arbeidssituasjoner som var kjennetegnet av en fremragende innsats fra de ansatte. På 1980 tallet begynte ordet medarbeider å erstatte ordet ansatt, og i dagens samfunn benyttes begrepet som en gryende forståelse av hva som forventes av de menneskene som jobber sammen i ulike virksomheter (www.teamwork.no).

I det tyske og engelske språket eksisterer det ikke noe begrep som kan dekke hva medarbeiderskap er, derfor betegnes medarbeiderskap som et nordisk fenomen. I vår nordiske kultur er kvaliteter som likeverd og likestilling ofte tatt som en selvfølge. Ideen bak medarbeiderskap bygger på det demokratiske synet, hvor lederen ikke sitter på toppen og ser ned på sine ansatte, men at på en arbeidsplass er «*alle medarbeidere, og noen medarbeidere har et lederansvar*» (www.teamwork.no).

Det å utøve medarbeiderskap og lederskap henger sammen (Jf. Kap. 2.1.3). Det handler om å delegerer ansvar slik at fokuset blir rettet mot at hver enkelt medarbeider kan få opplevelsen av å mestre og lære, og gjennom dette få følelsen av at man betyr noe på sin arbeidsplass. Man kan dele medarbeiderskap inn i 3 deler: (www.businessmastering.com).

1. Meg. Hva er mine oppgaver, hva har jeg ansvar for, hvordan kan jeg løse de på beste måte? Oppfordrer til selvledelse.
2. Meg og de andre. Forholdet til mine kollegaer og våre relasjoner. Bygge relasjoner.
3. Meg og bedriften. Forstå hva målene på min arbeidsplass er og finne min plass i organisasjonen

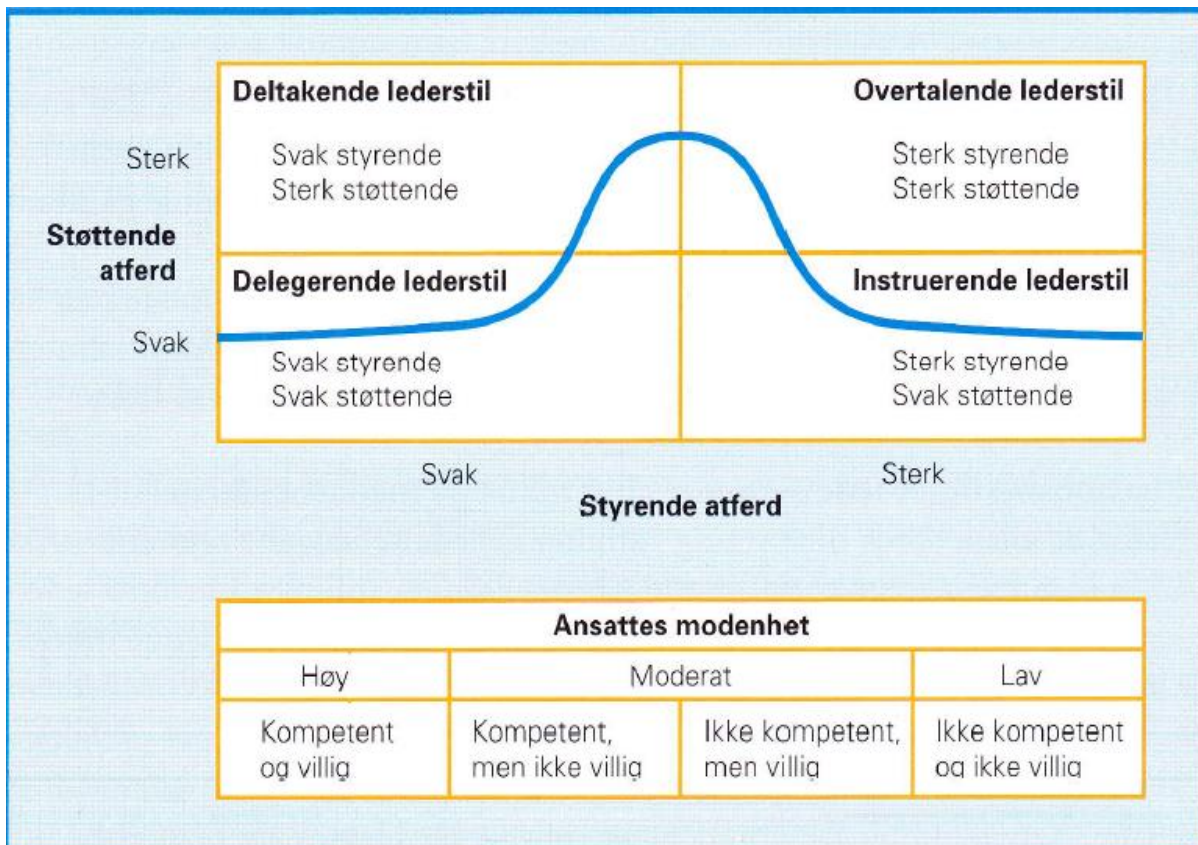
Det finnes mange ulike teorier som omhandler ledelse. Vi vil i vår oppgave se bort fra den typiske «sjefete» og autoritære måten å lede en virksomhet på. De teoriene vi vil se på er utvalgte ledelsesteorier som fremmer selvledelse, innovasjon, kreativitet og relasjonsbygging internt og eksternt og som vi antar er med på å skape langtidsfriske medarbeidere. Alle teoriene har en del momenter til felles, vi starter med å se på den eldste av disse teoriene og jobber oss fram i tid. Etter kapittelet skal vi drøfte utviklingen samt se på ulikheter og likheter mellom lederteoriene.

3.2 Ulike lederteorier

3.2.1 Situasjonsbestemt ledelse

Mennesker, organisasjoner og situasjoner er forskjellige og vil fungere ulikt i ulike situasjoner. Geir Thompson hevder i sin bok *Situasjonsbestemt ledelse* «at ledere må velge hvilken lederstil som er riktig ut ifra faktiske forhold, og de er variable»(Thompson, 2011, s14). Noen medarbeidere trenger mye oppfølging og høy grad av strukturering, mens andre arbeider best når de kan stå mer på egne bein. En leder bør være i stand til å kunne endre sin lederstil ut ifra hvilken ansatt han skal lede. Thompson (2011, s.5) sier videre at: «*Ledelse dreier seg om samspill mellom mennesker, lederen påvirker og blir påvirket. Det dreier seg først og fremst om å påta seg ansvar for et definert område, og så få ting til å skje gjennom andre. Utfordringen er å få til et ledelsesmiljø preget av formulerte mål, lederbevissthet, og incitiamenter for endringer*».

Situasjonsbestemt ledelse ble utarbeidet av amerikanerne Paul Hersey og Kenneth Blanchard i 1969. Lederstilen har fokus på medarbeiderne. Lederne må kjenne sine ansatte for å kunne avgjøre hvilken lederstil de må bruke. Medarbeidernes modenhetsnivå til å løse en bestemt oppgave vil bestemme hvilken lederstil som er den beste(Thompson, 2011). Hersey og Blachard mener det er stor forskjell på ansattes modenhet. Modenhetsnivået består av medarbeidernes kompetanse og vilje. Ved å kombinere disse komponentene får vi fire ulike nivåer av medarbeidernes modenhetsnivå. Disse fire nivåene brukes til å avgjøre hvilken lederstil som er best å benytte seg av. Her skiller de mellom støttende og styrende lederstil, som også kan kombineres, som igjen gir fire typer lederstiler; instruerende, overtalende, deltakende og delegerende(Jacobsen og Thorsvik, 2007; Thompson, 2011).



Figur nr. 2: Hersey og Blanchards modell på situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen og Thorsvik, s. 400. 2007)

Instruerende:

Medarbeidere med lav grad av villighet og lav grad av kompetanse bør ledes med en instruerende lederstil. Lederen skal her være sterkt styrende og svakt støttende. Lederen forteller hva slags oppgaver som skal gjøres, hvordan de skal utføres og til hvilken tid. Det er lederen som tar alle avgjørelsene og som setter i gang arbeidet og vil hele tiden følge med utviklingen til den ansatte. Instruerende lederstil er sterkt preget av enveis kommunikasjon. Når lederen merker at viljen til den ansatte øker bør leder gå over til en overtalende lederstil (Martinsen 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Overtalende:

Ansatte som fortsatt ikke mestrer arbeidsoppgavene men som er villig og sikker på seg selv bør nå ledes med en sterk styrende og en sterk støttende lederstil. Toveis kommunikasjon åpner for involvering i form av innspill. Det er fortsatt lederen som tar det endelige valget men den ansatte får nå muligheten til å medvirke. Medvirkning er med på å øke medarbeiderens engasjement. Støttende lederstil bidrar til større grad av læring siden lederen

nå forklarer hvorfor arbeidet må utføres, oppmuntrer, lytter og legger alle forhold til rette for den ansatte (Martinsen, 2009; Thompson, 2011).

Deltakende:

Medarbeidere med høy grad av kompetanse men lav grad av villighet bør ledes med en deltakende lederstil. Denne lederstilen innebærer sterk støttende og svak styrende adferd. I likhet til overtalende lederstil kjennetegnes den deltakende stilen av høy grad av toveis kommunikasjon. For å få en kompetent medarbeider mer villig er det viktig at lederen spør hvordan medarbeideren ønsker å løse arbeidsoppgavene. Lederen skal være støttende og oppmuntrende samt rose ved vellykket arbeidsutførelse. Lav grad av villighet kan skyldes lav grad av motivasjon. For å øke motivasjonen kan lederen via økt grad av involvering gi medarbeideren større ansvarsområdet og større muligheter til å utvikle seg faglig (Martinsen, 2009; Thompson, 2011).

Delegerende:

Denne lederstilen passer best å benytte seg av hvis en har kompetente og villige medarbeidere. En slik ansatt vil være godt i stand til å arbeide på egen hånd og vil ikke trenge en leder som verken styrer og støtter i høy grad. Medarbeidere som både er dyktige og som har en indre motivasjon til å utføre oppgaver er ønskelig i alle bedrifter. Da får lederen tid til å ta seg av andre viktige oppgaver i bedriften. Men selv om lederen bruker mye tid på andre oppgaver så bør leder delegerer og samtidig sjekke opp at alt blir utført på en tilfredsstillende måte (Martinsen, 2009; Thompson, 2011).

Hersey og Blanchards teori om situasjonsbetinget ledelse forutsetter at ledere må kjenne sine medarbeidere godt og er i stand til å diagnostisere sine ansattes modenhetsnivå, for å kunne velge riktig lederstil. Denne teorien kan være vanskelig å gjennomføre i praksis da den forutsetter fleksible ledere som kan skifte lederstil relativt lett. En utfordring kan også være at det ofte er forskjellig grad av modenhet blant de ansatte og at det kan være vanskelig å analysere modenhetsnivået til hver enkelt. Det er også viktig at selv om lederen har diagnostisert en medarbeiders modenhetsnivå så kan dette modenhetsnivået endres over tid. Medarbeidere er stadig i utvikling, og lederen må selv legge til rette for at modenhetsnivåene til sine ansatte øker. Vi antar at denne lederstilen kan fremme helse og trivsel ved at hver ansatt blir sett, og at arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene blir tilrettelagt hver enkelt. Dette gjør at lederen legger opp til å skape mestring hos hver og en.

3.2.2 Transformasjonsledelse.

Bernard Bass (1990) som kom med begrepet transformasjonsledelse, vektla emosjonenes betydning innenfor ledelsesfeltet. Følelser var tidligere et tema som ble fullstendig oversett innenfor ledelsesforskningen og det ble hevdet at følelser var et forstyrrende element er når beslutninger skulle tas (Glasø, 2008).

Teorien heter transformasjonsledelse, fordi det skjer en forandring (transformasjon) med organisasjon, team eller individ (Hetland, 2008). Glasø (2008) sier i sin artikkel Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen at: «*Transformasjonsledere kommuniserer organisasjonens visjon, og de inspirerer og motiverer medarbeiderne slik at de føler seg positivt utfordret, ønsket og verdifulle for organisasjonen*» (Glasø, 2008). Teorien om transformasjonsbasert ledelse har en integrerende tilnærming. I tillegg til viktige personlige trekk ved lederen, er det viktig at lederen er synlig for sine ansatte, at lederen er i stand til å strekke seg mot store hårete mål, og at lederen får de ansatte med seg. Teorien tilsier at dersom lederen skal få de ansatte med seg, så bør de ulike behovene som de ansatte har settes i sentrum (Hetland, 2008).

Videre legger teorien spesielt vekt på de visjonene og verdiene som mennesker innehar. De fire sentrale dimensjoner i transformasjonsledelse, er også kalt de 4 I'ene (Hetland, 2008). Disse er:

Idealisert innflytelse/karisma

For å få de ansatte til å være stolte av seg selv og arbeidsplassen sin, tro på seg selv og være motiverte, så bør leder opptre som en klar rollemodell. Lederen må være sikker på seg selv, og ikke være redd for forandringer og utfordringer som dukker opp.

Inspirerende motivasjon

Gjennom sin væremåte bør leder være i stand til å inspirere sine medarbeidere til å strekke seg mot de utfordrende målene og visjonen som virksomheten har for fremtiden.

Individuell omtanke

Leder må se hver enkelt medarbeider og dennes ulike behov. Videre må hver ansatt respekteres og ansattes ulike behov ivaretas.

Intellektuell stimulering

Leder må være i stand til å formulere nye ideer, som gjør at de ansatte er nødt til å bryte tidligere mønster og tenke over hvorfor de handler som de gjør.

Transformasjonsledelse bygger på de indre motivasjonsfaktorene som vi mennesker har og teorien forventer at de som benytter seg av denne lederstilen vil få inspirerte medarbeidere som presterer mer enn det som er forventet. Studier som er gjennomført på et internasjonalt nivå, viser at de ledere som tror på sine ansatte og gjennom handlinger og ord beviser ovenfor hver enkelt at de er viktige og betyr noe, så vil organisasjoner sitte igjen med motiverte ansatte som trives (Hetland, 2008).

3.2.3 Selvledelse

Haugen og Semundseth sier i sin artikkel *Selvledelse i praksis* at:

«Vi tror at den beste motivasjonen kommer innenfra, akkurat som den nye omtalte meningen med livet. Glede, glød og litt galskap er kanskje de viktigste ingredienser i et godt liv»

(Haugen og Semundseth, www.businessmastering.com).

I dagens samfunn er medarbeiderne ofte spesialister innen for sitt felt, det er flere som sitter med høyere kompetanse som de ønsker å benytte seg av. Dette fører til at tradisjonelle lederstiler ikke er like relevante som før. Selvledelse handler om at en må lære andre å lede seg selv. En måte å gjøre dette på er å bygge på lagfølelsen, hjelpe andre til å bli gode. Få felleskap, jobbe mot et felles mål og nå gode resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

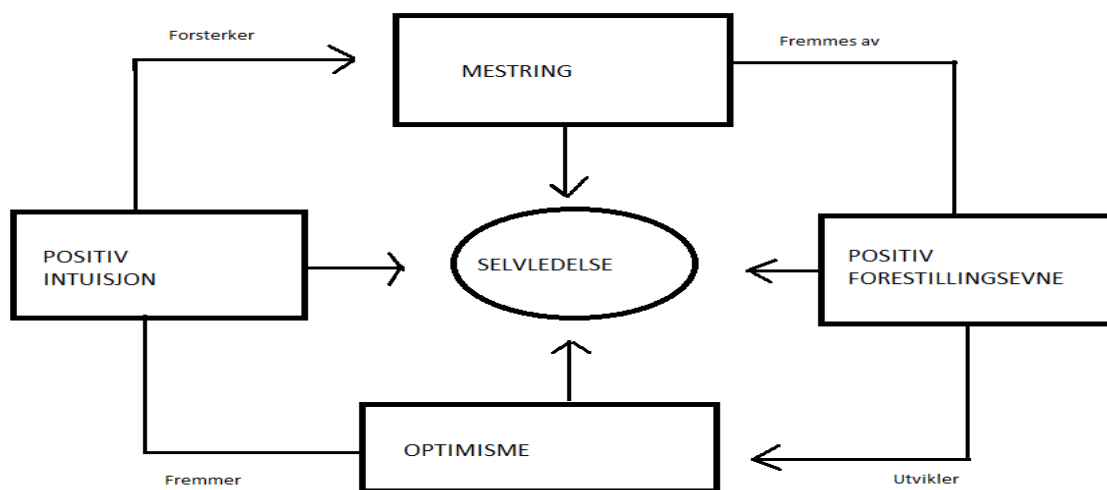
Før en kan lære andre selvledelse, må vi lære det selv. Dette gjøres blant annet ved å sette seg mål, belønne seg selv for egne prestasjoner, og være i stand til å evaluere egne prestasjoner på en kritisk måte. Hvis en lykkes med dette vil en fungere som rollemodeller for andre (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Det er viktig å vite at det handler ikke bare om å kunne jobbe selvstendig, det å dele mål og erfaringer med andre, altså godt samspill med andre (Haugen og Semundseth, www.businessmastering.com). Et viktig moment i selvledelse er å benytte seg av teamarbeid, det er med på å fremme lagfølelsen. Ved å bruke teamarbeid vil det gi de ansatte innflytelse, kontroll og selvstendighet over sine oppgaver. De ansatte vil også kunne prøve seg som

lederen for gruppen, og se hvordan det er å lede, men samtidig få innspill fra andre ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Modellen på neste side viser fire ulike faktorer som er med på å fremme selvledelse. Disse fire faktorene er mestring, positiv induksjon, optimisme og positiv forestillingsevne.

Modellen er en sirkel, mestring fremmes av positiv forestillingsevne, som utvikler optimisme. Optimismen fremmer positive intuisjoner, som tilslutt forsterker mestringen (Johannessen og Olsen, 2008).

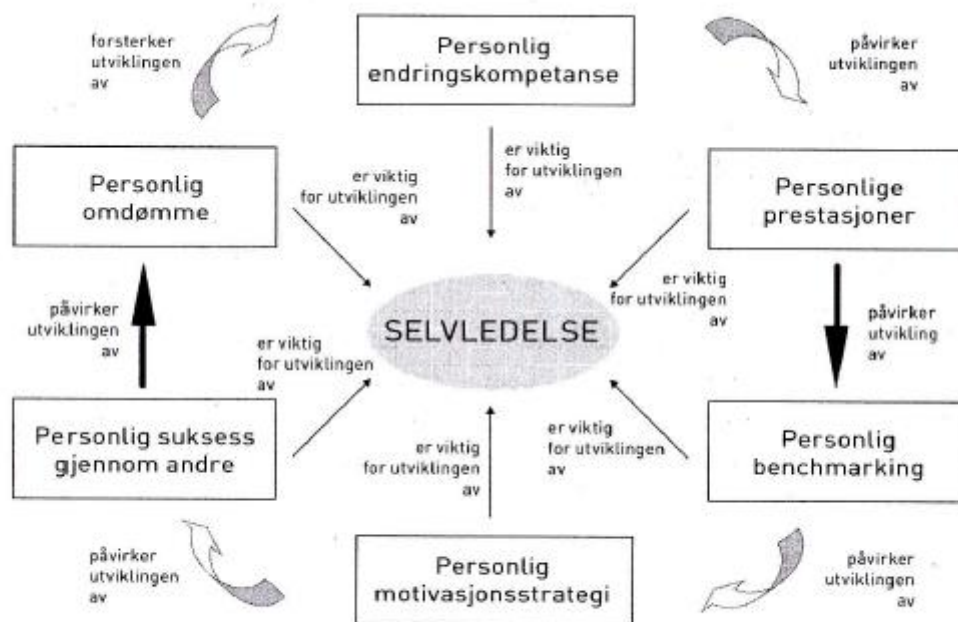


Figur nr. 3: Selvledelse (Johannessen og Olsen, 2008, s.46)

Mestring handler om troen på at en kan oppnå noe, som virker positivt på måloppnåelsen.

Positiv forestillingsevne handler om oppmerksomheten mot forståelsen vår om den helheten vi inngår i. Optimisme knyttes ofte opp mot noe godt som vil skje i framtiden. Positiv intuisjon er våre grunnleggende erfaringer som legger føring for utviklingen av vår intuisjon (Johannessen og Olsen, 2008).

Tidligere i avsnittet har vi snakket om at selvledelse handler om individet og deres evne til å utvikle seg. Modellen under som utdyper temaer om personlige utviklingsaspekter ved selvledelse er også meget relevant. Modellen kommer inn på seks punkter, de er; personlig endringskompetanse, personlige prestasjoner, personlig benchmarking, personlig motivasjonsstrategi, personlig suksess gjennom andre, og personlig omdømme (Johannessen og Olsen, 2008).



Figur 3.1 Personlige utviklingsaspekter

Figur nr. 4: Personlige utviklingsaspekter (Johannessen og Olsen, 2008 s.109)

Personlig endringskompetanse handler om hvordan fleksibilitet og tilbakemeldinger som kan skape grunnlaget for endringer. Personlige prestasjoner handler om å koble prestasjonene våre til verdiene vi har og til de ulike rollene vi har i livet. Personlig benchmarking handler om adferdsmønster, og at en måler sine egne prestasjoner opp mot det andre har gjort og deres prestasjoner (Johannessen og Olsen, 2008).

Personlig motivasjonsstrategi handler om hvordan en oppmuntrer seg selv til å nå de mål og drømmer en har satt og ønsker. Personlig suksess gjennom andre oppnår en ved å ha relasjoner som omfatter tillit og ansvar. Det er også knyttet til blant annet ferdigheter og oppfatninger. Den siste som er personlig omdømme handler om hvordan en vil framstå og hvordan en ikke vil framstå (Johannessen og Olsen, 2008).

Ved å fokusere på selvledelse vil en bedrift kunne oppleve sterkt tilfredsstilte arbeidere og et sterkt engasjement. Selvledelse kan være vanskelig for det krever at en kan endre på etablerte tanke- og handlingsmønster. Dersom de ansatte har et positivt selvbilde, og får være med på å ta avgjørelser, kan dette være med på å øke optimismen, følelsen av mestring og skape rom for humor på arbeidsplassen.

3.2.4 Positivt lederskap

Som nevnt innledningsvis til dette kapitlet har kunnskap blitt en viktig ressurs for innenfor forskjellige virksomheter. Dette har skapt nye utfordringer for ledere, for hvordan skal de klare å holde på motivasjonen, ressursene og kreativiteten til de ansatte og hvordan skal de klare å forløse dette? Johannessen og Olsen (2008) mener at svaret på dette er positivt lederskap.

Positivt lederskap er satt sammen av forskjellige elementer innenfor positiv psykologi, positiv tenkning og systemtenkning. Når det gjelder positiv psykologi og positiv tenking, så eksisterer det mange definisjoner på hva dette er. Ingen av disse er helt like, men de aller fleste inneholder superlativer som å fremme individers styrker, talenter, perspektiver på hva som gjør livet verdt å leve, og hva som fører til lykke og selvrealisering (Berg, 2008; Johannessen og Olsen, 2009). Systemtenkning betyr at man endrer fokuset fra å analysere hver enkelt del, til å forstå den helheten som hver enkelt del utgjør (Stangeland, hentet: 12.april 2013; Johannessen og Olsen, 2008). I utformingen av denne teorien er det også tatt utgangspunkt i transformasjonsledelse og selvledelse som er omtalt i egne delkapitler.

Positiv ledelse er satt sammen av 4 hovedelementer. Ideen som ligger til grunn for disse hovedelementene er basert på positiv psykologi. Den positive psykologien blir knyttet til den optimismen som de ansatte lærer seg, mestring og alle individers personlige ressurser. Lederen vil spille en spesiell rolle dersom positivt lederskap benyttes, og en del av lederens arbeidsoppgaver vil i stor grad knytte seg til å styrke ansattes forskjellige opplevelser av kontroll og mestring i arbeidshverdagen. Det er også viktig å lage rom på arbeidsplassen til å vise empati for sine medarbeidere, slik at bedriften blir en arena som kjennetegnes av sterk arbeidsmoral og toleranse for hverandre. Johannessen og Olsen (2009) mener at dersom ledere skal lykkes med dette, så må de legge forholdene til rette for at de ansatte skal kunne benytte seg av selvledelse. De må heller ikke glemme å vektlegge ledelse av den emosjonelle og sosiale kompetanse som hver enkelt innehar. I en virksomhet er det også samhandlingskompetanse og det er viktig å forstå hvert enkelt element på en systematisk måte, slik at del og helhet blir til en sammenheng. Figuren under illustrerer dette.



Figur nr. 5 Positiv ledelse (Johannessen og Olsen, 2009, www.magma.no).

Selvledelse

Dette innebærer at de ansatte leder sine tanker og tro på egen mestring, mot det å motivere seg selv og sette egne mål. I stedet for at de blir direkte ledet av andre (Jf. Kap. 3.2.3).

Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse

Mange av oss har kjent på følelsen av at våre emosjoner kan være med på å åpne opp, eller blokkere hvordan man presterer. Tidligere var det å snakke om følelser tabubelagt. Nå har det blitt mer stuerent å snakke om emosjonene hver enkelt har både privat og profesjonelt (Johannessen og Olsen, 2009). Dette fremkommer også i teorien om relasjonsledelse og relasjonskompetanse, som vi skriver i neste delkapittel, og i teoriene om selvledelse og transformasjonsledelse.

Mann (1999) sier at det å definere emosjoner er vanskelig, og at hva definisjonen skal inneholde er et omdiskutert tema (Glasø, 2008). De fleste forskere er imidlertid enige om at «emosjoner består av kognitive prosesser, en opplevelsesmessig følelse, fysiologiske forandringer og en atferdsmessig side» (Glasø, 2008). Parkison (1995) definerer emosjoner

som *«plutselige forandringer i bevisstheten som følge av interne eller eksterne stimuli»* (Glasø, 2008). Gjennom disse definisjonene kan det forstås at sosial og emosjonell kompetanse knyttes i stor grad til den evnen hver enkelt har til å forstå og deretter ta kontroll over våre egne og andres emosjoner, både når en skal lede seg selv og andre. På denne måten blir vår atferd, våre følelser, og tanker lagspillere på veien mot de målene vi setter oss i ulike sammenhenger.

Dersom man er i stand til å tenke positivt, og holde fokuset på det, kan man bygge opp det som kalles for et emosjonelt immunforsvar (Johannessen og Olsen, 2009). Dette emosjonelle/psykiske forsvaret kan hjelpe mennesker til å møte og takle situasjoner som er ubehagelige uten å falle sammen. Liverød (2011) sier i sin artikkel «De psykiske forsvarsmekanismene» at: *«akkurat som vi er nødt til å ha et immunforsvar for å overleve fysisk sett, må vi ha et psykisk forsvar for å overleve psykologisk sett»*.

Det antas at emosjonene spiller en sentral rolle i ledelse, men det er mangel på empiriske studier innenfor dette feltet. Ledelse betegnes som et relasjonelt begrep som forutsetter samarbeid mellom leder og medarbeider. Et velfungerende lag sitter med en gjensidig opplevelse og følelse av respekt, tillit, trygghet og åpenhet. Dette er følelser som ikke kommer av seg selv. Miljøet må legges til rette for erfaringsutvekslinger, slik at en får en sterkere følelse av samhørighet. Dette kommer tydelig frem dersom laget ikke fungerer og miljøet oppleves som lukket og konfliktfylt. En leder som skal lede sine ansatte bør derfor ha emosjonell intelligens (Glasø, 2008). Med emosjonell intelligens menes det; *«hvilken evne vi har til å oppdage og regulere våre egne følelser, og hvordan vi oppdager og påvirker andre menneskers følelser»* (www.virkepluss.no).

Ledelse av samhandlingskompetanse

Dagens samfunn er preget av en globalisert kunnskapsøkonomi. Verden er blitt mer kompleks og er stadig i endring. Dette gjør at fokuset også må legges over på innovasjon, kreativitet og de kontinuerlige endringene som verden i dag kjennetegnes av. Behovet for å ivareta de relasjonene man har eksternt har økt. Noe som betyr at det å ha samhandlingskompetanse er viktigere nå enn før. Stikkord som erfaringsoverføring, grunnleggende sosiale mekanismer og kommunikasjon er alle knyttet til enkeltindividers samhandlingskompetanse (Johannessen og Olsen, 2009).

Kreativitetsledelse

I den virkeligheten som eksisterer i dagens samfunn har lederen en viktig oppgave i å hjelpe både seg selv og sine ansatte til å utnytte sine kreative sider fullt ut. Dette er ikke bare for at kreativitet er en av byggesteinene i det å finne løsninger som er nye og bedre, men også fordi at nettopp kreativitet er viktig for å gjøre det læringsmiljøet som en arbeidsplass er enda bedre og på denne måten styrke arbeidspresentasjonene til hver enkelt. På denne måten kan virksomheten skape seg en kontinuerlig og nødvendig strøm av konkurransemessige fordeler. Johannessen og Olsen (2009) mener at i fremtiden vil kreativitet bli viktigere og viktigere, rett og slett for at de forskjellige virksomhetene skal være i stand til å takle utfordringene som dagens kunnskapssamfunn byr på.

Johannessen og Olsen (2009) mener at positivt lederskap er en metode som gjør det mulig å frigjøre kreativiteten og kompetansen som hver enkelt ansatt har. De mener videre at i fremtiden vil oppmerksomheten som er knyttet til dette benyttes til å utnytte våre relasjoner. Videre understreker de at andre lederstiler ikke må glemmes, og de mener at en sammensetning av transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og positivt lederskap vil føre til et godt lederskap (Johannessen og Olsen, 2009). Ved å ha medarbeideren i fokus ved å legge til rette for selvledelse, sosial og emosjonell kompetanse, kreativitet og samhandling antar vi at opplevelsen av arbeidshverdagen og mestringen tilknyttet arbeidsoppgavene vil styrkes. Dette vil igjen kunne bidra til økt trivsel og velvære fordi de ansatte vil føle seg verdsatt fordi de blir sett og hørt.

3.2.5 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er en ny ledelsesteori utviklet av Jan Spurkeland. Utgangspunktet for utviklingen av denne teorien er et positivt menneskesyn, noe som strekker seg helt tilbake til McGregors utvikling av teoriene om teoriene X og Y ledere. Noe forenklet kan vi si at teori X lederne typisk er autoritære, og mener at mennesker er uten ambisjoner og mangler selvdisciplin. Mens teori Y lederen, som teorien om relasjonsledelse bygger på, mener at mennesket liker å arbeide og er i stand til å lede seg selv, og tror på å gi medarbeidere mer ansvar og gi de mulighet for personlig utvikling (www.aprokom.dk). I teoriene ovenfor fremkommer det at det er viktig at ledere har emosjonell intelligens, at de er tilpasningsdyktige og legger opp til et miljø hvor hver enkelt føler seg nyttig og ivaretatt. I

nyere forskning kommer det tydelig frem at mennesker som er motiverte, er mer kreative og yter mer enn mennesker som føler seg utrygge (Spurkeland, www.relasjonsledelse.no). Spurkeland sier at «*relasjonsledelse er å gjøre andre gode*» (Spurkeland, 2009 s.17).

Teorien om relasjonsledelse bygger på to grunnprinsipper: (Spurkeland, 2009 s.43)

1. *Bevisstheten om avhengighet*

2. *Bevisstheten om relasjonelt mot*

I det første grunnprinsippet; *bevisstheten om avhengighet*, handler det ikke om avhengighet som et bånd som hindrer hver enkelt å handle fritt. Det handler om at en er avhengig av de menneskene man agerer sammen med i det daglige, for å være i stand til å fremme kreativitet og gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen. I relasjonsledelse betyr det å være avhengig av hverandre noe positivt. Det handler om å påvirke likeverdige mennesker gjennom relasjoner ved å vise ydmykhet og respekt. Lederen skal ikke demonstrere makt. Spurkeland hevder at "*vil du påvirke, må du dele makt. Da øker innflytelsen. Ved å dele makt viser du tillit, og du får tillit som gjenytelse*" (Spurkeland, 2009, s 10).

I det andre grunnprinsippet; *relasjonelt mot*, dreier det seg om, i følge Spurkeland «*først og fremst det daglige initiativet og motet til å møte andre mennesker i åpen dialog*» (Spurkeland, 2009 s. 46). Hver enkelt bør ha mot til stå frem med sine styrker og svakheter, en bør ha mot til å innrømme at en er avhengig av andre mennesker, mot til å ta vanskelige samtaler uten å gjemme seg bak skriftlig kommunikasjon og andre formaliteter, mot til å gi sine medarbeidere positive så vel som negative tilbakemeldinger, og medarbeidere bør ha mot til å gi ledere tilbakemeldinger (Spurkeland, 2009).

Siden relasjonelt mot handler om og ikke gjemme seg bak skjulte agendaer og å ta alle samtaler i full åpenhet uten sikkerhetsnett, er det også viktig å nevne det som omtales som relasjonell feighet. Relasjonell feighet er det motsatte av relasjonelt mot. Det vil si at en er uærlig, fraskriver seg ansvaret for uheldige situasjoner og opptreer unnvikende. Videre hevder han at ledere som skjuler viktig informasjon og som lyver for å redde seg selv, og ikke tør å ta de vanskelige samtalene, er relasjonelt sett feige og motløse. De som tør å stå frem og innrømme at de har gjort noe feil, eller at noen andre kunne gjort dette bedre, må kjenne på følelsene av motgang og nederlag og hvordan de blir påvirket av disse følelsene. Han mener at dersom de klarer dette kommer de sterkere ut av det (Spurkeland, 2009).

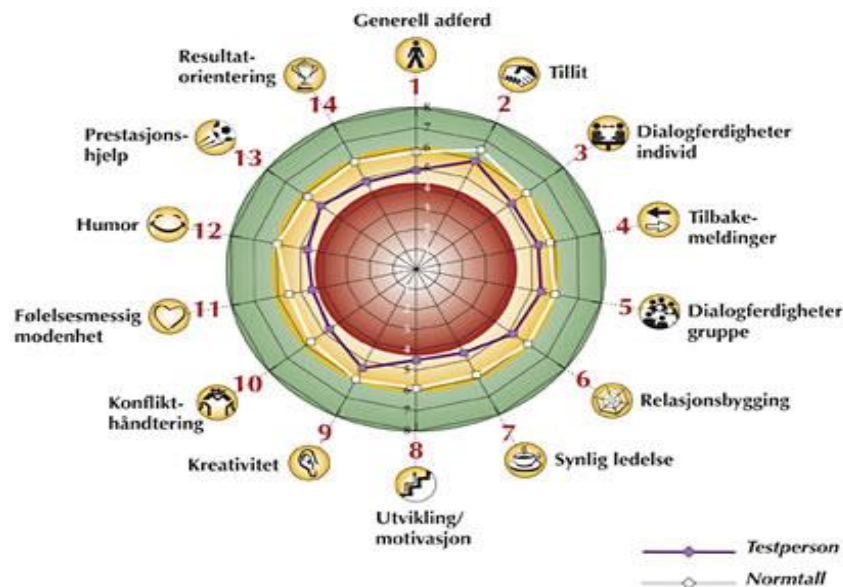
I mange år har det vært slik at de som beveger seg mot en lederstilling har lært seg å overse og beskytte seg selv ovenfor sine egne følelser (Spurkeland, 2009). Teorien om relasjonsledelse snur helt om på dette, og hevder at du må lære deg selv og ditt eget følelsesliv å kjenne, før du kan lære andre å kjenne. Spurkeland (2009) mener at de lederne som er meget autoritære og tar de fleste avgjørelser alene, ikke er ledere etter hans forstand av begrepet. De er kun maktpersoner i en posisjon hvor de kun leder seg selv og «sjefer over alle andre». Teorien om relasjonsledelse forutsetter at både leder og medarbeider, arbeider med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag, hvor tillit og effektiv kommunikasjon i relasjonen mellom leder og medarbeider står i sentrum. Derfor holder det ikke å være en karismatisk leder med en enorm utstråling og stor faglig tyngde. En bør ha kunnskap om mennesket, og forstå viktigheten av et samspill. I tillegg til at det faglige bør være på plass. Det å utvise relasjonelt mot og å være relasjonsorientert er en krevende prosess. Derfor består store deler av teoriens innhold av det å være i et sosialt fellesskap, å lære seg å ta vare på andre slik at andre kan ta vare på en selv (Spurkeland, 2009).

Spurkeland (2009) mener at «*lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes til et overbevisende grep på lederrollen*» (Spurkeland 2009 s. 15). En del av essensen i relasjonsledelse ligger i disse ordene. Det finnes ingen snarvei til relasjonsledelse, det å lære sine ansatte og seg selv å kjenne er en evigvarende prosess. Han sier at: «*Ledere skal sette spor i sin virksomhet. De skal huskes av sine medarbeidere fordi de lærte fra seg noe, de betydde noe mellommenneskelig, de ga mer enn de mottok, de var klartenkte, de samlet innsatsen mot mål, de inspirerte, de tok vare på og viste omsorg, og de demonstrerte ikke maktbruk. De var likeverdige og deltakende i resultatskapningen*» (Spurkeland, 2009 s. 14).

Relasjonskompetanse

Hvordan man blir påvirket av relasjonen, preges av hvor god kvaliteten i relasjonen er. Spurkeland sier at for å kunne utøve relasjonsledelse, må en ha relasjonskompetanse. Han definerer relasjonskompetanse som «*de ferdighetene og evnene som et menneske trenger for å etablere, utvikle, vedlikeholde og reparere kontakt med andre mennesker*» (Spurkeland, 2009 s. 213). Han mener videre at «*relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon*» (Spurkeland, 2012, s. 13).

Radarhjulet er en modell bestående av 14 dimensjoner, som lager en enkel oversikt over hva relasjonskompetanse består av.



Figur nr. 6: Radarhjulet (Spurkeland, 2009 s. 212)

En ser at radarhjulet er delt inn i grønn, gul og rød sektor. Hvor grønn sektor betyr at det er høy tilfredshet med stilen til lederen, gul sektor betyr at det er middels tilfredshet med lederstilen og rød sektor betyr at det er lav tilfredshet med stilen til lederen (Spurkeland, 2009).

I relasjonskompetanse er det et begrep som utgjør den overordnende dimensjonen, dette er lederens A-faktor, hvor A betyr aksept. A-faktoren er i all hovedsak et emosjonelt begrep, som også kan knyttes til sosial og emosjonell intelligens, hvor følelsesmessig nærhet og tillit er grunnpillarene. Det finnes ingen definisjon av hva A-faktoren er, men den bygger på to spørsmål som mor Theresa stilte, «*Do you know your people? Do you love them?*» (Spurkeland 2012 s. 13). Selve grunnlaget for å kunne påvirke medarbeiderne i en virksomhet, er evnen til å investere tid i oppbygging av relasjoner (Spurkeland, 2009).

Dimensjon 1; Menneskeinteresse, går på om leder har kunnskap om bakgrunnen til hver enkelt medarbeider, og om lederen er menneskeorientert, og innehar evnen til å bli kjent med medmennesker.

Dimensjon 2 og 11; tillit og følelsesmessig modenhet er de mest krevende dimensjonene i

denne modellen. Tillit er noe en får, ikke noe en kan ta og beskrives ofte som det bærende elementet i relasjoner. Følelsesmessig modenhet går på evnen til å sette seg inn i andres situasjoner og den emosjonelle intelligensen. Det hevdes at emosjonell intelligens er det som skiller en virkelig bra leder fra andre ledere (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

Dimensjon 9,10 og 12 (samt 11); kreativitet, konflikt-håndtering, følelsesmessig modenhet og humor, er dimensjoner som bygges på følelser. Kreativitet handler om evnen til å se at mennesker har flere sider og å oppmuntre de til å bruke de, dette betegnes også som en innovativ lederstil. Konflikt-håndtering er de holdningene hver enkelt har i konflikter og de ferdighetene en har for å løse konflikter. For å bli gode på dette er det bare lang og målrettet trening som hjelper. Humor er også et begrep som dukker opp her. Lederen trenger ikke å være klovnen, men han bør oppmuntre til at denne relasjonelle ferdigheten blir utøvd. Med hjelp av humor kan det generelle arbeidsmiljøet bli bedre (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

Dimensjon 3-5; dialogferdigheter individ, tilbakemeldinger og dialogferdigheter grupper. Disse dimensjonene er ferdighetsbaserte og hver enkelt kan trenes opp til å bli gode på dette. Dialog individ, handler om samtaler med hver enkelt, dialog grupper handler om møteledelse og ledelse av gruppesamtaler. Tilbakemeldinger deles inn i tre; evnen til å gi positive, negative, eller ingen tilbakemelding. Ingen tilbakemelding er også en måte å gi tilbakemelding på, dersom en aldri får ris eller ros hos lederen sin, kan en føle seg neglisjert og det kan føre til mistriivsel (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

Dimensjon 6-7; relasjonsbygging og synlig ledelse, denne dimensjonen forteller oss noe om hvordan en leders holdninger er internt og eksternt. Relasjonsbygging er en mental bevissthet om viktigheten av å pleie og å utvikle de relasjonene som er viktig for forskjellige områder i livet både profesjonelt og privat. Synlig ledelse handler om sosial bevissthet og verdien av dette. Dersom en leder velger å være synlig for sine ansatte kan det oppstå verdifulle muligheter til å sette seg inn i hva de jobber med, og hvem hver enkelt er (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

Dimensjon 8 og 13, utvikling/motivasjon og prestasjonshjelp, har sterke band mellom seg. De henger igjen sammen pedagogikk og coaching. Prestasjonshjelp handler om evnen til å hjelpe andre med å bygge opp sin selvfølelse gjennom kompetanseutvikling, samt å gjøre hverandre

gode. Det å utvikle og motivere sine medarbeidere handler om å trene andre til å bli gode. Gi andre muligheten til å utvikle seg faglig og gjennom dette blir motivert (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

Dimensjon 14, resultatorientering, betegnes ikke som en ekte relasjonskompetanse. Denne siste dimensjonen kalles da «pokaldimensjonen» det viser seg i Spurkelands undersøkelser av norske ledere at denne dimensjonen henger sterkt sammen med de 13 andre. Fordi at evnen til å levere og skape resultater i en virksomhet er avhengig av de foregående dimensjonene, og dermed blir denne en kontrollfunksjon for hvordan de andre dimensjonene fungerer (Spurkeland 2009; Spurkeland 2012).

3.3 Ledelse, oppsummering

Vi vil i dette delkapittelet gjøre en første del av den teoretiske drøftingen av problemstillingen *”Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere”*, det vil si drøfte betydningen av ledelse for langtidsfriskhet.

Teoriene ovenfor har mange likheter. De har alle til felles at forholdet mellom leder og medarbeiderne er i fokus. Dersom bedriften skal være helsefremmende, må ansatte utvikles til å bli medarbeidere, som utøver medarbeiderskap og sjefer utvikles til å bli ledere. Dersom en skal definere et godt lederskap ut fra målet om å bli langtidsfrisk, så er en organisasjons fremgang avhengig av den samlede energien til medarbeiderne. Oppgaven til ledelsen blir å skape de forutsetningene som er nevnt ovenfor slik at dette målet nås. Ledelsen kan ikke være detaljstyrt, de må være i stand til å se helheter og sammenhenger. På denne måten skapes god intern markedsføring, som igjen generer god ekstern markedsføring (Johnsson et al., 2006). Ansatte som trives, mestrer arbeidsoppgavene sine, lykkes og samt har en personlig utvikling vil antas å føle sterk arbeidsglede, motivasjon og ansvar. Ledere som evner å finne samt dyrke sine medarbeideres friskfaktorer vil kunne bidra til langtidsfriskhet (Jf. Kap. 2). En organisasjon med positive ledere med en positiv tankemåte må antas å bidra til trivsel. Vi kan ikke si noe om hvilke av lederteoriene ovenfor som er bedre enn de andre, fordi det vil være vår subjektive mening, vi kan for eksempel helle mot at relasjonsledelse vil fungere best i praksis mens andre mennesker kan være uenig og hevde at selvledelse er hva som driver dem.

Noe som kan tenkes å være en svakhet med situasjonsbestemt ledelse er at det kan være vanskelig å diagnostisere alle ansattes modenhetsnivå, i tillegg kan et modenhetsnivå endres raskt og da må lederen være tilstede for å oppdage det. En kan også tenkes at lederen ikke kan lede for mange ansatte hvis han eller hun skal kunne følge med modenhetsnivået til hver enkelt. Det kan også tenkes at noen ansatte kan oppleve det som urettferdig at lederen opptrer ulikt ovenfor dem i forhold til de andre ansatte? Det positive med denne teorien er at arbeidshverdagen og arbeidsoppgavene blir lagt opp slik at hver og en kan oppleve mestring innenfor deres modenhetsnivå, som igjen kan føre til arbeidsglede. De andre lederstilene setter individet i sentrum og har fokus på positivitet, emosjoner og relasjoner. For mange mennesker vil alle disse lederstilene oppleves som positive men en må huske på at mennesker er forskjellige. Noen mennesker er mer lukkede enn andre og ønsker ikke nære relasjoner på jobb eller muligheten til å lede seg selv. Det kan være en utfordring for lederen å oppnå samme utvikling, relasjon og positivitet hos alle. Det er heller ikke alltid slik at medarbeideren og lederen har en god kjemi, og det kan i så fall være vanskelig for lederen å oppnå det han eller hun ønsker i det tilfellet. Det kan også tenkes at lederens personlighet er en avgjørende faktor for om de ulike lederstilene vil oppleves etter beste hensikt. Oppleves for eksempel lederen som troverdig og ærlig? Fordelen på en annen side er at hvis samspillet mellom lederne og medarbeiderne er godt og alle jobber for å oppnå samme mål i et samspill bestående av positivitet og arbeidsglede så kan hver av de ovenstående lederstilene være helsefremmende og bidra til langtidsfriskhet samt skape gode resultater. *”Lederen har lyktes, når medarbeideren har lyktes. En leder må like mennesker og selv få forutsetninger for å lykkes”*(Johnsson et al., 2006, s. 185).

Vi velger å presentere de forskjellige lederstilene i en selvlaget tabell, for å tydeliggjøre likhetene og ulikhetene mellom teoriene samt se på hvordan de kan være positiv eller negativ for helse og friskhet.

FAKTORER	LEDELSE				
	Situasjons- bestemt ledelse	Transformasjons ledelse	Selvledelse	Positiv ledelse	Relasjons- ledelse
Hvilket fokus er det på medarbeideren?	Leder tilpasser seg ansattes modenhetsnivå. Hver ansatt blir sett.	Medarbeidernes behov og følelser i sentrum. Motivere og inspirere medarbeiderne. La dem forstå at de er verdifulle for organisasjonen. Dyrke de indre motivasjonsfaktorene.	Medarbeiderne får benyttet seg av sine kompetanser. Lede seg selv. Personlig utvikling.	Fremme hver enkelt sine styrker og talenter. Fokus på individets lykke og selvrealisering. Selvledelse.	Mennesket i fokus. Bevissthet om avhengighet. Likeverdighet og dialog som verdigrunnlag. Tillit.
Hva kjennetegner lederen?	At lederen lett kan lese mennesker og gjenkjenne modenhetsnivået. Fleksible ledere som kan skifte lederstil relativt lett.	Tror på sine medarbeidere. Kjenner sine medarbeidere. Synlig leder. Evner å kommunisere. Klar rollemodell. Selvsikker.	Lære og hjelpe andre å lede seg selv.	Samhandlingskompetanse. Kreativitetsledelse. Emosjonell intelligens.	Klare å påvirke gjennom relasjoner. Relasjonelt mot. Kjenne seg selv og sitt eget følelsesliv. Skal ikke demonstrere makt. Vise åpenhet. Utvikle og vedlikeholde kontakt med sine ansatte.
Positiv for helse og trivsel	Hver ansatt blir sett og kan prestere best mulig innenfor sitt modenhetsnivå. Lederen arbeider mot å øke modenhetsnivå til hver ansatt.	Jobber sammen for og nå felles mål. Ledere som tror på sine ansatte gjennom handlinger og ord vil være med på å skape trivsel.	Samspill mellom mennesker. Mestring. Utviklingspotensialet. Sterkt engasjement	Emosjonelt immunforsvar. Fellesskap. Lykke og selvrealisering. Kan benytte seg av andre lederstiler hvis nødvendig.	Relasjonsledelse er å gjøre andre gode. Mennesker som får lov å påvirke samt får mulighet til personlig utvikling vil ha det godt på arbeidsplassen.
Negativ for helse og trivsel?	Vi er skeptisk til om en leder kan diagnostisere og skifte lederstil relativt lett? Hva om man skal lede en gruppe? Kan oppleves som urettferdig?	Vanskelig å kartlegge alle ansattes ulike behov?	Problemer med å evaluere egne prestasjoner? Hvis lederen ikke klarer å lede seg selv, vil leder kunne lære andre å lede seg selv?	Vanskelig å holde seg positiv hele tiden? Kan fokus på å være positiv føre til at en ikke tar fatt i negative forhold?	Vi antar teorien kan være negativ for helse og trivsel hvis lederen ikke klarer å skape gode relasjoner til alle. Kan oppleves som urettferdig.

Tabell nr. 3: Likheter og ulikheter mellom de forskjellige lederteoriene

Vår syntese i tabellen er en forenkling, men forutsatt at den er dekkende - hvordan kan de ulike ledelsesteoriene bidra til langtidsfriskhet? En foreløpig oppsummering er at fokus på medarbeidernes styrker, behov og følelser, godt samspill mellom leder og medarbeider, og en leder som er synlig og som evner å kommunisere, er alle faktorer som går igjen og som antas kunne bidra til langtidsfriskhet.

4. Arbeidsglede

På bakgrunn av problemstillingen ”*Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere*” skal vi i dette kapitlet gå nærmere inn på hva arbeidsglede er, og se på de forskjellige faktorene som kan være med å skape arbeidsglede hos ansatte.

4.1 Innledning arbeidsglede

I en undersøkelse Ennova AS har utført for hovedorganisasjonen Virke fremkommer det at en av fem nordmenn har sagt opp jobben på grunn av mangel på arbeidsglede (Virke(A)). I rapporten ”*arbeidsglede virker*” som også er utarbeidet av Ennova AS for Virke, står det også at hele 8% av oss har blitt sykemeldt og hele 24% har hatt lavere energi på fritiden som følge av lav arbeidsglede (Virke, (B)). Madsen sier i artikkelen ”*Arbeidsglede betaler seg*” at en kan bidra til at ansatte blir værende lengre i stillingen sin og at de presterer bedre hvis en jobber seriøst med å øke arbeidsgleden i virksomheten (Virke, (A)). Arbeidsglede er følelsen man har inne seg når man gleder seg til å gå på jobb og når man har det godt på arbeidsplassen. Betydningen av å gjøre en forskjell for både kunder og kollegaer, spennende arbeidsoppgaver og medarbeidere man trives sammen men kan være årsaker til arbeidsglede. Vi antar at høy arbeidsglede er en essensiell friskfaktor som et menneske må inneha, som har stor betydning for helse og velvære.

Et godt arbeidsmiljø kan være vanskelig å karakterisere. Arbeidsmiljøet i en bedrift kan variere fra person til person, noen kan beskrive arbeidsmiljøet som svært godt mens andre vil kunne betegne det som dårlig (Sabel, 2008). Men hva er det som skaper motivasjon og gjør at vi trives?

Det er ikke like lett for alle virksomheter å ha et godt arbeidsmiljø, det vil alltid være forskjell fra jobb til jobb. Og det kan være vanskelig å kopiere en suksess til en annen bedrift. Derfor er det viktig at alle finner sin måte å løse det på, men mulighetene for å lære fra andre er der. Det kan være flere måter å løse knuten på. Jobbmagasinet.com (2011) anbefaler følgende 10 råd:

«Bry deg – alle trenger å bli sett og verdsatt, gi tillitt – alle har noe å gi hvis de slipper til, Ikke aksepter mobbing og utfrysning – stopp rykter og sladder, vær romslig – verdsett

*mangfold og ulikheter, **lytt til andre** – og vis interesse for andres arbeid, **verdsett åpenhet** – og snakk sammen om det som er vanskelig, **skap trygghet og takhøyde** – feil er noe vi kan lære av, **ta ansvar** – god tilrettelegging er et samarbeidsprosjekt, **ta problemene på alvor** – og finn løsninger sammen og **psykisk helse angår oss alle** – snakk om det».*

Sosiale sammenkomster kan være med på å skape et godt arbeidsmiljø og øke arbeidsgleden. I følge Ennova opplever 9 av 10 nordmenn arbeidsglede på jobb. Medarbeidernes arbeidsglede synes på virksomhetens bunnlinje, jo høyere arbeidsglede jo høyere bunnline. For noen medarbeidere er gode kollegaer og godt samvær avgjørende for deres arbeidsglede (Virke, (B)). Sosiale sammenkomster kan være alt fra lønningspils til julebord eller en reise. Det er for mange ansatte viktig at en kan finne på ting uten om jobb, slik at samholdet styrkes og gleden for å gå på jobb er der. Slike sammenkomster kan være med på at jobbhverdagen og situasjonen blir letter for de ansatte. I en artikkel fra Aftenposten fremkommer at finnes ildsjeler som er med på å påvirke arbeidsmiljøet. Den viser at de mest begeistrete og aktive på jobben er de som tar initiativ. De som har mye overskudd og tør å by på seg selv er med på å motivere og engasjer andre medarbeidere (Gimmestad og Hellstrøm, 2012).

Så hvem er ansvarlig for at enhver medarbeider skal føle arbeidsglede? Arbeidsgleden skapes i et positivt samspill mellom leder, medarbeider og virksomhet. Derfor har alle i virksomheten hver sin rolle og ansvar for å løfte arbeidsgleden. I rapporten "*Arbeidsglede virker*" kommer Ennova med 5 gode råd til toppledelsen, lederen og medarbeideren. Disse rådene er utarbeidet for å hjelpe virksomheter til å skape høy arbeidsglede. Disse rådene er: (Virke, (B)).

Toppledelsen	Lederen	Medarbeideren
1. Knytte arbeidsglede og virksomhetens verdigrunnlag sammen.	1. Skape de riktige rammene som medarbeiderne kan utføre sitt arbeid innenfor.	1. Fortelle historien om sin egen arbeidsglede til de andre medarbeiderne.
2. Sette mål for arbeidsgleden.	2. Gå foran som et godt eksempel ved å utvise personlig engasjement og smittende arbeidsglede.	2. Ta ansvar for egen arbeidsglede.
3. Skape system og struktur i virksomhetens arbeid med arbeidsglede.	3. Prioritere tid til ledelse.	3. Gi andre arbeidsglede.
4. Fasthold fokuset på arbeidsgleden	4. Involvere og utfordre medarbeiderne.	4. Være positiv og konstruktiv.
5. Prioritere forbedringsarbeid.	5. Sette arbeidsglede på agendaen i sin avdeling.	5. Være bevisst om at arbeidsglede er en del av ens livskvalitet.

Tabell nr. 4: Fem gode råd (Virke, (B)).

Ved å knytte arbeidsglede og virksomhetens verdigrunnlag sammen vil en se at toppledelsen anser kompetente og fornøyde medarbeidere som en viktig konkurransefordel. Toppledelsen bør kommunisere målene for arbeidsgleden på lik linje med andre strategiske mål.

Toppledelsen bør også legge til rette for at alle avdelinger og ledere for den ekstra hjelpende hånden som de trenger i jobben mot høyere arbeidsglede. Lederen på sin side bør skape de riktige rammene for at medarbeiderne får mulighet til å utnytte sitt fulle potensial. Lederen bør også prioritere tid til ledelse og jobbe mot å skape gode relasjoner til sine ansatte. Fokuset på arbeidsglede må holdes og følges opp kontinuerlig. Medarbeiderne har også et ansvar i arbeidet mot større arbeidsglede. En kan ha som ambisjon at en ønsker å gjøre andre gode. Spre arbeidsglede ved å fortelle om din egen. Hva er det som gjør at du trives så godt på jobb? De ansatte kan også delta aktivt ved å fortelle lederen hva som skaper arbeidsglede hos han/henne. Medarbeideren kan også bidra konstruktivt med å minimere hverdagens utfordringer, gjør ikke problemene større enn de er. ”Det er ikke hvordan du har det, men hvordan du du tar det”. En investering i arbeidsglede er en investering i livskvalitet (Virke, (B)).

4.2 Psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø er et sammensatt begrep. Den psykologiske delen av begrepet er knyttet til hvert enkelt individs virkelighetsoppfatning og den sosiale delen dreier seg om samspillet mellom mennesker, og hva slags innflytelse samspillet har på hver enkelt (Einarsen & Skogstad, 2011). Den måten hvert menneske oppfatter det psykososiale på, vil også påvirke hvordan en tåler forskjellige faktorer i det fysiske arbeidsmiljøet. Disse faktorene påvirker også de ansattes totale fysiske og psykiske helse, selvfølelse og selvtillit innenfor det arbeidet de utfører og sist men ikke minst, de ansattes sosiale liv og livskvalitet (Koren, hentet: 21. oktober 2012).

Man kan velge et positivt eller negativt perspektiv på det psykososiale arbeidsmiljøet. Om en velger det negative perspektivet ser en på de forholdene som kan gi negative utslag på en arbeidsplass. Dette kan være stress, konflikter eller andre faktorer som gjør at den enkelte får negative reaksjoner. Da må disse forholdene kartlegges og det må arbeides for å fjerne disse negative faktorene.

Dersom en velger det positive perspektivet, vil fokuset snus over på de elementene som gir hver enkelt arbeidstaker mulighet til å utvikle seg i en positiv retning. Mestring, selvstendighet, følelse av at en er verdifull og ny kompetanse er de elementene som vektlegges. Dersom alle medarbeiderne på en arbeidsplass føler at de mestrer arbeidsoppgavene sine, øker selvtilliten og en finner glede i det arbeidet man utfører. Dette fører igjen til trivsel og det psykososiale arbeidsmiljøet føles utviklende(Koren, hentet: 21. oktober 2012).

Thorsrud og Emery hadde på slutten av 80 tallet et samarbeid med LO/NAF. Hovedfokuset her var at det skulle utvikles et industrielt demokrati, noe som innebar at hver enkelt arbeidstaker og grupper av arbeidstakere skulle styre sin egen arbeidshverdag, ikke bare ledere og toppledere. I dette prosjektet ble det utarbeidet en del psykologiske jobbkrav som i ettertid har blitt innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven. Disse kravene er: (Einarsen og Skogstad, 2011, s.19).

1. Hver enkelt har behov for meningsfylt innhold og variasjon i arbeidshverdagen
2. Hver enkelt har behov for å kunne lære noe nytt, og hele tiden fortsette å lære noe.

3. Hver enkelt har behov for å kunne ta egne beslutninger, i alle fall innenfor sitt eget arbeidsområde.
4. Hver enkelt har behov for en viss grad av anseelse, respekt og mellommenneskelig støtte på arbeidsarenaen.
5. Hver enkelt har behov for å ha en sammenheng mellom omverdenen og det arbeidet en utfører.
6. Hver enkelt har behov for å se at arbeidet en utfører henger sammen med det en ønsker for fremtiden

De jobbkravene som er listet opp ovenfor blir beskrevet som en «*rekke allmenne psykologiske behov, som er en forutsetning for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt*» (Einarsen og Skogstad, 2011 s. 19). Jobbkravene blir også ansett som en del av de viktige motivasjonsfaktorene på en arbeidsplass. Punkt 3 ble sterkt vektlagt av informantene i prosjektet, dette ble sett på som en forutsetning som måtte ligge i bunnen for at hver enkelt skulle inneha en positiv innstilling til det arbeidet de utfører (Einarsen og Skogstad, 2011).

Det å være i stand til å håndtere balansen mellom de kravene som stilles og de ressursene en har tilgjengelig, betegnes som nøkkelen til å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet. Dersom man føler at det ikke er balanse mellom kravene som stilles og de ressursene en har tilgjengelig, så kan arbeidsmiljøet føles psykisk belastende (Koren, hentet 21. oktober 2012).

4.2.1 Motivasjon

Vi mener at motiverte mennesker har høy arbeidsglede. Mangel på motivasjon kan gjøre at man ikke yter så godt som man kan, og det kan over tid være med på å skape mistriivsel på arbeidsplassen. Det finnes flere forskjellige definisjoner på hva motivasjon er. Spurkeland definerer motivasjon som ”...en handlekraft primært sammensatt av emosjonelle strømninger. En indre kraft forårsaket av indre og ytre påvirkning”(Spurkeland, 2011, s.131). Mens Kauffmann og Kauffmann definerer motivasjon som ”biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”(Martinsen, 2009, s. 217).

Begge definisjonene ovenfor får frem at motivasjon er en drivkraft vi mennesker har inni oss, som kan påvirkes av forskjellige faktorer og forhold. Sykefravær og langtidsfriskhet påvirkes sterkt av motivasjon og tilfredshet. Undersøkelser viser at sykefraværet er mye høyere hos

mennesker som sliter med motivasjonen og tilfredsheten enn mennesker som opplever høy arbeidsglede(Arbeids- og inkluderingsdepartementet, 2006). Det er lederens oppgave er å få med seg de ansatte slik at de sammen kan oppnå bedriftens fastsatte mål. For å klare det må lederen lære å kjenne sine ansatte for å vite hva de motiveres av. Mennesker er svært forskjellige og noen har en sterkere indre motivasjon enn andre. Da noen kan motiveres av personlige utfordringer vil andre kunne motiveres av utsikt til bedre lønn. En må også påpeke at det ikke kun er lederens ansvar å motivere, alle mennesker har også ansvar for sin egen motivasjon(Spurkeland, 2011).

Indre og ytre motivasjon

Ansattes ytelser i arbeidslivet påvirkes både av indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon kommer ofte til uttrykk hos selvledende mennesker. Det er en indre drivkraft som også betegnes som selvmotivering(Spurkeland, 2011). Lederen trenger ikke å bruke mye tid på å motivere mennesker som har en indre motivasjon. Medarbeideren vil i dette tilfelle ha en interesse for arbeidsoppgavene. Positive følelser knyttet til innsats og oppnådde resultater er belønning i seg selv(indre belønninger). Disse menneskene har en indre motor som driver dem mot nye utfordringer i håp om å oppnå nye mål. Frederick Herzberg har en meget god definisjon på mennesker som har en indre drivkraft: *"Jeg kan lade et menneskes batterier, gjenopplade det og gjenopplade det igjen. Men det er først når et menneske har sin egen generator at vi kan snakke om motivasjon"*(Herzberg i: Spurkeland, 2011, s. 133).

Ytre motivasjon kommer utenifra og må tilføres den ansatte for at han eller hun skal bli motivert. I arbeidslivet vil ytre motivasjon oppstå hvis en ønsker å prestere tilfredsstillende for å kunne oppnå ytre belønninger i form av bonus, lønnsøkninger, forfremmelse og lignende. Selve arbeidet og dets mål er ikke motivasjon i seg selv. Det vil være en daglig utfordring for lederen å klare å motivere mennesker som kun styres av en ytre motivasjon(Spurkeland, 2011).

Sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er spesielt viktig. Ytre faktorer som gir ytre motivasjon skal kunne eksistere ved siden av indre motivasjon. Det er ikke slik at mennesker til enhver tid kun styres av for eksempel indre motivasjon. Mennesker forandrer og utvikler seg hele tiden og befinner seg på ulike emosjonelle nivå på ulike tidspunkt i livet. En nyansatt kan i flere år drives av en indre motivasjon, men etter hvert som tiden går og oppgavene blir

for rutinepregede og kjedelig kan den indre motivasjonen til arbeidet gradvis forsvinne. Indre belønninger som positive følelser knyttet til innsatsen av en oppgave er ikke den samme etter du har utført samme oppgave hundrevis av ganger. Dersom lederen kjenner sine ansatte godt vil han muligens legge merke til dette. For å gi ny motivasjon kan lederen tilby større utfordringer eller eventuelt tilby høyere lønn, som vil være en motivasjonsdriver i alle fall for en periode.

Arbeidsforhold og motivasjon

Frederick Herzberg har på basis av sin forskning omkring trivsel på arbeidsplassen utviklet det som har blitt kjent som ”to-faktor teorien”. Forhold som fremmer trivsel kalles *motivasjonsfaktorer*(indre faktorer), som i følge Herzberg får ansatte til å yte bedre. Motivasjonsfaktorene er de som forbindes med selve arbeidsoppgavene, prestasjoner og anerkjennelse. Motivasjonsfaktorene fremmer trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede.

Forhold relatert til mistrivsel kalte han for *hygienefaktorer*(ytre faktorer). Disse faktorene består av fysiske og sosiale arbeidsforhold, jobbsikkerhet, samt lønnsforhold. Selv om bedriften bedrer forhold som skaper mistrivsel betyr det ikke at de ansatte blir tilfredse og motiverte av den grunn, en fjerner kun kilder til misnøye(Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Teorien har sine svakheter da den er svært generaliserende. Modellen påstår at alle mennesker er like og opplever trivsel og mistrivsel av samme forhold. Den hevder at motivasjonsfaktorene ikke skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Vi vil hevde at noen mennesker vil føle mistrivsel hvis arbeidsoppgavene ikke er utfordrende og interessante nok. Eller hvis en ikke får anerkjennelse for vel utført arbeid. På samme måte sier modellen at mennesker ikke vil oppleve trivsel i den grad hygienefaktorene er til stede. Er det virkelig slik at forhold som lønn og jobbsikkerhet ikke er med på å fremme trivsel hos noen mennesker?

En annen innflytelsesrik teori om hvordan organisasjonsmessige forhold er med på å fremme motivasjon blant medarbeiderne er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Teorien har flere likheter med de psykologiske jobbkravene som ble forklart tidligere i kapittelet. De psykologiske jobbkravene hevder at det er seks behov knyttet til arbeidet, som alle medarbeidere har, og som må tilfredstilles av organisasjonen for å skape

motivasjon og høy ytelse. Mens Hackman og Oldmans motivasjonsteori tar det litt lengre enn kun å se på hvilke behov som må tilfredstilles, de går også inn på hvilken organisasjonsstruktur og kjennetegn ved oppgavene som er mest hensiktsmessig for å skape de ønskede psykologiske tilstandene og gode resultater.

Medarbeidernes ytelse og tilfredshet avhenger av en rekke kritiske psykologiske tilstander. Disse tilstandene avhenger igjen av kjennetegn ved arbeidsoppgaven som igjen avhenger av hvordan organisasjonsstrukturen er utformet. De tre psykologiske tilstandene som må være tilstede for å kunne gi økt motivasjon er:

1. Opplevd meningsfull jobb
2. Opplevd ansvar for resultat
3. Faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør

Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand vil det vises i form av resultater. Tilfredsheten og viljen til ytelse vil øke, som igjen er med på å gi en stor indre motivasjon, høy trivsel og godt kvalitativt arbeid.

De psykologiske tilstandene oppstår som resultat av fem ytre kjennetegn ved arbeidet:

1. Krav til variasjon i kunnskap
2. Identifikasjon med oppgaven
3. Oppgavens betydning
4. Autonomi
5. Tilbakemelding fra oppgaven

Selv om de ovenstående kjennetegnene ved arbeidsoppgavene er lagt opp for å fremme de psykologiske tilstandene så er det viktig å få frem at effekten vil avhenge av hva som karakteriserer den ansatte. Alle medarbeidere sitter med ulik kompetanse og psykologiske behov, som igjen gjør at de vil reagere forskjellig på utfordringer. Hackman og Oldham referer til denne faktoren som ”moderatorer”. Disse moderatorene er, den ansattes: -kunnskap og ferdigheter, -styrke på vekstforhold og - hvor godt man er fornøyd med andre arbeidsforhold. Disse forholdene kan både enkeltvis og i sammenheng med hverandre være med på å svekke den effekten arbeidsforholdene er antatt å ha på motivasjonen. Verst tenkelig tilfellet så står man ovenfor en ansatt som har lav kompetanse, ingen ønske om

vekstmuligheter og generelt misfornøyd med andre forhold på arbeidsplassen. I slike særtilfeller vil ikke teorien være tilstrekkelig, og lederen bør heller gi rutinepregede og enkle oppgaver.

Teorien viser også til fem forskjellige tiltak som bedriftene kan implementere for å gi økt motivasjon i henhold til arbeidsoppgavene. Disse tiltakene er:

1. Variasjon i oppgaver
2. Naturlige enheter
3. Kontakt med klienter
4. Delegering
5. Kanaler for tilbakemelding

(Jacobsen og Thorsvik, 2007)

Det finnes mange andre motivasjonsteorier, men det er ikke mulig å se på alle. Det disse teoriene har til felles er at de prøver å kartlegge hva slags faktorer som er med på å skape motivasjon i mennesker. Om det er forholdet mellom medarbeider og leder, arbeidsoppgavens karakter eller belønningssystemer som skal skape motivasjonen så er det ikke slik at vi kan sette to streker under svaret, eller si at en modell er bedre enn en annen. Det at mennesker er forskjellige og motiveres av ulike faktorer er det som er viktigst å huske på.

4.2.2 Mestring på arbeidsplassen

Å føle at en mestrer arbeidsoppgavene sine vil kunne være med på å skape trivsel og arbeidsglede. Vi antar at mestring er en viktig friskfaktor for mange. Gjennom dialog og kommunikasjon skal lederen kunne avdekke hvilke arbeidsoppgaver som skal kunne skape mestring hos hver enkelt.

Når vi snakker om mestring kan det være lurt å trekke linjer med idretten. Eksempler på mestring for utøverne kan være når Emil Hegle Svendsen tar gull i en skiskytterkonkurranse eller når Marit Bjørgen klarte å ta flere gull i VM på hjemmebane i Oslo. Begge to oppnår en sterk mestringsfølelse og dette gir de mer motivasjon til å fortsette. På den andre siden kan mestringsfølelsen svekkes dersom man ikke når de målene man har satt seg. Det som ansatte og idrettsutøvere har til felles er at de gjør hverandre gode. Dette gjør de ved hjelp av

kollegaer, trenere, ledere og lagvenner som støtter, roser og gir konstruktiv kritikk hele veien (Nerstad, 2012).

Vi skiller mellom presentasjonsklima og mestringsklima (Nerstad, 2012):

1. Prestasjonsklima: Handler om at suksess blir definert på grunnlag av sammenligning med andre. Denne typen motiverer til konkurranser internt og rivalisering, her står de beste og talentfulle i fokus og de blir lagt mye fokus på disse. Det er viktig å demonstrere overlegenhet i den form av at evner står sentralt. I presentasjonsklima er det viktig å presentere de beste, dette fører til belønning og anerkjennelse internt i organisasjonen.

2. Mestringsklima: Denne formen handler om at selvutvikling, læring, oppgavemestring, samarbeid og suksess kjennetegnes ved stor innsats. Her er det fokus på at alle ansatte skal ha muligheten til og utvikle seg på best mulig måte. Potensialet til de ansatte blir fremhevet, og de skal gjøre sitt for at de ansatte skal utvikle det. Dette skal gjøres uten at en ansatt blir sammenlignet med kollegaer.

Hvis ansatte opplever et mestringsklima vil dette føre til en høyere grad av engasjement på jobb, men dette kan ta tid. Christina Nerstad har utviklet seks råd som er med på å skape mestringsklima på jobb. Punktene er som følger (Nerstad, 2012, www.bi.no):

1. Skap meningsfylte arbeidsoppgaver med tilstrekkelig variasjon.
2. Gi kreative utfordringer og muligheter til medbestemmelse.
3. Fokuser på å fremme indre motivasjon ved å legge vekt på utvikling av kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet (vi - følelse).
4. Unngå å favorisere og fremheve kun de beste. Ta vare på verdigheten til den enkelte.
5. Evalueringer bør i større grad også skje på grunnlag av innsats og egenutvikling. Ikke bare som en sammenlikning med andre.
6. Sett av tid til å utvikle talentet som bor i den enkelte medarbeider.

Disse punktene kan også være med på å skape et godt arbeidsmiljø. Å ha en opplevelse av at det arbeidet man gjør er meningsfullt vil også kunne føre til økt motivasjon (Jf. Hackman og Oldman, Kap 4.2.1). Er mestringsklima på jobb god, så vil dette kunne gi økt trivsel hos medarbeiderne, og da vil innsatsen og miljøet på arbeidsplassen forbedres. Men på en annen

side, hvis mestringsfølelsen ikke er til stede så vil det kunne skape mistriivsel og mangel på motivasjon til å utføre nye oppgaver

4.3 Kommunikasjon og dialog

For at lederen skal kunne legge til rette for arbeidsglede er det viktig at kommunikasjonen med medarbeiderne fungerer optimalt. Kommunikasjon og dialog er nøkkelbegrep som ofte dukker opp når en skal angi kjennetegn på vellykkede virksomheter. De dukker også opp i alle overnevnte lederstiler (Jf. Kap.3), som to avgjørende suksessfaktorer. Dette underbygges av at Mintzberg hevder at ledere bruker nesten 80 % av sin arbeidstid til å formidle muntlig og skriftlig informasjon internt og eksternt (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Medarbeidersamtaler er i tillegg til den daglige kommunikasjonen, et av tiltakene mange virksomheter velger å benytte seg av. Det er ledelsens ansvar å ta initiativ til medarbeidersamtalen i god tid før samtalen skal finne sted. Dette er for at både leder og medarbeider skal få tid til å forberede seg til møtet. Hovedmålene med medarbeidersamtalene er å avklare hvilke forventinger begge parter har til hverandre, og utvikle tillit og åpenhet for å styrke den daglige kommunikasjonen (Granerud, 2004/2010).

Det å føre en dialog er ikke så enkelt som en først skulle tro. Spørsmål er et av de sentrale elementene i dialogen, den skal avdekke, skape respekt og knytte bånd mellom ulike individer. Spurkeland (2009) mener at kommunikasjon og dialog overlapper hverandre, og det finnes sju forskjellige kommunikasjonsferdigheter i dialogen.

Å lytte aktivt; denne ferdigheten går ut på at man skal forsøke å forstå hva andre mener, det å lytte aktivt vil også si at en må teste sine egne spørsmål og ikke være redd for å stille spørsmål for å oppklare uklarheter. Det vil si at man må sørge for å forstå hva man hører og hva den man er i dialog med vil frem til (Spurkeland, 2009;Larsen, 2004). Siden det hevdes at *«mellommenneskelig kommunikasjon er selve livet, eller livsnerven i de fleste organisasjoner»* (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 289). Så tror vi det er essensielt å være ærlige når vi går i dialog med både ledere og medarbeidere.

Å stille åpne spørsmål; her får en bruk for alle spørreordene, hvordan, hvorfor, hva og hvem. På denne måten åpner man for muligheten slik at andre kan forklare hva de mener. Det hevdes at nøkkelen til en god samtale er å være i stand til å stille spørsmål som er rike og

utfyllende, på denne måten får man ærlige svar tilbake. I teorien om langtidsfrisk hevdes det at rom for refleksjon er viktig, sett i sammenheng med dialog betegnes det som viktig å huske på at selv om samtalen stopper litt opp, så trenger ikke det å bety at man ikke får noen svar. Det kan handle om at samtalepartneren trenger tid til ettertanke og at man etter en stund eksempelvis kan stille spørsmål «som hva tenker du på?» på denne måten åpner man opp for felles forståelse av hva samtalen egentlig dreier seg om (Spurkeland, 2009;Larsen, 2004).

Å vise anerkjennende atferd; Kommunikasjon består ikke bare av ord, det består også av atferd, kroppsspråk og de signalene en sender ut (Larsen, 2004). Et oppmuntrende blick eller et nikk, kan åpne for at som den man er i dialog med åpner seg enda mer (Spurkeland, 2009).

Å bygge på andres tanker og ideer; dette er essensielt for at en gruppe skal fungere, slik at hver og en ikke bare sitter å gjentar seg selv eller det andre allerede har sagt.

Å involvere alle; her skal man skape balanse slik at alle kommer til syne. Noen trenger lengre tid enn andre for å bli «varme i trøya» for å være i stand til å snakke i grupper.

Å avklare standpunkter; det er viktig å få klarhet i hva andre mener. Over 50 prosent av all kommunikasjon misoppfattes helt eller delvis.

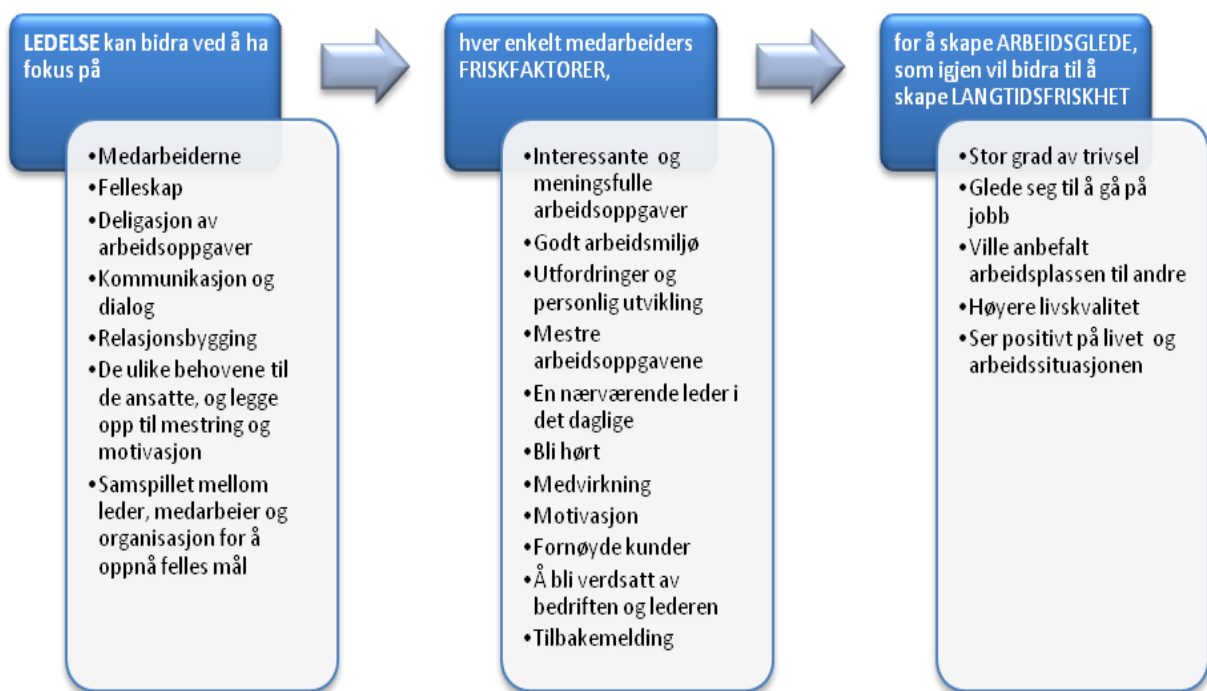
Å argumentere konstruktivt; her gjelder det å passe på at man ikke blir dominerende når man argumenterer. Det kan være oppklarende for deg og dine dialogpartnere dersom du tenker høyt og forteller hvorfor du sier det du gjør.

Den evnen til å forstå og videreformidle informasjon, vil mange hevde er helt avgjørende for å få effektivitet på arbeidsplassen. Det at kommunikasjonsflyten på en arbeidsplass er dårlig, er ofte gitt som en hovedårsak til at trivselen på en arbeidsplass går ned, og det kan også føre til at produktiviteten blir dårligere (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Etter vår oppfatning bør derfor miljøet på en arbeidsplass fra ledelsens side legges til rette slik at det er rom for erfaringsutvekslinger. Siden vår atferd, våre følelser og tanker er lagspillere på den veien vi har staket ut for å nå våre mål, er den mellommenneskelige kommunikasjonen slik som vi ser det et avgjørende element for at organisasjonen skal løftes til nye høyder. Ledelse er som nevnt tidligere et relasjonelt begrep, og vårt synspunkt tilsier at det i alle former for relasjoner, er en form for kommunikasjon. Vi antar at den sosiale og emosjonelle

kompetansen, knyttet opp mot Spurkelands begrep 24 timers mennesket, som handler om å kjenne dine medarbeidere og vite hva som beveger seg i livet deres utenom jobb kan utvikles ved hjelp av kommunikasjon og dialog.

Våre hovedantagelser

Kapittel 2, 3 og 4 har definert nøkkelbegreper og undersøkt vår problemstilling: "Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?" gjennom en litteraturstudie. Figuren under oppsummerer systematisk våre teoretiske antagelser og hvordan de henger sammen.

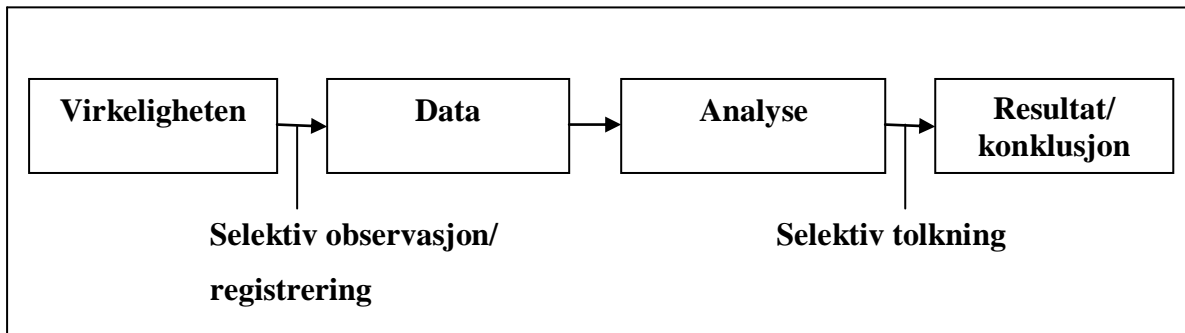


Figur nr. 7: Våre hovedantagelser

Vi antar at ledelsen kan bidra ved å ha fokus på hver enkelt medarbeiders friskfaktorer, for å skape arbeidsglede, som igjen vil bidra til å skape langtidsfriskhet. Vi tror ikke en problemstilling kan besvares ved kun å benytte seg av teori, en trenger også empiri. I neste kapittel skal vi gå gjennom våre metodiske valg knyttet til oppgaven.

5. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi går fram for å hente inn informasjon om virkeligheten, analyserer og tolker data. Vi vil undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten. Empirisk forskning er basert på observasjon av virkeligheten. Uten en empirisk undersøkelse vil svaret på oppgavens problemstilling kun være en spekulasjon på hvordan vi antar ting er. Mennesker har lett for å trekke raske konklusjoner om hvordan virkeligheten er, men som forskere av et fenomen må vi stille strengere krav til den informasjonen som vi finner før vi kan trekke konklusjoner. Mennesker er selektive og informasjon vil bli silt ut gjennom et filter av forhåndsoppfatninger og hva som er interessant å se etter. Derfor vil forskere kunne finne forskjellige svar på samme problemstillinger. Denne prosessen fra virkelighet til resultat kan man se i modellen nedenfor som er en omarbeidet figur basert på Cato Wadel i (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.43)



Figur nr. 8: Seleksjon i forskningsprosessen (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.43)

Metodekapittelet er delt i to. Først vil vi redegjøre for de metodiske vurderingene som ble gjort i forkant av undersøkelsen deretter vil vi gå videre inn på datainnsamling. Vi vil så presentere casene våre for til slutt å redegjøre for hvilken analysemetode vi har valgt og hvorfor.

«Det å bruke en metode, betyr å følge en bestemt vei mot et mål» (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011 s. 33). Målet med enhver oppgave vil være å kunne svare på den valgte problemstillingen. Når vi skulle i gang med denne oppgaven hadde vi mange

tanker og ideer rundt problemstillingen. Å formulere en problemstilling dreier seg i prinsippet om å besvare to spørsmål: hva og hvem skal undersøkes? Vi ønsket å forske på langtidsfriske bedrifter og betydningen av ledelse. Problematikken lå i å avgrense temaene da de først var for omfattende. Vi valgte å avgrense problemstillingen med to forskningsspørsmål og vi endte til slutt opp med følgende problemstilling:

Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede være med å bidra til langtidsfriske medarbeidere?».

Og følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?
- Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?

For å belyse selve problemstillingen teoretisk, benyttet vi oss av litteraturstudier for å finne frem til de teoriene som vi antok var relevante. Vi ønsket også å kunne svare på problemstillingen gjennom en liten empirisk undersøkelse.

Det skilles grovt mellom to tilnæringer i metodelæren, disse to tilnærmingene er kvantitativ metode og kvalitativ metode (Johannessen, et. al., 2011). Begge metodene har som mål å innhente opplysninger om et fenomen man ønsker å studere. Fenomenets egenskaper og kvaliteter studeres.

Det er vanligst å benytte seg av spørreskjemaer for å innhente kvantitative data. Den kvantitative metoden er tallenes tale og kjennetegnes av at dataene foreligger i en form som gjør at de kan telles. Utvalget som undersøkelsen rettes mot skal være representativt for populasjonen. Dette skal forsikre forskeren om at resultatene kan generaliseres, altså at resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen (Johannessen, et al., 2011).

Formålet i en kvalitativ metode er å få en dypere forståelse av et fenomen. Innsamlingen, analysen og fortolkningen av data er i en kvalitativ metode en integrert prosess. Kvalitative forskere benytter seg oftest av intervju og/eller observasjon for å innhente informasjon, og forskerne har ofte direkte kontakt med forskningsenhetene (Johannessen et al., 2011).

Utvalget er gjerne strategisk, da man ønsker å studere de som kan gi den nødvendige informasjonen om fenomenet. I kvalitativ forskning er man ikke interessert i å kunne generalisere resultater, men å få en dyp og bred forståelse av fenomenet (Mehmetoglu, 2004).

Det er også mulig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder. Dette kalles metodetriangulering, og kan benyttes dersom man ønsker å belyse et fenomen fra ulike sider ved hjelp av ulike datainnsamlings og analysemetoder (Johannessen et al., 2011).

Det eksisterer flere ulike paradigmer innenfor samfunnsvitenskapen, men de dominerende paradigmen er det positivistiske og det interpretivistiske/fortolkende. Positivismen legger til grunn at alle fenomener skal undersøkes med den samme vitenskapelige metoden, uten at forskeren deltar, eller engasjerer seg direkte i det området som studeres. Siden sosiale fenomener ifølge dette paradigmet skal studeres utenfra er ofte kvantitative metoder best egnet. Interpretivismen/det fortolkende paradigme søker en dypere og mer helhetlig forståelse av ulike individers livsverden. Ut i fra dette ståstedet hevdes det at meningsfulle fenomener bare er forståelige i den konteksten de forekommer i. Det er sammenhengen som gir mening til fenomenet, og det er bare sammenhengene som kan gi oss grundig forståelse av hvorfor disse fenomenene oppstår (Johannessen, et al., 2011; Mehmetoglu 2004). Siden det fortolkende synet baserer seg på at en skal få forståelse og at en må ha direkte kontakt med de fenomenene som undersøkes er en kvalitativ metode best egnet.

Vi har et interpretivistisk/fortolkende syn, da vi mener at et fenomen bør studeres i sin egen kontekst, og at en hele tiden må arbeide mot å få en helhetlig og dyp forståelse. Vi tror også det er viktig å studere sammenhengen mellom kontekst og fenomen for å få den rette forståelsen. Vi valgte derfor å benytte oss av en kvalitativ tilnærming, da den er i tråd med oppgavens intensjon.

5.1 Forskningsdesign

Etter man har kommet fram til en problemstilling må man ta et valg om hvilken forskningsdesign som vil være best for oppgaven. Forskningsdesignet ligger også til grunn for valg av tilnærming. *"Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse"* (Johannessen, et al., 2011, s77).

Det er flere kvalitative design å velge mellom, blant annet fenomenologi, etnografi, grounded theory og casestudie (Johannessen, et al., 2011). Vi bestemte oss tidlig i prosessen for å benytte oss av casestudie da vi ville studere ulike bedrifter for å få frem så mange detaljer og nyanser som mulig, for å kunne svare på problemstillingen vår. Robert K. Yin definerer

casestudie som «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt/moderne fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare»(Yin i; Johannessen, et al., 2011, s. 221).

Det finnes ingen klar fasit på hvordan casestudier skal gjøres da flere forskere har utviklet forskjellige former for casedesign. Vi har valgt å benytte oss av Yin's definisjon av hva en casestudie er og de fem fasene som han har utviklet for å gjennomføre en casestudie.

Disse fem fasene er: (Yin, 2009, s. 27)

- 1. Problemstilling**
- 2. Teoretiske antagelser**
- 3. Analyseenheter**
- 4. Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser**
- 5. Kriterier for å tolke funnene**

Det er vanlig i casestudier at problemstillingen handler om forståelse og at man stiller "hva", "hvordan" eller "hvorfor"-spørsmål. Vår problemstilling: *"Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?"* er en "hvordan"-problemstilling, noe som er helt i tråd med casestudiedesign. Fase to sier at en må gjøre seg noen teoretisk antagelser og bygge opp et teoretisk rammeverk. Våre antagelser er at noen lederstiler er mer hensiktsmessige enn andre, og er med på å skape langtidsfriske medarbeidere. Vi antar også at hvis ledelsen har fokus på å fremme medarbeidernes friskfaktorer, så vil det kunne skape arbeidsglede som igjen vil kunne skape en langtidsfrisk arbeidsplass. Vi har lest oss opp på teorier på områdene og valgt ut de teoriene som vi tror er med på å fremme langtidsfriskhet. Dette har vi gjort for at empiriske undersøkelser uten teoretiske referanserammer, fort kan bli til beskrivelser av enkeltfenomener som ikke har noen verdi. Siden data og empiri blir betegnet som representasjoner av virkeligheten, vil vi deretter benytte oss av empirien for å undersøke om våre utvalgte teorier og antagelser stemmer overens med informantenes virkelighet. Eller om det fremkommer faktorer som vi ikke har tenkt på i vår litteraturstudie før den empiriske undersøkelsen. Vår fremgangsmåte har dermed verken en sterk induktiv, (fra empiri til teori) eller en sterk deduktiv, (fra teori til empiri) tilnærming. Siden tanken bak vår oppgave bygger på interprevitisme, ønsker vi å

forstå meningen bak hvilke faktorer som fremmer langtidsfriskhet (Johannessen et al., 2011; Mehmetoglu, 2004).

Fase tre er analyseenheter. Denne fasen består av å bestemme seg for utvalgsstrategi, antall informanter, rekruttering og tidsperspektiv. Disse faktorene blir behandlet i neste delkapittel, ”datainnsamling”. Fase tre og fire, analyse, drøfting og fortolkning av resultatene vil vi presentere i siste del av metodekapitlet.

5.2 Datainnsamling

For å samle inn data i vår oppgave har vi valgt å benytte oss intervju, som er den mest benyttete måten å samle inn kvalitative data på. Kvale og Brinkmann(2009, s. 23) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som ”...en samtale som har en viss struktur og hensikt”. Hensikten med å bruke intervju er å få fyldige og detaljerte beskrivelser, samt å få tak i de data som er mest relevante og pålitelige for problemstillingen. I et intervju kommer erfaringer og oppfatninger bedre frem enn ved for eksempel et spørreskjema. I forkant av intervjuene måtte vi ta stilling til en rekke faktorer. Hvem ville være best egnet til å svare på vår problemstilling? Hvor mange informanter ville vi trenge? Hvordan skulle disse rekrutteres? Hvor lang tid kunne vi bruke? Undersøkelsens varighet er et kriterium på hvordan undersøkelser gjennomføres. Det skilles mellom ”tverrsnittundersøkelser” og ”longitudinelle undersøkelser”. Tverrsnittundersøkelser benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en kort og avgrenset periode. Longitudinelle undersøkelser samler inn data på flere enn et tidspunkt (Johannessen, et al., 2011). Vår oppgave er en tverrsnittsundersøkelse.

5.2.1 Utvelgelse av case og informanter

Caset eller casene blir valgt på bakgrunn av forskningsinteresse, en bestemt sak eller en hypotese(Mehmetoglu, 2004). I vårt tilfelle bestemte vi oss for å undersøke tre ulike bedrifter for å få størst mulig forståelse av fenomenet men også for å se på likheter og ulikheter mellom bedriftene. Målgruppen vår var bedrifter som utmerket seg enten ved lavt sykefravær eller for at de jobbet mot å få langtidsfriske medarbeidere. Dette kalles for en strategisk utvelgelse(Johannessen, et al., 2011). Vi ønsket å intervjuer både leder og et lite utvalg ansatte for å få innblikk i fenomenet fra to ulike vinkler.

Det neste steget var finne bedrifter som passet inn i vår strategiske utvelgelse. Det finnes flere forskjellige måter å sette sammen strategiske utvalg på, disse kan være; homogen utvelgelse, typiske case, snøballmetoden, teoribasert og kriteriebasert utvelgelse (Mehmetoglu, 2004). Vi valgte å benytte oss av ”Snøballmetoden”. Her rekrutteres informanter ved at man forhører seg med personer som har kunnskaper om temaet, og får dem til å anbefale bedrifter som man kan komme i kontakt med (Johannessen, et al., 2011). På denne måten fant vi våre tre bedrifter. Nedenfor i tabell nr 5, har vi laget en oversikt over de tre forskjellige bedriftene som vi endte opp med. Vi hadde bestemt oss for å intervjuer både lederen og en til to ansatte. Det var lederen i alle tre bedriftene som selv plukket ansatte som skulle være med på undersøkelsen. For at vi lettere skulle klare å rekruttere bedrifter så valgte vi i forkant å garantere full anonymitet av både informantene og bedriftene. Alle bedriftene er lokalisert i Nordland Fylke. For å anonymisere personene har vi valgt pseudonymer i stedet for faktiske navn.

Case	Bransje	Respondentens posisjon	Kjønn, alder og pseudonymer
Case A	Kommunal servicebedrift innen renovasjon	Leder	Mann i 40 årene “Tore”
Case A	Kommunal servicebedrift innen renovasjon	Medarbeider	Mann i 50 årene “Sverre”
Case A	Kommunal servicebedrift innen renovasjon	Medarbeider	Kvinne i 50 årene “Mona”
Case B	Privat service og verkstedbedrift	Leder	Mann i 60 årene “Cato”
Case B	Privat service og verkstedbedrift	Ansatt	Mann i 50 årene “Rolf”
Case B	Privat service og verkstedbedrift	Ansatt	Mann i 50 årene “Kåre”
Case C	Kommunal barnehage	Leder	Kvinne i 50 årene “Trude”
Case C	Kommunal barnehage	Ansatt	Kvinne i 50 årene “Kari”

Tabell nr. 5: Presentasjon av casene.

5.2.2 Intervju

Videre måtte vi ta stilling til hvordan struktur vi ønsket å ha på intervjuene. Det er ulike måter og gjennomføre et intervju på. Disse er: (Johannessen, et al., 2011, s. 145)

Ustrukturert intervju: temaet er gitt på forhånd, men spørsmålene blir tilpasset den enkelte intervjusituasjonen.

Strukturert intervju: en har tema og spørsmål fastlagt på forhånd og har faste svaralternativer som forskeren krysser av for.

Semi/delvis strukturert intervju: har en overordnet intervjuguide som et utgangspunkt. Spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres og forskeren beveger seg ofte frem og tilbake i intervjuguiden.

Den semistrukturerte intervjuformen benyttes ofte når en ønsker å forstå temaer i dagliglivet ut fra informantens perspektiv. Formålet med denne typen intervju er; «å fortolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Forskeren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på» (Kvale og Brinkmann, 2009 s. 47). Intervjuet er fokusert, i den grad av det bygges rundt en intervjuguide som er bygd opp rundt bestemte temaer, og generelle spørsmål som skal gjennomgås. På denne måten åpner forskeren opp for at nye og uventede temaer kan dukke opp, og informanten kan i mange tilfeller komme inn på de ulike temaene slik at man ikke trenger å stille alle spørsmålene. I motsetning til dersom man benytter et spørreskjema som ofte kjennetegnes av høy grad av struktur (Kvale og Brinkmann, 2009; Johannessen et al., 2011). Siden målet vårt var å få så mye informasjon som mulig ut av informantene, og vi ønsket at intervjuet skulle ha en samtalepreget form, så vi mest nytte av å benytte oss av den semistrukturerte intervjuformen

I forkant av intervjuene lagde vi to forskjellige intervjuguider, en til lederne og en til de ansatte. Temaene var de samme og mange av spørsmålene gikk igjen. Årsaken til dette var at vi ville se på samme fenomen, men fra to ulike vinkler. Intervjuguidene ble basert på teoriene våre om hva som er med på å skape langtidsfriskhet. De tre temaene som intervjuguiden ble bygd opp på var: ledelse, tiltak og trivsel/friskfaktorer. Intervjuguidene ligger som vedlegg nr 1 og 2.

For å dokumentere intervjuene så vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av lydopptaker. Å forsøke å huske alt som blir sagt på intervjuene er så å si umulig. Siden informantene i noen tilfeller kan oppleve en intervjusituasjon som ubehagelig, valgte vi å ikke være mer enn to av oss til stede under selve intervjuet. En ledet samtalen, mens den andre observerte og tok notater underveis.

Kvaliteten av intervjuene er avhengig av relasjonen mellom informanten og intervjueren. Det er flere forhold som kan være med på å påvirke intervjusituasjonen. Disse forholdene kan være: hvor pågående forskeren er, selve rammen rundt intervjusituasjonen og hvordan intervjueren oppfattes av informanten (Johannessen, et al., 2011). Alle intervjuene ble gjort i direkte kontakt med informantene og bedriftene valgte selv hvor selve intervjuene skulle foregå. Årsaken til at bedriftene selv fikk velge, var fordi det var viktig for oss at det skulle være mest bekvemmelig for informantene. Vi startet intervjuene med å presentere oss selv og prosjektet. Vi la opp til et samtalepreget intervju og var på forhånd bevisste på å stille korte og enkle spørsmål samt lytte og gi respons der det var nødvendig. Vi fikk inntrykk av at de fleste av våre informanter syntes vi hadde valgt et spennende tema, og de fleste hadde ingen problemer med å svare på samtlige av spørsmålene vi stilte. Imidlertid var det ikke alle svarene vi fikk som var gode. En del svar kom i form av «ja» og «nei», og når vi forsøkte å få mer utfyllende svar var det ikke i alle tilfeller vi fikk det. Dette kan skyldes dårlige spørsmål fra vår side, eller at informantene våre ikke ville utdype enkelte temaer. Mens i andre tilfeller kom informantene selv inn på tema og spørsmål vi hadde forberedt på forhånd før vi rakk å stille spørsmålene.

Valget av lydopptaker ga oss en stor mengde med rådata som vi måtte behandle for å få bedre struktur og orden i datamaterialet. Vi valgte å transkribere (gjøre om lydopptak til tekst) intervjuene i ettertid, for å lettere kunne hente ut viktig informasjon. Hvert av intervjuene ga omtrent 10-15 maskinskrevede A4-sider.

5.3 Dataanalyse

Når innsamlingen av data er gjennomført så er utfordringen å få noe fornuftig ut av all den informasjonen som man sitter på. Som forklart ovenfor i kapitlet har vi valgt å benytte oss av Yins fem faser på casedesign. I analysekapitlet står vi nå ovenfor fase 4 ” den logiske

sammenhengen mellom data og antagelsene". I følge Mehmetoglu(2004) kan analyse i empiribasert teori og etnografi være henholdsvis strukturert og ustrukturert. Det spesielle med casestudie-design er at analysen er semistrukturert. Mehmetoglu hevder at det er tre forskjellige forskere (Merriam, Yin og Stake) som har kommet med sine forslag på hvordan en kan utføre en casestudie-analyse. Analysemetodene er ikke veldig forskjellige, men vår strategi for å analysere dataene er å bruke Merriams(1988) analysetilnærming, da vi synes hans tilnærming var svært systematisk og god. Hans tilnærming er en prosess bestående av tre hovedfaser: 1. Intensiv analyse, 2. Kategoriutvikling, 3. Teoriutvikling(Mehmetoglu, 2004, s. 128). Vi har valgt kun å benytte oss av de to første fasene da oppgavens begrensinger ikke gir oss tid eller mulighet til å utvikle nye teorier. Parallelt med den intensive analysen og kategoriutviklingen vil vi forsøke å reflektere over dataenes meningsinnhold. Vi vil også forsøke å tolke innholdet etter beste hensikt. Formålet er å få en dyp og helhetlig forståelse av fenomenet langtidsfrisk.

Intensiv analyse

I den intensive analysen skal man på nytt gå igjennom problemstillingen og forskningsspørsmålene for å holde fokuset til oppgaven klart. Deretter skal man gjøre seg godt kjent med dataene ved å lese dem flere ganger og eventuelt diskutere dem med samarbeidspartnerne sine. Formålet er å skape seg et godt inntrykk av hva slags datamateriale man sitter inne med. Neste steg er å ta notater fra dataene som er relevante for oppgaven. Videre skal forskeren identifisere enheter/koder som ligger til grunn for å lage spesifikke kategorier. Enhetene kan være et godt sitat eller et helt avsnitt(Mehmetoglu, 2004). Etter transkriberingen satt vi oss sammen og diskuterte innholdet i dataene. Denne prosessen tok tid, men det hjalp oss med å finne viktige enheter som vi kunne bruke til å lage ulike kategorier:

Kategoriutvikling

Videre i casestudie-analysen skal det utvikles konseptuelle kategorier. Når en skal utvikle kategorier er det flere viktige kriterier som ligger til grunn. En hver kategori må vurderes i forhold til hyppigheten av kategoriens forekomst. Hvis temaet i en kategori ofte dukker opp så vil det antyde at den kategorien er svært relevant. Men man må også være obs på at de temaene som nevnes sjeldnere også kan være viktige. Hvis det dukker opp opplysninger fra dataene som er veldig unike så vil det også kunne kreve en egen kategori. Det er også essensielt at kategoriene som lages er av relevans til studiets fenomen. Sist men ikke minst så

bør kategoriene være så inklusive som mulig og gjensidig utelukkende. Kategoriene er ment til å kunne forklare ulike aspekter av fenomenet (Mehmetoglu, 2004). Vi startet i vår analyse med å strukturere kategoriene på bakgrunn av hovedtema i intervjuguiden. Videre plasserte vi underkategorier under hver av hovedkategoriene. Disse kategoriene er spesielle funn i henhold til vår oppave. Kategoriene belyser likheter og ulikheter mellom informantenes svar, samt sett i forhold til de ulike teoriene. I neste kapittel skal vi legge frem resultatene av vår analyse. For å underbygge og krydre de ulike funnene i alle kategoriene har vi valgt å bruke en rekke gode sitater fra våre informanter.

5.4 Studiets Kvalitet

Pålitelighet, troverdighet/begrepsvaliditet, overførbarhet og bekreftbarhet er begreper som alle er med på å si noe om et kvalitativt studies kvalitet. Studiets pålitelighet knyttes til hvordan data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides. Metodens validitet angir i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn svarer på oppgavens problemstilling og formål. Kan resultatene overføres til en senere tid eller til et annet geografisk område? Mens bekreftbarheten stiller spørsmål om andre forskere kan bekrefte resultatene gjennom lignende undersøkelser (Johannessen et al., 2011). Bekreftbarhet er vanligvis ikke et mål i kvalitative studier eller fortolkende paradigmer, siden konteksten er avgjørende for hvordan et fenomen kan opptre, så kan det begrense generaliseringen til andre kontekster. Om de resultatene vi kommer frem til er relevante i andre sammenhenger, er noe som kan forskes videre på. Mennesker og bedrifter er dynamiske og dette er forhold som også kan begrense denne studiens relevans og generaliserbarhet. På grunn av tidsbegrensingen til denne oppgaven ble den gjennomført som en tverrsnittundersøkelse. Derfor må vi være forsiktige med å si noe om fenomenets utvikling over tid, siden vi kun har data fra ett bestemt tidspunkt.

Påliteligheten til dataene kunne blitt styrket dersom vi hadde kunnet intervju alle ansatte i våre utvalgte virksomheter, men på grunn av tidsbegrensinger hadde vi kun mulighet til å intervju 3 ansatte pr bedrift. De svarene vi fikk er kun meningene til et utvalg av ansatte som er plukket ut av lederen. Hvis man setter det på spissen, så kan man stille spørsmål om lederen valgte ansatte som han/hun visste ville svare positivt på våre spørsmål. Selv om trivselen i en bedrift er høy i år, betyr det ikke at den vil være det 5 år fram i tid. Vi har hele veien søkt etter en dypere forståelse av fenomenet, det er derfor viktig å påpeke at svarene som våre informanter gir, kun med på å forklare hva som er med på å skape langtidfriskhet i deres kontekster.

6. Presentasjon av data og analyse

Før vi går inn på presentasjonen og analysen av vårt datamateriale vil foreta en bredere presentasjon av våre case for å klargjøre de ulike kontekstene vi befinner oss i:

Case A, består av Tore som er leder og Mona og Sverre som er ansatte. Dette er en stor privat service og renovasjonsbedrift, som består av ulike avdelinger. Mona er ansatt i administrasjonen og Sverre er ansatt som sjåfør. Case B, består av Cato som er leder og Rolf og Kåre som er ansatte. Dette er en privat verkstedsbedrift, som for tiden er inne i en endringsprosess. Case C, består av Trude som er leder og Kari som er ansatt. Dette er en kommunal barnehage bestående av flere avdelinger. Alle virksomhetene er lokalisert i Nordland Fylke.

Kategoriene i vår analyse som er viktig å belyse, er følgende:

- Arbeidsglede
 - Trivsel og godt arbeidsmiljø
 - Sosial tilhørighet
 - Mening
 - Utvikling og utfordringer
 - Medvirkning
 - Ytre motivasjonsfaktorer
- Ledelse
 - Kommunikasjon
 - Motiverende leder
 - Relasjonelt mot
 - Synlig leder
 - Relasjoner
 - Motivasjon for lederen
- Tiltak
 - Tilpasninger
 - Organisasjonskultur
 - Medarbeidersamtaler
 - Sosiale sammenkomster

Kategoriene har delvis fremkommet på bakgrunn av temaer fra intervjuguiden og delvis gjennom det empiriske materialet. Kategoriene belyser likheter og ulikheter mellom informantenes svar. Vi har også knyttet dataene opp mot teorien for å kunne analysere og tolke funnene.

6.1 Arbeidsglede

Kategorien trivsel og arbeidsglede i vår intervjuguide ble utarbeidet på bakgrunn av problemstillingen vår «*hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?*» I kapittel 4.2 fremkommer det at psykososialt arbeidsmiljø er sammensatt av to ulike elementer, hvor den psykologiske delen er knyttet til vært enkelt individs virkelighetsoppfatning, mens den sosiale delen knytter seg til det samspillet som er mellom ulike mennesker (Einarsen og Skogstad, 2011). Siden alle mennesker er ulike kan hva som er et godt arbeidsmiljø være vanskelig å karakterisere. Likevel ville vi gjøre et forsøk på å avdekke hva slags faktorer som er viktige for våre informanter for at de skal trives og føle arbeidsglede i sin arbeidshverdag. I dette kapittelet vil vi presentere underkategorier som representerer ulike friskfaktorer som er med på å skape arbeidsglede og trivsel hos våre informanter. Disse underkategoriene har fremkommet gjennom våre intervju, og siden fokuset vårt er på medarbeiderne og hvilke faktorer som er med på å øke deres trivsel og arbeidsglede, er det bare medarbeidernes meninger og uttalelser som er representert i dette kapittelet.

6.1.1 Trivsel og godt arbeidsmiljø

I kapittel 4 fremkommer det at hva et godt arbeidsmiljø egentlig er kan være vanskelig å få tak på. På en arbeidsplass hvor medarbeiderne trives, har ofte medarbeiderne positive forventninger til arbeidssituasjonen og arbeidsoppgavene. Trivsel er et sammensatt begrep, og siden alle mennesker er ulike, vil også ulike individer ha ulike trivselsfaktorer. Vi har oppdaget at de fleste av våre informanter besvarte vårt spørsmål om hva som gjorde at de føler arbeidsglede med «at vi trives...». Gjennom våre intervju dukket det også opp utsagn som; at de føler seg ønsket på arbeidsplassen, at de har interessante og utfordrende oppgaver. Samhold mellom kollegaer, og også samholdet mellom medarbeiderne og ledelsen var tema flere var inne på. Sitatet fra Kari ansatt i case C illustrerer noe av det som fremkom;

«De faktorene på arbeidsplassen som er viktigst for meg er at jeg trives og har lyst til å gå på jobb. Videre at jeg føler meg ønsket på jobb, det er kjempe viktig. At du vil bli savnet hvis du skulle bli borte fra jobb».

Det kan tolkes som at det som er viktigst for at Kari skal trives på jobb er det at hun føler at hun er ønsket. At hun vet at dersom hun ikke kan komme på jobb en dag så vil hennes kollegaer og leder merke det og savne henne.

Sitatet fra Mona som er ansatt i Case A, illustrerer hva som gjør at hun føler arbeidsglede:

«Jeg trives veldig godt, selvfølgelig er det dager med ups and downs her også. Det er ting man kanskje strever med, men det er det som gjør hverdagen, at man får brynt deg litt. Jeg synes jobben min er interessant og jeg synes det er givende å holde på med det jeg gjør»

Det kan tolkes slik at for Mona er det viktig med utfordringer og følelsen av at det hun driver med utgjør en forskjell.

For å forsøke å få klarhet i hva hver enkelt legger i «det å trives» så snudde vi på spørsmålet og spurte om hva slags faktorer som skaper mistrivsel, siden samtlige av våre informanter trives på jobb, tenkte de fleste seg godt om før de svarte. Sitatet fra Mona ansatt i case A belyser dette med trivsel litt nærmere.

«Om jeg skal mistrives så må det være i rigide omgivelser hvor du ikke har slingringsmann med det du holder på med, hvor dagene er linet opp, og det bare er rutinepreget arbeid, og at folk sitter på kontorene sine med dørene igjen. Det ville jeg ikke syntes noe om»

Det Mona sier kan tolkes dithen at det er kravet om at hver enkelt har behov for å kunne ta egne beslutninger, i alle fall innenfor sitt eget arbeidsområde, og kravet om at hver enkelt har behov for meningsfylt innhold og variasjon i arbeidshverdagen som er viktigst for henne (jf. psykologiske jobbkraav kapittel 4.2).

Kari ansatt i case C sier: *«Hvis jeg skulle mistrivdes på jobb så måtte det vært for at jeg ikke gikk overens med kollegaene mine, eller blitt beskyldt for og ikke gjøre jobben min. Hvis man gjør jobben sin men blir beskyldt for å ikke gjøre den så tror jeg den ville vært ille. Det ville også skapt mistrivsel hvis jeg ikke kunne gjøre jobben min av en eller annen grunn. Dette kan være økonomiske eller personalmessige rammer som forhindrer en til å utføre arbeidsoppgavene sine. At du føler at rammene er slik at du ikke kan gjøre jobben ville vil nok kunne påvirke mistrivselen min»*

I kapittel 4 skriver vi om de 10 rådene som jobbmagasinet.com anbefaler for å skape et godt arbeidsmiljø. Punktene «gi tillit» og «skape trygghet og takhøyde» kan det forstås slik ut fra det Kari sier, at dette er noe hun er opptatt av. Siden hun poengterer at det å få skylden for og ikke gjøre det hun skal gjøre er noe av det verste hun kan tenke seg, og at det å ikke få gjøre jobben slik hun ønsker hadde følt like ille.

En av de tingene som kjennetegner en langtidsfrisk medarbeider er høy grad av trivsel samt at 90 % ville anbefalt arbeidsplassen sin til andre (jfr kapittel 2.1.2). Våre informanter ville utelukkende anbefalt arbeidsplassen sin til andre:

«Ja, absolutt!»(Kari, ansatt).

«Ja!, Ja!, Ja!»(Kåre, ansatt).

«Ja, absolutt!»(Rolf, ansatt).

«Ja uten tvil»(Sverre, ansatt).

Mona i case A sitt sitat illustrerer og utdyper dette:

«Ja, absolutt!... finn dere en slik arbeidsplass. Det er virkelig, det høres kanskje ut som om jeg skjønner det, men det er virkelig en fantastisk flott arbeidsplass, med ups and downs, det er ingen dager som er lik. Og det er alltid et eller annet spennende som foregår, og det er veldig åpent for nye tanker, nye ideer og gjøre ting på en annen måte og prøve å få ting litt utradisjonelt».

Bedriftene våre var strategisk valgt i og med at vi ville se på bedrifter som har gjort en innsats i arbeidet om å få en frisk arbeidsplass hvor alle trives. Men selv om bedriftene jobber med disse målene så betyr det ikke at alle trives av den grunn. Samtlige av våre informanter trives og alle ville anbefalt arbeidsplassen sin til andre. På spørsmålet om de gledet seg til å gå på jobb så svarte 4 av 5 informanter ja. Kåre ansatt i case B sitt svar skilte seg imidlertid ut fra de andres svar;

«Om jeg gleder meg til å gå på jobb, njaaa det blir en vanesak. Folk gleder seg vel ikke til å gå på jobb, de misliker vel å gå på jobb vil jeg påstå. En jobb er jo en jobb. Men jeg gleder meg til kaffebordet kl halv 7 om morgenen. Når vi begynner å samles er nok den beste tiden på døgn»

Er det virkelig slik at alle som trives på jobben gleder seg hver eneste dag? Rosenkilde sier i en artikkel i Dagens næringsliv at «Ingen gleder seg til å gå på jobben hver dag. Men hvis du gruer deg til å gå på jobb flere dager enn du gleder deg - da er det definitivt på tide å vurdere om du er på rett hylle her i livet»(Kaspersen, 2011, www.dn.no). Det kan tolkes dithen at siden Kåre sier at den beste tiden på dagen er når de samles, er at den sosiale biten med arbeidet er det viktigste for han. Slik Kåre forklarer jobben sin til oss er det ingenting som tyder på at han mistrives, han er bare av den formening at ingen gleder seg til å gå på jobb i den forstand. En kan anta at fritid veier sterkere enn jobb for Kåre.

6.1.2 Sosial tilhørighet

De fleste mennesker bruker en stor del av tiden sin på arbeidsplassen, og det hevdes at sosial tilknytning er med på å skape positive konsekvenser som økt velvære og bedret helse. Mennesker har et tilhørighetsbehov og er ikke skapt for å være alene (Einarsen og Skogstad, 2011). Elementer som gode kollegaer, et godt samhold og sosiale sammenkomster utenom arbeidsplassen og kaffepauser er temaer som går igjen hos samtlige av våre informanter. Kåre ansatt i case C sier; *«jeg synes det er fantastisk med kaffebordet som vi har kl halv 7 om morgenen. Når vi begynner å samles, det er nok den beste tiden på døgnet»*. Samtlige av våre informanter fortalte oss om sosiale sammenkomster utenfor arbeidsplassen, men det som tydeligst fremkom var at det sosiale miljøet i det daglige som er det viktigste for våre informanter. Sitatene under illustrerer dette på ulike måter.

«Arbeidsmiljøet og arbeidskollegaene mine er med på å gjøre at jeg trives her. Vi begynner egentlig ikke dagen før kl 07:00, men vi er en gjeng som kommer litt før kl 06:00. Da sitter vi her og drikker kaffe og prater. Vi har en veldig god og laus tone, og det må vi ha. Det kan ikke være sånn firkantet og striks. Det går ikke. Så vi finner en middelvei som alle er fornøyde med. Det er litt planlegging og litt jåss-prat. Her er det rom for humor!»

Det kan tolkes slik at siden Sverre tar et valg om å komme på jobb før arbeidshverdagen starter er at samholdet er viktig for han, det samme er godt humør og rom for humor. Sitatet fra Kari ansatt i case C illustrerer hvordan latteren preger arbeidsgleden på hennes arbeidsplass og hvordan dette skaper et miljø som er preget av høy takhøyde;

«Hos oss er det mye latter. Vi spørker veldig mye med hverandre, og hvis noe har gjort noe som har blitt ledd av så blir det fortalt om og om igjen. Så vi har det veldig artig med hverandre, uten at noen tar seg nær av det da. En ting som er veldig fint er at alderen her har et stort sprik. Yngste er litt over 20 og eldste er litt over 60, og vi går så godt sammen. Selv om de yngste er yngre enn mine barn kan vi gå ut på byen sammen, og vi har det utrolig flott sammen».

6.1.3 Mening

Når vi stilte spørsmål om hva som motiverer de ansatte i arbeidshverdagen fremkom det at opplevelse av at de har en meningsfull jobb, og at de har ansvar for de resultatene som virksomheten skaper er sterke motivasjonsfaktorer (Jf. kapittel 4.2.1 motivasjon). 3 av våre informanter snakket mye om betydningen av fornøyde kunder. Fornøyde kunder kan være med på å skape mening med arbeidet man gjør. De ansatte føler et ansvar for å skape gode

resultater da de er med på utføre arbeidet og selv er i personlig kontakt med kundene. Kåre ansatt i Case B sitt sitat illustrerer dette;

«Det som motiverer meg er fornøyde kunder. Alt vi gjør, er kunderelatert, vi må hele tiden gjøre det beste for kunden. Han har krav på det han har kjøpt, men han må jo være fornøyd med oss som er ansatt i bedriften».

Kari som er ansatt i case C, som er en helt annen type virksomhet enn den Kåre arbeider i, forteller om betydningen for henne at de som er hennes «kunder» setter pris på henne og ønsker å være sammen med henne hver dag. Sitatet under illustrerer dette.

«Jeg får en fantastisk mottakelse når jeg kommer på jobb. Jeg går ned bakken til jobben, og når ungene ser meg så begynner de å rope `Der kommer Kari`, også begynner de å rope `heia Kari, heia Kari`. Og så kommer ungene springene til porten. Jeg sier det hver gang hvilken annen arbeidsplass får en slik mottakelse når man kommer på jobb? Det er herlig, det er det»

6.1.4 Utvikling og utfordringer

Gjennom intervjuene fremkom det at samtlige av de ansatte setter utvikling og utfordringer høyt. Enten det er i regi av arbeidsplassen eller om det via de menneskene som de arbeider sammen med. Som beskrevet i teoridelen kan indre motivasjon påvirkes av forskjellige faktorer og forhold. Det hevdes at de medarbeiderne som har sterk indre motivasjon har en iboende interesse for det arbeidet de utfører og hele tiden ønsker å lære noe nytt (jf. kap. 4.2.1). Samtlige av våre informanter snakket om det å ha mulighet til å utvikle seg faglig på arbeidsplassen sin. Noen snakket om at kollegaene rundt dem motiverte de til å yte mer, noen ønsker de hadde muligheten til å utvikle seg mer innenfor det fagområdet de jobber for. Mens andre følte at de hele tiden kan utvikle seg når de måtte ønske og eventuelt trenge det. De utvalgte sitatene nedenfor illustrerer noen av de ulike aspektene innenfor dette temaet;

Rolf ansatt i case B sier: *«Vi har hatt eksterne organisasjoner inne for å kurse oss i alle mulige retninger. Vi blir kurset i forskjellige ting, og dette blir også fulgt opp med ulike sertifikater og slike ting på en helt annen måte enn det gjorde før. Pluss at vi får utdanning. De utdanner deg slik at vi får tatt fagbrevene med hensyn til det teoretiske. Jeg har blant annet nettopp fått et fagbrev som jeg egentlig skulle hatt i 20-årene... Jeg føler foreløpig at jeg får utviklet meg faglig i jobben. Jeg skal egentlig ha et fagbrev i elektronikk også. Jeg har fått være med på å bygge opp hele det elektriske anlegget i bedriften. Jeg får utviklet meg både som menneske og i det faglige... for at jeg skal ha lyst til å gå på jobb så trenger jeg utfordringer!»*

I de psykologiske jobbkravene (jf. kap 4.2) er et av kravene at den enkelte har behov for å kunne lære noe nytt, og hele tiden fortsette å lære noe (Einarsen og Skogstad 2011). Det kan forstås slik ut fra det Rolf sier at dette viktig for han, siden han føler at han får utviklet seg som både som menneske og innenfor det fagområdet han jobber i.

Sverre som er ansatt i case A har en litt annen oppfatning enn det Rolf har. Sitatet under illustrerer dette.

«Jeg føler egentlig ikke at jeg får utviklet meg faglig i min jobb. I mitt yrke er det ikke slike muligheter. Det eneste er at vi alle skal få være med på et internkurs. Der får vi mer faglig utvikling innenfor bedriftens konsept. De som har vært der virker fornøyde. Men dette er et engangstilfelle. Men det er motiverende å vite at jeg skal dit, for vi har etterlyst det».

Det Sverre sier kan bety at han egentlig vil utvikle seg mer faglig, men at han ikke ser muligheten til dette innenfor det yrket han har valgt. I Hackman og Oldham sin teori som er omtalt i kapittel 4.2.1 fremkommer det at alle medarbeidere har ulike kompetanse og psykologiske behov. Moderatoren hvor godt fornøyd man er med andre arbeidsforhold kan antas å være sterk i Sverres tilfelle, selv om han finner det motiverende å vite at han skal på kurs.

6.1.5 Medvirkning

Medarbeiderskap og lederskap er to faktorer som er gjensidig avhengig av hverandre (jf. kap 2). Det hevdes at man må dra lasset sammen for å nå de målene som blir satt. Medvirkning ble nevnt av samtlige av våre informanter, og for to av disse er medvirkning så viktig at det kan forstås slik at de er avgjørende friskfaktorer. Sitatene under illustrerer dette;

Kari ansatt i case C sier; *«Først vil jeg bare si at jeg og min leder har et fantastisk godt samarbeid. Jobben min som verneombud går ut på at jeg og Trude sammen kjører vernerunder en gang i året. Vi sender til alle ut en liste på forhånd samt en invitasjon til dette. Listene består av punkter nedover som går på det fysiske miljøet og på det psykososiale miljøet. Det er slik at folk kan forberede seg. Vi tar en og en avdeling og snakker med, og da er vi ganske likeverdige, begge spør om hvordan de synes ting er i forhold til punktene... Vi prøver å passe på at alle får si det som ligger dem på hjerte, også noterer jeg det som blir sagt. ... Jeg sammenfatter dette grovt og leverer det til Trude når vi har snakket med alle, også fører hun det inn i et skjema som alle ser. Resultatene av dette blir brukt for å få gjort ting på huset enten det er det fysiske arbeidsmiljøet som må gjøres noe med eller om det er andre ting folk er misfornøyde med, eller det er noe de vil si noe om... Om jeg ville endret noe i det hele tatt hvis jeg var leder i bedriften for en dag..? Jeg vet ikke om jeg ville endret på noe som helst. Jeg føler at litt av det som vi gjør her, har jeg faktisk vært med på og lagt løpet».*

Det Kari sier kan tolkes slik at for henne er mestringsklimaet på arbeidsplassen en viktig faktor. Det fremkommer i kapitel 4.2.2 at dersom de ansatte har en opplevelse av mestringsklima, så kan det føre til høyere engasjement på arbeidsplassen. Det kan forstås slik at siden Kari føler at hun får være med på å gjøre endringer som er til det bedre for alle ansatte, og at det hun sier kan tolkes som at alle ansatte får være med å medvirke i ulike beslutningsprosesser. Denne uttalelsen kan tyde på at denne virksomheten følger Nerstad's 6 råd for å skape mestringsklima på en arbeidsplass (jf. kap.4.2.2).

I Case B er bedriften i en endringsprosess, og ny leder er ansatt for å kunne gjennomføre denne prosessen. Rolf som er ansatt i Case B, sitt sitat illustrerer hvordan de ansatte var med på å medvirke sin arbeidshverdag fra første dag:

«Nå var det slik at de ansatte ble involvert fra start av og tatt med på råd... Alle ansatte ble spurt som vi var villige til å bli med på disse endringene, ta fagbrev og lignende... Vår leder har også hatt medarbeidersamtaler en gang i halvåret, som også går mye ut på å fortelle hva bedriften ønsker med din nærværelse i firmaet... Ansatte får være med på beslutningsprosessene, det gjør de».

Det Rolf sier kan tolkes slik at også denne virksomheten er opptatt av å skape mestringsklima på arbeidsplassen. Siden samtlige av de ansatte får tilbud om å utvikle sin faglige kompetanse og at de har mulighet for medbestemmelse (jf. kap. 4.2.2).

6.1.6 Ytre motivasjonsfaktorer

Lønn er betegnet som en av hygienefaktorene, altså en ytre motivasjonsfaktor. I følge Herzberg kan bedriften kan gjøre noe med lønnsforholdene dersom det er en faktor som gjør at ansatte blir mindre motivert, men det er ikke dermed sagt at de blir mer fornøyde totalt sett (jf. kap. 4.2.1). I artikkelen «Motivasjon slår lønn» fremkommer det at medarbeidere som er indre motivert, i motsetning til de som først og fremst ser på jobben som et middel for å oppnå høy status og lønn yter bedre (Farbrot, 2009). Vi valgte derfor å spørre om lønnsforholdene i de ulike virksomhetene for å se hvorvidt lønnen er en motivasjonsfaktor. Det fremkom ulike oppfatninger blant våre informanter og de utvalgte sitatene nedenfor illustrerer noen av de ulike synspunktene;

«det er ikke noen selvfølge å ha en jobb i Norge i dag... og tillegg får man godt betalt... jeg føler at lønnen er rettferdig, jeg har et stort ansvar og jeg skal ha lønn deretter...»(Mona, ansatt case A).

Det kan oppfattes som at Mona føler at lønnen er rettferdig og det virker som om hun er meget fornøyd med den. Vi tolker det likevel ikke slik at den er en avgjørende trivselsfaktor for henne.

Sverre som er ansatt i samme virksomhet som Mona er av en helt annen oppfatning. Disse to er ansatt innenfor forskjellige områder i samme virksomhet. Mona jobber i administrasjonen og Sverre arbeider «på gulvet». Sverre sitt sitat illustrerer dette nærmere;

«NEI, jeg føler ikke at lønnen er rettferdig, vi får ikke det vi fortjener... vi har en bonusordning som hjelper litt på, men den er ikke motiverende for å komme på jobb hver dag...hvis jeg var leder for en dag, ville jeg ville gjort noe med lønnen til de ansatte».

Det kan forstås slik at Sverre føler at det arbeidet han utfører, ikke står i samsvar med lønnen han får utbetalt. Vi tolker det slik at han er så opptatt av det at han hevder at det hadde vært det første han hadde tatt tak i dersom han var leder i virksomheten. Bonusordningen hjelper litt på, men den er ikke en motivasjonsfaktor i hverdagen. Dette kan vi se i sammenheng med Kari som er ansatt i case C som sier; *«Nei, jeg føler ikke at lønnen min er rettferdig...jeg mener at lønnen må økes for samtlige».* Dette kan tolkes slik at til tross for dette trives Sverre og Kari godt på arbeidsplassen sin og det kan tenkes at de har sterk indre motivasjon. Kåre og Rolf som er ansatt i case B føler begge at de har den lønnen de fortjener, Kåre sier: *«Jeg føler at lønnen min er rettferdig»* mens Rolf utyper dette litt og sier; *«Betalingen er ikke viktig, i den jobbsituasjonen jeg er i nå så er det bra».* Det kan tolkes slik at Rolf mener at lønnen ikke er viktig, men siden han påstår at i den arbeidssituasjonen han er i nå så er den bra, så kan man jo spørre seg om hvorvidt det ville vært en faktor dersom han ikke var fornøyd.

6.2 Ledelse

På bakgrunn av vår problemstilling *«hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?»* og våre antagelser om at lederen er en friskfaktor på en arbeidsplass, utviklet vi et spørsmål som omhandler hvordan de ansatte oppfatter/opplever ledelsen. Temaet fikk også en egen kategori i vår intervjuguide (vedlegg 1 og 2). Årsaken til at vi valgte dette spørsmålet var at vi ville gjerne se på hvordan lederen opptrer i dagliglivet, og om de har noe å si for friskheten på en arbeidsplass. Som nevnt i kapittel 3 som omhandler ledelse, er det flere ulike faktorer som går igjen når man skal definere ledelse og det finnes utallige definisjoner på hva ledelse er. Det som går igjen er at ledelse er et relasjonelt begrep, og i relasjoner ligger det mye psykologi og ferdigheter. Hvordan en god leder skal opptre er

ikke skrevet i stein, men det er enkelte friskfaktorer ved ledelsen som fremkommer hyppig både fra ledere og medarbeidere i våre strategisk utvalgte virksomheter. Disse faktorene presenteres i ulike underkategorier i dette kapitlet.

6.2.1 Kommunikasjon

For mange er det en viktig friskfaktor at lederen lytter og kan kommunisere. I en undersøkelse som NHO's forening Abelia gjennomførte i 2008 kom det frem at hele 66 prosent mener at evnen til å kommunisere er den viktigste lederegenskapen. En kan godt være i stand til å tenke strategisk, men dersom man ikke klarer å kommunisere strategien slik at medarbeiderne blir motiverte hjelper det ikke (Sætre, 2009). Selv om vår undersøkelse er liten av omfang, så kan det virke som om det våre informanter har uttalt stemmer overens med tidligere forskning. Samtlige av våre informanter kom med utsagn om viktigheten av kommunikasjon, dialog og hvor viktig det er at lederen lytter. Kåre som er ansatt i Case B sitt sitat illustrerer dette:

«...en god leder skal ta seg tid til å høre hva arbeiderne synes og tenker, også tar en det der ifra. Hvis jeg kommer med et forslag så skal vi sette oss ned og tar oss tid til å se gjennom det, jeg har opplevd på andre arbeidsplasser at det ikke var slik, det er en dårlig fremgangsmåte som kan føre til at man slutter å tenke selv».

Det Kåre sier kan bety at det er viktig at lederen viser anerkjennende atferd, er i stand til å involvere alle og lytte aktivt. Han understreker viktigheten av dette med å fortelle oss at han har erfaringer fra tidligere arbeidsplasser hvor disse tingene ikke var på plass, så sluttet de å tenke selv. De bare gjorde de oppgavene de var satt til. Mona i case A sier nesten det samme, men utdyper det på en litt annen måte.

«...en god leder er en person som er tilstede når du trenger den, er god til å diskutere med når jeg trenger det uten at han prakker på meg råd. Han er god til å stille spørsmål, mye flinkere til å stille spørsmål enn å ha svar...».

Det Mona sier kan tolkes slik at for henne er det meget viktig at lederen er flinkere til å stille spørsmål, enn å ha svar på alle spørsmålene som hun har. Når man kommuniserer er det betegnet som viktig å være i stand til å stille åpne spørsmål og å bygge videre på de tankene og ideene som andre har.

De tre lederne vi intervjuet kom også med utsagn om deres oppfatning av viktigheten av å kommunisere og lytte. Tore leder i case A sitt sitat utdyper dette;

«...jeg tror at de fleste ledere må øve på det å lytte...jeg øver på det nesten hver dag, jeg prøver å ta meg selv i det for ofte kan jeg misoppfatte hva de egentlig sier og hva det er ute etter...».

Det Tore sier går rett på den første og kanskje viktigste kommunikasjonsferdighetene, det å kunne lytte, han er så opptatt av det at han øver på det nesten hver dag. Det sies at 50% av all kommunikasjon misforstås helt eller delvis (Spurkeland, 2009), derfor er han opptatt av å avklare hva slags standpunkter hver enkelt har underveis i samtalen, for å unngå at dette skjer. Trude som er leder i case C sitt sitat underbygger dette:

«...mine medarbeidere kan komme å snakke med meg når de vil, for min dør den står ALLTID åpen og det gjør de, og de kan komme når de vil... nærvær avler nærvær, fravær avler fravær...».

Vi tolker det slik at Trude er opptatt av å være nær sine medarbeidere. Hun kommer også inn på ett undertema i denne kategorien som omhandler dette med ledere med åpen dør. Samtlige av våre informanter svarte at de følte at de når som helst kunne komme til sin leder dersom det er noe de vil snakke om. Sverre ansatt i Case A sier «*døren til min leder, den er alltid åpen, det skal han ha*» Cato lederen i case B har en litt spesiell situasjon når det kommer til dette.

«...min dør den er alltid åpen, i den gamle kulturen var det ikke slik, derfor finner noen det unaturlig å komme til meg dersom det er noe».

Denne bedriften er inne i en enorm endringsprosess og noen av de ansatte synes det er litt rart å snakke med lederen dersom det skulle være noe de ønsker å ta opp, men en av de ansatte sier;

«...det var flere frustrasjoner tidligere... vår tidligere sjef hadde ikke åpen dør, så nå er det ikke så mye frustrasjon blant oss på gulvet...»(Rolf, ansatt Case B).

Vi tolker det Rolf sier slik at siden lederen nå har åpnet opp for at medarbeiderne kan komme til han dersom det er noe de vil ta opp, har han sannsynligvis bedret kommunikasjonsflyten på arbeidsplassen. Det kan virke som om det er mindre frustrasjoner på arbeidsplassen etter at lederen «åpnet døren», og det kan virke som om gammel misnøye har blitt mer utvasket som

følge av at lederen har åpnet døren og gjort sitt for at medarbeiderne skal kunne komme til han dersom det er noe.

6.2.2 Motiverende ledere

Det sies at motivasjon skapes av kommunikasjon (Sætre, 2009). Motivasjon er en gjenganger i de fleste ledelsesteoriene vi har skrevet om og det sies at lederne skal motivere sine ansatte for at bedriftene skal nå sine mål, men hvordan foregår dette i praksis? Gjennom våre intervju oppdaget vi ulikheter fra informant til informant, det er en som hevder at ledelsen ikke motiverer i det hele tatt, og noen som mener at de blir meget motivert av sin leder. Det som imidlertid går igjen hos samtlige av de ansatte er at de blir motivert av at de får styre sin egen arbeidshverdag innenfor de rammene som virksomhetene har satt. Dette kan tyde på at i de virksomhetene vi har undersøkt står teoriene om selvledelse og positiv ledelse (jf. kap. 3.2.3 og kap. 3.2.4) sterkt. De utvalgte sitatene nedenfor illustrerer noen av de ulike synspunktene som fremkom;

Kari ansatt i case C sier; *«min leder motiverer meg ved at vi får være med på å stake veien fremover. Det er kjempemotivasjon, og hun er flink til å involvere oss...jeg kan styre min egen arbeidshverdag innenfor de rammene vi har...»*

Mona ansatt i case B sier: *«min leder motiverer meg ved at han stiller krav og han forventer at jeg skal levere...jeg får gode tilbakemeldinger og det er veldig ok å ha en sjef som ikke detaljstyrer, men som kan delegere oppgavene».*

Sverre som i likhet med Mona er ansatt i case A sier; *«nei, det gjør han ikke, ikke i hverdagen i alle fall, kanskje litt sånn på personalmøtene...vi har kontroll over vår egen arbeidsdag...vi har også flexitid»*

Sverre og Mona har ulike oppfatninger om hvorvidt lederen motiverer de i hverdagen, mens Sverre sier at i hverdagen så gjør lederen lite for å motivere han. Sier Mona at lederen motiverer henne ved at han stiller krav til henne og har forventinger til at det hun presterer er bra. Det virker som om kontrollen over egen arbeidshverdag og fleksitiden de har, er viktigere motivasjonsfaktorer for Sverre enn hva lederen er, mens Mona er mer opptatt av at lederen er i stand til å motivere henne.

Rolf som er ansatt i bedrift B sier *«...vi har stort sett frie tøyler til å gjøre som vi vil...men jeg blir motivert dersom lederen gir meg en klapp på skulderen».*

Det kan virke som om Rolf i likhet med de andre informantene motiverende med frie tøyler i

arbeidshverdagen, han sier rett ut når lederen gir han en klapp på skulderen, så blir han ekstra motivert.

6.2.3 Relasjonelt mot

I kapittel 3.2.5 snakker vi om det som kalles relasjonelt mot. Det viser seg i de intervjuene vi har gjennomført at dette er en viktig friskfaktor for de fleste. Spesielt lederne er meget opptatt av hvordan de skal ta opp vanskelige tema på en måte som gjør at de ansatte fortsatt føler seg ivaretatt. Dette handler også om sosial og emosjonell kompetanse (jf. kap. 3.2.4), hvor det fremkommer at sosial og emosjonell kompetanse i stor grad knyttes til evnen hver enkelt har til å forstå og deretter være i stand til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede seg selv og andre. Ut ifra hva våre informanter uttalte i de ulike intervjuene vi gjennomførte, kan det virke som at det er en friskfaktor at lederen vet hvordan han skal opptre når det er vanskelige tema som skal tas opp. Spesielt lederne var meget opptatt av dette temaet, Tore som er leder i case A sitt sitat illustrerer dette;

«Jeg prøver å være tett på, samtidig som jeg personlig skal prøve å holde litt avstand, det tror jeg er helt vesentlig for at medarbeidere skal ha full tillit til meg, og vite at jeg støtter de. MEN jeg skal ikke være så god venn med dem at jeg synes det er vanskelig å ta opp vanskelige ting, for det skjer jo hele tiden... jeg er leder men også en privatperson, det er viktig at man har et bevist forholdt når man tar opp vanskelige ting, at man ikke overser slike ting, og tror at det går over av seg selv. Når jeg først tar opp vanskelige ting, så er det ikke bare for at jeg er leder men også for at jeg ønsker å veilede mine medarbeidere...».

Det Tore sier kan forstås slik at han er opptatt av å være tett på sine medarbeidere, men samtidig så vil han holde litt avstand, slik at motet ikke svikter når det kommer til det daglige initiativet til å møte sine medarbeidere i dialoger som kan være vanskelig. Videre kan det tolkes som at han ønsker å vise sine medarbeidere respekt, når det er vanskelige tema som skal tas opp. Det kan virke som at han er opptatt av å vedlikeholde relasjonene og har et ønske om å hjelpe sine medarbeidere frem.

Lederen i Case B, Cato har en litt annen tilnærming enn hva Tore har. Følgende sitat illustrerer dette;

«...når vanskelige tema skal tas opp, har vi kombinasjoner av individuelle samtaler og møter.. det er kontinuerlig oppfølging.... De ansatte kan føle seg presset, men de vet innerst inne at

det er bra for helheten...»(Cato, leder case B).

Det kan tolkes slik at Cato er klar over at ansatte kan føle seg presset når vanskelige temaer skal tas opp, men han føler at han kjenner de så godt, at selv om det er vanskelig, så vet de ansatte at han er rettferdig. Når han først tar opp vanskelige tema, så gjør han det som regel for å bedre arbeidsmiljøet for alle. Rolf som er ansatt i samme bedrift (Case B) underbygger det lederen sier.

«...min leder er ikke av den typen som sier at nå har du gjort en dårlig jobb.. man kan si hva man vil til en person, så lenge man sier det på den rette måten... han stiller spørsmål som om jeg for eksempel kunne gjort det på en annen måte...».

Det Rolf sier kan forstås slik at siden deres leder er bevist på hvordan man tar opp vanskelige tema, er det ingen som gruer seg til en samtale med lederen.

Vi tolker det slik på bakgrunn av våre utvalgte sitater, at dersom lederen har relasjonelt mot og samtidig er i besittelse av sosial og emosjonell kompetanse, øker tillitten medarbeideren har til ledelsen.

6.2.4 Synlige ledere

I teorien om positiv ledelse (jf. kap. 3.2.4) fremkommer det at lederen bør være synlig og fungere som en rollemodell for sine medarbeidere. De bør oppfordre til selvledelse, men ikke bli usynlige i mengden. Hagberg (2010) sier i sin artikkel «Til-stede, jeg var jo der» at det å være en synlig leder ikke bare handler om å være fysisk på til stede, det handler også om å være klar og tydelig i sin væremåte og være i stand til å kommunisere åpent og ærlig med samtlige i virksomheten. Innledningsvis til kapittel 3, nevner vi at vi lever i et kunnskapssamfunn og at verden stadig er i endring, medarbeidere har ofte høyere kompetanse og forventer ofte i større grad å få være med å medvirke og bestemme over sin egen arbeidshverdag. Til tross for dette fremkommer det gjennom våre intervju, at selv om de setter pris på selvbestemmelse, så vil de gjerne ha en leder som er synlig og som er i stand til å rettlede og veilede. Kari ansatt i case C sitt sitat illustrerer dette:

«Hun er tilpasningsdyktig, hun er ikke redd for å si fra. Det er veldig bra, hun er leder og alle vet at hun er leder. I motsetning til steder der det er mange småsjefer og den som er leder blir veldig anonym. Det er ikke hun, hun er klar og tydelig og alle vet hvem som er lederen her».

Det Kari sier kan tolkes slik at hun har dårlig tro på ledere som ikke tør å stå frem som ledere. Det kan tolkes dithen at hun mener at dersom lederen ikke er i stand til å si ifra til ansatte som begynner å «småsjefe» og ta seg til rette, vil arbeidsmiljøet svekkes. Trude som er lederen i case C illustrerer det hun mener er den viktigste egenskapen hun kan som leder med følgende sitat;

«management by walking around det er den aller viktigste filosofien en leder kan ha, i alle fall i mitt hode... vær der folk er, det er utrolig viktig...».

6.2.5 Relasjoner

Når man er leder så følger det med et personalansvar, du bør kjenne dine medarbeidere, vite hvem de er, og forstå at de har et liv utenom jobb. Trude case C sier «...vit hva som lever i livet til de medarbeiderne du har og som du skal lede». Hun er opptatt av at hun skal vite hva som skjer i livet til sine ansatte, og vite at de har et liv utenom jobben. I Spurkelands teori om relasjonskompetanse, ligger menneskeinteresse som den første dimensjonen. Han hevder at dersom man ikke har en genuin menneskeinteresse så er det lite grunnlag for å kunne bygge videre på de andre dimensjonene jf. kap. 3.2.5 (Spurkeland, 2012). De fleste av våre informanter snakket om betydningen av relasjoner internt i virksomhetene. Det fremkom som en viktig faktor at lederen kjenner sine medarbeidere, og at medarbeiderne kjenner sin leder. Sitatet fra Tore, leder i case A illustrerer noe av det som fremkom.

«det er morsomt å jobbe med mennesker, det er det, for når du blir leder, så blir din viktigste oppgave å få medarbeiderne til å yte 90 prosent, i stedet for 50 prosent. Så hvor flink jeg er faglig, har ikke så mye å si om jeg har 8 medarbeidere under meg som bare yter 50 prosent for at jeg er en dårlig leder. Da kan de være umotiverte, ha feil oppgaver, feil verktøy, de får ikke lov til å utvikle seg. Så det morsomste jeg vet er å få medarbeiderne til å lykkes... som leder har jeg personalansvar, så jeg vet hva styrkene og svakhetene er hos de fleste...det må jeg ta hensyn til når jeg delegerer oppgaver, noen liker mer ansvar, andre liker det ikke... så jeg tror at man må ta hensyn til dette, for da viser det seg at medarbeiderne blir mer fornøyde».

Det Tore sier kan tolkes dithen at han mener er at det er viktig å kjenne sine medarbeidere, og at dersom han ikke er i stand til å motivere de til å gjøre sitt beste, så gjør han noe feil. Det morsomste han vet er når medarbeiderne lykkes. Jf. kapittel 3.2.2 som omhandler teorien rund transformasjonsledelse, så fremkommer det at dersom en leder skal klare å få sine ansatte med

seg, så bør lederen sette hver enkelt medarbeiders behov i sentrum. Positivt lederskap, som bygger på teorien om transformasjonsledelse, sier at en av ledelsens viktigste oppgaver er å være i stand til å styrke de ansattes ulike opplevelser av kontroll og mestring. Trude, leder i Case C sitt sitat illustrerer dette temaet videre;

«...det er snakk om å jobbe på en sånn måte at man er flere som driver virksomheten, alle her skal være med på driften, selv om det er jeg som er den øverste ansvarlige så er det viktig at jeg har folk sammen med meg...folk skal føle seg verdifulle, de skal være verdifulle og de skal ha verdighet...».

Trude er opptatt av det samme som Tore, hun vil gjerne ha med seg medarbeiderne og hun har tro på at dersom de føler seg verdsatt så vil de yte bedre. Selv om det er hun som er leder, så er hun avhengig av relasjonene til sine medarbeidere for å gjøre sin virksomhet best mulig.

6.2.6 Motivasjon for ledere

I våre utvalgte virksomheter er det enkelte tiltak som ledelsen gjør for å bedre arbeidshverdagen ikke bare for de enkelte medarbeiderne, men også for seg selv. I kapittel 4.2.1 som omhandler motivasjon, fremkommer det at dersom lederne har tillit til sine ansatte og stoler på dem, opplever medarbeiderne større grad av selvbestemmelse og autonomi. Men hva motiverer lederen? Gjør de noe spesielt for seg selv, eller er det det at medarbeideren lykkes sammen med dem som er den største drivkraften? På vårt spørsmål til hva som motiverer lederene var det særlig to tema som dukket opp. Det første er ønsket om gode resultater, og det andre er at noen av lederene har et ønske om å få lov til å videreutvikle og etterutdanne seg innenfor ledelsesområdet. De utvalgte sitatene nedenfor illustrerer dette;

Tore leder i case A sier; *«Har tenkt og diskutert med min styreleder og ta etterutdanning innenfor dette som går på ledelse og det å jobbe med mennesker. Det er det som er helt vesentlig med å jobbe som leder».*

Det kan tolkes slik at det virker som om Tore er meget opptatt av at det å jobbe som leder er menneskene han jobber sammen med slik, derfor ønsker han å ta videreutdanning innen for dette feltet. Det kan virke som at det er en motivasjonsfaktor for han, at han kan få muligheten til å lære mer om hva det å være leder innebærer, for å utvikle seg til å bli en bedre leder. De lederstilene som er nevnt i teorien handler alle om relasjoner, og det er dette han vil ha mer kunnskap om. Cato som er leder i case B har en litt annen indre drivkraft som motiverer han, sitatet under illustrerer dette;

«Det å lykkes med å kjøre et prosjekt, en gang til i livet, å få det til og få resultater er min drivkraft ... at folk uttrykker at de trives, at de opplever at de trives og at det er engasjement,

jubel og gode resultater».

Det kan tolkes dithen at det som driver Cato frem, er opplevelsen av å lykkes med et prosjekt. Det kan virke som om at dersom han får sine medarbeidere med seg på det han holder på med, så blir han motivert til å drive på videre.

6.3 Tiltak i våre utvalgte virksomheter

På bakgrunn av vår problemstilling «*hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?*» utviklet vi et spørsmål som omhandler hva slags tiltak bedriftsledelsen gjør for å fremme langtidsfriskhet. Dette gjorde vi for at vi ønsket å få et innblikk i hva de gjør og hvordan medarbeidere oppfatter disse tiltakene og hvordan ledelsen går frem i hverdagen for å dyrke og holde på arbeidsglade medarbeidere. Temaet fikk også en egen kategori i vår intervjuguide (vedlegg 1 og 2?). I kapittel 4.2.1 gjør vi rede for Hackman og Oldham sin teori om hvordan medarbeidernes motivasjon kan fremmes gjennom organisasjonsmessige forhold. Siden mennesker er ulike, er det ikke noe fasitsvar på hva som skaper motivasjon. I dette delkapittelet presenterer vi noen underkategorier som alle inneholder ulike tiltak våre utvalgte informanter gjennomfører for å holde på motiverte, arbeidsglade og langtidsfriske ansatte.

Det som er spesielt med dette delkapittelet er at det fremkom en faktor vi ikke hadde reflektert over i forkant, organisasjonskulturen. Denne faktoren vil vi gå nærmere inn på i en egen delkategori senere i dette kapittelet.

6.3.1 Tilpasninger

I kapittel 2 som omhandler temaet langtidsfrisk fremkommer det at alle virksomheter kan innføre ulike tiltak og tilpasninger for å få langtidsfriske medarbeidere. Våre bedrifter er strategisk utvalgt, ut ifra kriteriet om at de skulle ha lavt sykefravær. Derfor stilte vi spørsmål om hva de faktisk gjør for å holde sykefraværet nede, og om de iverksetter ulike tiltak for å forhindre at noen blir sykemeldt og hva de gjør dersom noen blir syke. Sitatet fra Mona som er ansatt i case A forteller hva de gjør i deres bedrift;

«... vi har mange arbeidsoppgaver som bare krever at de ansatte kan stå og gå på beinene. Vi kan tilby andre oppgaver inne på kontoret, hvis en person er for syk til å jobbe ute på gulvet. Det er det ene, det andre er at de ansatte er motiverte for å gjøre noe annet i stede for å sykemelde seg».

Det Mona sier kan tolkes slik at dersom noe uforutsett skulle forekomme har de mulighet for å flytte på ressurser innad i virksomheten, slik at ansatte får valget om de vil komme på jobb å utføre andre arbeidsoppgaver i stedet for å bli sykemeldt. Sverre som er også er ansatt i samme virksomhet som Mona forteller også om dette;

«... det er muligheter for å gjøre andre oppgaver, det er mange muligheter for å tilrettelegge arbeidet, slik at en kommer på jobb...det er en kjempe ordning, og det er en del av IA-avtalen» (Sverre, ansatt case A).

Det virker som det Sverre sier, kan forstås slik at han er meget fornøyd med at det er mulighet for tilrettelegging dersom noe uforutsett skulle hende, og man ikke har mulighet for å utføre de arbeidsoppgavene man i utgangspunktet skal gjøre. Sverre trekker også frem IA-avtalen. IA-avtalen går ut på å gi plass til alle som vil og kan arbeide (Nav.no, hentet 11.april 2013). Det kan forstås slik at de tilrettelegger for de ansatte slik at dersom de ønsker det, så har de muligheten til å komme på arbeid.

Kåre ansatt i case B, og Trude leder i case C forteller også om ulike tiltak disse to ulike virksomhetene utfører for at ansatte kan kunne komme på jobb, selv om de ikke er helt i form en dag. Tiltakene i våre utvalgte virksomheter ligner på hverandre, sitatene under illustrerer dette;

«Har du vondt i ryggen så kan du komme på jobb, du gir bare beskjed at i dag fungerer du ikke 100 %, også hjelper de andre deg med for eksempel de tunge løftene. Det beste hjelpemiddelet er de ansatte».

Det Kåre sier kan tolkes slik at det er laget rom for at medarbeiderne hjelper hverandre i arbeidshverdagen, slik at noen som ikke er helt i form likevel kan komme på jobb. Det kan virke som om dette er et forebyggende tiltak som fungerer i denne bedriften.

Trude leder i case C sier; *«Vi har noen oppfølgingsrutiner, og her går en del på tilrettelegging for at de ansatte skal komme tilbake på jobb. Hva kan vi hjelpe de ansatte med? ... En ting er oppfølging, men det som er enda viktigere er å forebygge! Et spørsmål vi har er: Er du syk nok til å være hjemme, eller er du frisk nok til å gå på jobb? ... For å være frisk nok til å gå på jobb må en vite at det er tilrettelagt på arbeidsplassen slik at du kan gå på jobb og bare fungere 60 % en dag».*

Det Trude sier kan tolkes dithen at hun er opptatt av at virksomheten internt bør ha forebyggende tiltak i bunn. Videre virker det som om hun er opptatt av at det skal være tilrettelagt og rom for at man ikke kan yte 100 prosent hver dag. Det kan også se ut som om noe uforutsett skulle hende og en ansatt faktisk blir syk, vil hun gjerne vite hva hun kan gjøre

for å avhjelpe og få personen tilbake i arbeid. Kari som er ansatt i samme bedrift underbygger det lederen sier, sitatet under illustrerer dette;

«Vi jobber mye med sykefraværet, og her er det lov å komme på jobb selv om du ikke er helt i form. Det er lov å spørre andre om en kan gå inn å jobbe eller si ifra at en er sliten og trenger å sitte ned og ta deg igjen».

I case A har de et tiltak som omhandler seniorpolitikken, hvor det fremkommer at selv om en kan pensjonere seg når man har fylt 62, så kan de velge å arbeide 4 dagers uke, sitatet fra Mona under illustrerer hva de gjør;

«Vi har en ordning hvor vi har 4 dagers arbeidsuke for alle som er over 62 år, med full lønn. Der de enkelte får ønske hvilken dag i uken de skal ha denne fridagen».

I kapittel 4 har vi skrevet om arbeidsglede, og at det er viktig at de ansatte føler at de er ønsket på arbeidsplassen. Det kan virke som om dette tiltaket de har innført i case A kan være med på å styrke følelsen av at de hos den eldre garden på arbeidsplassen.

6.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som *«...et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksterne tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Schein i; Jacobsen & Thorsvik, 2007, side 120).

Det sies om organisasjonskultur, at trekk ved kulturen er resultater av at de fleste mennesker har behov for å bli akseptert, ha mening og stabilitet i tilværelsen, samt oppleve at de har sosial tilhørighet. Det hevdes at nøkkelbegrepet når man diskuterer kultur er felleskap, dette kommer av at kultur er betegnet som et sosialt fenomen (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Emosjonell kompetanse knyttes ofte til den evnen man har til å forstå egne og andres emosjoner (jf. kap. 3.2.4). Organisasjonskultur dreier seg også om emosjoner, siden det ikke er bare det vi oppfatter og tenker som påvirker hvordan vi danner oss meninger om det som foregår rundt oss i dagliglivet. Flere av våre informanter snakket om viktigheten av organisasjonskulturen. De utvalgte sitatene nedenfor belyser ulike aspekter ved denne faktoren i våre utvalgte virksomheter.

Trude som er leder i case A sier; «...så er det kulturbygging, for det er det dreier seg om hele tiden. Det handler om hva som sitter i veggene i bedriften. Hvis du får en kultur inn i veggene, så er det en god kultur. Det er kulturen som sluker medarbeidere. Kommer det nyansatt inn i bedriften med de beste intensjonene, så blir de innlemmet i den kulturen som er. Så kulturbygging er kjempeviktig! ... Du skal aldri si til noen at de er syk, det er en opplevelse du selv skal ha, og du skal ikke bli fortalt at du er syk».

Det Trude sier kan tolkes slik at hun er opptatt av at kulturen skal være en friskfaktor for samtlige i hennes virksomhet, det handler om hvordan de kommuniserer med hverandre og hun ønsker at en god og frisk bedriftskultur skal sitte i veggene.

Cato som er leder i case B sitt sitat illustrerer hvorfor han synes organisasjonskultur er viktig;

«Vi kjører et treårig organisasjonsutviklingsprosjekt, der vi prøver å snu den gamle kulturen om til en moderne kultur. Dette er en stor utfordring, både med å få de ansatte med og ikke ødelegge friskhetsgraden i bedriften. ... i den gamle kulturen var ikke døren åpen, så de eldste slet med å finne det naturlig å komme til meg om det var noe. ... Jeg tror det er viktig at de ansatte får utvikle seg faglig, få en annen kultur og en annen stolthet av seg selv».

Den gamle kulturen var mer lukket, men samtidig god på flere områder. Derfor kan det virke som om Cato opplever det som en utfordring å holde på de tingene som var gode og kvitte seg med det som ikke var så bra. Det kan virke som om han er opptatt av å snu gamle vaner, til nye vaner, hvor kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere kommer mer i fokus. Det kan også tolkes slik at han gjerne vil at de ansatte skal føle stolthet over seg selv og de arbeidsoppgavene de utfører, samt øke sin faglige kompetanse innenfor området. Rolf som er ansatt i samme bedrift som Cato sier; «... det er noen fra den gamle skolen synes ikke de trenger å ta fagbrevet. De ser ikke helt vitsen med papiret»

Det Rolf sier kan forstås slik at den utfordringen Cato føler han har stemmer. Det kan tolkes slik at det har oppstått negative subkulturer i bedriften. Det er flere faktorer som kan være med på å skape subkulturer i en virksomhet, eksempelvis kjønn, utdanning, generasjonsforskjeller osv (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Subkultur defineres som «...en kultur som eksisterer innenfor en annen, større kultur, og som kjennetegnes ved en rekke separate stiltrekk, overbevisninger og lignende. Medlemmer av en subkultur vil gjerne symbolisere sin tilhørighet gjennom en distinkt og symbolsk stil»

(kkporsgrunnvgs.wikispaces.com).

6.3.3 Medarbeidersamtaler

I kapittel 4.3 fremkommer det at i tillegg til at den daglige kommunikasjonen er medarbeidersamtaler et tiltak virksomhetene kan velge benytte seg av. Det betegnes som

viktig at medarbeiderne og lederne får muligheten til å forberede seg til denne samtalen, derfor bør tidspunktet avklares i god tid før samtalen skal finne sted. Samtalene kan være nyttige for å fortelle om endringer i bedriften eller for å fortelle de ansatte hvor verdifulle de er, men også for å avklare hva slags forventninger ansatte har til bedriften og omvendt. Gjennom våre intervju fremkom det at alle våre utvalgte virksomheter gjennomfører disse, og at de har forskjellige systemer og metoder for hvordan de gjennomfører samtalene. Tore som er leder i case A sitt sitat illustrerer dette;

«Medarbeidersamtalene har blitt endret på de siste årene. Grunnen til at den ble endret på var for at jeg ikke alltid fikk resultat av samtalene. Etter å ha vært på kurs, begynte vi med medarbeidersamtalehjulet. Dette synes jeg fungerer bedre...jeg har troen på at en skal skrive referat, det er ingen vits å ha møter om man ikke skriver referat».

Det Tore sier kan tolkes slik at han er opptatt av at medarbeidersamtalene bør fungere og at han gjerne vil ha konkrete resultater ut av disse samtalene. Det kan også tolkes som at han er opptatt av å nedfelle det man blir enige om skriftlig for å holde fokuset i etterkant på det man er blitt enige om i løpet av samtalen.

Sverre som er ansatt i case A sitt sitat illustrerer dette nærmere;

«Ja, for min del fungerer medarbeidersamtalene. ... Ja, det vil jeg si. De hører på det som blir sagt, og alt vi blir enige om blir skrevet ned».

Det kan tolkes slik at dette forsterker det lederen sier om medarbeidersamtalene, siden Sverre føler at lederen lytter til det han har å si og at han blir tatt seriøst. Kari som er ansatt i case C sitt sitat illustrer hva hun mener om medarbeidersamtalene;

«De fungerer veldig bra. Jeg gleder meg bestandig til samtalene. Annethvert år har leder de og annethvert år er det mellomlederne som tar det med de ansatte. De ansatte får delt ut en liste slik at de kan forberede seg til samtalene».

Det kan tolkes som at Kari gleder seg til samtalene, og synes systemet fungerer godt. Det kan også tolkes slik at den forberedelsestiden de får i forkant av samtalene er verdsatt av Kari, dette kan komme av at siden de har tid til å forberede seg, så holder medarbeidersamtalene det fokuset som de ønsker at den skal ha.

6.3.4 Sosiale sammenkomster

I de virksomhetene vi intervjuet fremkom det at sosiale sammenkomster er viktige for trivsel og arbeidsglede, for noen i større grad enn andre. Lederen i case C er av den oppfatningen at de er viktige kun til en viss grad, sitatet under illustrerer dette;

«... har en miljøgruppe sammensatt av en fra hver avdeling som setter i gang sosiale aktiviteter, det kan være julebord, julelunsj eller lengre kaffepauser... Dette er jeg ikke med på ... trur det er viktig til en viss grad, jeg vil ikke si at det er det viktigste».

Det Trude sier kan tolkes slik at hun setter pris på sosiale sammenkomster utenom arbeidsplassen, men at hun ikke tror at det er det viktigste for et godt arbeidsmiljø. Kari som er ansatt i samme virksomhet som Trude er av en litt annen oppfatning, sitatet under illustrerer dette;

«Jeg tror det er kjempe viktig ... Vi har en slik miljøgruppe som har ansvar for å få til noe ... Nå har det vært forskjellig oppmøte, noen år er mange med, mens andre år er nesten alle med. De årene det er få personer med så jobber vi med hvilke aktiviteter vi skal gjennomføre for å få flere med».

Det Kari sier kan tolkes slik at hun tror det er kjempeviktig med sosiale sammenkomster og at hun verdsetter disse tiltakene som blir igangsatt av en gruppe bestående av ildsjeler. Det kan også virke som om hun er opptatt av at alle skal være med på slike arrangementer.

Tore som er leder i case A har også en formening om betydningen av sosiale arrangementer, sitatet under illustrerer dette;

«Jeg tror det er veldig viktig at de ansatte gjør ting sammen som ikke er arbeidsrelatert, det kan være ting vi gjør som en enkel tur på en topp, en tur til sjøen, men også dette med julebord. ...dette er med på å styrke samholdet».

Det kan virke som om lederen mener at de sosiale aktivitetene utenom jobb kan være med på å skape sterkere samhold. Med et sterkere samhold, kan vi trekke linjer til teorien som kommer frem i kapittel 4. Her ser vi at arbeidsglede er en viktig faktor, og sosiale sammenkomster kan være med på å øke arbeidsgleden til de ansatte og styrke organisasjonskulturen.

Cato som er leder i case C har sin oppfatning av sosiale arrangementer, sitatet under illustrerer dette;

«Det har vært veldig mye positivt, men det er også faglig i dette. Vi har hatt arbeidsøkter hvor vi har jobbet med verdiene og ledelsesprinsippene i bedriften, så en blanding av jobb og sosialt. Dette øker trivselen».

Det kan forstås det slik at Cato mener at disse «sosiale arbeidsøktene» er med på å øke trivselen, og at han føler at det er en arena hvor de ansatte kan være med på å bestemme de verdiene og reglene som skal være i bedriften.

7. Avsluttende drøfting og konklusjon

Vi skal i dette kapitlet oppsummere og drøfte hovedfunnene vi har gjennomgått med hensyn til begge forskningsspørsmålene, deretter svare på vårt empiriske spørsmål, for så å forsøke å komme med en konklusjon på problemstillingen. Avslutningsvis skal vi se på svakheter ved oppgaven.

7.1 Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?

Alle ledere opptrer ulikt og har hver sin lederstil. Men er det noen faktorer ved ledelse som fremmer trivsel og friskhet på arbeidsplassen mer enn andre? Det var klare fellestrekk blant våre informanter om hva de mente kjennetegnet en god leder. En synlig leder med evne til å kommunisere og motivere ble sterkt fremhevet. Relasjonen mellom leder og medarbeider framkom også som en viktig friskfaktor. Vi skal drøfte disse forholdene nærmere i dette kapitlet.

Synlig ledelse

Det at lederen har evne til å kommunisere og lytte, framkom gjennom vår analyse som viktige faktorer for samtlige av våre informanter. Vi antar at siden alle mennesker er ulike, vil det nok være ulikt fra informant til informant hvor mye kommunikasjon de trenger. En kan mene at den daglige konversasjonen med lederen er meget viktig, mens en annen kan mene at det holder at lederen kommuniserer med han/henne dersom det er viktige tema som må tas opp.

Hva inngår i det å være en synlig leder? I kapittel 3.2.4 om positiv ledelse fremkommer det at en leder bør være synlig og fungere som en rollemodell. Det er ikke bare de ansatte som er opptatt av lederen skal være synlig. Lederne i de ulike bedriftene forteller også om at de er opptatt av, og jobber med at de skal være synlig for de ansatte. De ønsker at de ansatte skal føle seg verdsatt og at de blir lagt merke til. De forskjellige lederne i bedriftene har hver sin måte å være synlig på. Med en synlig leder føler de ansatte seg «sett» og «lagt merke til». Informantene våre kommer med ulike eksempler på hva lederen gjør for å være synlig, en leder har åpen dør, mens en annen leder er tilstede i pausene. Dette kan føre til at den ansatte føler at lederen blir mer som en kollega og ikke en sjef rund lunsjbordet.

Det fremkommer at de ansatte føler at de blir motiverte av en synlig leder. Men hvordan ville det vært om lederen satt bak en lukket dør? Ville det utgjort noen forskjell på arbeidsmotivasjonen? Eller på en annen side kan lederen være for synlig? Kanskje vil noen føle at det er vanskelig å ha en morsom og løs tone hvis lederen alltid var tilstede? Andre kan kanskje føle at dersom lederen hele tiden er der, så er det bare for å kontrollere at alt blir gjort riktig til enhver tid. Vi antar at det er lederens oppgave å finne en fin balansegang mellom hvor mye han eller hun skal være på ”gulvet”, for at de ansatte skal oppleve det som positivt.

Motiverende leder

En viktig friskfaktor for våre informanter var en leder som kunne motivere. Det har framkommet at en motiverende leder er en som ser de ansattes behov og som involverer, stiller krav og gir tilbakemelding. Alle mennesker er ulike, og vi mener det til dels er lederens ansvar å kjenne til hva som er hver enkelt ansatts motivasjonsfaktorer, selv om mennesker også bør kunne motivere seg selv. For at en leder skal kunne framstå som motiverende tror vi at det er viktig at lederen selv er motivert. Alle de tre lederne vi intervjuet framsto som veldig engasjerte mennesker som trivdes godt i jobben sin. De to fellestrekkene som har framkommet i analysen er at lederne blir motivert av ønske om gode resultater, og muligheten til å videreutvikle og etterutdanne seg. Men selv om lederen har en indre motivasjon så kan det være en vanskelig jobb å motivere alle ansatte, siden mennesker motiveres av forskjellige forhold, og fordi relasjonen mellom leder og medarbeider også kan ha noe å si for hvor lett det er å motivere de ansatte.

Gode relasjoner

I våre utvalgte ledelsesteorier står medarbeideren i fokus, og det sies at lederen skal kjenne sine medarbeidere og vite hva som foregår i deres liv, også utenom arbeidsplassen. Det kan tenkes at dette er en vanskelig balansegang, for hvordan skal man kjenne noen godt, men ikke for godt? I en rekke kvantitative forskningsprosjekter de siste 30 årene er det funnet at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har sammenheng med sykefraværssituasjonen. Jo høyere kvalitet på relasjonen mellom lederen og den enkelte medarbeider jo høyere jobbtilfredshet og lavere sykefravær (Risan, 2012). I våre utvalgte virksomheter kan det tyde på at dette med at lederen er synlig, i stand til å kommunisere, og har en åpen dør, er med på å styrke relasjonene og dermed holde sykefraværet nede.

Relasjonelt mot, omhandler den evnen hver enkelt har til å ta opp vanskelige temaer (jf Kap 3.2.5). Sosial og emosjonell kompetanse handler om evnen man har til å sette seg inn i sin egen og andres virkelighetsverden, for å forstå seg selv bedre og hva slags tanker og følelser hver enkelt innehar (jf Kap 3.2.5). Dette er to elementer som vi anser som nært knyttet sammen. Gjennom vår analyse oppdaget vi at en av lederne vi intervjuet var opptatt av å være tett på sine medarbeidere, men ikke for tett på. Vi kan derfor spørre oss om dersom lederen er «bestevenn» med sine ansatte, vil det da bli vanskelig å ta opp tema som kan oppfattes som ubehagelige?

En annen leder snakket om at han var bevist på at enkelte kan oppfatte det som ubehagelig å bli konfrontert. I sammenheng med dette snakket han også om at han kjenner sine medarbeidere så godt, at han vet at selv om de oppfatter det som ubehagelig, så vet alle at det er til fellesskapets beste. Det kan tyde på at særlig lederne vi intervjuet er bevist på dette med relasjoner, relasjonelt mot og at mennesker er ulike, og derfor har ulike faktorer som kan gjøre at noe oppfattes som ubehagelig. Vi antar imidlertid at det også er viktig at de ansatte har relasjonelt mot, og kan ta opp tema med sin leder som de oppfatter som vanskelige.

7.2 Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?

Mennesker er svært forskjellige og har ulike behov og motivasjonsfaktorer. Menneskelige behov kan endre seg med alder og utviklingstrinn, med rollemessige forandringer, med forholdet mellom situasjonsfaktorer samt med forandringer i forholdene mellom personer (Schein, 1980). Vi stiller spørsmål om hva som er med på å skape arbeidsglede hos mennesker. Men vi må påpeke at funnene i vår oppgave ikke nødvendigvis har mer gyldighet enn informantene vi har intervjuet, selv om flere av funnene støtter opp om våre teoretiske antagelser og tidligere forskning. Alle våre informanter har arbeidsglede, men det er ulike forhold som er med på å gi denne gleden hos informantene.

Trivsel

Hva er egentlig arbeidsglede og er det slik at alle trenger å føle arbeidsglede for å trives på arbeidsplassen? Alle våre informanter trivdes på arbeidsplassen sin, av ulike årsaker. Å forklare hvorfor en trives, kan ofte være vanskelig da trivsel er en positiv følelse et menneske innehar. Trivsel ble sterkt forbundet med arbeidsglede hos informantene. På spørsmål om hva

som ga arbeidsglede fikk vi som svar ”..at jeg trives”. Vi måtte derfor gå mer inn på spørsmål om kjennetegn ved selve arbeidsoppgavene, forholdet til lederen og andre kollegaer samt spørsmål rundt indre og ytre motivasjon.

Arbeidsglede omtales som om noe som skapes i et positivt samspill mellom leder, medarbeider og virksomhet (jf Kap 4). Noen av informantene snakket med en enorm entusiasme og glede om arbeidsplassen. Alle ville anbefalt arbeidsplassen sin til andre, og 4 av 5 gledet seg oppriktig til å gå på jobb hver dag. Et menneske som anbefaler jobben sin til andre må da føle arbeidsglede? Men en må selvsagt stille spørsmål om arbeidsgleden som informantene føler i dag vil være tilstede i like stor grad om to eller tre år fram i tid? Og er det bare på forhold på arbeidsplassen som er med på å gi arbeidsglede og som får mennesker til å trives? Vi har utelukkende sett på friskfaktorer på arbeidsplassen, uten å ta hensyn til at mennesker kan ha frisk og riskfaktorer utenom arbeidsplassen. Hvis et menneske skulle oppleve noe tragisk på hjemmebane vil en kunne anta at trivselen på jobb ville sunket og at gleden for jobben ikke var like sterk som før. Vi mener derfor at det vil være viktig for lederen å ha gode relasjoner med de ansatte, slik at forhold utenfor arbeidsplassen blir lagt merke til og tatt hensyn til og forstått. Vil en god relasjon gjøre det enklere å fortelle sine overordnede om forhold utenfor arbeidsplassen som kan komme til å prege arbeidshverdagen? Vi kan også stille spørsmål om mennesker som har et godt og trygt privatliv enklere vil føle arbeidsglede enn mennesker som ikke har det bra privat? Eller har et menneskes holdning noe å si for hvor stor grad en kan komme til å føle arbeidsglede? En kan anta at mennesker med en positiv holdning til livet vil ha en mer positiv holdning til jobb.

Sosiale behov

Når vi stilte spørsmål om hva som var med på å skape trivsel på arbeidsplassen, var det flere som dro frem felles kaffepauser og lunsjer. For enkelte er disse kaffepausene så viktige at de kommer på jobb en time før arbeidsdagen egentlig starter. Gjennom vår analyse kan det virke som at ikke bare disse pausene, men også arbeidsmiljøet generelt er noe som fører til arbeidsglede hos våre informanter. Et godt arbeidsmiljø ble fremhevet av samtlige informanter som noe utelukkende positivt, og som noe de følte de hadde på deres arbeidsplass. Det kan virke som om våre informanter verdsetter humor, latter og sine kollegaer. Det at hierarkiet i det daglige oppleves som flatt, og at lederen kan komme og sette seg ned sammen med dem og ta en pause oppleves også som et positivt element. Hva hadde hent dersom slike sosiale elementer hadde blitt fjernet fra arbeidshverdagen? Ville det ført til

mistrivsel? De sosiale sammenkomstene utenom jobb var også noe de fleste snakket om, og det virker som at denne muligheten til å kunne samles utenom arbeidstiden er noe de verdsetter. Siden samtlige av våre informanter føler at de har en god sosial tilhørighet på arbeidsplassen kan man da stille seg spørsmålet; ligger sosial tilhørighet til grunn for at sosiale sammenkomster skal oppleves som positivt?

Jobbkjennetegn og motivasjon

Opplevd meningsfull arbeidshverdag, utvikling og utfordringer samt muligheten til å medvirke har fremkommet som motivasjonsfaktorer hos våre informanter. De psykologiske jobbkravene (jf. Kap 4.2) defineres som allmenne psykologiske krav, som er en forutsetning for å kunne oppleve arbeidet som meningsfullt. Flere av disse kravene er oppfylt hos våre informanter, men om alle kravene er oppfylt vet vi ikke. Ingen av informantene snakket direkte om sammenhengen mellom omverden og det arbeidet en utfører eller behov for at arbeidet henger sammen med det en ønsker for fremtiden. Men det betyr ikke at disse kravene ikke er oppfylt. Vi kunne hatt en enda mer strukturert intervjuguide, for å få svar på om alle våre teoretiske antagelser var i samsvar med informantenes svar, men da hadde det ikke vært sikkert at vi hadde fått den samme brede forståelsen for hva som skaper trivsel og arbeidsglede hos våre informanter.

De psykologiske jobbkravene ligner på Hackman og Oldhams teori om hvordan organisasjonsmessige forhold kan være med å fremme motivasjon blant medarbeiderne på en arbeidsplass. Hvis vi ser på funnene våre opp mot denne teorien ser vi at opplevd meningsfull jobb er veldig viktig for flere informanter, mens opplevd ansvar for resultat er viktigere for andre. Ikke bare er mennesker forskjellige men det er også virksomheter. Kanskje er det viktigere å føle at jobben gir mening hvis en arbeider med barn i en barnehage enn hvis en arbeider som reparatør av båter? Mens kundens tilbakemelding er viktigere for medarbeidere som skal levere et ferdig produkt?

Mange faktorer gikk igjen hos informantene men en faktor som informantene hadde ulike meninger om, var lønn. Herzbergs teori om motivasjons og hygiene faktorer anser lønn som en hygiene faktor. Dvs. en faktor som er en del av de fysiske arbeidsforholdene som bedriften kan gjøre noe med dersom de fører til misnøye, men som ikke trenger å føre til mer motiverte medarbeidere (jf. Kap. 4.2.1). Det som fremkom gjennom våre intervjuer er at de ansatte i varierende grad er fornøyd med den lønnen de har. En av våre informanter er så misfornøyd,

at han hevder det er noe av det første han ville gjort noe med dersom han fikk være leder for en dag. Likevel oppfattet vi det ikke som en risk/sykefaktor for noen, siden trivselen og arbeidsglede var til stede hos alle. Er det da slik at det at noen er drevet av en så sterk indre motivasjon at selv om de anser lønnen som dårlig, så føler de at det arbeidet de utfører i seg selv gir mening?

Selv om informantene våre vektet ulike faktorer forskjellig så var det fortsatt noen ting som gikk igjen hos alle. Utfordringer og utvikling ble verdsatt høyt av alle. Men vi kan fortsatt stille spørsmål om utvikling og utfordringer er en friskfaktor for alle mennesker? En kan anta at det finnes noen som ikke ønsker nye utfordringer fordi de er tilfredse med den jobben de har akkurat slik den er. En kan også diskutere om de faktorene som er med på å gi arbeidsglede hos våre informanter i dag vil være de samme i fremtiden? Nyutdannede mennesker kan ha helt andre motivasjonsfaktorer enn en person som har vært i en bedrift i mange år. En ung nyutdannet person kan antas å bli motivert sterkere av ytre motivasjonsfaktorer som lønn og forfremmelse. Mens en medarbeider som har hatt samme stiling i ti år vil nok ønske å ha mulighet til å utvikle seg faglig, medvirke sin egen arbeidshverdag osv. Kan årsaken til at alle våre informanter vekter utvikling, utfordringer, medvirkning og mening være at alle er voksne mennesker som har vært i arbeidslivet i mange år? Ville vi fått andre svar hvis informantene var 20 år yngre? Oppgaven er som sagt begrenset til tre forskjellige virksomheter og med totalt åtte informanter. Hvis vi hadde hatt lengre tid og flere informanter ville mulighetene vært der for at andre faktorer hadde kommet fram, eller fått større vekt enn de forholdene som våre informanter har vektlagt.

Arbeidsgleden har også blitt påvirket av ledelse, men dette ble drøftet i forrige delkapittel.

7.3 Hvilke tiltak benytter de ulike bedriftene seg av for å fremme langtidsfriskhet?

I teorien om langtidsfrisk fremkommer det at de virksomhetene som har valgt å sette helse, lønnsomhet og effektivitet i sentrum, kan nå målet om å bli langtidsfriske. Det sies at det er klokt å forebygge problemer, nødvendig å reparere noe som har blitt ødelagt, men at det smarteste man gjør er å forsterke de faktorene som skaper fremgang (Johnsson, et al., 2006). Så hva slags tilpasninger og tiltak er det egentlig våre utvalgte virksomheter har for å holde på arbeidsglade og langtidsfriske medarbeidere?

Tilpasninger

Et konkret tiltak som fremkom i vår empiriske forskning, er at dersom noen ikke er helt i form en dag, så kan de likevel velge å komme på jobb. Det er laget rom i arbeidshverdagen for å si fra til sine kollegaer, slik at de kan avhjelpe i slike situasjoner. Dette kan vitne om at medarbeiderne har tillitt til hverandre og at det er en del av kulturen på arbeidsplassen.

Likevel så er mennesker er ulike, og dermed har man ulike preferanser for hvor åpen man faktisk vil være. Man kan da spørre seg om hvordan man skal klare å finne en balansegang, slik at ansatte ikke føler seg presset til å snakke om ting de egentlig ikke vil dele med sine kollegaer?

Ledelsen i våre utvalgte virksomheter har også tilrettelagt det slik at dersom man ikke kan utføre sine ordinære arbeidsoppgaver, er det mulighet for å flytte på ressurser internt i virksomheten for en lengre tidsperiode. I utgangspunktet er dette en positiv faktor, men hva skjer dersom det oppstår ting som er utenfor vår kontroll, og man faktisk er for syk til å gå på jobb? Er det da slik at den som er syk sitter hjemme, og føler på dårlig samvittighet?

Oppfølging

Et annet tiltak som fremkom gjennom vår analyse, er at dersom noen skulle bli langtidssykemeldt så blir de fulgt opp av ledelsen på sin arbeidsplass. De vil gjerne avhjelpe og vite hva de kan gjøre for at medarbeideren skal komme tilbake. I utgangspunktet oppfattes dette som positivt. De fleste mennesker liker å føle seg verdsatt, og vite at de er ønsket tilbake. På den andre siden kan man spørre seg om noen kan føle seg presset til å komme seg tilbake på jobb, før de egentlig er i stand til det? Vi mener at dersom ansatte opplever noe som gjør at de ikke er i stand til å gå på jobb, bør de ikke føle seg presset til å komme tilbake for tidlig.

Medarbeidersamtaler

Samtlige av våre utvalgte virksomheter gjennomfører også medarbeidersamtaler og det kan virke som om disse fungerer etter sin hensikt, at både ledelsen og de ansatte setter pris på denne muligheten til å ta opp tema på arbeidsplassen under ordnede forhold. Vi kan spørre oss om hvordan det hadde vært dersom medarbeidersamtaler ikke ble gjennomført? Kunne dette ført til et negativt jobbfelleskap, preget av baksnakking og misfornøyde medarbeidere? Selv om medarbeidersamtalene fremkommer som et tiltak som blir verdsatt hos våre informanter,

så kan det i vår oppgave tyde på at den daglige kommunikasjonen er viktigere for både ledere og ansatte (Jf. Kap. 7.1).

Organisasjonskultur

Det sies at kulturen er det som sitter i veggene i en virksomhet, og hva slags kultur som preger en organisasjon, avhenger av hva slags mennesker arbeider i virksomheten. En av bedriftene vi intervjuet, er i en stor endringsprosess. Lederen i denne virksomheten var spesielt opptatt av å holde på den gode gamle kulturen, hvor sykefraværet er lavt og de ansatte trives på jobb. Han er så opptatt av det at han har hentet inn eksterne aktører for å få hjelp til å ikke miste fokuset på dette. Da kan vi spørre oss om det er slik at for virksomheter som er i endringsprosesser, er det ekstra viktig å jobbe med kulturen på arbeidsplassen? Eller er det andre tiltak og tilpasninger som er enda viktigere?

Vi har kun intervjuet åtte personer i tre ulike virksomheter, og vi oppfatter det slik at kulturen anses som god i alle bedriftene. Imidlertid er dette et lite utvalg, og dersom vi hadde snakket med flere informanter i hver virksomhet, ville vi da avdekket negative subkulturer? Vi antar imidlertid at det å hele tiden arbeide med å vedlikeholde kulturen, kan ses på som et langsiktig tiltak for å skape arbeidsglede blant medarbeidere

Gjennom vår analyse fremkommer det ikke andre konkrete tiltak hos våre informanter enn disse som er nevnt her. Det kan det tyde på at forhold som gode relasjoner på arbeidsplassen, et arbeidsmiljø som er preget av kommunikasjon, og opplevelse av å mestre de arbeidsoppgavene de utfører, er forhold som er sterkere motivasjonsfaktorer for å dra på jobb, enn disse konkrete tiltakene er.

7.4 Konklusjon

”Hvordan kan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede bidra til langtidsfriske medarbeidere?”

Det fremkommer at en god relasjon mellom leder og medarbeider er en sterk friskfaktor, både for de ansatte, men også for lederen selv. Lederen skaper relasjonene gjennom effektiv bruk av kommunikasjon og dialog, noe som blir lagt merke til og anerkjent av medarbeiderne. Fra

våre informanternes synspunkt har det kommet frem at en leder som lytter og ser deg og dine behov er en av de viktigste lederegenskapene. De hevder videre at deres ledere har denne egenskapen, noen i større grad enn andre. Selv om relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig, så har vi i vår forskning kommet over at relasjonen mellom medarbeider og medarbeider kan være likeså viktig. Hvis denne relasjonen er god vil den gi økt arbeids glede. Sosial tilhørighet og samhold mellom kollegaer verdsettes høyt og er med på å gjøre at flere av våre informanter gleder seg til å gå på arbeid.

Lederen spiller en rolle når det kommer til å styrke de ansattes kontroll over arbeidsoppgavene og mestringsfølelse. Arbeidsoppgavene karakter har også framkommet som viktig. For alle våre informanter er det viktig at arbeidshverdagen er fylt med et meningsfylt innhold hvor de får mulighet til å gjøre en forskjell for både kunder og bedriften.

Vi hadde på forhånd av denne undersøkelsen en rekke teoretiske antagelser om hvordan friskfaktorene arbeids glede og ledelse kan bidra til å få langtidsfriske medarbeidere. Disse ble presentert i en selvlaget figur i slutten av kapittel 4. Vi føler at alle disse faktorene har framkommet gjennom vår empiriske undersøkelse, dog i ulik grad. På bakgrunn av de funn som er gjort i studiene og tidligere utført forskning er det nærliggende at lederen og ledelsen vil kunne påvirke arbeids gleden og friskheten blant ansatte.

Vi ønsket å få et innblikk i hvilke tiltak bedriftene gjorde for å fremme langtidsfriskheten. Alle bedriftene utfører en rekke tiltak for å fremme trivsel og bidra til et bedre fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Virksomhetene utfører medarbeidersamtaler, disse fungerer slik de skal. De har også ulike sosiale sammenkomster som oppleves som positivt både for de ansatte og lederne. Bedriftene har på forskjellige måter tilrettelagt det slik at de ansatte kan gå på jobb selv om de har noen form for svekket arbeidsevne. Enten ved at bedriften omrokerer ressursene, eller at de andre ansatte tar i et ekstra tak hvis nødvendig. Dette framkommer som noe så er med på å skape en god kultur.

Vi antar at dersom vi hadde intervjuet bedrifter som har høyt sykefravær, og et ønske om å bli langtidsfrisk, ville det sannsynligvis framkommet at andre og ekstraordinære tiltak ville vært nødvendig å innføre. Fellestrekket ved våre bedrifter er at de er valgt ut fra kriteriet om at de har lavt sykefravær. Vi føler at det er viktig å påpeke at når bedriftene har nådd sitt mål om å bli langtidsfrisk, så må de huske på at dette er en kontinuerlig prosess. Fokuset på

medarbeidernes trivsel, helse og friskhet må ikke glemmes selv om bedriften er på et godt sted.

Svakheter ved oppgaven

De synspunktene som fremkommer i denne oppgaven, er våre informanternes mening, og vi kan med dette ikke si hvordan det er for medarbeidere i andre virksomheter. Ledelsen i våre utvalgte virksomheter valgte ut de medarbeiderne vi intervjuet. Dette kan være et strategisk valg fra bedriftsledelsen, dersom de ønsket å vise bedriften frem fra sin beste side. Det kan tenkes at om vi hadde fått muligheten til å velge disse ut selv, ville det fremkommet andre synspunkter og meninger.

Mennesket i seg selv er komplekst og dynamisk, det som er en viktig friskfaktor for noen på nåværende tidspunkt, trenger ikke å være det i fremtiden. Dette gjør at vi ikke kan gi noe direkte svar på hva som er vedvarende friskfaktorer. Det er få ulikheter mellom våre informanternes oppfatninger om hva de mener er avgjørende for trivsel og arbeidsglede, og på bakgrunn av vår oppgaves omfang kan vi ikke si om det er tilfeldig eller ikke.

I etterkant ser vi at vi burde stilt flere spørsmål om friskhet og helse, for å få en dypere forståelse av våre informanternes holdninger. Vi har heller ikke stilt spørsmål til våre informanter om føler at det er for mye fokus på friskhet i bedriften. Dette er noe vi burde gjort for å få frem om fokuset på langtidsfriskhet kan bli for sterkt, slik at enkelte kan føle seg presset til å gå på jobb selv om de burde vært hjemme.

Våre utvalgte virksomheter, er strategisk utvalg ut fra kriteriet om at de har lavt sykefravær. Dersom vi hadde vært inne i en virksomhet med høyt sykefravær kunne vi fått helt andre svar enn de som fremkommer i denne oppgaven.

De fleste av våre utvalgte teorier er omfattende, og flere av dem er store fagområder og egne forskningsfelt. Utfordringen har vært å begrense disse, og presentere det vi mener er relevant for oppgaven uten å overse viktige elementer.

En svakhet ved kvalitative forskningsopplegg er at forskeren ofte er preget av sine egne meninger og forhåndsoppfatninger, dette kan føre til at andre kan komme til å tolke datamaterialet på en annen måte.

Fremtidig forskning

Fokuset i denne oppgaven har vært avgrenset til friskfaktorene arbeidsglede og ledelse, vi har ikke sett på andre utenforstående forhold. Det ville være spennende å se på andre friskfaktorer utenfor arbeidsplassen. Det kan vise seg at faktorer utenfor arbeidsplassen er friskfaktorer som er med på å skape langtidsfriskhet. Dette er noe det er mulig å forske videre på.

Det kunne også vært interessant og sett på virksomheter som har en ledelse som kan oppfattes som meget autoritær, og sammenlignet disse med våre informanternes synspunkter og meninger. For å se om det er ulikheter i hvordan de opplever ledelsen og hva som er friskfaktorer i slike bedrifter.

En annen mulighet for fremtidig forskning hadde vært å gjennomføre en longitudinell undersøkelse. Dette kunne blitt gjort for å se på fenomenet langtidsfrisk over en lengre periode, og hvordan ulike forhold og faktorer endres over tid.

Avslutningsvis

For oss har arbeidet med denne oppgaven vært en spennende og lærerik prosess. Vi håper at lesere av denne oppgaven har fått økt forståelse av fenomenet langtidsfrisk, og hvordan friskfaktorene ledelse og arbeidsglede kan være med på å bidra til å få langtidsfriske virksomheter.

Vi vil avslutte vår oppgave med følgende sitat til ettertanke:

«Det gode arbeidet er ikke noe nytt, det er gammelt som mennesket selv. Det gode arbeidet dreier seg om å dekke grunnleggende menneskelige behov – nå som før. Det nye er nå som alltid, at vi må finne vår vei i vår tid. Da tror jeg at hver og en av oss må dukke ned i egen selvinnsikt, Hva er bra slik jeg har det nå? Hvor er mine savn? Hva kan vi gjøre sammen på vår arbeidsplass helt konkret for å få det bedre?» (Haugen, 2004 s.5)

Litteraturliste:

Bøker

Berg, M.E., (2008). *Ledelse – verktøy og virkemidler*. 3.utgave, Universitetsforlaget.

Einarsen, S. og Skogstad A. (red) (2011). *Det gode arbeidsmiljø*. 2. Utgave. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Forslin, J., Abrahamsson K., Bradley G., Bryttin T., Eriksson T, Miller M., Søderlund B. &

Trollestad C. (2003). *Friskfaktorer i arbeidslivet*, 1. utgave, Elanders Gummessons

Haugen, P.E (2004). *Medarbeiderskap*. 1. utgave. Gyldendal Norsk Forlag,

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke A/S.

Johannessen, J.A. og Olsen B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tuft P.A (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave Abstrakt Forlag.

Johnsson, J. Lugn, A. Rexed, B. (2006). *Langtidsfrisk. Slik skapes helse, effektivitet, og lønnsomhet*. 1. utgave. Genesis Forlag, Kjeller.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave Gyldendal akademiske forlag

Larsen, R.P. (2004). *Lederens kommunikasjonsbok*. Cappelen Akademisk Forlag, Bokklubben Jobb & Ledelse.

Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave Gyldendal Akademiske Forlag.

Roos, G. Krogh, G.V., Roos, J. med Christmas, L.B. (2010). *Strategi – en innføring*. 5. utgave Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Schein E. (1980) *Organisasjonspyskologi* 3. utgave. Forlaget Tanum-Norli A/S.

Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. 3.utgave. Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp*. Universitetsforlaget.

Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.

Sætre, A.S, (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner. Perspektiver og prosesser*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse*. 3. utgave. Gyldendal Akademiske Forlag.

Yin, K, R. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. 4 utgave. Sage Publications, Inc.

Internettkilder

Aprokom.dk *Douglas McGregors teori X og Y*. Tilgjengelig fra:

<http://www.aprokom.dk/cm223/> (Hentet: 26. april 2013).

Arbeidsmiljøloven (A) (10.12.1999,/21.12.2000). Tilgjengelig fra:

<http://www.lovdatab.no/all/tl-19970228-019-022.html> (Hentet: 1.mai 2013).

Arbeidsmiljøloven (B) (17.06.2005). Tilgjengelig fra: <http://www.lovdatab.no/all/hl-20050617-062.html#12-9> (Hentet: 4.mars 2013).

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (23.11.2006). – *Hva vet vi om årsakene til sykefravær og hva kan vi gjøre for å redusere det?*

Tilgjengelig fra : <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/aid/kampanjer/2007/arbeidslivsforum/Kommende-moter-og-aktiviteter/Avviklede-moter-og-aktiviteter/Hva-vet-vi-om-arsakene-til-sykefravar-og.html?id=456401> (Hentet: 27.04.2013).

Berg, M.E. (27.08.2008). - *Bedre ledelse med positiv psykologi*.

Tilgjengelig fra: <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/Nyheter-2008/Bedre-ledelse-med-positiv-psykologi/> (Hentet: 04. februar 2013).

Berge, C. (03.05.2010). *Sykefravær, egen - og legemeldt. Uendret sykefravær siden 2001*

Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/uendret-sykefravaer-siden-2001--31126> (Hentet: 20.mai 2013).

Bjørkum, P. *Langtidsfrisk, det handler om å bestemme seg*.

Tilgjengelig fra: <http://www.ledernytt.no/langtidsfrisk-andash-det-handler-om-aaring-bestemme-seg.4515853-112525.html> (Hentet: 20.mars 2013).

Bjørnstad, O. (16.01.2013). *Jakten på friskfaktorene og langtidsfriske*. Tilgjengelig fra:

<http://www.stami.no/jakten-pa-friskfaktorene-og-langtidsfriske> (Hentet: 29.april.2013).

Businessmastering.com. *Medarbeiderskap*.

Tilgjengelig fra: <http://www.businessmastering.com/no.html#medarbeiderskap> (Hentet: 10.april 2013).

Chaffey, P. (06.06.2011). *Kunsten å lede kunnskap*.

Tilgjengelig fra: <http://abelia.no/ledelse/kunsten-aa-lede-kunnskap-article1551-129.html>

Farbrot, A. (31.06.2009). *Motivasjon slår lønn*.

Tilgjengelig fra: <http://www.forskning.no/artikler/2009/august/227718> (Hentet: 24. april 2013)

Gimmestad, J. og Hellstrøm, U.P [09.09.2012] - *Har du en ildsjel på jobb?*

Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/jobb/Har-du-en-ildsjel-pa-jobben-6984952.html>

Glasø, L. (2008) *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider relasjonen*

Tilgjengelig fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=38998&a=2 (Hentet: 11.april-2013)

Glasø, L. og Larsen, M.N (2010), *Positiv organisasjonsatferd*.

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/positiv-organisasjonsadferd> (Hentet: 04.februar 2013)

Granerud, M.(02.01.2004/14.06.2010) *Medarbeidersamtale*.

Tilgjengelig fra: <http://www.ukeavisenledelse.no/nyttig/maler/medarbeidersamtale/> (Hentet: 13.april 2013)

Grennes, T, (2012) *På jakt etter en norsk ledelsesmodell*.

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell> (Hentet: 10.april 2013)

Hagberg, G.H [17.9.2010] *Til stede? – jeg var jo der!*

Tilgjengelig fra: (<http://levebevisst.no/2010/09/til-stede-jeg-var-jo-der/>) (Hentet: 22. april 2013)

Hagen, Ø. Steiro, T. (2001) *Kunnskapsøkonomien – gammel vin på ny flaske?*

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/kunnskapsoekonomien-gamal-vin-paa-ny-flaske>

(Hentet: 27. mars 2013)

Haugen R. og Semundseth R. - *Selvledelse i praksis*

Tilgjengelig fra: <http://www.businessmastering.com/no.html#selvledelse> (Hentet: 4. januar

2013)

Hetland, H. (2008). *Transformasjonsledelse, inspirasjon til endring.*

Tilgjengelig fra: http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40578&a=2 (Hentet:

27.03.2013)

Jobbmagasinet (06.08.2011) – *10 tips for et godt arbeidsmiljø.*

Tilgjengelig fra: <http://jobbmagasinet.com/10-tips-for-et-godt-arbeidsmiljo/>

(Hentet: 26. februar 2013)

Johannessen, J.A og Olsen B. 2009, *Positivt lederskap.*

Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/positivt-lederskap> (Hentet: 04. februar 2013; 10. april

2013)

Kaspersen, L, (2009) *Matcher du og jobben?*

Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/karriere/article2013230.ece> (Hentet: 21. april 2013)

Koren, P. C *Hva er psykososialt arbeidsmiljø. Psykososialt arbeidsmiljø – et samlebegrep.*

Tilgjengelig fra: <http://www.hmsonline.no/publisher/publisher.asp?id=51&tekstid=303>

(Hentet: 21 oktober 2012)

Kkporsgrunnvgs (2012) - *Subkultur* Tilgjengelig fra:

<http://kkporsgrunnvgs.wikispaces.com/Subkultur> (Hentet: 12. april 2013)

Langtidsfrisk.se (2011) - *Långtidsfrisk*

Tilgjengelig fra: www.langtidsfrisk.se/sv/langtidsfrisk/ (Hentet: 08. november 2012)

Ljungkvist, E. (09.12.2010)

Tilgjengelig fra: http://www.idebanken.org/Forside/Faktaark/_attachment/266202?_ts...

(Hentet: 16 oktober 2012)

Liverød, S.R (16.5.2011) *De psykiske forsvarsmekanismene.*

Tilgjengelig fra: <http://www.webpsykologen.no/artikler/psykiske-forsvarsmekanismer/>

(Hentet 11.april 2013)

Nerstad C.G.L (30.01. 2012) - *Suksess på jobben.*

Tilgjengelig fra: <http://www.bi.no/forskning/Nyheter/nyheter-2012/suksess-pa-jobben/>

(Hentet: 25.februar. 2013)

Spurkeland, J, *Ledelse av likeverdighet*

Tilgjengelig fra: <http://www.relasjonsledelse.no/default.asp?tekst=fagart9> (Hentet 26. april 2013)

Prevent.se (A).- *Om Prevent*

Tilgjengelig fra: <http://www.prevent.se/sv/Toppmenyn/Om-Prevent> (Hentet 24. april 2013)

Prevent.se (B) – *Friskfaktorer*

Tilgjengelig fra: <http://www.prevent.se/Amnesomrade/Halsa/Friskfaktorer> (Hentet 24.april 2013)

Risan, H [2012] - *Dyadisk lederskap.* Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/dyadisk-lederskap> (Hentet: 29.april.2013)

Sabel, B. (26.02.2008) - *Hva er et godt arbeidsmiljø?*

Tilgjengelig fra:

http://www.nj.no/no/Dine_rettigheter/Arbeidsmiljohandbok/Fysisk_og_psykisk_arbeidsmiljo/Hva+er+et+godt+arbeidsmilj%C3%B8%3F.b7C_wZLSYE.ips (Hentet: 26.februar 2013)

Sinnethelse.no (12.05.2002) – *Stress, mestring og helse.*

Tilgjengelig fra: <http://www.sinnethelse.no/artikler/stressmestring.htm>

(Hentet:14.mars 2013)

Stangeland, T.K. *Moderne organisasjonsformer*.

Tilgjengelig fra: http://www.ipo.no/Organisasjonsutvikling/moderne_organisasjonsformer.htm

(Hentet: 4. februar 2013)

Slinning, E. og Haugen, R. (13.06.2010) *Helsefremmende lederskap – forutsetningen for å helsefremmende arbeidsplasser*.

Tilgjengelig fra: <http://www.absentia.no/article.aspx?articleID=2409> (Hentet: 12. april 2013)

Ssb.no (14.03.2012) *Sykefravær 4. Kvartal 2012*. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal> (Hentet: 20 mai 2013)

Kkporsgrunnvgs (2012) – *Subkultur*. Tilgjengelig fra:

<http://kkporsgrunnvgs.wikispaces.com/Subkultur> (Hentet: 12. april 2013)

Teamwork.no. *Medarbeiderskap*. Tilgjengelig fra:

<http://www.teamwork.no/medarbeiderskap.asp> (Hentet: 10. april 2013)

Virke.no (A) [06.03.2013] – *Arbeidsglede betaler seg*.

<http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Sider/Arbeidsglede-betaler-seg.aspx>

(Hentet: 15. april 2013).

Virke.no (B)- *Arbeidsglede virker*

http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Gevinster%20ved%20arbeidsglede%202013_Endelig%20versjon.pdf (Hentet: 15. april 2013)

Virkepluss.no *Effektive ledere har en ting til felles: Emosjonell intelligens*

Tilgjengelig fra: <http://www.virkepluss.no/kunnskap/artikler/Sider/Effektive-ledere-har-en-ting-til-felles-emosjonell-intelligens.aspx> (Hentet: 23. april 2013)

Ørjasæter, E (25.11.2009) – *Sannheten om sykefraværet*. Tilgjengelig fra:

<http://e24.no/kommentarer/e24-kommentarer/sannheten-om-sykefravaer/3389788> (Hentet:

29. april.2013)

Vedlegg:

Vedlegg 1:

Intervjuguide for intervju til de ansatte

Intervjuprosessen

* Presentasjon av oss

* Hvem vi er og hvem skal gjøre hva

* Presentasjon av vår undersøkelse:

Vi ønsker i vår undersøkelse å se på om ledelsen er med på å bidra til langtidsfriske medarbeidere. Vi vil primært se på følgende spørsmål knyttet til problemstillingen:

Sentrale spørsmål er:

- Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?
- Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?
- Hvilke tiltak benytter de ulike bedriftene seg av for å fremme langtidsfriskhet?

Forespørsel om diktafon

* For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen

* Intervjuet vil etterpå transkriberes.

* Etter dette vil tapen slettes.

I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:

* Tiltak

* Ledelse

* Trivsel/friskfaktorer

* Intervjuet vil være semistrukturert/samtalepreget og vare i ca. 30 minutter

* Anonymitet:

* Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave, hvis det er ønskelig.

Innledningsspørsmål:

1) Kan du fortelle litt om deg selv? (Navn, alder, familie, interesser, utdannelse)

- 2) Hvor lenge har du vært ansatt?
- 3) Hva er dine arbeidsoppgaver?

Opplæring:

- 4) Hvilken opplæring fikk du da du startet i jobben?
- 5) Hvor lang opplæring?
- 6) Følte du den var god nok?

Sykefravær:

- 7) Har du vært sykemeldt?
- 8) Hvis nei, hva føre til at du går på jobb selv om du er litt dårlig?
- 9) Hvis ja, er det på grunn av forhold på jobben?
- 10) Hva førte til at du kom tilbake på jobb?

Trivsel/friskfaktorer:

- 11) Hvilke faktorer er avgjørende for deg for at du skal holde deg frisk?
- 12) Hvilken faktorer er med på å skape mistriivsel på arbeidsplassen?
- 13) Hva er energitappende faktorer som kan hindre deg i å holde deg frisk?
- 14) Gleder du deg til å gå på jobb? Hvorfor?
- 15) Hva skal til for at du skal få mestringsfølelse på jobb?
- 16) Er det rom for humor og lek på arbeidsplassen? (Kan du komme med eksempler)
- 17) Hva er en god dag på jobben?
- 18) Pluss og minus med jobben din
- 19) Hvordan er arbeidsmiljøet deres?
- 20) Trives du med arbeidsoppgavene dine? (Er de interessante, varierte og utfordrende)
- 21) Ville du anbefalt arbeidsplassen din til andre? Hvorfor?

Motivasjon:

- 22) Hva motiverer deg?
- 23) Føler du at lønnen din er rettferdig med tanke på arbeidsinnsatsen du gjør? Kan du utdype?
- 24) Har dere belønningssystemer? Hvordan fungerer de?

Tiltak:

- 25) Hvilke tiltak har dere på arbeidsplassen som er med på fremme friskhet?
- 26) Har dere sosiale sammenkomster på jobb? (Gjør dere ting sammen etter jobb, julebord, vinlotteri. trening)

Din arbeidshverdag:

- 27) Har du ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon? (Hvis du må være hjemme med sykt barn har du mulighet å jobbe på kveldene? Fleksitid?)
- 28) Føler du at du kan utvikle deg faglig og personlig i din jobb?
- 29) Er du fornøyd med den personalpolitikken som blir benyttet?
- 30) Har dere et administrativt system som fungerer? (beskjeder, mail, datasystemer)
- 31) Føler du at du blir sett/hørt av dine kollegaer og lederen din?
- 32) Fysiske tiltak (bedre kontorstoler, trening i arbeidstiden, turklær-barnehage)

Oppfølging:

- 33) Har dere medarbeidersamtaler? Hvis ja. Hvordan synes du den fungerer? Blir du tatt på alvor? Skjer det endringer etter medarbeidersamtaler?
- 34) Har det noen gang vært gjennomført endringer på arbeidsplassen? Hvordan føltes disse endringene for deg? (medvirke informasjon, delta på slike prosesser)

Ledelse:

- 35) Hva er en god leder for deg?
- 36) Hvordan vil du beskrive din leder?
- 37) Hvordan får du tilbakemelding på arbeidet du gjør?
- 38) Hvordan motiverer lederen din deg?
- 39) Hvordan tar lederen din imot deg dersom du ønsker å snakke med han eller hun?
- 40) Hvis du har gjort en dårlig jobb, hvordan tar lederen din opp dette? (Vanskelige tema, konstruktiv kritikk)

Avslutningsvis:

- 41) Hvis du var leder i den bedriften du jobber i for en dag, hva slags endringer ville du gjort for at de ansatte skulle trivdes enda bedre på jobb? (Siste spørsmål)

Vedlegg 2:

Intervjuguide for intervju til ledelsen

Intervjuprosessen

- * Presentasjon av oss
- * Hvem vi er og hvem skal gjøre hva
- * Presentasjon av vår undersøkelse:

Vi ønsker i vår undersøkelse å se på om ledelsen er med på å bidra til langtidsfriske medarbeidere. Vi vil primært se på følgende spørsmål knyttet til problemstillingen:

- Hvilke forhold innenfor ledelse er med på å fremme friskhet?
- Hva er med på å skape arbeidsglede hos mennesker?
- Hvilke tiltak benytter de ulike bedriftene seg av for å fremme langtidsfriskhet?

Forespørsel om diktafon

- * For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
- * Intervjuet vil etterpå transkriberes.
- * Etter dette vil tapen slettes.

I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:

- * Tiltak
- * Ledelse
- * Trivsel/friskfaktorer
- * Intervjuet vil være semistrukturert/samtalepreget og vare i ca. 30 minutter
- * Anonymitet:
- * Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave, hvis det er ønskelig.

Innledningsspørsmål:

- 1) Kan du fortelle litt om deg selv? (Navn, alder, familie, interesser?)
- 2) Hvor lenge har du vært ansatt?
- 3) Hva er dine arbeidsoppgaver?
- 4) Hvor mange ansatte har du ansvar for?
- 5) Hva er din utdanning? Har du noen spesiell utdanning innenfor ledelse? (oppfatninger om

ledelse – egen rolle (hva, hvordan) visjon og realitet, handlingsrom)

Ledelse

- 6) Hva mener du er viktig for å ha en god relasjon til dine ansatte? (tillit, dialog, kommunikasjon, «min dør er alltid åpen»)
- 7) Kan du beskrive deg selv i lederrollen?
- 8) Hva føler du er dine styrker/svakheter som leder?
- 9) Hva er din største utfordring som leder?
- 10) Hva er det morsomste/verste med å være leder?
- 11) Får du tilbakemelding på det arbeidet du gjør fra dine ansatte og evt. Andre ledere? (ledelse)
- 12) Hvordan tar du opp vanskelige tema med dine ansatte? (Er det lett å gi konstruktiv kritikk? Hvis en ansatt har gjort en feil hvordan tar du dette opp med den ansatte?)
- 13) Føler du at du kan utvikle deg faglig og personlig i din jobb? (tiltak)Hvordan?

Trivsel/friskfaktorer

- 14) Hvilke faktorer er avgjørende for deg for at du skal holde deg frisk?
- 15) Hvilken faktorer er med på å skape mistriivsel på arbeidsplassen?
- 16) Hva er energitappende faktorer som kan hindre deg i å holde deg frisk?
- 17) Gleder du deg til å gå på jobb?
- 18) Hva tror du er viktig for de ansatte slik at de holder seg friske?
- 19) Hva motiverer deg?
- 20) Er det rom for humor og lek på arbeidsplassen? (Kan du komme med eksempler)
- 21) Føler du at du har en god relasjon med dine ansatte? Hvis nei, hvordan kan dette bli bedre? Hvis ja, hvorfor?
- 22) Hvilke faktorer tror du er med på å skape mistriivsel på arbeidsplassen?

Tiltak:

- 23) Hvilke tiltak gjør du for å fremme friskhet på arbeidsplassen?

Sykefravær:

- 24) Hvilke tiltak gjør dere på arbeidsplassen for å få ned sykefraværet?
- 25) Hvilke utfordringer har dere relatert til sykefraværet?

26) Hva er dere gode på?

27) Hva kan dere bli bedre på?

Oppfølging:

28) Hvordan foregår opplæringsprosessen i deres virksomhet? Tror du den er god nok?

29) Hvor lang opplæring? Er den tilpasset hver enkelt? (forutsetninger/begrensninger, særlige utfordringer.)

30) Hvordan er det med endringsprosesser? Får de ansatte delta? Være med å medvirke/påvirke? Får de informasjon om slike prosesser?

31) Har dere medarbeidersamtaler? Hvis ja. Hvordan synes du den fungerer? Blir de ansatte tatt på alvor? Skjer det endringer etter medarbeidersamtaler?