

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat:

---

Kari Øiestad Schjelderup, kandidatnummer 101

Torill Rebbestad, kandidatnummer 110

Hvilke ledelsesfaktorer fremmer  
langtidsfriske medarbeidere?

---

Dato: 13.mai 2019

Totalt antall sider: 106

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis has been to look at how management can promote long-term healthy employees. There is little research within the area that deals with the connection between management and long-term healthy employees. By looking at this context, we can gain knowledge of leadership factors that help to keep a high presence at work.

The thesis is limited to a care unit in a municipality. We have chosen this because the municipal sector accounts for more than half of the costs related to sickness leave in Norway. However, there are large differences between the municipalities, but also from unit to unit in the same municipality. In practice this means a municipality can have units with large differences in presence at work.

We chose to carry out a qualitative study with two focus groups, each of which consisted of five informants with a health care background. One group consisted of managers, employees elected representatives and safety delegates in the unit, the other group consisted of long-term healthy employees

The thesis is empirical, and we have looked at management in three dimensions. We have looked at our employees' self-management, the leaders leadershipstyles and how the various parties cooperate as part of the management of the business.

The results of the research show that there are factors within all three management dimensions that are important for long-term healthiness. The individual employee must have the willingness to train in developing their own skills and ability to dispose of their resources in a 24-hour perspective.

The leader must have the ability to create confidence, the courage to challenge, the ability to develop party-based leadership, recognize the collective knowledge, will and ability to lead. Through shared management one must acknowledge that one has a shared responsibility for the development of the working environment and a common understanding of the social mission.

In the work of developing individuals and organizations, it is necessary to work both at the individual and the system level. Shared management becomes an important tool for developing individuals and organizations in a long-term healthy direction.

## FORORD

Denne masteroppgaven skrives som en avslutning på en treårig master i business administration (MBA) i ledelse ved Nord universitet. Arbeidet har vært svært spennende og lærerikt. Det vi har lært underveis, både i studiet og i oppgaveskrivingen, har vært direkte anvendbart i jobben vår.

Det er svært mange som fortjener en takk. Vi vil først og fremst takke veilederen vår Tom Karp. Han var den første som skjønnte hva vi ville undersøke og hvorfor vi var så interessert i «langtidsfriskhet» og ledelse. Takk for oppriktig interesse og gode tilbakemeldinger underveis i prosessen. John-Arild Johannessen og Tom Karp skal ha stor takk for svært inspirerende og lærerike forelesninger i løpet av studietiden. Disse har utfordret tankesettet vårt og bidratt til at vi har sett nye sammenhenger.

Vi vil takke «Solstrand hjemmetjeneste» og alle informantene som har bidratt til forskningen vår. Oppgaven hadde ikke vært mulig uten den velvilligheten som vi har blitt møtt med i forkant og underveis i arbeidet. Samtidig vil vi rette en stor takk til vår egen arbeidsgiver som har lagt til rette for at vi har kunnet bruke en del arbeidstid på studiet, og for at vi har kunnet bidra inn i vår egen enhet med det vi har lært underveis i studiet.

Friskgården har stilt kunnskap og kompetanse til rådighet, noe vi setter utrolig stor pris på. Spesielt vil vi rette en stor takk til Aud Ramberg som har vist at hun har hatt troen på oss, og som har bidratt med gode refleksjoner, diskusjoner og ukuelige entusiasme. Hun har tatt seg tid til å lese igjennom råutkastet til oppgaven og gitt oss gode tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Vi vil også få takke vår familie og våre venner for at vi har kunnet prioritere tid på oppgaven, og for å ha holdt ut med våre entusiastiske fortellinger om framdriften i oppgaveprosessen. Til slutt vil vi takke hverandre for tre inspirerende, utviklende og morsomme år. Oppgaven hadde ikke sett dagens lys uten gjensidig støtte og felles mål. Vi velger derfor å oppsummere dette med et ordtak som også beskriver ledelsesperspektivet i oppgaven - gullet som ligger i å jobbe sammen for å skape endring og utvikling.

*«Saman er ein mindre aleine»*

*(Anna Gavalda)*

Steinkjer, 13. mai 2019

Torill Rebbestad

Kari Øiestad Schjelderup

## **SAMMENDRAG**

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan ledelse kan fremme langtidsfriske medarbeidere. Innen fagområdet som handler om sammenhengen mellom ledelse og langtidsfriske medarbeidere finnes det lite forskning. Ved å se på denne sammenhengen kan vi få kunnskap om ledelsesfaktorer som bidrar til å holde et høyt nærvær på jobb.

Oppgaven er avgrenset til en omsorgsenhet i en kommune. Vi har valgt dette fordi kommunal sektor står for over halvparten av kostnadene knyttet til sykefravær i Norge. Imidlertid er det store forskjeller mellom kommunene, men også fra enhet til enhet i samme kommune. I praksis betyr dette at det i to kommunale hjemmetjenester kan være store forskjeller i nærværet.

Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med to fokusgrupper som hver besto av fem informanter med helsefaglig bakgrunn. Den ene gruppen besto av ledere, tillitsvalgte og verneombud i enheten, den andre gruppen besto av langtidsfriske medarbeidere.

Oppgaven er empiristyrkt og vi har sett nærmere på ledelse i tre dimensjoner. Vi har sett på medarbeiderne sin selvledelse, leders utøvelse av ledelse og partssamarbeidet som en del av ledelsen av virksomheten.

Resultatet av forskningen viser at det er faktorer innenfor alle de tre ledelsesdimensjonene som er av betydning for langtidsfriskhet. Den enkelte medarbeider må ha vilje til å trene på å utvikle egne ferdigheter og evne til å disponere ressursene sine i et 24-timers perspektiv.

Lederen må ha evne til å skape tillit, mot til å utfordre, evne til å utvikle partsbasert ledelse, anerkjenne den kollektive kunnskapen og vilje og evne til å lede. Gjennom partsbasert ledelse må man ha en erkjennelse av at man har et felles ansvar for utviklingen av arbeidsmiljøet og en felles forståelse av samfunnsoppdraget. I arbeidet med å utvikle individer og organisasjoner er det nødvendig å jobbe både på individ- og systemnivå. Partsbasert ledelse blir et viktig verktøy for å utvikle individer og organisasjoner i en langtidsfrisk retning.

## Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>ii</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>iii</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>iv</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Aktualisering .....	5
1.3 Problemstilling.....	6
1.4 Definisjoner .....	7
1.5 Avgrensing.....	8
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 Ledelse.....	9
2.1.1 Praksisorientert ledelse.....	10
2.1.2 Positivt lederskap .....	11
2.1.3 Selvledelse.....	15
2.2 Arbeidshelse og langtidsfriskhet i et salutogent perspektiv .....	17
2.2.1 Langtidsfriske medarbeidere .....	18
2.2.2 Salutogenese og «opplevelse av sammenheng».....	19
2.2.3 Salutogent lederskap .....	21
2.3 Relevant forskning.....	24
2.3.1 NED satsing og Mestringsorientert ledelse .....	24
2.3.2 STAMI's forskning på arbeidsmiljø .....	28
2.3.3 Den norske modellen.....	32
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>36</b>
3.1 Valg av forskningsstrategi og design.....	36
3.2 Beskrivelse av Solstrand hjemmetjeneste.....	37
3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalgskriterier .....	39
3.4 Dataanalyse.....	42
3.5 Refleksiv metode .....	43
3.6 Forskningskvalitet .....	47
3.7 Kritikk til metode og design .....	48
3.8 Kritisk refleksjon over egen rolle som forsker .....	48
3.9 Ethiske betraktninger .....	49
<b>4.0 EMPIRI</b> .....	<b>50</b>
4.1 Hvordan kan medarbeidere selv bidra til å holde seg langtidsfriske? .....	51
4.1.1 Data fra intervju med partsgruppen.....	52
4.1.2 Data fra intervju med de langtidsfriske .....	54
4.2 Hvordan kan leder bidra til at medarbeidere holder seg langtidsfriske? .....	59
4.2.1 Data fra intervjuet med partsgruppen.....	60
4.2.2 Data fra intervjuet med de langtidsfriske .....	63
4.3 Hvordan kan partssamarbeid bidra til langtidsfriske medarbeidere? .....	65
4.3.1 Data fra intervjuet med partsgruppen.....	65
4.3.2 Data fra intervjuet med de langtidsfriske .....	67
4.4 Kategorisering .....	68
<b>5.0 DRØFTING</b> .....	<b>72</b>
5.1 Fordeling av kategorier.....	73
5.2 Selvledelse.....	74
5.3 Ledelse.....	76

5.4	Partsbasert ledelse.....	79
<b>6.0</b>	<b>KONKLUSJON .....</b>	<b>82</b>
6.1	Kritikk til egen oppgave .....	84
6.2	Veien videre.....	85
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>86</b>
	<b>OVERSIKT OVER VEDLEGG:.....</b>	<b>89</b>

## **1.0 INNLEDNING**

I denne oppgaven vil vi se på hvordan ledelse kan bidra til at arbeidsplassene har langtidsfriske medarbeidere som kjennetegnes av robusthet og god arbeidshelse. Målet er å kunne peke på hvilke ledelsesfaktorer som fremmer langtidsfriske medarbeidere. Innen fagområdet som handler om sammenhengen mellom ledelse og langtidsfriske medarbeidere finnes det lite forskning. Ved å se på denne sammenhengen kan vi få kunnskap om ledelsesfaktorer som bidrar til å holde et høyt nærvær på jobb. Vi tror at dette er en annen kunnskap om ledelse enn det som foreligger om sykefravær og nærværarbeid.

Vi velger å begrense oppgaven til å se på omsorgssektoren i en kommune. Dette fordi kommunal sektor står for over halvparten av kostnadene knyttet til sykefravær i Norge. Imidlertid er det store forskjeller mellom kommunene, men også fra enhet til enhet i samme kommune. I praksis betyr dette at det i to kommunale hjemmetjenester kan være store forskjeller i nærværet.

### ***1.1 Bakgrunn***

Vi jobber begge på NAV Arbeidslivssenter Trøndelag. Dette er et ressurs- og kompetansesenter for et inkluderende arbeidsliv (IA), og alle fylker har et slikt senter. Arbeidslivssentrene ble opprettet som et virkemiddel i forbindelse med inngåelsen av Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Sentrene skal bistå ledere, tillitsvalgte og verneombud med å arbeide målrettet for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass.

IA-avtalens overordnede mål har vært å bedre arbeidsmiljøet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Partene i arbeidslivet og Regjeringen inngikk den første avtalen i 2001. Avtalen har blitt forlenget 4 ganger etter dette. Innholdet i avtalen har stort sett vært det samme, men målet om å bedre arbeidsmiljøet har kommet tydeligere til uttrykk i de siste avtaleperiodene. Dette er en erkjennelse av at arbeidsmiljøet har stor betydning for fravær og frafall i arbeidslivet.

I den nye avtalen, som går fra 2019-2022 (Regjeringen, 2018, 21. Desember) har arbeidsmiljøets betydning fått en tydeligere posisjon. Selv om det har vært med tidligere, har en ikke klart å fylle begrepet arbeidsmiljø med innhold. I praksis har det også vist seg at forståelsen av begrepet "arbeidsmiljø" har vært ulikt. I virksomhetene har vi opplevd at forståelsen har variert helt i fra å tenke at det handler om felles sosiale aktiviteter på fritiden,

vinlotteri, kake på fredag og trening i arbeidstiden til det psykososiale arbeidsmiljøet. Svært få har snakket om at arbeidsmiljøet handler om arbeidet.

I den nye avtalen, som skal gjelde for alle virksomheter i landet, står partene mye mer samlet om hva det vil si å jobbe med utvikling av arbeidsmiljøet. I forarbeidene til avtalen har det vært jobbet med å få en lik forståelse av hva dette vil si. Pål Molander, direktør i Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), hevder at partene brukte et halvt år på komme fram til en felles forståelse av at arbeidsmiljø handler om arbeidet. Det handler om hvordan vi planlegger, organiserer og utfører arbeidet (STAMI, 2018, 16. November).

En annen styrking i den nye avtalen, er tydeliggjøringen og viktigheten av godt partssamarbeid for å bidra til måloppnåelse. I vår fagforståelse er partssamarbeidet nøkkelen til å lykkes med endrings- og utviklingsarbeid. Dette kommer også til uttrykk i den nye avtalen gjennom at alle bestillinger til NAV Arbeidslivssenter skal være signert av partene og ikke være en henvendelse fra en av partene alene.

Da avtalen ble inngått i 2001, var en av målsettingene å redusere sykefraværet med 20 % sammenlignet med 2.kvartal 2002. Selv om vi nå har hatt IA-avtale i 18 år, har vi fortsatt ikke nådd målet om 20 % reduksjon. Privat sektor, og spesielt norsk industri, har nådd målet. Offentlig sektor, og da spesielt kommunal sektor, har derimot hatt et vedvarende høyt sykefravær i perioden. Det er spesielt langtidsfraværet som er høyt. Det stilles nå spørsmål fra flere hold om ressursbruken knyttet til IA-avtalen ettersom vi fortsatt ikke har nådd målet om reduksjon i sykefraværet og inkludering av personer som står utenfor arbeidslivet. For å opprettholde velferdsstaten ser partene at det er nødvendig å jobbe videre med å redusere sykefraværet. Målsettingen i den neste 4-års perioden er derfor å redusere sykefraværet med 10 % gjennom å jobbe forebyggende med fravær og frafall, gjennom å jobbe med arbeidsmiljøet.

Sykefraværet koster over 22 milliarder pr år, og kommunal sektor står for over halvparten av dette. Siden IA-avtalen ble inngått har fraværet i denne sektoren økt med 15 %. Dette på tross av at kommunene har hatt samme målsetting om en reduksjon på 20 %. I KS (Kommunenes sentralforbund) sin arbeidsgivermonitor oppgir rådmenn at sykefraværet er en av de største arbeidsgiverutfordringene. Ikke bare utgjør det store kostnader, konsekvensen er også at det tar mye av ledernes tid, bidrar til stressende arbeidsmiljø og rammer evnen til innovasjon (KS, 2017, September).



Mange kommuner har et sykefravær på over 10 % (IBID). Det betyr at 1 av 10 ansatte er borte hver dag. Det er spesielt omsorgssektoren og barnehager som står for det høyeste fraværet. Ledere bruker mye tid og ressurser på å følge opp ansatte som har utfordringer med å mestre jobben på grunn av mer eller mindre definerbare helseutfordringer. Det iverksettes mange tiltak og tilrettelegginger uten av det reduserer fraværet, og mange medarbeidere går i en runddans mellom sykmelding og arbeid. Ifølge fastlege og seniorforsker Erik Werner er det 10 % av de ansatte som står for 82 % av sykefraværet hvert år, noe som underbygger dette (Arbeidsmiljøsentret, 2014, 15.juli). Samtidig betyr dette at 90 % stort sett er på jobb hver dag. Mange av disse vil være langtidsfriske. Det brukes lite tid og ressurser på å finne ut hva som kjennetegner de langtidsfriske, og hvilken type ledelse de trenger for å kunne fortsette å være langtidsfriske medarbeidere over tid.

I møte med rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter uttrykker disse lederne at de gjerne skulle brukt mer av ressursene sine på de langtidsfriske medarbeiderne. På tross av at sykefraværet i mange kommunale enheter er på rundt 10 %, er fremdeles de aller fleste på jobb hver dag og gjør jobben sin. Selv om sykefraværet til en viss grad sirkulerer blant de ansatte, er det noen medarbeidere som oppleves som mer robuste og sjelden eller aldri har fravær. I en hverdag hvor ledelse ofte handler om å manøvrere i kaos, er det lite eller ingen tid som blir brukt til å se på hva slags fellestrekk som kjennetegner de medarbeiderne som har god arbeidshelse. Likevel vet vi at også disse menneskene blir utsatt for belastninger og uhelse i et 24-timers perspektiv.

I Norge skyldes 2/3-deler av sykefraværet muskel- og skjelettlidelser og lettere psykiske lidelser. Samtidig vet vi at 8 av 10 får ryggsmarter i løpet av livet, 1 av 3 voksne rapporterer å ha smerter daglig, og så mange som 1 av 5 vil oppleve å bli deprimert minst en gang i løpet av livet. 1 av 2 vil oppleve selvmordstanker daglig i løpet av en 14 dagers periode og 1 av 4 vil i en periode oppleve å ha utfordringer med rusmidler. Halvparten av oss vil fylle kriteriene for en psykisk lidelse i løpet av livet. Så mange som 50 % av befolkningen har mottatt en livsstønadstiltak fra NAV i løpet av en femårs periode (Legeforeningen, 2014.04. November).

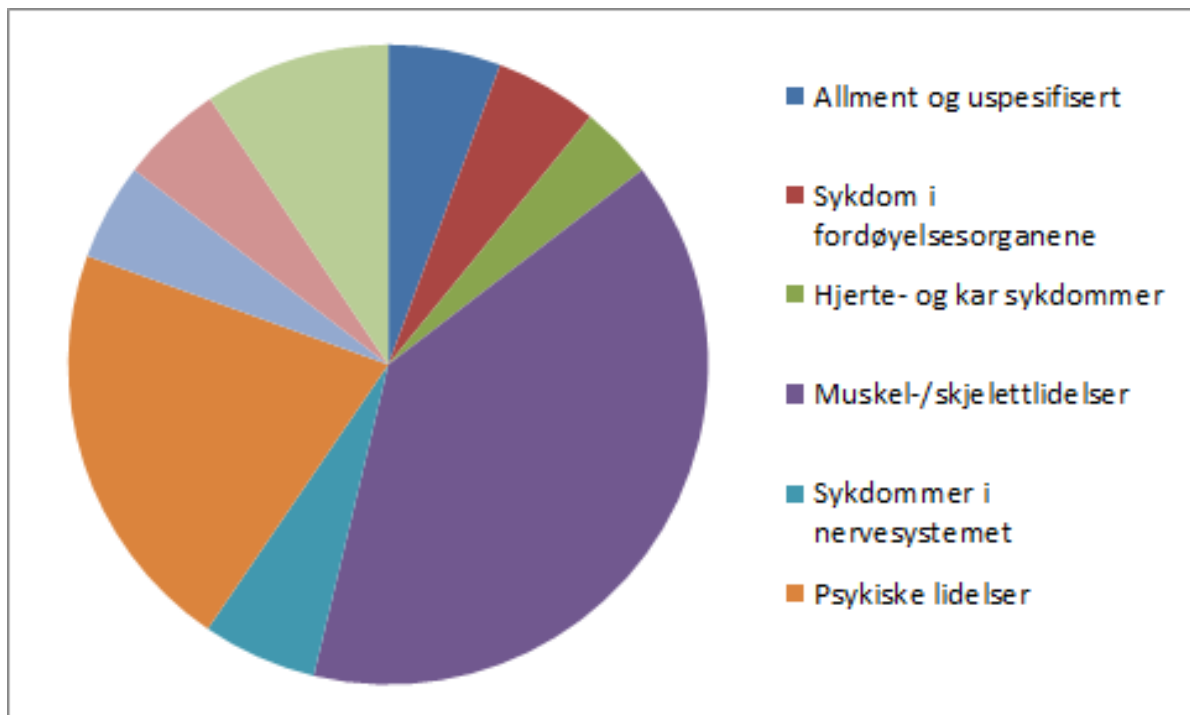
Skal vi ta disse tallene på alvor, så betyr det at muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser er normalt. En refleksjon vi gjør oss på bakgrunn av dette, er at mange av de som er langtidsfriske også må være utsatt for de samme utfordringene knyttet til helse. Mange av de langtidsfriske medarbeiderne er altså på jobb selv om de har helseplager. Dette er noe av det

vi ønsker å få belyst i forskningen vår, spesielt knyttet til hvordan ledelse og selvledelse kan bidra til flere langtidsfriske medarbeidere. Vi håper å kunne definere noen ledelsesfaktorer som har betydning for dette.

Helse kan vurderes på flere måter. For eksempel gjennom de objektive funnene som man kan gjøre ved undersøkelser. I tillegg så vil den enkelte vurdere sin egen helse subjektivt. Opplevelsen av helse og sykdom er derfor ikke det samme.

Hvis vi ser på sykefraværet i Norge i dag, så er hovedvekten av det langvarige sykefraværet forankret i opplevelsen av dårlig helse, og ikke i sykdom (Forskning, 2017, 20. juni). Dette understøttes av NAV sin diagnosestatistikk som viser at 2/3 deler av sykefraværet handler om muskel- og skjelettplager og psykiske lidelser, se figur 1 under (NAV, 2018, 12. Desember).

Figur 1. Hentet fra IA-Weben, NAV 3. kvartal 2018, Altinn



I arbeidet med Inkluderende arbeidsliv har vi hatt en dreining fra å snakke om helse til å snakke om arbeidshelse. Arbeidshelse som begrep har blitt aktualisert gjennom en bevissthet om at man kan arbeide på tross av helseplager. Sett utenfra kan det være vanskelig å forstå hvorfor to personer som objektivt sett ser ut til å ha de samme helseutfordringene kan ha helt ulik grad av deltakelse i arbeidslivet. De to personene kan beskrive sin arbeidshelse som helt forskjellig.

Et vedvarende høyt sykefravær vil være en utfordring for velferdsstaten. I ny IA-avtale har partene forpliktet seg til å redusere sykefraværet med 10 % nettopp fordi at dette er nødvendig for å opprettholde en bærekraftig velferdsstat (Regjeringen, 2018, 21. Desember). I tillegg vet vi at arbeidsdeltakelse er viktig både for individet og for virksomhetene. De senere årene har det vært en dreining i forståelsen av at sykefravær var en privatsak til at arbeidshelse er en sak mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. En del av samfunnsoppdraget til NAV Arbeidslivssenter har vært å utvikle en forståelse for dette på arbeidsplassene, både blant partene og hos de øvrige ansatte.

KS og NAV har siden 2016 hatt en felles satsing for å gi en drahjelp til kommuner som ønsker å få ned sykefraværet. Denne satsingen har fått navnet NED, og blir også kalt for “IA-ledelse 2.0” (KS, 2017, 01). IA ledelse 2.0 skal tilrettelegge for en systematisk innsats mot arbeidsplasser i kommuner som over tid har hatt minst 10 prosent sykefravær. Arbeidet har fokus på mestringsorientert ledelse, oppfølging av sykmeldte og forebygging av fravær. Det gjennomføres samlinger på toppledernivå, deretter med partene på den enkelte enhet og til slutt med alle ansatte på arbeidsplassen. Det tas utgangspunkt i en analyse av nå-situasjonen, og det jobbes med felles forståelse av utfordringsbildet. Arbeidet munner ut i konkrete tiltak i den enkelte enhet.

NED følge-forskes av Agenda Kaupang, i samarbeid med Proba samfunnsanalyse. I skrivende stund foreligger det en rapport som sier noe om erfaringene med arbeidet så langt (KS, 2018, 01. August). Det ble plukket ut noen case-kommuner som har deltatt i en intervjuundersøkelse. Det en oppdaget var at det var forskjeller mellom virksomheter med høyt og lavt fravær. Dette gjaldt spesielt holdninger til sykefravær, mestringsorientert ledelse og mestringsorientert klima. Leder og medarbeidere som var ansatt i virksomhetene med lavt sykefravær var mer opptatt av leders mulighet til å påvirke sykefravær. Disse beskriver også ledere som ser sine ansatte, de er inspirerende, tydelige og oppleves involverende. Et annet fellestrekk er at man har utviklet en kultur der det er naturlig å snakke med lederen sin før man går til legen (IBID).

### ***1.2 Aktualisering***

Rådgiverne på NAV Arbeidslivssenter jobber kontinuerlig med kommunene og prøver å bistå de med de utfordringene de har, ofte knyttet til fravær og nærværsproblematikk. Dette gjelder fortrinnsvis omsorg- og barnehagesektoren. Vi har erfaring med at det å sette oppmerksomhet mot problemet ofte generer en positiv effekt. Likevel ser vi at dette kan ha en kortvarig effekt

for organisasjonene vi bistår, da sykefraværet ofte vil øke når man ikke lenger har fokus på det.

Lederne etterspør ofte foredrag knyttet til «rettigheter og plikter i arbeidslivet». Flere hevder at ansatte er mer opptatt av rettighetene enn pliktene sine som ansatt i en offentlig organisasjon. De oppgir at kunnskap om plikter er mangelvare. Som senter har vi bidratt mye på dette området, men vi stiller oss spørsmål om det vi bidrar med gir den ønskede effekten. Sykefraværet i kommunal sektor har økt med 15 % i IA-avtale-perioden (KS, 2017, 01). På bakgrunn av dette må vi erkjenne at arbeidslivssentrene ikke har utgjort en forskjell for kommunal sektor. Det vi tilbyr påvirker åpenbart ikke den nasjonale sykefraværstatistikken i kommunal sektor.

Fra vårt eget arbeid har vi likevel eksempler på kommuner som har hatt en nedgang i fraværet de siste årene. Innsatsen fra Arbeidslivssenteret har vært betydelig i denne perioden. Vi har jobbet i samhandling med kommunenes bedriftshelsetjenester og partene lokalt på arbeidsplassen. Vi har valgt å jobbe med prosesser over tid, der både individ, ledelsen og partsamarbeidet har blitt utfordret og utviklet.

I flere av disse kommunene har vi erfart at andelen langtidsfriske har økt. Et fellestrekk er at lederne på et tidspunkt reflekterer over, og erkjenner viktigheten av å utøve ledelse for å lykkes i dette arbeidet. Der bestillingen ofte har handlet om å drive en form for «oppdragelse» av de ansatte, har det munnet ut i tiltak for å styrke lederen sitt handlingsrom gjennom å bruke ledelse som et verktøy i hverdagen.

Gjennom en forståelse for hvordan ledelse kan påvirke langtidsfriskhet i denne sektoren, vil det være enklere å utvikle gode verktøy slik at man kan styrke ledelsen. I tillegg vil denne kunnskapen komme medarbeiderne til gode. Ved å øke kunnskapen om hva som virker, kan man utvikle praktiske ledelsesverktøy til bruk i organisasjoner. Effekten vil være økt nærvær og flere langtidsfriske medarbeidere. Økt nærvær og flere langtidsfriske medarbeidere vil styrke arbeidsmiljøet, redusere kostnadene, friggi tid og øke evnen til innovasjon i organisasjonen.

### ***1.3 Problemstilling***

Vi ønsker å finne ut hvordan ledelse kan påvirke graden av langtidsfriskhet på en arbeidsplass, og om vi kan definere noen ledelsesfaktorer som kan ha betydning for dette. I vårt tilfelle er det ledeshandling og prosess som er fokuset og avgrensingen er rettet mot

langtidsfriske medarbeidere. Basert på utfordringene skissert under kapittel 1.2, har vi valgt å forske på følgende problemstilling:

«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?»

Opphavet til begrepet langtidsfrisk kommer fra bedriftslegen Johnny Johnsson (Johnsson et al., 2006, s. 106). I et langtidsfriskt perspektiv snur man fokuset vekk fra sykdom og ser istedenfor på hva som kan bidra til at virksomheten og ansatte kan holde seg friske. Johnsson var opptatt av at man må jobbe både på individ og organisasjonsnivå for å lykkes med dette arbeidet.

Aron Antonovsky var en annen forsker som interesserte seg for at mennesker til tross for sykdom og helseplager kan oppleve mestring, mening og kvalitet i hverdagen (Antonovsky & Sjøbu, 2012, s. 6). I vårt arbeid med inkluderende arbeidsliv, er vi forankret i tre perspektiver som vi mener må virke sammen for å gi effekter. Dette er ledelsesperspektivet, medarbeiderperspektivet og partssamarbeidsperspektivet.

Vår problemstilling tar utgangspunkt i begrepene «ledelse» og «langtidsfriske medarbeidere». Det er lite forskning som kan belyse disse sammenhengene. Det har derfor vært nødvendig å se til forskning som ligger nært opp til disse begrepene.

Vi ønsker å bidra til at organisasjoner har den kunnskapen som skal til for at medarbeiderne er langtidsfriske. En betraktning er at ledelse er den viktigste faktoren for å kunne påvirke medarbeidere og organisasjoner i en retning.

#### ***1.4 Definisjoner***

Innledningsvis er det nødvendig å definere en del begreper som går igjen i oppgaven. Her vil vi ta for oss de mest sentrale begrepene.

*Langtidsfriske medarbeidere* - I denne oppgaven definerer vi de langtidsfriske som de som er på jobb stort sett hver dag, og som har god arbeidshelse.

*Arbeidshelse* – Det er vanskelig å finne en entydig definisjon, men vi velger i denne oppgaven å definere det som å ha overskudd til å takle de utfordringene man møter i hverdagen, uavhengig av diagnoser og lidelser.

*Salutogenese* – Dette er en teori om fysisk og psykisk helse som fokuserer på hva som fremmer god helse og gir individer økt mestring og velvære (leksikon, 2019, 22. januar).

*Helsefremmende arbeidsplasser* - Et begrep som fokuserer på hvordan man kan organisere arbeidet, skape et arbeidsmiljø og en samværskultur som gir god helse og utvikling for alle ansatte (Arbeidstilsynet, 2019, 17. mars).

*Partssamarbeid* – I denne oppgaven definerer vi partssamarbeidet på arbeidsplassen som samarbeid mellom ledelse, tillitsvalgte og verneombud som bidrar til å utvikle arbeidsplassen.

### ***1.5 Avgrensing***

Vi har valgt å avgrense oppgaven til å se på en enhet i en kommune som har hatt en stor fraværproblematikk over år. Enheten vi undersøker har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter og Friskgården BHT i et samskapt konsept som skal bidra til å utvikle et arbeidsmiljø som kjennetegnes av langtidsfriske medarbeidere. Konseptet vil bli nærmere beskrevet i metodekapittelet.

## **2.0 TEORI**

I dette kapittelet vil vi ta for oss teori som vi mener er relevant for problemstillingen vår. Dette handler om ledelse som en leder utøver, selvledelse som individet utøver og organisasjonens evne til å understøtte utviklingen gjennom partssamarbeid, også kalt partsbasert ledelse.

I tillegg til å se på ledelse og selvledelsesteori, vil vi se på teori som går inn under fagområdet organisasjonsmedisin og sosiologi. Begrepet langtidsfriskhet kommer fra dette fagfeltet. Selv om vi har valgt å se på hvilke ledelsesfaktorer som kan fremme langtidsfriske medarbeidere, har vi også sett på resultater fra forskning på sykefravær. NAV og KS har gjennomført en satsing, kalt NED, med målsetting om forebygging og reduksjon av sykefravær i kommunal sektor (KS, 2017, 01). Dette arbeidet har hatt sterkt fokus på ledelse, og ledernes handlingsrom for å utøve ledelse. Vi har også valgt å se til forskning utført av Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Denne forskningen knytter seg til arbeidsmiljø. Til slutt vil vi se på forskning fra SINTEF knyttet til partsbasert ledelsesutvikling (PALU) gjennom «PALU-rapporten» og «Bransjeløft gjennom partssamarbeid».

Vi ønsker å ta inn dette som en del av det teoretiske grunnlaget vårt, fordi ledere i omsorgssektoren må forholde seg til utfordringer til fravær, samtidig som de skal fremme langtidsfriske medarbeidere.

## ***2.1 Ledelse***

Teori rundt ledelse vil være sentralt i oppgaven vår. Under ledelse vil vi ta for oss ledelsesteori som vi mener er relevant for å belyse problemstillingen. Vi har valgt å ta med teori om praksisorientert ledelse fordi vi ser at den hverdagen lederne står i handler mer om å manøvrere i kaos enn å få til en ideell form for ledelse. Dersom vi skal få belyst ledelsesfaktorer som kan fremme langtidsfriskhet, må vi se ledelse i den konteksten den utøves i. Praksisorientert ledelse som fagområde belyser dette på en god måte. I tillegg har vi valgt å se på teori rundt positiv ledelse fordi dette er en ledelsesfilosofi som tar sikte på å forløse og mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, til beste for virksomheten (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21). Denne teorien henger godt sammen med følgeforskning fra NED og teorigrunnlaget som denne satsingen er forankret i, nemlig mestringsorientert ledelse. Dette har vi valgt fordi forskningsenheten er en del av en kommune som får mye av kunnskaps- og kompetansepåfyllt sitt gjennom KS. Det har vært viktig for oss å forankre empirien i den virkeligheten som forskningsenheten hører hjemme i, slik at eventuelle funn er forankret i den virkeligheten de står i.

Gjennom studiet har vi erfart at det er vanskelig å finne en enkel og god definisjon på hva ledelse er. Studiet har imidlertid belyst ulike perspektiver på ledelse. Vi har valgt å ta utgangspunkt i at ledelse både er en prosess i enkeltindividet selv, og en prosess i relasjon mellom mennesker. Målet er å bevege organisasjonen i en retning. Fritt oversatt fra Yukl (Yukl, 2013), kan vi si at *ledelse er en påvirkningsprosess med mål om å få andre mennesker til å bli enige om hva som må gjøres og hvordan det må gjøres.*

I problemstillingen vår har vi fokus på begrepet langtidsfriske medarbeidere. Mye av forskningen som har vært gjort har imidlertid vært knyttet til de som har helseutfordringer og som blir sykmeldt på grunn av dette. Offentlig sektor er vant til å ta imot kritikk fordi sykefraværet er høyere enn i privat sektor. Mange tiltak er prøvd ut, men de fleste av de har rettet seg mot uhelse og håndteringen av dette. Vi velger derfor å ta med teori om salutogenese, som fokuserer på å fremme en god helse og gi individer økt mestring og velvære.

Avslutningsvis vil vi ta med bransjeforskning fra STAMI som sier noe om hvilke risikoer omsorgssektoren kjennetegnes av, og hvilken betydning arbeidsmiljøet har for produktivitet og helse. Det å ha en felles forståelse av dette er viktig, og en rammefaktor i det partsbaserte samarbeidet mellom ledelse og ansatte. Vi har derfor valgt å ta med funnene fra PALU-rapporten og «Bransjeløft for byggenæringen i Trøndelag» fra SINTEF.

### ***2.1.1 Praksisorientert ledelse***

For mange ledere handler hverdagen i stor grad om å manøvrere i et kaos mer enn å lede i en ideell verden. Dette betyr at det handler mer om å håndtere hendelser og skape seg et handlingsrom innenfor de rammene en har. I omsorgssektoren er dette normalen snarere enn unntaket. De lederne vi er i dialog med i vårt arbeid, forteller om en hverdag som i stor grad går med til å ringe etter vikarer og å håndtere enkelthendelser. De sier at de ikke har ressurser eller handlingsrom til å prioritere utviklingsarbeid.

Ann Cunliffe (Cunliffe, 2014, s. 1) sier at *«ledelse er en relasjonell, refleksiv, og etisk aktivitet som i større grad handler om «hvem man er» og «hvordan vi er i relasjon til andre», enn «hva man gjør»*. Stefan Tengblad (Tengblad & Tengblad, 2012) hevder at ledelse er krevende og består av mye tids- og arbeidspress. Samtidig er det variert og komplekst. Resultatene av ledergjerningen kan være utfordrende å måle og ledelse utøves i en interaksjon med medarbeidere gjennom kommunikasjon og samhandling. Uforutsette hendelser og håndtering av «kriser» går på bekostning av systematikk og planlegging. Dette fører til at en i stor grad må prøve seg frem til de gode løsningene. Hendelser styrer mye av hverdagen.

I vår arbeidshverdag ute i kommunene, så ser vi at ledelse i stor grad handler om å håndtere et stort kontrollspenn og at mye av arbeidet må gjøres uten tid til planlegging og strategisk tilnærming. Dagene går ofte med til å håndtere hendelser og gjøre jobben så godt man kan. Forfatterne av boka *Living leadership* (Binney, Williams & Wilke, 2012) beskriver lederen som en del av flokken som skal ledes og ikke som et ideal flokken skal se opp til. På denne måten menneskeligjøres ledere, og lederrollen tas ned på et personlig plan hvor en forholder seg til at det kan være vanskelig å få oversikt over det som skjer. Mange av lederne i omsorgssektoren er rekruttert fra egne rekker, noe som kan komplisere relasjonen mellom leder og medarbeider. I praksis ser vi at det i mange enheter mangler en avklaring av forventninger til lederrollen.



Mange av de lederne vi møter i omsorgssektoren gir uttrykk for frustrasjon over at de ikke strekker til. De forteller om dårlig samvittighet og lange arbeidsdager der de ikke får gjort det de føler at de burde ha gjort. I Dagens Perspektiv/Ukeavisen Ledelse finner vi et intervju med Professor i ledelse, Tom Karp, som tar for seg at ledelse i praksis handler om å ta valg og prioritere hva en skal bruke tiden sin på (Dagensperspektiv, 2017, 16. januar).

Lederrollen må menneskeligjøres, slik at belastningen ikke preges av urealistiske forventninger om perfektjon. Anders Dysvik, professor i ledelse ved BI, snakker om at myk ledelse gir harde tall (Forskning, 2012, 09. Februar). Han hevder at ledere som gir støtte til sine ansatte, får mer tilfredse medarbeidere og bedre resultater på bunntlinjen. Vår opplevelse er at de har denne kunnskapen i omsorgssektoren, men at det er mangelen på tid som blir en kritisk faktor. Mange av disse lederne er dedikerte og hardtarbeidende. De uttrykker også at de opplever seg som mye alene i arbeidet og i de beslutningene som må tas. Ledelse er ikke å inneha fasiten, men å ha kapasitet til å frigjøre den kollektive intelligensen og innsikten i grupper og organisasjoner (Binney, Williams & Wilke, 2012). Dette bekrefter de lederne som har oppdaget potensialet som ligger i et utviklingsorientert partssamarbeid. Disse uttrykker en lettelse over å ikke stå alene i beslutningene.

Oppsummert kan vi si at praksisorientert ledelse handler om å ha en bevissthet rundt hvem du er, hvordan du fungerer i relasjon til andre, hvordan du håndterer hverdagens kaos og forstår den virkeligheten du opererer i. Slik vi oppfatter det, er det denne teorien som best beskriver virkeligheten ledere i omsorgssektoren står i.

### ***2.1.2 Positivt lederskap***

Omsorgssektoren er kjennetegnet av et samfunnsoppdrag i endring med stadig mer komplekse brukere og krav til kompetanse hos arbeidstakerne. Skal man sikre god kvalitet på tjenestene vil det være nødvendig å utøve ledelse som understøtter dette. Vår forståelse av ledelse er forankret i Yukl sin definisjon omtalt innledningsvis i kapittel 2.2. Ledelse handler om å få andre mennesker til å bli enige om hva som må gjøres og hvordan arbeidet skal gjennomføres.

I en slik påvirkningsprosess tenker vi at positivt lederskap er en teori som understøtter en moderne forståelse av hva ledelse handler om. Positivt lederskap har sin forankring i positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning. Elementene i faget handler om motivasjon, personlig omdømme og selvledelse, kommunikasjon og påvirkning. Positivt lederskap er en

ledelsesfilosofi som tar sikte på å forløse og mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte besitter, til beste for virksomheten (Johannessen & Olsen, 2008, s. 21).

Vi lever i en tid der kunnskapssamfunnet har ført til endringer for både organisasjoner og individer. Vi har i stor grad forlatt byråkratiske og hierarkiske måter å organisere på, og gått mer over til en organisasjonsform der selvledelse og selvorganisering er mer og mer vanlig. Det forventes at arbeidstaker har utviklet ferdigheter i tråd med dette. Dette gjelder også i omsorgssektoren. Flere arbeidstakere har høyere utdanning enn tidligere, samtidig som arbeidet fordrer stor grad av selvstendighet. Å lede denne type arbeidstakere vil kreve en annen ledelsesfilosofi enn det som var tilfelle i industrisamfunnet (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017).

Mange ledere i offentlig sektor sier at de ofte føler seg alene i hverdagen. Det er vanskelig å sette av tid til å utvikle arbeidsplassene og de mangler gode arenaer for å bruke potensialet hos den enkelte medarbeider. De har ofte liten erfaring med å bruke tillitsmannsapparatet og verneombudene på en sånn måte at de sammen finner de gode grepene som skaper mestring og entusiasme, eller et godt jobbenngasjement.

Positivt lederskap er utledet av organisasjonspsykologien, og legger vekt på aspektene mestring, holdninger, entusiasme og mindfulness. Vi velger å presentere de tre siste aspektene kort, og vil deretter spesielt se på mestringsaspektet fordi dette er sentralt i utøvelse av omsorgsfaget.

**Holdninger** defineres her som «*vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter overfor*» (IBID:57). Holdninger dannes biologisk, sosialt og gjennom erfaringer. Det antas at de som dannes med bakgrunn i erfaringer er lettest å endre og det er disse holdningene en leder har mulighet til å påvirke. Et fellestrekk i omsorgssektoren er at arbeidstakerne har vært igjennom en utdanning der praksis har utgjort en viktig del av utdanningsløpet. Opplæring i faget er i hovedsak gjennomført ved skulder-til-skulder-opplæring. På denne måten blir holdningene også forankret som del av den tause kunnskapen til hver enkelt medarbeider.

**Entusiasme** og engasjement er begreper som er nært relaterte og brukes om hverandre. Personer som er entusiastiske påvirker ofte mennesker rundt seg slik at entusiasmen brer seg. Tradisjonelt har omsorgsyirket vært et «kall». Selv i dag ser vi at mange av de ansatte brenner

for å utgjøre en forskjell for andre. Dette kommer til ofte til uttrykk gjennom entusiasme og engasjement.

**Mindfulness** blir i boka «den nye organisasjonspsykologien» (IBID:107) definert som: «*En bestemt måte å være oppmerksom på, som er karakterisert ved evnen til bevisst observasjon av nåværende opplevelser, uten å dømme eller evaluere dem*». Dette er Piet og Fjorback sin definisjon fra 2014. Høye emosjonelle krav er en av de faktorene som blir rapportert inn som en risiko i omsorgssektoren. En studie viser at arbeidstakere som har en leder som viser interesse for deres helse og velvære, i mindre grad blir sykmeldt som følge av emosjonell dissonans (Indregard et al., 2018). Dette bekrefter betydningen av lederens tilstedeværelse for å kunne observere sine ansatte i jobbutøvelsen. Hensikten med dette er å fremme virksomhetens måloppnåelse.

**Mestring** er sentralt i positiv psykologi. For å øke mestringen tar man tak i en persons ferdigheter og prøve å trene disse, slik at ferdighetene øker og kan anvendes på flere områder. Her tar man utgangspunkt i de ferdighetene man allerede er god på, og forsterker disse. Alternativet er å ta tak i de ferdighetene som man ikke er så god på. Uansett handler det om å trene for å utvikle mestringsevnen og derigjennom utvikle mestringstro. Dweck (Dweck, 2017) konkluderer med at å ha mestringstro er avgjørende for suksess. I tillegg vil medarbeiderne sannsynligvis bli påvirket av om lederen har tro på om de vil klare å håndtere arbeidet sitt. I omsorgssektoren har mestring vært knyttet til fagutøvelsen, som for eksempel håndtering av smertepumper. Etter hvert som mange enheter har blitt pålagt flere oppgaver og større kompleksitet, har behovet for mestring og autonomi økt. Dette handler ikke om håndtering av teknisk utstyr, men snarere om å organisere arbeidsoppgavene og samhandlingen på en smartere måte.

Økt kompleksitet i omsorgssektorens oppgaveløsning fordrer kompetente og trygge ansatte som mestrer arbeidsoppgavene sine. En persons selvbilde, styrke og utholdenhet er aspekter ved mestring. En definisjon på selvbilde er: «*En personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på mange ulike områder og i ulike kontekster, og de forventninger man har om hvordan man burde klart seg*» (Carr, 2011, s. 239).

Det finnes en del forskning som sier at selvbildet endrer seg lite etter at en har passert 30-årene fordi det dannes i barndommen (John, Robins & Pervin, 2010). I en ledelsessammenheng vil dette bety at ledere ikke har mulighet til å forbedre arbeidstakernes selvbilde i vesentlig grad, men må arbeide med å utvikle det selvbildet den enkelte har. I

omsorgssektoren vil dette fordre ledere som er klar over at individet har to måter å utvikle selvbildet sitt på, og det er å utvikle forventningene sine, samt å gjøre noe med kompetansen.

I boken «Den nye organisasjonspsykologien» (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017) refereres det til Bandura som har utviklet en teori om at hvis en tror at en har kunnskap og ferdigheter til å lykkes med en oppgave, så er sannsynligheten stor for at man vil mestre oppgaven. Seligman referer til psykolog Angela Lee Duckworth fra Princeton. Hun undersøkte hvilke fellestrekk mennesker med suksess hadde. Det vi kan trekke ut av forskningen er at det å ha tro på seg selv er avgjørende (Seligman, 2011). Mestringstro hos ansatte i omsorgssektoren vil altså være avgjørende for om man lykkes i å levere gode tjenester.

Både Duckworth og Dweck har tro på at selvfølelsen og tankesett er ferdigheter som er trenbare. Duckworth har beskrevet noen egenskaper ved mennesker som har suksess, eller som oppnår målene sine. Disse kalles for GRIT-egenskaper, og beskrives som følger:

- Et brennende ønske om å utgjøre en forskjell
- Utholdenhet - legger en strategi for å nå målet og tåler å stå i det over tid.
- Moralsk mot – er tro mot egne verdier
- Selvdisiplin, stahet eller fasthet – evne til å fortsette selv om andre gir opp

Ut i fra en forståelse av at disse egenskapene er trenbare, vil lederne ha mulighet til å utvikle disse egenskapene hos sine medarbeidere. Forutsetningen er at de ansatte ønsker å trene på dette.

Professor Jon-Arild Johannessen har i en forelesning vi deltok på høsten 2017, underbygget dette med en påstand om at *det du brenner for* pluss det du er god på fremmer suksess. Det du er god på er således en styrke som en må identifisere gjennom å se hvor en har et potensial til å bli ekstremt god, og utvikle disse områdene. Som leder kan en bistå med å utvikle disse områdene gjennom samtaler hvor en finner ut hva medarbeideren *brenner for* og således sette inn ressurser der (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017). Lynda Gratton (Gratton, 2007) kaller slike energifelt for «Hot spots», noe som også er nødvendig for å utvikle læring, endring og innovasjon i organisasjoner (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013).

Opgavene i omsorgssektoren forutsetter autonome medarbeidere. Autonomi kan forstås som at personen selv går god for de aktivitetene som utføres. Det er ikke slik at man er uavhengig av andre i sin autonomi. Autonomi er imidlertid koblet til hvorvidt personen selv regulerer de

aktivitetene og prosessene han deltar i. Man kan godt være avhengig av andre og likevel føle seg autonom.

Innledningsvis har vi pekt på at overgangen til kunnskapssamfunnet, med flere og flere kunnskapsarbeidere, vil kreve en annen ledelsesfilosofi. Opplevelsen av autonomi kan fremmes ved den måten lederen kommuniserer på. Hvordan lederne presenterer mål, strategier, planer og regler vil ha betydning for den enkelte medarbeiders motivasjon. Jo større grad av styring og kontroll lederen anvender, jo større er sannsynligheten for at den enkeltes motivasjon reduseres (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017, s. 114). Dette betyr at medarbeidere i stillinger som er autonome i sin form, må ledes på en måte som fremmer autonomi og utvikling.

### **2.1.3 Selvledelse**

Vi velger å ta med teori rundt selvledelse og tankesett fordi vi tror at tankesett er svært relevant for vår evne til å lede oss selv. Videre er dette en nyttig kunnskap for lederen å inneha i sin utøvelse av ledelse. Hvordan medarbeiderne takler motstand og vanskeligheter i livet, har mye å gjøre med hvordan de tenker rundt det de opplever.

Individets evne til å lede seg selv har betydning for hvilke valg man tar i livet, og hvilke tanker man har rundt det å påvirke sitt eget liv. Professor Tom Karp (Karp, 2016, s. 16) definerer selvledelse som «*det å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitativt gode valg og grep for å håndtere sitt eget liv*».

I mange enheter i omsorgssektoren er det et stort kontrollspenn. Ledere kan ha personalansvar for mellom 50 og 100 ansatte. Det sier seg selv at man ikke kan være like tett på alle. I enkelte enheter har man kjøreplaner for hva som skal gjøres, og prosedyrer og retningslinjer for hvordan det skal gjøres. Innenfor disse rammene har man et større eller mindre handlingsrom som gjør at medarbeiderne kan legge opp en del av arbeidet selv uten at ledelsen er tilstede til enhver tid. Lederen jobber gjerne på dagtid og ikke i helgene. Det betyr at disse arbeidsgruppene må lede seg selv og ta ansvar for at jobben blir gjort på en god måte.

I en gruppe vil det naturlig utpeke seg personer som tar et større ansvar enn andre, selv om det ikke er ledere med personalansvar. Det kan være teamledere, fagledere, koordinatore eller rett og slett ansatte som tar et større ansvar for sin arbeidsgruppe eller sitt arbeidslag/skift. Mange arbeidstakere innenfor omsorgssektoren har en fagutdanning, enten som sykepleier,

vernepleier, hjelpepleier, ergoterapeut, omsorgsarbeider mv. Disse er forankret i faget sitt, og vil ofte ha en faglig trygghet som kommer med erfaring.

Vi ser at det er mange medarbeidere som har stor grad av autonomi i arbeidshverdagen sin, men som mangler kunnskap om hvordan det er hensiktsmessig å lede seg selv, i tillegg til at kunnskapen om pliktene sine i et arbeidskontraktsforhold er mangelfull. Drucker har i artikkelen «lede seg selv» (Drucker, 2015), beskrevet hvilke faktorer en må utvikle for å bli god til å lede seg selv. Han hevder at det å kartlegge sine styrker og svakheter, finne ut hvordan en utfører jobben sin, kartlegge verdiene sine, ta stilling til hvor en hører hjemme og få en oversikt over hva en skal bidra med, er avgjørende for å lykkes i god selvledelse. Tom Karp sier også i boka «Til meg selv» (Karp, 2016) at en i tillegg må ha personlige strategier for å lykkes i å utvikle seg selv, slik at en tar regi i eget liv.

I boka «*Mindset – changing the way you think to fulfil your potensial*» av Dr. Carol Dweck (2017), hevder forfatteren at vi kan dele inn mennesker etter to typer tankesett, et vekstorientert og et fastlåst tankesett. For å forenkle beskrivelsen av dette, kan man dele det inn i betegnelsene «Offer» eller «Aktør». Personer som innskrenker sitt eget handlingsrom og ikke ser ansvaret sitt, opplever mange problemer, og søker å få bekreftet sitt virkelighetsbilde av andre. Man årsaks-forklarer ting som går galt med at det er andre sin feil, og at dette ikke er noe man selv kan gjøre noe med, – man går inn i «offer-rollen». «Aktøren» derimot, vil i større grad definere sitt eget handlingsrom og ta en aktiv rolle i det å ta ansvar og vil også i vanskelige situasjoner lete etter og finne muligheter for vekst og utvikling. Aktøren velger sine kamper og gjør det beste ut av den konteksten han befinner seg i. Personer med dette tankesettet brenner gjerne av engasjement og entusiasme for å skape noe nytt, og står gjerne i kreative energifelt over tid (Johannessen, Olsen & Stokvik, 2013).

Hva man sier til seg selv har mye å gjøre med det tankesettet man har, ifølge Carol S. Dweck (Dweck, 2017) professor i psykologi ved Stanford. Hun har studert og fått bekreftet at de tankene og holdningene vi har, påvirker vår utvikling. Dweck konkluderer med at tankesettet vårt styrer hvordan vi lærer, takler motstand og vokser som mennesker. Det fastlåste tankesettet kjennetegnes ved at man tenker at evner og kvaliteter er medfødt og i liten grad kan endres. Man tenker gjerne at det er egenskaper og talenter som er avgjørende for hvordan det går i livet, og man har en tendens til å skyldte på seg selv når det ikke går som man ønsker seg.

Dersom man er preget av et vekstorientert tankesett, har man i større grad tro på at en kan påvirke sitt eget liv og at man kan jobbe for å utvide sitt eget handlingsrom. Dette tankesettet preges av at man tror at man kan utvikle seg og være aktør i eget liv. De fleste av oss har begge tankesett som en del av oss og ofte er det situasjonsbestemt hvilket tankesett som er dominerende. Selv om Dweck hevder at vi tenderer til å høre til i det ene eller det andre tankesettet, sier hun samtidig at det er mulig å påvirke dersom vi blir klar over at vårt tankesett kan hemme vår egen utvikling. Når vi blir klar over vårt tankesett, blir det lettere å *trene på* å endre hvordan vi tenker. Dersom det er slik som Dweck hevder, at tankesett er trenbart, så betyr dette at leder kan påvirke tankesettet til sine medarbeidere gjennom å utvikle en god treningskultur på arbeidsplassen. Dette forutsetter at lederen også har et vekstorientert tankesett og har tro på at han eller hun kan få til endring hos sine medarbeidere.

## 2.2 Arbeidshelse og langtidsfriskhet i et salutogent perspektiv

I omsorgssektoren, som i mange andre sektorer, er det diagnoser knyttet til muskel-skjelett- og psykiske plager som er årsak til 60 % av sykefraværet. Undersøkelser utført av Ihlebaek, C, H.R.Eriksen og H. Ursin (Helsedirektoratet, 2018,04), viser at en normal voksen person har helseplager ukentlig. Figur 2 viser en oversikt over hvilke plager dette handler om. I likhet med det som forårsaker sykefravær, handler dette om uspesifikke diagnoser som ofte kjennetegnes ved at det er subjektive plager som ikke kan bekreftes av objektive funn.

Figur 2. Subjektive helseplager siste 30 dager



Vår tolkning av disse dataene, er at det vil være mange i en organisasjon som er på jobb på tross av denne type helseplager. Vi ønsker å presentere teori som tar utgangspunkt i en forståelse av at arbeidshelse er noe annet enn medisinsk helse. Denne forståelsen har vi hentet fra Aron Antonovsky sin teori rundt salutogenese (Antonovsky & Sjøbu, 2012). Det vil også være av interesse å knytte den salutogene teorien til ledelse i et slikt perspektiv. Vi tenker at denne teorien gjør det enklere å forstå innholdet i begrepet «langtidsfrisk» og betydningen av ledelse i denne sammenhengen.

### ***2.2.1 Langtidsfriske medarbeidere***

Vi finner lite teori rundt begrepet langtidsfriske medarbeidere innenfor ledelsesfaget. For å kunne belyse problemstillingen vår, må vi derfor se på litteratur innenfor organisasjonsmedisinen og sosiologien for å få den teoretiske forankringen på denne delen av problemstillingen vår. Omsorgssektoren har fått mye oppmerksomhet på grunn av det høye sykefraværet i sektoren og hva lederne må gjøre for å håndtere dette. På tross av det høye sykefraværet er de fleste medarbeiderne på jobb til enhver tid. Det er derfor interessant å presentere teori fra dette fagområdet for å se om den kan bidra til en mer komplementær forståelse av hvilke ledelsesfaktorer som er viktige i omsorgssektoren.

Begrepet «langtidsfrisk» har sitt utspring fra den svenske legen Johnny Johnsson, som var forankret i organisasjonsmedisinen. Han mente at man kunne arbeide med sykefravær ved å lære av de som var langtidsfriske. Johnsson var opptatt av å se på hvordan arbeidet kunne organiseres for å kunne fremme trivsel og arbeidshelse.

De langtidsfriske er de som er på jobb stort sett hver dag, og som har god arbeidshelse. I boka «langtidsfrisk» (Johnsson et al., 2006) hevdes det at et gjennomsnittlig og riktig sykefravær vil ligge på mellom 2 og 4 prosent og at sykdom og helse ikke er et enten eller, men snarere handler om glidende overganger. I denne sammenhengen er det naturlig å definere medisinsk helse og arbeidshelse som to forskjellige tilstander.

Denne påstanden av hva som er et riktig sykefravær, står i en sterk kontrast til virkeligheten i kommunal sektor, som er kjennetegnet av et langt høyere fravær. Vår opplevelse er at begrepet «arbeidshelse» har vært lite diskutert, mens «medisinsk helse» har vært utgangspunktet for fravær.

Medisinsk helse kan defineres som kroppens tilstand hvor man vurderer det ut i fra et syk-/frisk-perspektiv. Arbeidshelse kan defineres som å ha overskudd til å takle de utfordringene



vi møter i hverdagen, uavhengig av diagnoser og lidelser. Et annet aspekt som kommer frem i denne boka (IBID:29) er at organisasjonen har tre valg. Den kan jobbe reparerende og identifisere sykdom hos medarbeidere og pleie/rehabiliterer dem. Organisasjonen kan jobbe forebyggende ved å gjennomføre risikoanalyser. Slik kan man identifisere uhelse, eller uhelsefaktorer, for så å fjerne uhelsefaktorene. Den siste formen er å jobbe helsefremmende.

Helsefremmende arbeidsplasser er et begrep som fokuserer på hvordan man kan organisere arbeidet, skape et arbeidsmiljø og en samværskultur som gir god helse og utvikling for alle ansatte, jfr. Arbeidstilsynets definisjon (Arbeidstilsynet, 2019, 17. mars). I motsetning til risikokartlegging, innebærer dette et helt annet tankesett fordi man i langt større grad stiller seg spørsmålet: *hvordan burde det være på sitt beste?* Dette perspektivet i utviklingsarbeidet kjennetegner de virksomhetene som betegnes som langtidsfriske organisasjoner.

### **2.2.2 Salutogenese og «opplevelse av sammenheng»**

Salutogenese er teorien om fysisk og psykisk helse som fokuserer på hva som fremmer god helse og gir individer økt mestring og velvære. Denne teorien ble utviklet som en motsatsteori til patologien, som vektlegger årsaken til sykdom. I vårt arbeid får vi henvendelser fra ledere som synes at det er vanskelig å håndtere ansatte som har helseutfordringer. Det kan for eksempel være to kolleger som tilsynelatende har samme helseplager, men som har helt ulik opplevelse av hvordan helseplagene påvirker mestring av arbeidsoppgavene.

Aron Antonovsky var en israelsk-amerikansk sosiolog som forsket på spørsmålet: *Hva er helsens opprinnelse?* Antonovsky intervjuet kvinner som hadde oppholdt seg i konsentrasjonsleirer under krigen. Han undret seg over at så mye som en tredjedel av kvinnene mente at de, til tross for dette, hadde hatt forholdsvis god fysisk og mental helse (Antonovsky & Sjøbu, 2012).

Antonovsky begrunner med bakgrunn i sin forskning at helse ikke er et spørsmål om hva vi utsettes for, men vår evne til å takle det som skjer i livet. Sentralt i hans arbeid står betydningen av å fokusere mer på hva som forårsaker helse enn hva som forårsaker sykdom. Han ønsket å finne ut hvorfor mennesker til tross for sykdom og helseplager kan oppleve mestring, mening og kvalitet i hverdagen. Antonovsky sitt svar på dette spørsmålet var begrepet «*opplevelse av sammenheng*».

En erfaring fra vårt arbeid er at mennesker som har omfattende funksjonsnedsettelse likevel kan ha en oppfatning av å ha en svært god arbeidshelse. De har en evne til å takle det som skjer i livet på en beundringsverdig måte. Dette kan forklares gjennom Antonovsky sin opplevelse av sammenheng, fordi de er mer opptatt av ressursene de har snarere enn begrensningene sine.

Antonovsky definerte opplevelse av sammenheng slik (IBID:41):

*Opplevelsen av sammenheng er en global innstilling som uttrykker i hvilken grad man har en gjennomgående, varig, men også dynamisk følelse av tillit til at (1) stimuli som kommer fra ens indre og ytre miljø, er strukturerte, forutsigbare og forståelige, (2) man har ressurser nok til rådighet til å kunne takle kravene som disse stimuliene stiller, og (3) disse kravene er utfordringer som det er verd å engasjere seg i.*

Samfunnsoppdraget i omsorgssektoren kommer ofte til uttrykk i visjoner som beskriver at man ønsker å bidra til å levere tjenester av god kvalitet til rett tid. Mange medarbeidere identifiserer seg med samfunnsoppdraget, og har bevisst søkt seg til yrket for å bidra til dette. Opplevelse av sammenheng handler om å se seg selv i et større bilde.

For å kunne oppleve en slik sammenheng trekker Antonovsky frem at begrepet må sees i forhold til følgende tre komponenter:

**Begripelig** handler om å forstå det som inntreffer på en måte som oppleves som ordnet, strukturert og tydelig. Begripelighet på arbeidsplassen handler om at vi ser sammenhenger mellom de ulike delene i organisasjonen og kjenner vår egen funksjon i den. Hvordan ser verdikjeden eller arbeidsprosessene ut? Hvordan er virksomheten organisert, både formelt og uformelt? Hvor begripelig arbeidssituasjonen er for oss, handler mye om evnen vi har til å ta til oss informasjon og tolke og forstå sammenhenger. En viss grad av begripelighet er en grunnleggende forutsetning for den neste komponenten i opplevelsen av sammenheng – håndterbarhet.

**Håndterbarhet** handler om at man har en opplevelse av å ha tilstrekkelig ressurser for å kunne møte ulike situasjoner i livet. Dette kan bidra til en opplevelse av å lykkes.

Håndterbarhet handler om den evnen og muligheten vi har til å påvirke situasjonen vår og omgivelsene våre. Begrepet «Empowerment» er ofte brukt innen helsefremmende arbeid. Det betegner den makten og de ressursene vi alle trenger i hverdagen for å håndtere våre liv på en

helsefremmende måte. Også vår kompetanse og våre ferdigheter samt fysiske og psykiske kapasitet virker inn på hvordan vi håndterer ulike situasjoner.

**Meningsfullhet** handler om at man opplever en delaktighet i det som skjer. Meningsfullhet er motivasjonskomponenten i opplevelsen av sammenheng, og Antonovsky mener dette er den viktigste komponenten. Opplever vi ikke at det vi gjør har noen mening, blir vi mindre interesserte i å begripe og lære, og dermed blir vi også mindre motiverte til å håndtere utfordringer. Klare mål, yrkesstolthet og hyggelige kollegaer er eksempler på faktorer som kan bidra til å styrke opplevelsen av mening i arbeidet. En person med sterk meningsopplevelse stråler av engasjement og pågangsmot og har vilje og energi til å utrette noe og skape resultater.

Mellom komponentene som representerer aspekter til begrepet «*opplevelse av sammenheng*» finnes det en intern rangering der meningsfullhet er den mest sentrale og en forutsetning for forståelse og håndterbarhet (Antonovsky & Sjøbu, 2012). Samtidig er det slik at disse tre begrepene ikke kan sees hver for seg, men må sees som en helhet. Dette fordi de er uløselig knyttet til hverandre.

### ***2.2.3 Salutogent lederskap***

Salutogent lederskap tar utgangspunkt i Aron Antonovsky sin teori rundt «opplevelse av sammenheng», og knytter det opp mot ledelse. Anders Hanson (Hanson, 2010) ønsket å ta utgangspunkt i en form for ledelse der en er opptatt av å se på hva som skaper og fremmer helse, istedenfor å tenke at man skal håndtere uhelse. Gjennom et slikt perspektiv tar man utgangspunkt i hva som skal til for at mennesker lykkes i det de gjør. Menneskesynet her er forankret i at en som leder kan fremme gode resultater gjennom å bygge på individets ressurser og forutsetninger. Ledelsesfilosofien handler i så måte om å søke kunnskap om hvordan en kan påvirke det som skal til for at mennesker, arbeidsgrupper og organisasjoner fungerer og trives.

Dette tankesettet er forankret i at lederen må ha tre viktige forutsetninger (IBID:27) for å mestre og være komfortabel i sitt lederskap. Det første er å ha en vilje til å lede, dernest at en har kunnskap og forståelse om hva lederskapet handler om, og tilslutt må en ha evne og mot til å lede.

En betraktning rundt ledelse i omsorgssektoren, er at mange ledere er rekruttert inn som ledere fordi de er gode fagfolk. Ledelse som fag og ferdighet er lite definert. Hvis vi skal

generalisere dette, så kan vi si at det er få karriereveier i kommunal sektor, noe som fører til at man søker seg inn i lederstillinger som en vei ut av turnus og inn i en stilling med høyere avlønning og ordnet arbeidstid. Et resultat av dette er at ledere rekrutteres uten at de har den nødvendige kunnskapen eller viljen til å lede. Dette kan være en forklaring på hvorfor vi erfarer at det er så høy turnover i lederstillinger i denne sektoren.

Opplevelse av sammenheng, handler som beskrevet i forrige kapittel om begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. I tillegg til denne teorien hadde Antonovsky en idé om at istedenfor å se på det som er sykt, eller det som handler om uhelse, så kan man ta utgangspunkt i ressursene og verdiene menneskene har. Dette kalles også *salutogenese*. I et ledelsesperspektiv er et eksempel på en arbeidsform en SWOT-analyse (IBID:57). Denne analysen ser organisasjonen ut ifra fire perspektiver; organisasjonens styrker, svakheter, muligheter og trusler. En slik analyse gir en balansert beskrivelse av organisasjonen. Videre vil man gjennom en salutogen arbeidsform fokusere på “hvor vi vil” mer enn på “hva som er problemet”, for så å se på hvilke faktorer som vil bidra til at vi lykkes. Dialogen mellom leder og medarbeidere er et suksesskriterium i den salutogene tilnærmingen og styrker medarbeiderskapet på arbeidsplassen idet den inviterer alle til å bidra med å løse utfordringer eller utvikle arbeidsplassen.

En måte å gjøre dette på beskrives i boken som tre forskjellige perspektiver som en som leder bør tenke igjennom (IBID:77):

1. *Tolke og forstå nåværende*
2. *Beskrive visjonen “ønskesituasjonen”*
3. *Planlegge og lede til endring, endringsreisen*

I alle disse tre perspektivene må lederen vurdere om det er noen form for meningsfullhet, begripelighet og håndterbarhet. Nettopp ved å skape en felles forståelse av sammenheng kan en leder få medarbeiderne sine til å medvirke for å utvikle arbeidsplassen sin.

For å forstå det nåværende er det viktig å huske historien vår. Det vi tidligere har gjort forklarer hvorfor vi er kommet dit vi er og kan bidra til å ta gode beslutninger for det som ligger foran oss.

En annen ting som er interessant er at man i studier på grupper, har funnet at hvis en person i en gruppe har en sterk «opplevelse av sammenheng» så kommer det resten av gruppen til

gode. Dette fordi det kan bidra til at resten av gruppens mulighet til å løse utfordringer, både som gruppe, men også hver for seg, øker. Dette betyr at hvis lederen har en sterk «opplevelse av sammenheng», så kan dette overføres til medarbeiderne (IBID:95).

Meningsfullhet i et ledelsesperspektiv handler om å forløse den indre motivasjonen hos medarbeiderne for å utføre arbeidet. På denne måten vil en også kunne utvikle arbeidsgleden hos den enkelte medarbeideren (IBID:106). Gjennom meningsfullhet vil en ha forutsetninger for å skape en begripelighet og en håndterbarhet hos medarbeiderne. Vår evne til å gjøre omverdenen begripelig, vil være varierende fra person til person og må sees i sammenheng med den enkeltes kognitive kapasitet. Som leder må en ha innsikt i hvorfor dette er viktig og i tillegg ha kunnskap om hvordan begripeligheten kan utvikles. En viktig bit av dette er å bidra til å utvikle en felles historie og snakke om den. Gjennom en felles historie er det lettere å forstå helheten i arbeidet en er satt til å gjøre. En slik forståelse vil også være til hjelp når en skal ta beslutninger, eller prioritere arbeidet sitt. Denne type ledelse vil i så måte kunne bidra til å de ansatte er trygge i jobbutførelsen sin og opplever at de har kontroll. Et viktig begrep knyttet til begripelighet er behovet den enkelte har for tilbakemeldinger. Dette er nødvendig, slik at en kan få bekreftet at man jobber på en hensiktsmessig måte eller justerer kursen hvis det er ønskelig med en annen retning.

I vårt arbeid med å bistå virksomhetene med å utvikle gode arbeidsmiljø, erfarer vi at mange ønsker å utvikle en god tilbakemeldingskultur. Dette krever at det legges til rette for at ledere og medarbeidere trener på dette. I praksis betyr det at man både setter det på dagsorden, og utvikler et system for å styrke ferdighetene.

Når det gjelder håndterbarhet så er ledelsesperspektivet knyttet til å bidra til at en har en yrkesdyktighet og at medarbeiderne har de nødvendige verktøyene som må til for utførelsen av arbeidet. Samtidig trenger ansatte å kjenne at de har innflytelse på eget arbeid, og lederen må sørge for at den enkelte har sosial støtte i hverdagen. Til slutt handler håndterbarheten i denne sammenhengen om at den ansatte forstår organisasjonen man er en del av. Samtidig som at belastningen i arbeidet er overkommelig, slik at en har ork til å gjennomføre oppgavene. (IBID:151).

I meningsfullheten kan leder bidra til å skape motivasjon og vilje. I begripeligheten ligger lederens evne til å kommunisere og skape forståelse. Til sist så handler håndterbarheten, i et ledelsesperspektiv, om å støtte sine ansatte og skape mestring i arbeidshverdagen.

Hvordan utøver man så et lederskap som er salutogent? Denne ledelsesformen forutsetter at en som leder er utforskende og at en har tillit til sine ansatte. Som leder må en like mennesker og være sosialt kompetent. I praksis viser lederen dette gjennom å være interessert i det medarbeiderne gjør, og at en oppmuntrer og bekrefter ønsket atferd. Denne ledelsesformen gir oppmerksomhet til det som virker og er undrende til hvorfor en lykkes. Gjennom en slik undring vil en forsterke det positive og skape en god energi (IBID:159).

### ***2.3 Relevant forskning***

Av nyere relevant forskning knyttet til sammenhengen mellom ledelse og langtidsfriskhet, finner vi lite stoff. Ved et søk på temaet «Ledelse og langtidsfriske medarbeidere» i Google Scholar, i NORA, i BRAGE og i ATEKST finner vi få treff som er direkte koblet til problemstillingen vi ønsker å belyse. Vi finner imidlertid flere oppgaver, både bachelor- og masteroppgaver, som kan være relevante for vår problemstilling, men vi ser at de fleste er knyttet opp mot andre fagfelt enn de vi ønsker å forske på. Vi har derfor vært nødt til å se nærmere på nærliggende forskning knyttet til forebygging og reduksjon av sykefravær og risikofaktorer knyttet til dette. NAV og KS har hatt en satsing mot offentlig sektor, kalt NED. Denne har blitt følgeforsket. Selv om denne satsingen handlet om å redusere sykefraværet, så viser funnene i følgeforskningen til hva de lederne som lykkes gjør.

Med bakgrunn i faget vårt, har det også vært naturlig å se til forskning utført av STAMI. De har, basert på sin forskning, utarbeidet en nettside som viser arbeidsmiljøindikatorer knyttet til næringer og yrkesgrupper. Her framkommer det hvilke risikoer omsorgssektoren har rapportert inn, i tillegg til at den viser til hvilke typer ledelse som reduserer denne risikoen (STAMI, 2019, 24.Mars).

Gjennom en faglig forståelse hvor partssamarbeidet er et av de viktigste verktøyene vi har for å utvikle arbeidsmiljøet, har vi tatt med forskning på dette området. Vi har tatt utgangspunkt i PALU-rapporten (SINTEF, 2010, juni) og den nyeste forskningen på området, der SINTEF har gjennomført følgeforskning på partssamarbeid i byggenæringen i Trøndelag (SINTEF, 2018, 06 November).

#### ***2.3.1 NED satsing og Mestringsorientert ledelse***

I 2017 og 2018 har NAV og KS hatt en satsing mot offentlig sektor for å få ned sykefraværet. Det var i utgangspunktet omsorg- og barnehagesektoren som fikk tilbudet om å delta her, men i 2018 fikk kommunene mulighet til å melde inn andre enheter enn de som tilhørte omsorg og

barnehage (KS, 2017, 17 Oktober). Bakgrunnen for denne satsingen var en felles erkjennelse av at kommunene står for halvparten av de nasjonale sykefraværskostnadene. Det ble utviklet et verktøy som ble brukt i enhetene som ønsket å delta, og dette verktøyet var faglig forankret i KS sin fagsatsing på «10-faktor» som har sin teoretiske forankring i mestringsorientert ledelse (KS, 2015, November). Dette er utviklet i samarbeid med professor i ledelse og organisasjonspsykologi ved Handelshøyskolen BI, Linda Lai. «10-faktor» er et verktøy som er utviklet med faglig forankring i mestringsorientert ledelse.

I tillegg til at kommunene får tilgang til dette verktøyet, så blir NED-satsingen følgeforsket av Agenda Kaupang i samarbeid med PROBA. Følgeforskningen er gjennomført som en spørreundersøkelse til ledere og medarbeidere i de 27 kommunene som har deltatt. I tillegg ble det plukket ut 8 casekommuner, og her ble det gjennomført intervjuer med toppledere, virksomhetsledere, ansatte, HR-funksjonen, tillitsvalgte og verneombud, samt representanter fra NAV Arbeidslivssenter (KS, 2018, 01. August). Data fra «10-FAKTOR-undersøkelser» og de personaladministrative informasjonssystemene fra kommunene ble også brukt i denne forskningen.

Funnene fra forskningen handler om hva som er gjort i de kommunene der en har lyktes med å få ned sykefraværet. Det er ikke sikkert at disse funnene er direkte overførbare til hva de langtidsfriske trenger av sin leder. Vi mener likevel at selv om fraværet er på over 10 %, så vil det samtidig være medarbeidere som stort sett er på jobb og gjør jobben sin hver dag. Derfor tenker vi at det er relevant å se på funnene i denne følgeforskningen og teorien bak mestringsorientert ledelse. Følgeforskningen viser også at det påvist statistisk signifikante sammenhenger mellom mestringsorientert ledelse, mestringsklima og sykefravær.

### **Funn fra følgeforskningen på NED**

Funnene er hentet fra «Følgeforskning på IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet! Rapport 2018 KS FOU-prosjekt nr. 174001» (KS, 2018, 01. August).

De virksomhetene innen helse og omsorg som har scoret høyest på det å utøve mestringsorientert ledelse og et mestringsklima, har også et lavere sykefravær. Dette understøttes også blant de ansatte som svarer at de opplever denne formen for ledelse og klima i sterkere grad der sykefraværet rapporteres å være lavere enn gjennomsnittet.

Ledere og medarbeidere i virksomheter med et lavt sykefravær uttaler hyppigere at det er mulig for ledere å påvirke sykefraværet. På disse arbeidsplassene omtales lederne som

inspirerende, de er tydelige og involverer de ansatte og er opptatt av å se den enkelte medarbeider. Samtidig er disse lederne opptatt av å ha en åpen kommunikasjon rundt sykefravær og tar følgelig de nødvendige samtalene med de som har et høyt fravær. I tillegg har de en kultur hvor de går til leder før de går til lege.

Andre kjennetegn på disse kulturene er at det ligger en forventning om at en bruker arbeidsevnen sin, så langt det er mulig. En god tilbakemeldingskultur og bruk av kollegastøtte er også utbredt på disse enhetene. De har erkjent at fravær gir utfordringer knyttet til kompetanse og kvaliteten på tjenestene. Enhetene gir også tilbakemelding på at det er et ønske at en skal medvirke til å utvikle arbeidsplassen og at det er et handlingsrom for å arbeide selvstendig.

### **Mestringsorientert ledelse**

Mestringsorientert ledelse (Lai, 2013) vektlegger lederatferd som er opptatt av læring, utvikling og motivasjon med utgangspunkt i medarbeidernes individuelle forutsetninger. Med bakgrunn i sin forskning hevder Linda Lai at ansatte i Norge rapporterer at de ikke i stor nok grad får tatt sin kompetanse i bruk. Spørsmålet blir da hvordan man i større grad kan få ansatte til å bruke sin kunnskap og kompetanse best mulig i en tid da arbeidslivet endres i høyt tempo?

All utvikling og læring starter «der man er». Man må alltid ta utgangspunkt i der personen er og ikke der en burde være eller skulle ha vært. For å kunne være en støttende leder ut fra dette perspektivet, må man kjenne sine ansatte. Ut ifra denne teorien gir en mestringsorientert leder autonomi og tillit til sine ansatte. Samtidig er kjennetegn på denne type ledere at de gir gode tilbakemeldinger og setter krav til sine ansatte, blant annet ved å ha tydelige forventninger til jobben som skal gjøres. Dette balanseres med en anerkjennende atferd, et ønske om at ansatte skal utvikle seg og et språk som kjennetegnes av positivitet, inspirasjon og et ønske om å motivere.

Oppsummert kan en da si at mestringsorientert ledelse gir

- 1) Retning – hvor skal vi? (mål- og rolleavklaring)
- 2) Mening – hvorfor skal vi dit? (motivasjon)
- 3) Individuell oppmerksomhet

Mestringsorientert ledelse skisserer noen drivere som avgjørende for å lykkes i denne formen for ledelse (IBID:157).



**Rolleklarhet** setter oppmerksomhet mot medarbeidernes opplevelse av å vite hva som er forventet av en på jobb, det vil si hvilke oppgaver og ansvarsområder en har og hvordan en prioriterer disse i hverdagen. Dette må også sees i sammenheng med hvordan man koordinerer arbeidet sitt med andre og hva som skal til for å gjøre en god jobb. Leders ansvar er å kommunisere tydelige forventninger til medarbeiderne slik at en har en god rolleklarhet. Driveren er avgjørende for at en bruker kompetansen sin og gir en aksept for lavere selvstendighet (autonomi).

**Indre motivasjon** handler om at en må ha en motivasjon for oppgavene i seg selv. Den ansatte må like selve arbeidet en er satt til å gjøre. Dette innebærer en opplevelse av at oppgavene for eksempel er interessante, spennende, meningsfulle og energigivende. Dette er den viktigste formen for motivasjon og en lav oppgavemotivasjon skyldes ofte at en har liten mulighet for å jobbe selvstendig, har et svakt mestringsklima eller opplever en utilfredsstillende ledelse.

**Mestringstro** innebærer at en har tro på egen kompetanse og at jobben gir en mulighet for mestring. Oppgaver som byr på utfordringer understøtter dette fordi det er avgjørende for bruk av kompetanse, innsats og ytelse. I motsatt fall vil lav mestringstro ofte skyldes liten grad av autonomi og en svak mestringsorientert ledelse.

**Autonomi** handler om muligheten til å gjøre selvstendige vurderinger i arbeidet sitt og at disse valgene er gitt under ansvar og rammer. Dette gjenspeiler leders tillit til medarbeideren. Autonomi er avgjørende for den indre motivasjonen, bruk av kompetanse og innsats i arbeidshverdagen. Lav rolleklarhet og svak mestringsorientert ledelse gir utslag i det motsatte, altså lav grad av autonomi.

For å lykkes i å fremme disse fire driverne må en utøve lederatferd med vekt på læring, utvikling og motivasjon ut fra medarbeiderens individuelle forutsetninger. Skal en skape et godt mestringsklima så er det en forutsetning å utøve mestringsledelse. Et godt mestringsklima vil gi mere effektive læringsstrategier og flere kreative løsninger. Samtidig ser en at disse miljøene har større grad av positive holdninger og høyere grad av selvopplevd kompetanse. Videre fører dette til større grad av oppgaveutholdenhet og innsats og derigjennom bedre prestasjoner. Den indre motivasjonen er sterkere og de ansatte uttrykker mer glede, velvære og tilfredshet. I tillegg oppgir de høyere grad av autonomi og tilhørighet.

Oppsummert kan vi si at mestringsorientert ledelse handler om at en gjennom utvikling og mobilisering av kompetanse skal gjøre medarbeiderne «i stand til» å utføre oppgavene sine på en god måte. Dette forutsetter kjennskap til de viktigste driverne for dette. Lederen selv kan ikke vurdere hvor god mestringsstøtte medarbeiderne opplever og det er derfor medarbeidernes oppfatning som er avgjørende, ikke lederens selvoppfatning. Det er ingen sammenheng mellom leders egenvurdering og organisasjonens resultater, men en sterk sammenheng mellom medarbeideres vurdering av lederen og organisasjonens resultater. Mange ledere feilvurderer medarbeidernes oppfatning og overvurderer seg selv.

### 2.3.2 STAMI's forskning på arbeidsmiljø

STAMI er det nasjonale kunnskapsorganet for arbeidsmiljø og arbeidshelse. De forsker på problemstillinger knyttet til norsk arbeidsmiljø, og produserer og formidler kunnskap og statistikk om arbeidsmiljø og helse. I tillegg til forskning driver de også med rådgivning til det norske arbeidslivet. STAMI jobber med arbeidsmiljøovervåking, kartlegger miljø- og helseforhold, vurderer risiko og kommer med forslag til forebyggende tiltak på arbeidsplassene.

Instituttet har også ansvar for formidlingen av sammenhengen mellom arbeid og helse, gir praktisk og forskningsbasert undervisning samt har det nasjonale arbeidsmiljøbiblioteket som er åpent for alle interesserte (STAMI, 2019, 24 Mars).

STAMI har som samfunnsoppdrag «å stimulere norsk arbeidsliv til å utvikle gode arbeidsmiljøer som er preget av jobbengasjement, trivsel og god arbeidsorganisering, og gjennom dette bidra til produktivitet og konkurransekraft» (STAMI, 2016, 20 September).

For vår forskning er det relevant å se på hva STAMI har gjort av funn knyttet til bransjer og yrkesgrupper, og da spesielt i forhold til omsorgssektoren. Dette er gjort tilgjengelig på <https://noa.stami.no/>. Her finner vi fakta og statistikk knyttet til den sektoren vi studerer, pleie- og omsorgstjenester (STAMI, 2019, 24.Mars). Det er også gjort en analysejobb, som blant annet viser ulike helseplager og hvordan disse varierer mellom ulike yrkesgrupper. Dette har gitt oss tilgang på særtrekk ved pleie- og omsorgssektoren og hvordan denne skiller seg fra andre bransjer og yrkesgrupper i befolkningen. I tillegg er det relevant å se på STAMI sin definisjon på Arbeidsmiljø og hvordan deres forskning har oppsummert hvilke faktorer som er av betydning for helse og jobbengasjement.

## **Bransjeforskning**

Fra arbeidsmiljøprofilen vil vi trekke fram de organisatoriske og psykososiale faktorene fra pleie- og omsorgssektoren. Profilen er visualisert gjennom scoringer som viser grad av risiko. For å forklare tabellen på nettsiden så er sammenlikningen gitt som en relativ risiko (RR) med gjennomsnitt = 1. Verdier større enn 1 tilsvarer en økt risiko, og RR mindre enn 1 tilsvarer en redusert risiko. For eksempel er  $RR = 2$  dobbel risiko og  $0,5$  halvert risiko. De faktorene vi velger å presentere, har en risiko på mer enn 1. Nedenfor vil vi legge fram de fem faktorene som har høyest risiko i pleie- og omsorgssektoren.

*Vold og trusler om vold.* Ifølge Arbeidsmiljøloven er det arbeidsgivers plikt å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, noe som betyr at arbeidstaker også skal beskyttes mot vold, og trusler om vold (Lovdata, 2005, 17 Juni). Vold og trusler om vold er en økende risikofaktor, og rammer kvinner spesielt. Det er i all hovedsak brukeren/pasienten som utøver vold eller trusler om vold mot ansatte. Flere studier viser at de som blir utsatt for vold, eller trusler om vold, har høyere risiko for å få muskel- og skjelettplager og psykiske helseplager. Samtidig fører dette til at flere har et ønske om å slutte i jobben. Således er dette en risiko for økt sykefravær i sektoren. Studier viser også at forebygging mot vold og trusler om vold på arbeidsplassen kan redusere sykefravær.

*Uønsket seksuell oppmerksomhet.* Ifølge arbeidsmiljølovens §4-3 skal ikke arbeidstaker utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden (IBID). I likhet med punktet over ligger det et særskilt ansvar på arbeidsgiver i å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Når det gjelder uønsket seksuell oppmerksomhet finnes det lite forskning på de helsemessige konsekvensene av dette. Likevel er det rapportert at en kan relatere dette til trivsel, jobbgasjement, jobbskifte og mentale og fysiske helseplager. Vår tolkning av rapporteringene er også at det er grunn til å tro at dette er hyppigst forekommende mellom arbeidstaker og pasient/bruker.

*Nattarbeid.* Sektoren kjennetegnes av døgkontinuerlige tjenester. Nattarbeid er derfor en påregnelig belastning ved å jobbe i omsorgssektoren, selv om organiseringen av nattarbeidet gjennomføres ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass. Det ser ut til å være en sammenheng mellom nattarbeid og ulike helseplager. Likevel er det usikkert hvordan dette henger sammen, men den vanligste konsekvensen av nattarbeid er at man utvikler søvnforstyrrelser. Søvnmangel kan gi økt risiko for depresjon og psykiske helseplager. Studier viser at psykiske plager gjør at mange søker seg bort fra nattarbeid.

*Høye emosjonelle krav.* Flere enn 40 % av alle ansatte i omsorgssektoren opplever høy grad av emosjonelle krav i jobben. Det å forholde seg til andre menneskers følelser er krevende. Det å undertrykke egne følelser i møte med andre, såkalt «emosjonell dissonans» gir en økt risiko for legemeldt sykefravær. I en studie gjennomført av Indregard fra 2018, fant man at arbeidstakere i mindre grad blir sykmeldt som følge av emosjonell dissonans dersom arbeidsgiver viser interesse for arbeidstakerens helse og velvære (Indregard et al., 2018).

*Høy rollekonflikt.* Rollekonflikter handler om å møte motstridende krav i jobben. Rollekonflikt identifiseres som en risikofaktor for flere av de uspesifikke helseplagene, og blir også identifisert som en risikofaktor for sykefravær og uførhet. Rollekonflikt handler ikke om at man har for mye å gjøre, men mer om innholdet i arbeidsoppgavene.

Mangel på *lederstøtte* kommer også fram som en risiko i pleie- og omsorgssektoren. Den er ikke blant de fem største risikofaktorene. Vi velger likevel å ta den med her, fordi vi ser at ledelse har betydning for alle de fem faktorene som scorer høyest. Studier fra STAMI viser at de som opplever sosial støtte fra nærmeste leder og rettferdig lederskap har mindre risiko for psykiske helseplager og smerter i ryggen. Samtidig viser undersøkelser at lite støttende ledelse kan føre til 50 % høyere risiko for langvarig legemeldt fravær. Hvis vi ser på ledelsesfaktoren opp imot de andre fem risikofaktorene, ser vi at ledelse kan påvirke grad av risiko.

Vi ser at hverdagen for ledere i denne sektoren er krevende fordi de har ansatte som både er på jobb på tidspunkt de selv ikke er tilstede, og at jobben utføres langt unna der lederen har sitt daglige virke. Dette medfører at støttende ledelse fordrer at ansatte også er aktive i å søke støtte. Når man i tillegg vet at det er en høy grad av deltidsansatte i sektoren, gjør dette at muligheten for å treffes kan være begrenset.

### **Arbeidsmiljøets betydning**

I 2018 har STAMI sammen med arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, samt Arbeidstilsynet, brukt tid på å utvikle et felles språk knyttet til arbeidsmiljø og inkluderende arbeidsliv. Målet var at det skulle bli enklere å få en felles forståelse om hva dette arbeidet handler om. De har konkludert med at - *Arbeidsmiljøet handler om selve arbeidet.*

I mange virksomheter har forståelsen av et godt arbeidsmiljø handlet om fredagskaffe og sosiale goder som for eksempel trening i arbeidstiden. Med bakgrunn i definisjonen over er dette en feilslått politikk, fordi den ikke virker. Arbeidsmiljøet handler om selve arbeidet som

blir utført hver dag. I en utvidet definisjon har de landet på følgende (STAMI, 2018, 16. November):

- *Arbeidsmiljø handler om arbeidet*
- *Arbeidsmiljøet er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet*
- *Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever derfor ulike tilnærminger*

I denne sammenhengen tenker vi at det er avgjørende at ledelsen og ansatte har en felles forståelse av hvordan arbeidsmiljøet påvirker helse, engasjement, resultater og produktivitet. Samtidig er det viktig at det arbeidet som legges ned er forankret i kunnskap, og at tilnærmingen er forebyggende mer enn reparerende dersom det skal ha en god effekt.

Basert på sin forskning har STAMI kommet frem til fem viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø som Pål Molander presenterer i en artikkel på STAMI sine sider (STAMI, 2018, 10 Januar). Dette er:

*1) Organisering av arbeidet* – denne faktoren handler om planlegging av arbeidshverdagen hvor viktige nøkkelord er at medarbeiderne skal vite HVA de skal gjøre, HVORDAN det skal gjennomføres, HVEM som har ansvar for hva, og NÅR oppgaven skal utføres og at man har ressursene for å gjøre oppgaven. I tillegg er det viktig med tydelig rolleklarhet som tidligere omtalt.

*2) Engasjement* – denne faktoren handler om balanse mellom krav i jobben og kontroll over egen arbeidssituasjon. Dette innebærer også at kravene er overkommelige og at arbeidstakeren får være med å påvirke innholdet i arbeidshverdagen sin. Dette ved å medvirke til hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres.

*3) Anerkjennelse* – denne faktoren handler om balanse mellom innsats og belønning. I denne sammenhengen er belønning mer enn lønn og andre goder. I en arbeidsmiljøkontekst handler dette om tilbakemeldinger, anerkjennelse og positiv oppmerksomhet rundt jobben som utføres. I tillegg vil dette også komme til uttrykk gjennom tilgang på nye arbeidsoppgaver og/eller kompetansehevende tiltak.

4) *Ledelse* – denne faktoren handler om at ledelse er viktig for arbeidsmiljøet. Det handler ikke bare om at man delegerer oppgaver og ansvar, men at medarbeiderne også har ressurser og muligheter til å løse oppgavene. Denne type ledelse, sammen med det å gi støtte og være rettfærdig, fremmer et godt arbeidsmiljø.

5) *Forutsigbarhet* – dette er en viktig faktor, særlig i perioder som preges av omstilling. Når rammebetingelsene endres, endres også forutsigbarheten. Det er viktig at lederen søker å gi arbeidstakerne størst mulig forutsigbarhet, fordi uforutsigbarhet påvirker arbeidsmiljøet negativt.

STAMI sin forskning gir oss lett tilgang på hvilke risikoer som preger omsorgssektoren. Kunnskap om dette vil ha betydning for å kunne sette i verk tiltak for å håndtere og redusere risikofaktorene. Samtidig har STAMI gitt oss tilgang til kunnskapsbaserte faktorer som må være til stede for å skape et godt arbeidsmiljø (STAMI, 2019, 24.Mars).

### ***2.3.3 Den norske modellen***

Norsk arbeidsliv er gjennomregulert av lov og avtaleverk mellom partene. Arbeidsmiljøloven, samt Hovedavtalen, både i privat og offentlig sektor, regulerer hva arbeidsgiver må involvere arbeidstakerne i før det tas beslutninger. Tradisjonelt har dette handlet om regulering av fysiske og psykososiale arbeidsforhold, arbeidstid, skiftordninger, turnus, rett til fri med og uten lønn, permisjonsreglement, regler knyttet til omstilling, oppsigelsesvern og lignende.

Partene i arbeidslivet har i mange år hatt et inntektspolitisk samarbeid på sentralt nivå, der partene og myndighetene har sikret en bærekraftig lønnsutvikling. Dette samarbeidet har etter hvert blitt utvidet til å handle om flere aspekter på arbeidsplassen. Dette har blitt kalt “Den norske modellen”.

Den norske modellen handler om et utvidet samarbeid om bedriftsutvikling. Dette er et topartssamarbeid mellom ledelsen, tillitsvalgte og de øvrige ansatte som handler om å utvikle arbeidsplassen. Dette samarbeidet har over år bidratt til at vi i dag har et rimelig godt arbeidsmiljø og et velregulert arbeidsliv i Norge.

Partssamarbeidet kan deles inn i tre hovedformer: 1) direkte deltakelse og bred medvirkning fra alle i organisasjonen, 2) representativ medbestemmelse fra tillitsvalgte ut i fra det som er nedfelt i lov- og avtaleverk, og 3) utvidet representativt samarbeid som kan defineres som tillitsvalgte sin medvirkning i daglig drift og strategisk utvikling av virksomheten (SINTEF, 2010, juni).

Medvirkning og medbestemmelse er to av de viktigste faktorene for å sikre innflytelse, engasjement og involvering på lokalt nivå. Både arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden har rettigheter og plikter i det daglige arbeidet. Ved å ta dette på alvor, og se at begge parter har en gjensidig nytte av å få til et godt samarbeid, kan samarbeidet bidra til nyskaping og innovasjon i virksomhetene. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv tar dette opp i seg, da partene har erkjent at for å sikre et godt og inkluderende arbeidsliv, er partssamarbeidet en forutsetning for å få til dette på den enkelte arbeidsplass (Regjeringen, 2018, 21. Desember).

Den tradisjonelle tillitsvalgtrollen, både i offentlig og privat sektor, har vært en “vokterrolle” i mange år. Å ta ansvar for at arbeidslivets spilleregler blir fulgt er både viktig og nødvendig. Samtidig sitter arbeidstakerne på genuin kompetanse som det er viktig å bruke for å styrke virksomhetenes konkurransekraft.

I perioden 2006-2010 gjennomførte utvalgte virksomheter i Trøndelag, NHO og LO i Trøndelag, i samarbeid med SINTEF Teknologi og samfunn, et utviklingsprosjekt kalt PALU, *“Partsbasert ledelsesutvikling: Utvikling av ledere og tillitsvalgte – sammen om fremtiden”* (SINTEF, 2010, juni). Prosjektet hadde de samme mål og visjoner som står nedfelt i hovedavtalen mellom NHO og LO, og Tilleggsavtalen om bedriftsutvikling (del C, avtale I) - skape konkurransekraft (LO, 2019, 24. Mars).

Forskningstemaet for PALU var den norske samarbeidsmodellen, og omfattet et konkret samarbeid mellom partene på lokalt bedriftsnivå. Målsettingen med arbeidet var å danne et nettverk av virksomheter som skulle gå foran både nasjonalt og internasjonalt for å utnytte partsbasert utviklingsarbeid som konkurransefortrinn. PALU handlet om tre aktiviteter som skulle bidra til målsettingen: 1) gjennomføre utviklingsprogrammet PALU, 2) styrke samarbeidet mellom partene i virksomhetene som deltok, samt med forskningsmiljøet, og 3) styrke det regionale samarbeidet mellom NHO og LO.

I tillegg til den representative medbestemmelsen og den kollektive medvirkningen, avdekket forskerne bak PALU en tredje samarbeidsform som de kaller for “det utvidede representative partssamarbeidet”. Denne tredje samarbeidsformen defineres av at rollene går litt over i hverandre, for eksempel når en tillitsvalgt blir brukt som “ledercoach” eller når lederne bruker de tillitsvalgte til å gi innspill på strategi og utvikling. Tillitsvalgte har da tatt et handlingsrom som ikke er avtaleregulert, men som er et resultat av at tillit er skapt gjennom anerkjennelse av den kunnskapen de besitter og måten de anvender denne kunnskapen på. Dette gir

potensiale for at ledere og tillitsvalgte kan få til mye når de samhandler til beste for virksomheten. Dette blir i PALU definert som “*Partsbasert ledelse*”.

I partsbasert ledelse er samarbeidet forankret hos arbeidstakerne og eierne/arbeidsgiver. Dette gjerne gjennom et representativt tillitsvalgt-system. Samarbeidet tar utgangspunkt i felles mål og det forutsetter et visst nivå av tillit mellom partene. Det utspiller seg som et samarbeid mellom partene, ikke bare forhandling mellom koalisjoner. Partsbasert ledelse handler om samarbeid om ledelse av en virksomhet i forhold til drift, endring og utvikling.

Et arbeid som understøtter at partssamarbeid bidrar til økt konkurransekraft og lønnsomhet kommer fram i et arbeid som er gjennomført i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag fra 2015-2018. Navnet på prosjektet var “Bransjeløft gjennom partssamarbeid” (SINTEF, 2018, 06 November). Her har SINTEF Teknologi og samfunn gjennomført et forskningsarbeid knyttet til utvidet partssamarbeid i næringen. Gjennom å styrke samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte, var ett av målene i prosjektet å bidra til utvikling av arbeidsplassen gjennom bruk av medarbeiderdrevet innovasjon. De deltakende virksomhetene skulle trene på å samarbeide om bedriftsutvikling gjennom et utvidet partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon. I tillegg møttes de deltakende virksomhetene for å utveksle erfaringer fra samarbeidet mellom partene.

I dette arbeidet ble det lagt vekt på at partene måtte “trene” på partssamarbeidet. Det ble gjennomført før- og etter-målinger av partsamarbeidet gjennom bruk av en “medvirkningsmetermåling”. *Medvirkningsmeteret* er et verktøy som kan måle partssamarbeidet og medarbeiderinvolvering i virksomheten. Det var 6 dimensjoner som ble målt: 1) Etterlevelse av lov- og avtaleverk 2) forhandling av interessekonflikter 3) samarbeid om utvikling av virksomheten 4) omfanget av partssamarbeidet 5) involvering og direkte medvirkning av medarbeiderne og 6) evne til organisasjonslæring og innovasjon (SINTEF, 2016, 21. April).

I rapporten konkluderer SINTEF med at bedriftene som deltok kunne rapportere om økt lønnsomhet. Dette hadde de oppnådd gjennom; økt struktur på arbeidsprosessene, noe som også har ført til at medarbeiderne er mer informert om økonomien i prosjektene, faste møtepunkter mellom ulike grupper i organisasjonen og at tillitsvalgte er en støttespiller og viktig samtalepart for ledelsen i virksomheten.

Gjennom vårt arbeid med inkluderende arbeidsliv i omsorgssektoren, ser vi at lederne ofte føler seg alene om de beslutningene som skal fattes. Samarbeidet med tillitsvalgte handler



ofte om å drøfte, forhandle og bli enige om for eksempel turnus, fordeling av ubekvemme vakter, fordeling av ressurser og innsparringskrav. Når vi jobber med sektoren bruker vi mye tid på at partene skal oppdage det handlingsrommet som PALU-rapporten og “Bransjeløft gjennom partssamarbeid” beskriver som «partsbasert ledelse».

De som lykkes med dette beskriver fordelene med at partene har en felles forståelse som gjør at man kan stå samlet rundt beslutninger som både er nødvendige og vanskelige. Samtidig beskrives dette samarbeidet som utviklende fordi man får en felles refleksjon forankret i et større kunnskapsrom.

### **Oppsummering**

I dette kapittelet har vi sett på teori og forskning som vi mener er relevant for problemstillingen vår. Vi har valgt teori om ledelse, salutogenese og dagsaktuell forskning som vi mener er relevant å drøfte empirien vår opp imot. I praksisorientert ledelse finner vi teori som gir en forståelse for hverdagen ledere står i. Funnene fra følgeforskningen av NED understøtter at dette også er gjeldende i omsorgssektoren. Mestringsorientert ledelsesteori understøtter også funnene fra NED-forskningen, da den teorien peker på drivere som er avgjørende for å lykkes med å bidra til ansattes mestring. Teorien om positivt lederskap tar for seg viktigheten av å utvikle ferdigheter slik at en opplever mestring. Dette finner vi igjen i STAMI sin forskning på arbeidsmiljø. STAMI påpeker viktigheten av at ledelse og ansatte har en felles forståelse av hvordan arbeidsmiljøet påvirker helse, engasjement, resultater og produktivitet. Dette henger godt sammen med Aron Antonovsky sin teori rundt opplevelse av sammenheng. Videre viser erfaringene fra PALU-arbeidet at partssamarbeid, ledelse i utvidet forstand, bidrar til utviklingen av organisasjoner. Utviklingsarbeid i samarbeid med partene er lønnsomt, noe som understøttes av erfaringene fra «Bransjeløft gjennom partssamarbeid i byggenæringen». Dette gir også mening når vi ser dette opp imot salutogent lederskap. Der er man opptatt av at dialogen mellom leder og medarbeidere skal bidra til å styrke medarbeiderskapet på arbeidsplassen. Alle medarbeidere inviteres til å bidra med å løse utfordringer eller utvikle arbeidsplassen. Langtidsfriskhet ser vi opp imot arbeidshelse og selvledelse. Teori rundt selvledelse er relevant fordi det handler om den enkeltes evne til å lede seg selv. Dette er også viktig i et ledelsesperspektiv for at leder skal forstå sine medarbeidere.

### 3.0 METODE

I dette kapitlet vil vi presentere valg av metodisk tilnærming og framgangsmåten vi har valgt for å belyse problemstillingen i oppgaven. I tillegg vil vi redegjøre for valg av undersøkelsesenheter og utvalg, og begrunne dette.

Målet med forskningen har vært å finne ut hvilke ledelsesfaktorer som kan påvirke medarbeidere slik at flere kan defineres som langtidsfriske. Gjennom en slik forståelse ønsker vi å bidra til å overføre denne kunnskapen til flere virksomheter som ønsker å jobbe for å fremme langtidsfriske medarbeidere.

#### *3.1 Valg av forskningsstrategi og design*

Problemstillingen er av en slik art at vi så det som mest hensiktsmessig å benytte oss av en kvalitativ forskningsstrategi. Dette fordi kvalitativ metode egner seg godt når man skal forske på områder det er lite kunnskap om, og som man ønsker å gå dypere inn i. Vi ville se på ledelsesfaktorer og langtidsfriskhet gjennom en kvalitativ undersøkelse, fordi vi ønsket å få en dypere forståelse for hvordan ledelse kan påvirke langtidsfriskhet.

Kvalitativ metode brukes når man samler inn data gjennom tekst, lyd eller bilder. Dette kan gjøres gjennom observasjoner eller som intervju (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 104). Vår tilnærming har vært å gjennomføre intervju i grupper. Denne metoden ga oss også mulighet til å justere problemstillingen dersom det skulle dukke opp andre aspekter som vi ønsket å belyse nærmere.

Vi har gjennomført en eksplorativ undersøkelse, og har brukt teori for å kunne spesifisere hva vi skulle undersøke. I arbeidet med å utvikle intervjuguiden har vi i tillegg brukt resultatene fra en kvantitativ kartlegging som er gjennomført i den aktuelle enheten.

Vi har valgt å gjennomføre semistrukturerte gruppesamtaler. Semistrukturerte intervju kan også kalles for delvis strukturerte intervju, der man har en overordnet intervjuguide som man bruker som et utgangspunkt for samtalen, mens rekkefølgen på spørsmål og tema kan variere, alt etter hva informanten har fokus på (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Grunnen til at vi valgte dette framfor strukturerte intervju, var at vi skulle intervju informanter i grupper, og da var det naturlig at svarene til den enkelte ville bygge videre på det de andre i gruppa sa. Vi gikk da nødvendigvis litt fram og tilbake mellom de ulike temaene. En annen årsak til at vi valgte dette, var at vi gjennom intervju med informanter i grupper kunne få fram

en dypere forståelse for hva ledelsesfaktorer har å si for å fremme langtidsfriske medarbeidere.

I arbeidet med utviklingen av problemstillingen hadde vi en forforståelse av at det er ulike ledelsesfaktorer som vil kunne påvirke i hvilken grad medarbeiderne er langtidsfriske. Fokusgruppeintervjuer ble valgt fordi ledelsesfaktorer handler om det relasjonelle mellom leder og medarbeidere. Dette er en metode som vi tenker fanger opp dette på en god måte.

Vi gjennomførte to fokusgruppeintervjuer. Det ene intervjuet var med en gruppe langtidsfriske medarbeidere. Dette fordi oppgaven handler om ledelse av denne gruppen arbeidstakere. Det andre intervjuet var med partsgruppa som består av ledere, tillitsvalgte og verneombud. Vi definerer partsgruppen som ledergruppen, fordi dette er den moderne formen for ledelse som understøttes av «den norske modellen». Denne forståelse av «moderne ledelse» har vi fra vårt daglige arbeid der vi bistår virksomhetene med å lykkes i sykefraværarbeidet, samt å utvikle gode arbeidsmiljø. Vår faglige forankring tilsier at vi skal utvikle arbeidsmiljøet gjennom partene og utforske mulighetsrommet som ligger i dette samarbeidet.

Denne metoden ga oss en mulighet til å få fram ulike meninger og erfaringer, og vi tenker at det var en god metode sett i lys av vår problemstilling. Vi anga relevante temaer og hadde få, men åpne spørsmål. Dette kunne gi grunnlag for refleksjon, slik at den kollektive kunnskapen kunne komme fram. Gjennom denne intervjuformen i grupper ønsket vi å skape en mer uformell samtale enn et intervju.

Vår strategi var derfor å belyse noen få temaer fra ledelse som fagområde. Gjennom kvalitative intervju hadde vi mulighet til å få fram erfaringer og oppfatninger det enkelte intervjuobjekt satt med.

### ***3.2 Beskrivelse av Solstrand hjemmetjeneste***

Vi har valgt å kalle undersøkelsesenheten vår for «Solstrand hjemmetjeneste». Vi har anonymisert enheten fordi de som er intervjuet ikke skal kunne identifiseres. Solstrand er en enhet i en trøndersk kommune. Vi har valgt å undersøke Solstrand fordi:

- De har en stor andel langtidsfriske medarbeidere
- De har hatt en reduksjon i sykefravær sitt siste år
- Enheten jobber partsbasert for å utvikle arbeidsplassen

- Enheten har gode strukturer som gir lederne en god oversikt
- NAV Arbeidslivssenter og Friskgården BHT har i fellesskap bistått enheten i utviklingsarbeidet
- Enheten har gjennomført en validert kartlegging av ressurstrekk i organisasjonen

I Solstrand hjemmetjeneste jobber det til sammen 100 ansatte. Disse jobber i turnus. Stillingsstørrelsene varierer fra 20 % og oppover til 100 %. De ansatte er i stor grad kvinner. Mange er godt voksne. Da vi startet arbeidet med oppgaven vår, var det én leder som hadde personalansvaret for hele ansattgruppen. Over år har enheten slitt med høyt fravær. De hevder selv at de har gjort mye for å redusere fraværet gjennom deltakelse i ulike prosjekter. De har en geografisk nærhet til flere andre kommuner, i tillegg til at de ligger i akseptabel pendleravstand til nærmeste sykehus. Dette gjør at de må konkurrere om arbeidskraften.

Både ansatte og leder gir uttrykk for at ressursknappheten og arbeidsbelastningen over tid har vært stor. En stor del av lederens tid har gått med til å håndtere de sykmeldte og sørge for at det er nok folk på jobb. Ansatte sier at fraværet ikke hadde vært et problem dersom grunnbemanningen hadde vært større.

NAV Arbeidslivssenter Trøndelag og Friskgården BHT har bistått virksomheten over tid. Dette har vært en intervensjon der det er brukt et konsept som er samskapt og prøvd ut i flere andre kommunale virksomheter i Trøndelag. Konseptet har gitt resultater i form av nedgang i sykefravær i flere kommunale enheter. På nåværende tidspunkt kan det se ut som om konseptet fører til en varig reduksjon i sykefravær. Hvis dette medfører riktighet vil antallet langtidsfriske medarbeidere i disse enhetene bli flere. Solstrand har også redusert sitt sykefravær betydelig i perioden.

Ettersom vår forskning ble gjennomført i etterkant av at enheten har vært igjennom den omtalte intervensjonen, velger vi å presentere dette utviklingsarbeidet. Dette fordi både partsgruppen og den langtidsfriske gruppen gjennom dette arbeidet har blitt kjent med begrepet «langtidsfrisk» og partssamarbeidets betydning for å utvikle arbeidsmiljøet. Således har de et utgangspunkt for å kunne bidra inn i vår forskning rundt dette temaet.

Arbeidet startet med et arbeidsplassbesøk der det ble gjennomført en kvalitativ kartlegging av arbeidsplassen. Her deltok ledere, tillitsvalgte og verneombud sammen med rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter og Friskgården BHT i et fokusgruppeintervju. Basert på dette ble det besluttet å tilby en intervensjon. Det ble opprettet en partsbasert arbeidsgruppe i enheten, som i etterkant ble kalt «partsgruppen». I denne gruppen ble det definert en felles historie og

forståelse av utfordringsbildet i enheten. Rollene ble avklart, rammer og handlingsrom ble tydeliggjort, og en plan for fremdrift ble utarbeidet. Arbeidet vekslet videre mellom møter i partsgruppen og samlinger med alle ansatte. Partsgruppen hadde ansvar for innhold og fremdrift på personalsamlingene. Gruppen hadde også i oppgave å skape forståelse for nødvendigheten av arbeidet, og således motivere de ansatte til å delta i utviklingsarbeidet. Metoden har likhetstrekk med «Medarbeiderdrevet innovasjon», en metode som har blitt godt mottatt i offentlig sektor. I etterkant har personalet trent på å utvikle en «tilbakemeldingskultur» slik at implementering av strukturen og forbedring av arbeidskulturen ble sikret.

I partsgruppen kom det fram at flere ansatte over tid har utviklet en dårlig arbeidshelse. Lederne ga uttrykk for at det er vanskelig å utfordre ansatte som sliter med helseutfordringer. Dette gjaldt spesielt grad av nærvær kontra fravær. De fikk derfor tilbud om kurskonseptet «Langtidsfrisk». Dette kurset gikk over en periode på 12 uker. Her ble ansatte styrket i sin arbeidshelse på tross av helseutfordringer. De fikk kunnskap og verktøy til å håndtere arbeidshelsen sin. Lederen på sin side ble styrket i å utfordre ansatte på arbeidshelse og fikk trent seg på å gjennomføre en tydeligere dialog med den ansatte, basert på kunnskap om rettigheter og plikter i arbeidslivet. Dette kurskonseptet la til rette for at arbeidsgiver og arbeidstaker fikk den samme kunnskapen.

Vår erfaring fra arbeidet i Solstrand hjemmetjeneste, er at ledelse er verktøyet når man har utfordringer i arbeidsmiljøet, eller når individer strever med hyppige eller langvarige fravær. Erfaringen fra dette arbeidet er at ledelse handler om leders håndtering, individets håndtering av sin egen situasjon og partsgruppens håndtering av utfordringsbildet på arbeidsplassen.

Det var denne intervensjonen som gjorde at vi ble nysgjerrige på hvilke ledelsesfaktorer som har betydning for de langtidsfriske medarbeiderne.

### ***3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalgskriterier***

I datainnsamlingen brukte vi et semistrukturert intervju med en intervjuguide som tok for seg noen temaer som vi ville ha en samtale og en refleksjon rundt. Ved å ta for oss temaer, mer enn spørsmål, ga vi rom for å kunne stille avklarende og oppfølgende spørsmål underveis, der informanten kom med betraktninger som kunne ha verdi for problemstillingen. Dette ga også en mulighet til å få frem tanker og refleksjoner som vi ikke hadde forutsett på forhånd.

Gjennom at vi hadde laget en intervjuguide, sikret vi oss at vi fikk en oversikt og en struktur på de temaene vi ønsket å ta opp og som vi mente var viktige for problemstillingen. Vi valgte å bruke tilnærmet samme intervjuguide i begge fokusgruppene. Dette gjorde vi fordi vi ønsket å få belyst ulike perspektiver og betraktninger rundt de samme spørsmålene.

Vi valgte å intervju to grupper. En gruppe som besto av ledere, tillitsvalgte og verneombud, og en gruppe langtidsfriske medarbeidere. Alle disse tilhørte samme enhet og hadde felles erfaringer som vi anså som relevante for problemstilling vår. Hensikten var å få refleksjoner rundt hva de tenkte om hva som virker når man skal jobbe med langtidsfriske medarbeidere. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 167) «bygger gruppesamtaler på informantenes selvrapporing og verbale utsagn. Utgangspunktet er at kunnskap om den verden mennesker lever i, kommer fram gjennom dialog mellom informantene og forskeren».

Teorien (IBID:109) beskriver to forskjellige tilnærminger til størrelse på gruppene. Vi valgte det som beskrives som *minigruppe*, fordi dette anbefales når deltakerne har mye kunnskap og erfaringer rundt temaene, og man ønsker å høre mest mulig fra alle sammen. Rammene i disse gruppene gjør det også enklere for deltakerne å bli trygge og dermed forenkle det å bidra med sin kunnskap.

Siden vi skulle ha en kvalitativ undersøkelse måtte vi ha en *strategisk utvelgelse* av informanter. I tillegg måtte det være basert på *hensiktsmessighet*. Utvalgsriteriene for hvem som ble spurt om å delta var imidlertid avgjørende for hvor mye informasjon som kom frem. I tillegg satte det krav til vår (forskerens) evne til å fasilitere for å få til en diskusjon.

«Langtidsfrisk» som begrep, er ukjent for de fleste. Det samme gjelder begrepet «partssamarbeid» og handlingsrommet som kan ligge i utvikling av arbeidsplassen gjennom det som kan defineres som «partsbasert ledelse». For oss var det derfor viktig å se på en arbeidsplass som hadde erfaring og kunnskap om hva dette handler om. Derfor var alle informantene våre deltakere som har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter. Det betyr at vi allerede hadde en profesjonell relasjon til de som deltok i intervjuene.

Den ene gruppen besto av partene på enhetsnivå, og inklusjonsriteriene var at deltakerne hadde utgjort partsgruppen i det utviklingsarbeidet som enheten hadde gjennomført.

De langtidsfriske informantene ble plukket ut etter følgende kriterier:

- Vært ansatt i minst 3 år
- Vært ansatt i minimum 60 % stilling

- Stort sett vært på jobb hver dag
- God arbeidshelse
- Gode refleksjonsferdigheter
- Deltatt i utviklingsarbeidet som enheten har gjennomført

Det var 5 deltakere i hver av gruppene. Informantene hadde samme erfaringsbakgrunn knyttet til de områdene vi ønsket å belyse. Den partsbaserte gruppen i kraft av erfaring med et ledelses- og utviklingsperspektiv. Den langtidsfriske gruppen i kraft av å være langtidsfriske medarbeidere. Dette var derfor et *intensivt utvalg* av personer som kunne bidra med mye informasjon og som kunne defineres som eksperter på sin erfaring.

Den partsbaserte gruppen besto av to 3 kvinner og 2 menn. Av disse var to ledere, to tillitsvalgte og et verneombud. Aldersspennet var mellom 40 og 60 år, alle med lang erfaring fra omsorgssektoren. Gruppen besto av både sykepleiere og omsorgsarbeidere. Den langtidsfriske gruppen besto av 5 kvinner. Aldersspennet var mellom 30 og 60 år. Denne gruppen besto også av sykepleiere og omsorgsarbeidere med lang erfaring. Vi har nummerert informantene fra 1-10.

Siden vi var to forskere, og intervjuet skulle foregå som en gruppesamtale, valgte vi å delta begge to samtidig. På grunn av at en av oss allerede hadde en relasjon til gruppene gjennom å ha jobbet inn i deres utviklingsprosess, valgte vi at den av oss som ikke hadde møtt informantene før skulle lede intervjuene. Den andre noterte stikkord og sitat underveis, fordi vi tenkte at det kunne være en hjelp til å ha oversikt over hva vi fant på opptakene. I praksis viste det seg at måten vi valgte å gjennomføre intervjuene på, gjorde det forholdsvis lett å skrive gode notater og ha en oversikt over hvem som sa hva underveis. En annen fordel med dette var at vi var to til å diskutere fortolkninger etterpå (IBID:155). I tillegg ga dette oss mulighet til å veksle mellom nærhet og avstand til det som ble diskutert.

I intervjusituasjonen brukte vi innledningsvis en metode der hver og en av deltakerne svarte på spørsmålene. Det gjorde at alle ble deltakende og fikk komme med sine refleksjoner. Deretter slapp vi til den enkelte basert på engasjement, slik at de fritt kunne bygge på hverandres tanker og refleksjoner.

Under gjennomføringen av intervjuene brukte vi lydopptaker og notatskriving. Dette fordi vi ønsket å sikre oss at vi fikk med oss alt som ble sagt. Parallelt valgte vi å ta notater under

samtalen. Målet med gode og utfyllende notater var at vi raskt skulle finne tilbake til hvem som hadde sagt hva og når det ble uttalt.

Vi har imidlertid liten erfaring med lydopptaker, og vi tenkte at lydopptaksfunksjonen på telefonen ville fungere bra. Erfaring fra en tidligere oppgave var at dette ga god nok lyd kvalitet. 45 minutter ut i intervjuet med partsgruppen, skulle vi sjekke klokken på telefonen. Dette førte til at opptaket stoppet. Vi startet umiddelbart nytt opptak. Da vi skulle sjekke opptaket etterpå, oppdaget vi at de første 45 minuttene var slettet. Dette gjorde at vi umiddelbart satte oss ned for å gå igjennom notatene våre. Det viste seg at vi samlet sett hadde gode notater som også inneholdt en god del sitater.

Basert på erfaringen fra det første intervjuet, bestemte vi oss for ikke å røre telefonen etter at opptaket ble startet på intervjuet med de langtidsfriske medarbeiderne. Telefonen var satt i «lydløs» posisjon. I etterkant av intervjuet oppdaget vi imidlertid at opptaket hadde stoppet på grunn av en innkommende samtale et lite stykke ut i intervjuet. Heldigvis hadde vi foretatt like grundige notater som i det første intervjuet. Også denne gangen brukte vi god tid på å notere ned observasjoner og refleksjoner fra intervjuet. Dette gjorde at vi opplevde å ha fått et godt datamateriale å jobbe med.

### ***3.4 Dataanalyse***

I en kvalitativ datainnsamling vil det være nødvendig å analysere og tolke det som er samlet inn. Vi startet med å gå igjennom det vi hadde av lydopptak og notater. Vi valgte en enkel metode for å få oversikt. Temaer, stikkord og sitater ble skrevet ned på gule lapper, og sortert etter innhold.

Vi fikk et forholdsvis stort materiale fra begge intervjuene, og dette måtte sorteres for å få en god oversikt. Vi tok utgangspunkt i en *kategoribasert* inndeling som vi brukte på hele datamaterialet. Dette valgte vi fordi vi så det som en hensiktsmessig måte å strukturere datamaterialet på innledningsvis (IBID:189).

Vi brukte intervjuguiden som utgangspunkt for kategoriseringen i tema. Underveis i arbeidet, så vi at vi at flere av kategoriene var overlappende, litt for brede og til dels litt uklare. Dette gjorde at vi måtte gå en ny runde for å lage en tydeligere kategorisering av temaene.



Ettersom denne type tema er relasjonelt betinget, krevde det en fortolkende lesning av datamaterialet. Gjennom fortolkning forsøkte vi å forstå hvordan informantene fortolket og forsto det temaet vi som forskere var opptatt av (IBID:190).

Vi gjennomførte en eksplorativ forskning rettet mot å undersøke hvilke ledelsesfaktorer som har betydning for langtidsfriskhet, og gruppesamtalene la opp til refleksjon for å få tilgang på *myke data*.

*Åpenhet og fleksibilitet* er kjennetegn på kvalitative data (IBID:418). Dette betyr at selv om en forholder seg til en intervjuguide, kan rekkefølgen på temaene variere fordi informantene har mulighet til å påvirke retningen i et gruppeintervju. I tillegg gir det også mulighet til å utforske andre spørsmål som dukker opp og som er relevante å følge opp.

I behandlingen av dataene, snakker en ofte i kvalitativ metode om den *hermeneutiske sirkel*. Her veksler en mellom å se på detaljene og helheten. Dataene vi hadde samlet inn måtte systematiseres og kategoriseres slik at vi fikk en oversikt over materialet vårt. Dette innebar også å se på om det var noe som det var bred enighet om, hva som lå mellom linjene, og om det var noen utsagn som skilte seg ut. *Fortolkning* (IBID:420) innebærer at en ser ulike kategorier og temaer opp mot hverandre for å forstå hvordan en skal vektlegge ulike deler når det blir satt i en sammenheng

### ***3.5 Refleksiv metode***

For å sjekke ut og kvalitetssikre at vi har funnet de mest hensiktsmessige kategoriene i forskningen vår, har vi valgt å se på elementer fra refleksiv metode.

I boken «Reflexive Methodology» tar Alvesson og Sköldberg for seg refleksiv metode (Alvesson & Sköldberg, 2018). Der har de beskrevet hvordan en kan tolke data på ulike nivå i kvalitativ forskning. Hensikten med denne måten å tolke forskningen på, er å forstå dataene sine gjennom å tolke materialet sitt ut fra ulike perspektiver. Deres fire perspektiver er: 1. Data nivå (f.eks. bruke Grounded theory), 2. Fortolkning (hermeneutikk), 3. Kontekst (politisk teori) og 4. Dekonstruksjon (postmodernisme).

Videre vil vi nå gå inn på hva de fire perspektivene handler om og eksemplifisere det med noe av det som kom frem under intervjuene, gjengitt i notatene våre, samt refleksjonene og observasjoner vi har hatt i etterkant.

*Datanivå.* Forfatterne av boka tar utgangspunkt i Grounded Theory (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 201) som er en metode for å analysere kvalitative data. Datainnsamling og analyse vil foregå som parallelle prosesser, der en betrakter teori på linje med andre typer data, og ikke som utgangspunkt for datainnsamlingen.

De første observasjonene legger grunnlag for teoretiske begrep. Utsagn og hendelser blir kategorisert i sekkeposter. Gjennom gjentatte sammenligninger mellom data, observasjoner og tolkninger utvikles kategoriene. Dette kan føre til at man oppdager nye sammenhenger og forbindelser mellom kategoriene.

I utgangspunktet var vi ikke opptatt av å jobbe på denne måten da vi samlet inn og kategoriserte dataene våre. Vi anvendte en metode med bruk av gule lapper, slik at vi lett kunne flytte om og re-kategorisere dataene. Dette førte også til at vi raskt erfarte at flere av kategoriene hang sammen og at utsagn kunne være vanskelig å plassere under bare én kategori.

Notatskriving er en hyppig anvendt arbeidsform i Grounded Theory. Bruk av notater har den fordelen at det kan ha åpent format, der en kan illustrere kategorier, tanker, ideer og se sammenhenger. Et eksempel fra vår forskning er at vi var opptatt av å undersøke om ledelse har betydning for om de ansatte er langtidsfriske. Er det sann at lederen har mulighet til å påvirke graden av langtidsfriskhet, eller handler det mer om individets evne til å lede seg selv?

Videre sier denne metoden at vi må finne kjerne kategorier som er relevante for vår problemstilling. Kategorien må for eksempel ha koblinger til så mange andre kategorier som mulig, den må ofte komme til uttrykk, vi må finne den igjen i teori, og den må kunne brukes til å utvikle ny teori. Samtidig må den kunne være anvendbar i analysen.

For å eksemplifisere dette kan vi ta utgangspunkt i kategorien «Anerkjennelse– og tilbakemelding». Denne kategorien kan kobles til andre kategorier som for eksempel yrkesstolthet, mestring- og utvikling og jobbengasjement. I intervjuene dukket den opp flere ganger. Den har koblinger til teori om positivt lederskap som fagområde. Her vises det til at det er viktig å anerkjenne sine medarbeidere og gi tilbakemelding på jobbutførelsen. Samtidig ser vi at det i denne sektoren er en krevende øvelse å ha en sånn nærhet til ansatte at en får gitt anerkjennelse og tilbakemeldinger i det daglige. I så måte kan man anvende metoden til å

utvikle ny teori innen praksisorientert ledelse som vil være særskilt interessant for sektoren som forskningen vår er hentet fra.

*Fortolkninger.* Et vesentlig trekk ved kvalitativ analyse er fortolkning. Hermeneutikk handler om å fortolke data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 418). For å tolke data må man være i bevegelse mellom helhet og deler av helheten, dette for å oppnå en god forståelse av materialet. Forskeren må hele tiden forflytte seg mellom å se på deler og se på helheten.

I vår forskning valgte vi å sette oss ned etter hvert gruppeintervju og umiddelbart se på notatene våre, og sette ord på observasjonene våre. Gjennom refleksjon og veksling mellom å se på enkeltuttalelser fra informantene og summen av den historien vi satt igjen med i etterkant, har vi hatt mulighet til å skriftlig-gjøre fortolkningene våre.

Fortolkning handler om å se de ulike delene av dataene i en helhet, og se disse i sammenheng slik at en forstår hvilken betydning som kan tillegges det som undersøkes (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 420).

Ledelsen i Solstrand hjemmetjeneste uttrykker at det meste av tiden går med til å følge opp de sykmeldte arbeidstakerne og at det er lite tid til å gi de langtidsfriske anerkjennelse og tilbakemelding. En fortolkning fra vår side er at ledelsen har dårlig samvittighet fordi de vurderer tidsbruk på de to ulike gruppene som en faktor for om de utøver god nok ledelse eller ikke.

Hvis vi skal kvalitetssikre vår tolkning, så finner vi støtte for dette både i teorien rundt praksisorientert ledelse og i følgeforskningen fra NED. Vi tenker at dette ikke bare handler om forholdene i Solstrand hjemmetjeneste, men at dette er gjenkjennbart fra andre enheter i pleie- og omsorgssektoren som vi har jobbet med. Tolkningen er også relevant fordi vi opplever at tid er en ressursknapphet for lederne i omsorgssektoren, og gjelder således ikke bare i Solstrand hjemmetjeneste.

Hensikten med å anvende en slik fortolkning er å identifisere noen trekk som kan gjelde flere organisasjoner, samtidig som man må være oppmerksom på at man som forsker er farget av sin forforståelse basert på erfaring.

*Kontekst.* Det anbefales å bruke kritisk teori for å analysere eller forstå konteksten det opereres i. Refleksjon rundt hvilken kontekst intervjuobjektene står i er viktig for å kunne analysere dataene vi har fått tilgang til, og se hva det tilfører av forståelse.

Vi må forstå utfordringsbildet i omsorgssektoren når vi skal se på kategorien «Anerkjennelse/tilbakemelding». Sektoren er preget av et stort kontrollspenn for lederne. Det drives døgnkontinuerlig tjenester, noe som utfordrer tilstedeværende ledelse for alle. Sektoren utfordres på samfunnsoppdraget sitt hele tiden, fordi de ikke har så stor påvirkning på rammevilkårene. De hjemmeboende brukerne har mer komplekse og sammensatte diagnosebilder, noe som utfordrer kompetansen til de ansatte. Omsorgssektoren har også tradisjonelt et høyt sykefravær, noe som betyr at ledelsen bruker mesteparten av tiden sin på oppfølging av sykmeldte og det å sørge for at det er nok folk på jobb til enhver tid. Summen av dette viser at lederne manøvrerer i et kaos, og ikke får gjort nok av det de ansatte etterspør.

Når vi skal forstå våre innsamlede data, må vi være bevisste på at vi ikke konkludere med at dette er «sannheter» fordi vi må se de opp imot kontekst. Dette betyr at eventuelle funn i beste fall gjelder ledelse i omsorgssektoren, og således ikke vil være allmenngyldig for ledelse generelt. Dette fordi summen av rammevilkårene i denne sektoren skiller seg fra privat sektor, og for så vidt andre sektorer i det offentlige.

*Dekonstruksjon.* Dekonstruksjon handler om å finne skjulte meninger i datamaterialet. Finnes det for eksempel flere måter å forstå uttalelsene på? Er uttalelsene preget av verdisyn eller verdigrunnlag i sektoren? Er uttalelsene preget av øyeblikket de blir uttrykt i? Kan behov for anerkjennelse/tilbakemelding ha utspring i noe annet? Et bidrag inn i dette kan være at vi som forskere må ha et åpent sinn og unngå å konkludere for tidlig. I tillegg må vi være oppmerksomme på at det kan være mange måter å forstå materialet på. Til sist må vi være oppmerksomme på at deltakerne kan påvirke hverandre. Det at ledere deltar kan ha betydning for hva som blir sagt, at noen stemmer blir mer hørt, og at vi som forskere kan ha påvirket svarene til intervjuobjektene.

Gjennom bruk av refleksiv metode kan vi være oss bevisst at fortolkning handler om å tolke deler og helhet, og se disse i sammenheng. Samtidig må vi se dette opp imot konteksten det tolkes i, og ikke minst forskerens rolle i forhold til intervjuobjektene.

### **3.6 Forskningskvalitet**

Vi ville se på hvilke ledelsesfaktorer som kan bidra til flere langtidsfriske medarbeidere. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 248) er det i kvalitative undersøkelser mer snakk om overføring av kunnskap enn om generalisering.

Formålet med forskningen vår har vært å finne empirisk kunnskap som kan overføres til andre virksomheter som ønsker å øke andelen langtidsfriske medarbeidere i sin organisasjon. Vi har derfor hatt et ønske om at forskningen vår skal ha ekstern overførbarhet i omsorgssektoren.

Det har derfor vært nødvendig å sikre at forskningen vår både er gyldig og troverdig. Derfor ville vi bruke god tid på å sjekke at vi hadde fått data knyttet til de temaene som vi på forhånd hadde definert. I kvalitative studier stilles ikke de samme kravene til dataene som i kvantitative undersøkelser. Det er flere grunner til dette. For det første benytter man ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, for det andre er observasjonene verdiladet og kontekstavhengige, og for det tredje bruker forskeren seg selv som instrument. Det betyr at forskerens erfaringsbakgrunn er med på å danne tolkningen av dataene. Vi valgte å være to forskere på begge gruppeintervjuene. Dette ga oss en mulighet til å kvalitetssikre at det var hold i de observasjonene vi gjorde. Samtidig fikk vi diskutert og justert tolkningen av det som ble sagt.

For å sikre god forskningskvalitet, er det derfor viktig å beskrive på en god og utfyllende måte hva som er konteksten i forskningen og hvordan vi har gått fram i de ulike stadiene av forskningsprosessen (IBID). Dette vil være opplysninger om metodene vi har brukt i datainnsamlingen, selve intervjumetodene og hvordan vi har analysert og kategorisert datamaterialet fra intervjuene med fokusgruppene.

I en sann type studie som vi har valgt, vil vi som forskere påvirke informantene og atmosfæren ved å være tilstede. Det at informantene kjenner en av oss på et profesjonelt plan, kan ha betydning for hvordan de responderer. Informasjonen vil også på et vis siles gjennom oss som forskere fordi vi vil være påvirket av det vi er mest opptatt av. Dette er noe vi er svært godt klar over, og noe som vi belyser i kapittel 3.8 (IBID:245).

I vår forskning er det også viktig å kunne bekrefte de funnene vi har gjort objektivt. Dette kalles bekreftbarhet. Dette handler om at andre forskere skal kunne bekrefte de funnene vi har gjort gjennom tilsvarende undersøkelser. I tillegg er det mulig å styrke bekreftbarheten

gjennom litteratur, eventuelt også gjennom at informantene bekrefter vår fortolkning av funnene i forskningen (IBID:249).

### ***3.7 Kritikk til metode og design***

I en kvalitativ forskningsstrategi som tar utgangspunkt i gruppeintervju kan det være flere svakheter. Vi har valgt gruppeintervju og begrunnet dette under kapittel 3.3. Vi kunne ha valgt å intervju en og en informant. Da hadde vi fått konsentrert oss mer om en og en «historie» og kunne gått dypere inn den enkelte sine tanker og meninger rundt temaene som blir belyst i intervjuguiden. Vi landet imidlertid på at gruppeintervju var mer hensiktsmessig fordi vi gjennom å legge til rette for et større refleksjonsrom kunne få innsikt i måten ulike individer påvirkes gjennom interaksjon med andre i en gruppe. På denne måten ville vi få tilgang på den skjulte kunnskapen som lå i refleksjonsrommet og den kollektive kunnskapen i gruppen.

På den andre siden er det en risiko i gruppeintervju at informantene vil påvirke hverandre, og at de blir opptatt av å bekrefte hverandre mer enn å nyansere hverandres utsagn. En annen risiko kan være at det er maktforhold i gruppen som vi ikke har kunnskap om. Dette kan prege informantenes utsagn. I tillegg kan det at ledere og medarbeidere deltar i samme gruppe være en risiko for at informantene sier det de tror at ledelsen vil høre. På den andre siden oppfatter vi at deltakerne i vårt utvalgt er meget talføre og står opp for sin egen sak dersom det er nødvendig. Vi anser derfor ikke risikoen for dette i disse gruppene som stor.

### ***3.8 Kritisk refleksjon over egen rolle som forsker***

Som forskere vil vi være farget av vår forforståelse, noe som mest sannsynlig vil påvirke både hva vi ser, hvordan vi tolker det vi ser og hvordan vi vektlegger det. Det er også en fare for at vi vil se etter data som bekrefter vår forforståelse.

Allerede da vi utformet intervjuguiden som skulle være grunnlaget for intervjuene, måtte vi være bevisst på at vi ikke begrenset hva som kunne være interessant å få belyst i undersøkelsen. Dette tok vi hensyn til gjennom å strukturere samtalene i temaer.

Ettersom en av oss har bistått Solstrand hjemmetjeneste i utviklingsarbeid det siste året, så vi det som en forutsetning at vi begge deltok i intervjuene. Dette for å unngå at intervjuet ble preget av det utviklingsarbeidet som deltakerne hadde vært igjennom. Rollene i intervjusituasjonen ble også definert ut ifra dette. Samtidig som enheten har fått prosessbistand fra en av oss, så har vi ikke «møtt» den enkelte informant i den langtidsfriske

gruppen. Disse har kun deltatt på personalsamlinger der en av oss har bidratt med fasilitering av utviklingsprosessen.

En annen risiko som vi også har vært oppmerksomme på i arbeidet, er at vi begge to brenner for det fagområdet vi tilhører. For å redusere denne risikoen tematiserte vi intervjuet, mer enn at vi stilte konkrete spørsmål. På denne måten fikk informantene selv påvirke intervjuet på en sån måte at det ble mer preget av deres forståelse og kunnskap enn av vår forståelse og våre antakelser.

Denne bevisstheten måtte vi ha med oss videre inn i den fasen der data skulle velges ut og fortolkes. Samtidig har vi også vært nødt til å være selektive i forskningen nettopp fordi vi har et begrenset område vi har undersøkt. Det viktigste er at vi er klar over at vi er preget av vår forforståelse og at den vil kunne påvirke våre utvelgelser og våre tolkninger.

### ***3.9 Etiske betraktninger***

I følge Johannessen, Cristoffersen og Tuft (2011), er det tre forskningsetiske retningslinjer som forskere må tenke igjennom i planlegging av forskningen. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt for informantens privatliv og forskerens ansvar for å ikke gjøre skade. Informantene skal være informert om undersøkelsens mål, fordeler og ulemper ved å delta, samt at de står fritt til å trekke seg fra undersøkelsen underveis.

I vår forskning intervjuet vi ledere som har gjennomført et arbeidsmiljøprosjekt i regi av NAV Arbeidslivssenter og Friskgården BHT, samtidig som de har deltatt selv og hatt ansatte som har deltatt på kurskonseptet «langtidsfrisk». I tillegg intervjuet vi en gruppe langtidsfriske medarbeidere fra samme enhet. Deltakerne ble anonymisert, men alle måtte underskrive en samtykkeerklæring i forhold til bruk av data i undersøkelsen. De ville når som helst ha mulighet til å trekke seg fra å delta. Vår forskning har ikke omhandlet egenskaper ved lederne eller andre sensitive og personlige forhold. Vi kan derfor ikke på nåværende tidspunkt se at vi har vært nødt til å utøve ekstra vaksomhet i forhold til personlige og private forhold.

Vårt mål er at oppgaven skal ha en intern og ekstern gyldighet. Vi har en intensjon om å kunne presentere funn som basert på et kritisk blikk både er pålitelige og gyldige. Ønske vårt er at masteravhandlingen skal kunne brukes i omsorgssektoren som et bidrag til at ledere skal se sitt handlingsrom for å øke andelen langtidsfriske medarbeidere. I den perioden vi har vært i skriveprosess, har partene i arbeidslivet kommet fram til bransjer som skal prioriteres i

arbeidet med å styrke arbeidsmiljøet. Pleie- og omsorgssektoren i kommunene er en av de prioriterte bransjene. Vi håper at oppgaven vår kan bidra til kunnskap inn i dette arbeidet.

#### **4.0 EMPIRI**

I dette kapitlet vil vi presentere dataene som kom fram under intervjuene. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse gjennom intervju av to grupper. Metoden vi har brukt er seminstruerte intervju. Gjennom dette hadde vi et ønske om å skape et refleksjonsrom som skulle bidra til å få fram mer kunnskap og en dypere forståelse for hvilke ledelsesfaktorer som kan fremme langtidsfriske medarbeidere.

Vår forforståelse var at ledelse er den viktigste faktoren for å kunne påvirke medarbeidere og organisasjoner i en retning. Ledelse handler i denne sammenhengen både om å lede seg selv, om å bli ledet og om partsbasert ledelse av organisasjoner. Følgelig vil kapitlet bli inndelt i tre underkapitler basert på dette. I intervjusituasjonen valgte vi å starte med å stille informantene spørsmålet om hva de selv kan gjøre for å holde seg langtidsfriske. Dataene vil derfor bli presentert slik at i den rekkefølgen.

I dette kapitlet må vi være oppmerksomme på at partsgruppen beskriver «langtidsfriske» generelt, og opp imot andre ansatte, mens den «langtidsfriske» gruppen, beskriver seg selv i et langtidsfrisk-perspektiv. Det samme gjelder i forhold til begrepene «ledelse» og «partssamarbeid». Her snakker partsgruppen om seg selv, sin funksjon og sine erfaringer, mens de langtidsfriske betrakter lederne sine og partsgruppen utenifra.

Datamaterialet er sortert inn under de tre perspektivene vi satte opp i intervjuguiden. Vi velger å strukturere dataene slik at materialet fra begge fokusgruppeintervjuene blir presentert fortløpende. Tabellen under viser en oversikt over informantene. Vi har valgt å nummerere informantene fra 1-10. Alder og yrke er valgt bort av hensyn til å ivareta anonymitet. Alle informantene er enten utdannet sykepleier eller omsorgsarbeider. Vi velger å ta med rollene de har i organisasjonen for å skille på om det er en informant i partsgruppen eller i den langtidsfriske gruppen av medarbeidere.



Tabell 1:

Informant	Rolle
Informant 1	Leder
Informant 2	Leder
Informant 3	Tillitsvalgt
Informant 4	Tillitsvalgt
Informant 5	Tillitsvalgt
Informant 6	Medarbeider
Informant 7	Medarbeider
Informant 8	Medarbeider
Informant 9	Medarbeider
Informant 10	Medarbeider

I gjennomføring av intervjuene valgte vi å bruke tilnærmet samme intervjuguide for både gruppen med «langtidsfriske medarbeidere» og «partsgruppen». Dette fordi vi ønsket å belyse om det var ulikhet i måten de to gruppene så på de samme temaene. I begge fokusgruppene opplevde vi god stemning. Alle informantene var i godt humør, og uttrykte entusiasme over at de var plukket ut til å bidra til forskningen vår. De fleste hadde gått igjennom intervjuguiden på forhånd og fremsto som godt forberedt på spørsmålene våre. En risiko her kan være at dette kan ha påvirket svarene ved at de generelt uttrykte en positivitet til både oss som intervjuere, til hverandre og til ledelsen. Dette utfordret oss som forskere til å sjekke ut om det var hold i svarene deres ved å stille utdypende spørsmål.

Nedenfor vil vi gjengi datamaterialet under hvert spørsmål, først fra de langtidsfriske og deretter fra partsgruppen. Avslutningsvis vil vi i kapittel 4.4 vise hvordan vi har kommet frem til kategorisering av datamaterialet.

#### ***4.1 Hvordan kan medarbeidere selv bidra til å holde seg langtidsfriske?***

Det teoretiske grunnlaget for å stille dette spørsmålet har vi hentet fra selvledelsesfaget og i fra Salutogenesen. I teorien rundt selvledelse kommer man inn på individets tankesett og grad av mestring. Dette handler om de ressursene vi alle trenger for å håndtere våre liv på en helsefremmende måte. Også vår kompetanse og våre ferdigheter, samt fysiske og psykiske kapasitet, virker inn på hvordan vi håndterer livet. Antonovsky (Antonovsky & Sjøbu, 2012) mente at fellesnevneren for å oppleve mestring, mening og kvalitet i hverdagen er at det gir

oss en «*opplevelse av sammenheng*» i livet. Det handler altså om i hvilken grad vi opplever at tilværelsen er begripelig, håndterbar og meningsfull. Med bakgrunn i denne teorien ville vi utfordre begge gruppene på hva de tenkte om egen mulighet til å påvirke langtidsfriskhet. Vi opplevde at begge gruppene hadde et stort engasjement rundt spørsmålene og alle hadde en formening om at langtidsfriskhet er påvirkbart.

#### ***4.1.1 Data fra intervju med partsgruppen***

I partsgruppen sporer informantene seg fort inn på de langtidsfriske sitt tankesett og hvordan de i hverdagen opplever at dette tankesettet preger dem. De beskriver langtidsfriske medarbeidere som ansatte som prioriterer jobben sin høyt. De har en formening om at disse ansatte er opptatt av å fungere i et 24-timers perspektiv. Dette knytter de til at de langtidsfriske balanserer mellom arbeid og fritid på en måte som gjør at de klarer å håndtere begge deler. Partsgruppen har også en formening om at langtidsfriske medarbeidere kan ha en god dag på jobben, på tross av at også de har helseplager. Langtidsfriske blir omtalt som medarbeidere som vurderer totalbelastningen, samtidig som de er opptatt av å ta ansvar. En av de tillitsvalgte underbygger dette ved å si:

*«Forpliktelsene kommer først!»*

*(Informant 3)*

Langtidsfriske blir beskrevet som medarbeidere som er opplært til å kjenne på ansvarsfølelse. De tåler merbelastning til en viss grad, samtidig som de er oppmerksomme på at de trenger hvile. De langtidsfriske framstilles som en gruppe som bare «*trenger en klapp på skulderen*» og at de motiveres av å utgjøre en forskjell i hverdagen.

Vår refleksjon er at de langtidsfriske oppleves som gode «selvledere», og vi opplever at partsgruppa anerkjenner denne gruppen medarbeidere. Anerkjennelsen knytter seg til at de har en formening om at langtidsfriske har en større grad av selvledelse enn andre medarbeidere, og at dette kommer til uttrykk gjennom at de tar ansvar for plagene sine, og at de har en holdning om at det meste går over. Dette understøttes av en uttalelse fra en tillitsvalgt som sier:

*«Selv om en har vondter, så tenker en at det går over, ... -så da går det over..»*

*(Informant 4)*

Gruppen hevder at langtidsfriske arbeidstakere tar ansvar for plagene sine og at de kanskje ikke kjenner så godt etter. Vi får et inntrykk av at informantene i denne gruppen også ser på seg selv som langtidsfriske. Ut i fra en slik oppfatning, må vi være oppmerksomme på at de kanskje tillegger de såkalt langtidsfriske flere positive trekk enn om de kun observerer langtidsfriske kolleger utenifra. En annen risiko vi må være oppmerksomme på er at man gjennom å snakke om langtidsfriske som en ønsket arbeidstakergruppe sporer de inn på et verdisyn som de tenker at vi som forskere vil høre. Samtidig opplevde vi at informantene tenkte seg godt om og hadde gode refleksjoner rundt hva som kjennetegner langtidsfriske medarbeidere.

I tillegg beskrives langtidsfriske som mennesker med en meningsfylt fritid. Samtidig får vi en forståelse av at langtidsfriske medarbeidere tilpasser fritidsaktivitetene sine til totalbelastningen i livet, noe som understøttes av følgende uttalelse fra en av lederne:

*«Langtidsfriske medarbeidere regulerer fritid i forhold til totalbelastning... de ser arbeidet som en sosial arena, og er positive bidragsytere i arbeidsmiljøet..».*

*(Informant 1)*

På spørsmål om hvilke tanker de har rundt de langtidsfriske sitt medarbeiderskap og deres jobbengasjement, fikk vi et inntrykk av at partsgruppen mener at denne gruppen medarbeidere ser seg selv som viktige for jobben og arbeidsmiljøet. En av de tillitsvalgte som vi også opplever som «langtidsfrisk» uttaler:

*«Ansvaret for arbeidsmiljøet... det er det Æ som har»*

*(Informant 3)*

En av lederne kobler seg på og sier:

*«Jeg tror at de langtidsfriske har en opplevelse av å være viktige for den jobben som skal gjøres...»*

*(Informant 2)*

Begge ledere i partsgruppen beskriver et samfunnsoppdrag som kjennetegnes av stadig mer komplekse brukere. Dette betyr at de ofte får brukere som har vært på sykehuset og som

kommer hjem med krav til oppfølging som de kanskje ikke har så mye erfaring med. Dette innebærer at de må forholde seg til diagnoser som de er uerfarne med. Kompleksiteten kan knyttes til at en bruker kan ha flere diagnoser som de må forholde seg til. I tillegg skal brukeren både observeres og gis behandling som kan være ny for de ansatte.

En av lederne sier at en har god erfaring med å bidra til mestring gjennom at leder og ansatt kan diskutere og planlegge enkeltoppdrag hos en bruker. Dette bidrar til trygghet, og ansatte opplever at de mestrer oppgaver de ikke har så mye erfaring med.

Det å få gode tilbakemeldinger fra pårørende eller direkte fra brukeren er også viktig for å styrke mestringsfølelsen. En av de tillitsvalgte understøtter dette med følgende utsagn:

*«Det er viktig å bidra til et godt omdømme, -da yter man mere»*

*(Informant 3)*

En oppfatning vi sitter igjen med er at partsgruppen definerer de langtidsfriske som en gruppe med stor grad av yrkesstolthet. De gir også uttrykk for at anerkjennelse og tilbakemeldinger, både fra kolleger, ledere, pårørende og brukerne selv er viktig for mestringsfølelsen til de langtidsfriske. Denne oppfatningen må sees i sammenheng med konteksten den operer i, siden denne gruppen består av nettopp ledere og tillitsvalgte. Dette betyr at de i prinsippet kan overvurdere betydningen av tilbakemeldinger fra ledelse til ansatte. Samtidig finner vi støtte for det de sier i ledelsesteorien.

#### ***4.1.2 Data fra intervju med de langtidsfriske***

Da vi møtte informantene i den langtidsfriske gruppen, ble vi slått av det gode humøret og den positive innstillingen de framsto med. De virket «stolt» over å være plukket ut til å bli intervjuet som såkalte «langtidsfriske». Det å bli definert som «langtidsfrisk» var ikke noe de hadde tenkt så mye over i forkant. Da vi som forskere innledet til intervjuet ble de mer oppmerksomme på innholdet i begrepet, og den anerkjennelsen som lå i det å bli definert som langtidsfrisk. Vi opplevde at de var opptatt av at det var viktig å bidra i forskningen vår. Noe som bekrefter dette inntrykket er at en av medarbeiderne sa:

*«Jeg har egentlig ferie i dag jeg.....»*

*(Informant 7)*

Denne uttalelsen bekrefter vårt inntrykk av at denne gruppen består av medarbeidere som tar ansvar for fellesskapet og er positive bidragsytere i sitt eget arbeidsmiljø. Samtidig ser vi at de kan ha vært lite kritiske til spørsmålene våre nettopp fordi de var utpekt som «langtidsfriske» og at de kjente på en forpliktelse til å bidra positivt inn i forskningen vår. Denne positiviteten kan ha forsterket seg gjennom gruppedynamikken, og ved at de underbygget hverandres svar på spørsmålene. Likevel er vårt inntrykk at medarbeiderne i denne gruppen står støtt i sin faglighet og var meningsbærere for ansvarliggjøring av ansatte som viktige bidragsytere inn i arbeidsmiljøet.

Da vi stilte spørsmål til hva de selv kunne gjøre for å holde seg langtidsfriske, kom informantene raskt inn på konkrete tiltak de gjør i hverdagen. Disse ble først knyttet til fysisk aktivitet. De framstår ikke som spesielt opptatt av trening i form av styrketrening, pulstrening eller deltakelse på helsestudio som tiltak for å holde seg fysisk robuste. Den treningen som blir referert til er beskrevet mer som en aktivitet for å holde kroppen i form, og samtidig en kilde til restitusjon ved å få tankene over på noe annet enn jobb. Det slår oss at dette presenteres som en form for «mindfulness», der det å tømme hodet, gå i stillhet og helst alene, er en måte å få til å fungere i et 24-timers perspektiv. En av informantene sier:

*«Jeg må ut og gå tur etter arbeid.... helst alene... når det har vært travelt og mye støy på jobb, ..da trenger jeg stillheten»*

*(Informant 8)*

Flere i gruppen bekrefter det samme, og når vi spør om de hører på musikk eller podkast som en avkobling, svarer de nei, og at de trenger stillheten. En annen faktor de trekker fram, er at det er viktig med balanse mellom jobb, familie, venner og hobbyer. Når de blir utfordret på å utdype dette, svarer de at det er viktig med balanse i hverdagen for å kunne fungere både på jobb og hjemme. Vår tolkning er at dette er medarbeidere som tar aktivt stilling til hvor mye de tåler av totalbelastning. Vi må her være oppmerksomme på at dette er 5 personer som er definert som langtidsfriske av ledelsen. Det det uttaler at de gjør på fritiden har ikke mulighet til å bli nyansert av familie og venner. Derfor må vi se dette i den sammenhengen det blir uttalt i, og i deres felles forståelse av hva som blir prioritert i hverdagen.

Samtalen går etter hvert over til å handle om arbeidshverdagen. Flere av informantene beskriver seg som «heldige». Dette knytter de blant annet til at de er heldige med helsa. Vi utfordrer de ved å spørre om de har mindre belastninger i livet enn andre kollegaer.

*«Nei... det handler om å utfordre det som en plages med... jeg får tankene over på noe annet ved å være på jobb».*

*(Informant 6)*

Flere i gruppen trekker fram det kollegiale fellesskapet og viktigheten av humor på arbeidsplassen. En uttaler:

*«Jeg får energi av kollegaene mine... og det er godt å få andre impulser..»*

*(Informant 7)*

Diskusjonen i gruppa går videre over på det å være borte ifra jobb. Praten dreier seg da om at det er bedre å være på jobb enn å være hjemme. De uttrykker en oppfatning av at det å være sykmeldt er en belastning i seg selv. De bruker ord som «destruktivt» for å beskrive hva de tenker rundt det å måtte være hjemme fra jobb. Vi tolker det slik at det er enighet i gruppen om at det er helse i å være på arbeid. En av de uttaler det slik:

*«Det å komme seg hjemmefra... og kjenne at jeg betyr noe..... jeg skal være ganske elendig for å være hjemme fra jobb.....»*

*(Informant 8)*

Vår tolkning av denne fokusgruppen er at de er preget av en holdning om at de ikke kan erstattes. Vi oppfatter at de er opptatt av å utgjøre en forskjell, og at de opplever at de gjør det i praksis. For oss ser det ut til at dette også er en del av drivkraften for å komme på jobb på tross av helseplager. Ettersom en av forskerne har vært fasilitator av den tidligere omtalte utviklingsprosessen i enheten, er vi spesielt oppmerksomme på at dette kan ha preget svarene. Ett av temaene på personalsamlingene har vært «arbeidshelse». Dette kan ha påvirket informantene på en sann måte at de svarer det siste de har fått tilført av kunnskap. Samtidig er dette en gruppe ansatte som ikke har hatt fravær over år, noe som bekrefter den holdningen de formidler gjennom intervjuet. Siden gruppen både beskriver seg som heldige med helsa, samtidig som de uttaler at de har de samme belastningene i livet som andre, utfordrer vi de på om de kan beskrive egenskaper ved seg selv. En av de ansatte sier:

*«Jeg er storesøster og har tre yngre brødre.....»*

*(Informant 10)*

Tre av de andre i gruppen sier da at de også er storesøstre og at de gjennom det har vært vant til å ta og få ansvar. En refleksjon som kommer til uttrykk i gruppen er at dette kanskje har noe med oppvekst å gjøre. De opplever seg som ganske robuste, og de uttrykker at de tåler tilbakemeldinger. De sier at de har en trygghet i seg selv, og når de snakker om dette med å få tilbakemeldinger, så uttrykker de at man ikke kan ta alt innover seg. Dette underbygges av følgende sitat fra en av informantene:

*«..noe må bare gå forbi....»*

*(Informant 10)*

Vi penser samtalen videre inn på arbeidsmiljøets betydning for langtidfriskhet. Vi opplever en enighet i gruppa om at de trives i hjemmesykepleien. Arbeidet beskrives som variert, preget av selvstendighet, travle dager og faglige utfordringer. De uttrykker at de kjenner på at de betyr noe for andre, og at det er viktig for de å utgjøre en forskjell. Vi spør de da om hvorfor de har valgt seg akkurat denne arbeidsplassen. Vi tolker svarene dit at det ikke er tilfeldig at de jobber i omsorgssektoren. Vi opplever at alle i gruppen har tatt et aktivt valgt med å jobbe med mennesker. Noen av de har alltid visst at de skulle jobbe med omsorg, for andre har det vært mer tilfeldig, men med et tydelig uttrykt ønske om å jobbe med mennesker. Følgende utsagn understøtter en slik tolkning:

*«..jeg har alltid visst at jeg skal jobbe med omsorg..»*

*(Informant 10)*

*«...jeg utdannet meg som voksen.. og ønsket å utgjøre en forskjell»*

*(Informant 9)*

*«..jeg har bestandig tenkt at jeg skulle gjøre dette...det å kunne gjøre en forskjell»*

*(Informant 7)*

En betraktning vi gjør oss er at denne gruppen ser rollen sin i en samfunnskontekst. De er opptatt av at arbeidsplassen skal ha et godt omdømme, og de tenker at arbeidstakerne skal bidra til dette. Dette understøttes av følgende utsagn:

*«VI er XXXXX kommune!»*

*(Informant 6)*

Vår opplevelse er at denne gruppen medarbeidere har et brennende engasjement for arbeidet sitt. I intervjuet med partsgruppen gjort uken før, kom det opp en refleksjon rundt dette med ansvar og oppgaver. Partsgruppen hadde tanker om at de langtidsfriske tar mer ansvar på arbeidsplassen. Derfor er det naturlig for oss å spørre de langtidsfriske om de mener at de tar på seg mer ansvar på jobben enn kollegene sine. Basert på dette spørsmålet svarer de at de gjerne gjør litt ekstra. Dette blir uttrykt på denne slående måten:

*«...vi er ikke ferdige før vi er ferdige...»*

*(Informant 9)*

Gruppen kjennetegnes, slik vi oppfatter det, av en anerkjennende holdning til andre kolleger som står i ulike livsfaser. De er opptatt av å ta vare på de som har små unger og som kjenner på tidsklemma. De uttrykker at de er imponert over de som klarer å sjonglere små barn og arbeid. De uttaler også at de er flinke til å ta imot nye kollegaer, og beskriver seg selv som inkluderende.

Gjennom det som blir uttalt, er vår oppfatning at den langtidsfriske gruppen har en innstilling om at de er heldige og at de får energi av kollegene sine. Dette bekrefter de selv ved å si at det handler om innstilling til arbeidsplassen, oppgavene og kollegaene sine. Når vi spør de om de tar på seg mer oppgaver knyttet til det å utvikle arbeidsplassen sin, svarer de at de vurderer dette opp imot totalbelastningen i jobb og fritid. En refleksjon vi gjør oss er at dette er arbeidstakere som brenner for arbeidet og arbeidsplassen sin, men som likevel ikke lar det gå på bekostning av familie og fritid. Vår oppfatning er at de vurderer om de har kapasitet til å ta på seg mer arbeid opp imot om det vil gå på bekostning av arbeidshelse og den jobben de er satt til å gjøre.

I mye av det vi utfordrer informantene på, kommer benevnelsen «heldig» fram som en beskrivelse av seg selv. Slik vi oppfatter det handler dette om flere forhold. De sier at de har vært heldige med helsa, de liker jobben sin og kollegaene sine. De er heldige med flinke vikarer og de opplever at de blir lyttet til når de tar opp saker. De opplever også at de har handlingsrom og er autonome i arbeidshverdagen sin. Her må vi være oppmerksomme på at intervjuet ble gjennomført i en periode hvor nærværet på arbeidsplassen var høyt og mange



utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet var løst. Dette kan ha farget gruppens forståelse av at det var «heldige».

Omsorgssektoren er kjennetegnet av turnusarbeid. Dette setter andre krav til arbeidstakere og ledere enn i en vanlig 8-16 arbeidsdag. Det betyr at muligheten til å treffe leder er begrenset. Dette går også utover fleksibilitet i arbeidstid og ferieuttak. Det ser ut for oss som at denne gruppen langtidsfriske medarbeidere har kunnskap og innsikt i hva som er god timing for å spørre om fri, og at de ser at det innebærer at de må gi og ta i forhold til å få ønskene sine innfridd. To av informantene uttrykker at det er viktig å se an situasjonen når en skal spørre seg fri, og beskriver det på denne måten:

*«Vi spør når det passer....»*

*(Informant 6)*

*«Vi løser det i lag.... hvis jeg får fri nå, så kan jeg ta en vakt i ferien i stedet....»*

*(Informant 8)*

Vårt inntrykk av gruppen er at de ser at lederen har mye å gjøre, og at det derfor er viktig å ha en strategi for hvor og når de tar opp problemstillinger. De forteller om andre kolleger som kan være misfornøyd med at de ikke får fri når de ønsker det. En refleksjon de gjør seg er at disse kollegene kunne vært smartere i sin tilnærming.

En oppfatning vi sitter igjen med er at de langtidsfriske medarbeiderne brenner for samfunnsoppdraget de er satt til å gjøre. De bretter opp ermene og gjør gjerne det lille ekstra.. Samtidig uttrykker informantene at det er viktig å få restitusjon gjennom fysisk aktivitet og hvile. Slik kan de stå i jobb på tross av at de kan ha helseplager. De er strategiske i sin tilnærming til leder og ser at det handler om å gi og ta. Samtidig opplever vi at de er bevisst på totalbelastningen de utsettes for gjennom døgnet, noe som gjør det begripelig å forstå at dette kan ha betydning for at de er langtidsfriske.

#### ***4.2 Hvordan kan leder bidra til at medarbeidere holder seg langtidsfriske?***

Omsorgssektoren er preget av ledere som har et stort kontrollspenn og som bruker mesteparten av tiden på å håndtere hendelser. De står langt i fra den hverdagen som ledelsesteorien beskriver. Nyere forskning viser at ledere som har tro på at de kan påvirke

sykefraværet, lykkes i det. Arbeidsmiljøet på arbeidsplassene påvirker helsa vår og en moderne forståelse av arbeidsmiljøet er at det defineres som selve jobben vi utfører. I et salutogent perspektiv handler langtidsfriskhet om å se på hva som skaper og fremmer helse. Med bakgrunn i dette så er ikke spørsmålet om leder kan bidra til langtidsfriske medarbeidere, men snarere hvordan en kan gjøre det. Derfor utfordret vi begge fokusgruppene på dette spørsmålet, slik at vi skulle få det belyst både i fra partsgruppens forståelse av hvordan ledelse kan påvirke dette, og også i fra de langtidsfriske sin forståelse av hva de trenger fra leder for å være langtidsfriske. I begge fokusgruppene kom det fram elementer som beskriver hva de tenker at de langtidsfriske trenger fra lederen sin og hvordan en gjennom ledelse kan påvirke langtidsfriskhet. De er til dels opptatt av forskjellige ting.

#### ***4.2.1 Data fra intervjuet med partsgruppen***

I partsgruppen knytter de spørsmålet raskt opp til den konteksten de står i. De svarer ut i fra en forståelse av at leder har et stort kontrollspenn og ikke møter de ansatte hver dag. Samtidig knytter de ledelse opp mot organisering av arbeidsdagen, og det å ha tilgang på riktig og tilstrekkelig oppdatert utstyr for å kunne utføre oppdraget. Vår tolkning er at de tolker ledelse ut i fra et strukturelt perspektiv i starten av samtalen. En av de tillitsvalgte beskriver dette på denne måten:

*«Det er viktig med utstyr som er i orden og oppdatert.... slik at en ikke gruer seg...alle må ta ansvar for at det vi trenger er på plass når vi trenger det...»*

*(Informant 5)*

Videre var alle tillitsvalgte opptatt av at turnusen skal være god. Når vi utfordrer de på hva en god turnus er, så utdyper de det med å si at det handler om å ha en langtidsplanlegging av arbeidet, samtidig som det må være en form for fleksibilitet og smidighet fordi de jobber når folk flest har fri. Som den ene tillitsvalgte uttrykker det:

*«Hvis jeg for eksempel har lyst til å synge i kor på tirsdagene..... så er det fint hvis arbeidsgiver legger til rette for at jeg slipper å jobbe kveldsvakt på tirsdager..»*

*(Informant 3)*

Av diskusjonen som går i gruppen, sitter vi igjen med en forståelse av at arbeidsgiver strekker seg langt for å ivareta de ansatte i et 24-timers perspektiv. Samtidig opplever vi at de har en

felles forståelse for at dette forutsetter at tjenesten kan ivaretas på en god måte og at alle må ta sin del av de ubekvemme vaktene. Som en av lederne poengterer:

*«Vi er nødt til å ha en fleksibel tilnærming til at den enkelte kan være langtidsfrisk.... i et 24-timers perspektiv».*

*(Informant 2)*

Lederne i enheten sporet raskt inn på forståelsen for at langtidsfriskhet også handler om å gi oppgaver som de ansatte kan strekke seg etter. De tror at det å ha spennende dager på jobb og bli gitt utviklingsmuligheter har betydning. De uttrykker at det er viktig at ansatte er faglig trygge og gis påfyll. En av lederne uttrykker det slik:

*«Leder skal legge til rette for et godt medarbeiderskap.. og at de ansatte skal få mulighet til å utvikle arbeidsplassen sin...»*

*(Informant 1)*

Gruppen sier også noe om at det er leders dilemma at jobben skal gjøres. Mye av tiden går med til å håndtere hendelser og oppfølging av de som ikke er på jobb. Det blir lite tid igjen til å se og å utfordre de som gjør jobben sin hver dag. Videre snakker de om utviklingsprosjektet de har gjennomført det siste året. Prosjektet handlet om å redusere sykefraværet. De har hatt arbeidsgrupper som har bestått av arbeidstakere som har bidratt til å utvikle arbeidsplassen sin. De er enige om at alle trenger å bli utfordret i jobben sin.

Når lederne skal manøvrere i hverdagen, så erkjenner de at det kanskje er lettere å utfordre de langtidsfriske til å bidra med det lille ekstra. En av lederne sier:

*«Kanskje er det sånn at vi ubevisst oftere spør de langtidsfriske om å bidra....fordi de er på jobb....»*

*(Informant 2)*

Vår oppfatning er at det er en enighet om at alle ansatte bør få mulighet til å delta i utviklingsarbeid, og at man har en forståelse for at alle trenger å bli utfordret i jobben sin, også de som har helseplager. Det vi må være spesielt oppmerksomme på her, er risikoen for at denne gruppen framsnakker utviklingsarbeid og betydningen dette har. Dette fordi de har en erfaring med at denne typen utviklingsarbeid har bidratt til at sykefraværet har blitt halvert.

Lederne uttrykker at det er krevende å få gitt utviklingsmuligheter for alle. De beskriver også en hverdag der de gjør så godt de kan, men at de ikke klarer å følge opp alle ansatte like godt. Vi tolker det de sier slik at de ikke får til å følge opp ansatte så godt som de skulle ønske. Et faktum er at de langtidsfriske er på jobb på uavhengig av dette. Vi spør derfor om det er slik at langtidsfriske medarbeidere trenger en annen type ledelse enn de som ikke kan defineres inn under denne betegnelsen. Her responderer en av de tillitsvalgte slik:

*«Langtidsfriske medarbeidere trenger ikke annen ledelse.... de har et annet tankesett..»*

*(Informant 4)*

En av lederne responderer da med følgende utsagn:

*«..langtidsfriske har større grad av selvledelse... det holder med et klapp på skuldra... de trenger noe annet... andre oppgaver og flere utfordringer... anerkjennelse.....»*

*(Informant 1)*

Partsgruppen reflekterer sammen om viktigheten av at leder klarer å være tilstede i arbeidsmiljøet. Å være synlig og tilgjengelig for de ansatte beskrives som en nødvendighet for at det skal være mulig å være orientert om det som skjer, og kunne se de ansatte og gi tilbakemeldinger. De erkjenner at leders rolle handler om å være tydelig som leder og gi tydelige rammer. Det å få til en kultur hvor en har en forståelse av at alle er like viktige uavhengig av profesjon er sentralt. En av de tillitsvalgte kommer med en metafor på dette, uttrykt gjennom følgende sitat:

*«..alle puslespillbrikkene må til... for å få et bilde...»*

*(Informant 3)*

Vår tolkning av dette utsagnet er at partene er opptatt av at det er teamet som gjør jobben og at hver enkelt må ta ansvar for sine oppgaver. Likevel kan dette utsagnet forstås på to måter. På den ene siden kan det tolkes dithen at de har en kultur der alle er like viktige. På den andre siden kan utsagnet tolkes dithen at de har et potensial for å anerkjenne at alle yrkesgrupper er like viktige for organisasjonen.

#### *4.2.2 Data fra intervjuet med de langtidsfriske*

De langtidsfriske informantene knytter behovene sine for ledelse direkte opp imot selve samfunnsoppdraget for tjenesten. Samtidig beskriver de et ønske om at nærmeste leder skal være en «likemann» som jobber sammen med dem. Dette fordi de mener at det har betydning for at ledelsen skal forstå hva de trenger i hverdagen. En av de langtidsfriske forteller at de nå skal få styrket ledelsen for tjenesten. Den nye lederen skal gå i turnus og dette er noe gruppen uttrykker at de ser fram til. Denne beskrivelsen knytter seg til en positiv forventning til en framtidig situasjon. Dette er altså en forventning basert på hvordan de tror at det kommer til å bli og således ikke basert på noe de har erfart.

Informantene forteller at de fram til nå har hatt en leder som har hatt et stort kontrollspenn. Lederen har hatt personalansvar for over 100 medarbeidere, og disse går i turnus. De uttrykker stor forståelse for at det er krevende å få til å se hver enkelt ansatt og gi tilbakemeldinger på jobben som blir utført. På tross av dette sier de at de opplever lederen sin som ryddig, rolig og forutsigbar. Likevel beskriver de en hverdag hvor mange beslutninger må tas etter at lederen har avsluttet arbeidsdagen. De forteller om en leder som har tillit til at de tar de riktige avgjørelsene basert på de forutsetningene som ligger til grunn i øyeblikket. Dette understøttes av følgende sitat:

*«Ledelsen står bak oss når vi beslutter noe..... støtte og forståelse fra leder er viktig..»*

*(Informant 7)*

De uttrykker at de har en leder som har mye tillit til dem. Lederen har forståelse for at det kan oppstå behov der det må tas raske beslutninger, som det i etterkant viser seg at kunne ha vært løst på en bedre måte. De forteller at de får aksept for at den beslutningen som tas er gjort i beste mening gitt situasjonen de står i. Dette sitatet fra en av de ansatte understøtter dette:

*«...ledelsen har jo press de også.... og vi får en aksept...»*

*(Informant 9)*

En av de ansatte forteller om en episode der det kom 3 i stedet for 1 nattevakt på jobb. Vår tolkning er at de jobber i et gjennomslukt arbeidsmiljø der alt er veldig synlig. Det virker

som om de har en åpen kultur der det er aksept for at det er menneskelig å gjøre «feil», både for ledere og for medarbeidere. En av de ansatte uttrykker det slik:

*«...ledelsen gjør jo bommerter de også...»*

*(Informant 8)*

Vi opplever at det er en enighet i fokusgruppen om at det er viktig for dem at leder har kontroll på det som skal gjøres. I praksis handler det om å tilrettelegge og fordele arbeidet slik at det oppleves som rettferdig og overkommelig. I denne sammenhengen nevner de at det er viktig å bli hørt når en ønsker å gjøre noe annerledes. Samtidig reflekterer de rundt viktigheten av at lederen er god på å gi tilbakemelding på jobben som blir gjort, slik at alle får muligheten til å utvikle seg. Alle trenger å bli utfordret og alle trenger noe å strekke seg etter.

Dette sporer gruppen inn på temaet opplæring og faglig oppdatering. De erkjenner at en stram økonomi gjør at det er begrensede muligheter til å delta på eksterne kurs. Likevel forteller de om at ledelsen sørger for å sende de på hospitering i sykehuset som en forberedelse til å kunne ta imot brukere med særskilte behov.

Vår tolkning er at de ansatte i gruppen opplever seg som selvgående i det daglige og at de definerer jobben som autonom. Vi forstår det slik at de knytter ledelse til det å gi rammer og retning, eller som en av dem sier:

*«...jeg må vite hva som skal gjøres.... og hvordan det skal gjøres...ellers er jeg selvgående..»*

*(Informant 9)*

Samtidig uttrykker de at de ønsker seg tilbakemeldinger fra ledelsen og bekrefter at de også får det. På tross av dette opplever de lite tilbakemeldinger i form av skryt. En av dem sier:

*«Vi liker jo å få skryt, men vi får lite av det..... heller ikke på medarbeidersamtaler får vi det...»*

*(Informant 8)*

I løpet av intervjuet sier informantene at de får tilbakemeldinger og at de blir anerkjent. Samtidig forteller de at de får lite skryt for jobben som blir gjort. En betraktning vi gjør oss er at de ansatte i den langtidsfriske gruppen kanskje ikke er så avhengige av å få skryt selv om

flere i gruppen kommer med utsagn om at skryt er fraværende. De er langtidsfriske på tross av dette. Kanskje kom dette med skryt fram i samtalen fordi vi som intervjuere ikke nyanserte forskjellen på innholdet i begrepene «Anerkjennelse», «Tilbakemeldinger» og «Skryt»?

Avslutningsvis kan vi oppsummere at de langtidsfriske er opptatt av å ha en leder som forstår arbeidshverdagen de står i, og kommer med tilbakemeldinger på jobben som gjøres. De ønsker en leder som gir støtte og forståelse, samtidig som de ønsker en leder som har kontroll på oppdraget ved å gi rammer og retning for arbeidet.

#### ***4.3 Hvordan kan partssamarbeid bidra til langtidsfriske medarbeidere?***

«Den norske modellen» har blitt et begrep i norsk arbeidsliv. Gjennom IA-avtalen og bistanden vi har gitt i offentlig sektor, har arbeidslivssentrene vært pådrivere for å løfte partssamarbeidet som en måte å organisere utviklingsarbeidet på. Et annet begrep i denne sammenheng vil være «Partsbasert ledelse».

Vi har en erfaring med at mange ledere i omsorgssektoren føler seg alene i ledergjerningen. De har et stort kontrollspenn og knappe ressurser gjør at de bruker hverdagen til å håndtere hendelser. «Den norske modellen» vil således være en styrke, da beslutninger som fattes er forankret i den kollektive kunnskapen om arbeidsplassen og arbeidsoppgavene. Ledere som knekker den partsbaserte koden, gir tilbakemeldinger til oss om at dette er en effektiv form for ledelse. Dette fordi man får til en god forankring av beslutninger og på denne måten unngår omkamper.

Som tidligere omtalt i oppgaven, har Solstrand hjemmetjeneste gjennomført et prosjekt der de har jobbet med å utvikle arbeidsmiljøet gjennom partsgruppen sin. Målet med arbeidet har vært å få ned sykefraværet, noe de har lyktes med. I en av evalueringene som er foretatt av dette arbeidet, gir leder uttrykk for at det er lettere å stå i ledelse når du vet at beslutningene har støtte i den partsbaserte gruppen. Vår opplevelse er at dette handler om at de vil hverandre vel. Gjennom diskusjoner i gruppen har de fått innsikt og forståelse for hverandres hverdag. Vi er derfor interessert i å sjekke ut om «partsbasert ledelse» kan ha betydning for å fremme langtidsfriske medarbeidere i organisasjonen.

##### ***4.3.1 Data fra intervjuet med partsgruppen***

En av lederne i partsgruppen begynner med å fortelle om oppstarten i det før omtalte prosjektet. Lederen forteller at de før oppstart hadde et tradisjonelt partssamarbeid. Dette beskrives som en drøftingsarena, der de stort sett kom med ferdige forslag til de tillitsvalgte.

Tillitsvalgte var lite involvert i prosessen før beslutningen ble tatt, og skulle stort sett signere på at beslutningen var riktig i henhold til regelverket.

Lederen forteller at da prosjektet ble startet, ble de utfordret på partssamarbeidet av bedriftshelsetjenesten og arbeidslivssenteret. Etter hvert ble partsgruppen etablert som prosjektansvarlige, noe som gjorde at de fikk et felles ansvar for tiltak og framdrift i prosjektet. Å finne en god arbeidsform tok imidlertid litt tid. Dette fordi alle skulle endre sin forståelse av rollen sin, og hva det innebærer å være «parter i arbeidslivet» på en utviklingsorientert måte.

En erfaring de trekker fram fra ledelsen sin side, er at fordelene med partsbasert ledelse er at de får en felles forståelse av retning. Beslutningene tas i fellesskap, og er forankret i en mer komplett virkelighetsforståelse i denne samarbeidsformen. En av de tillitsvalgte sier:

*«...slik at en vet hvorfor noe skal gjøres...»*

*(Informant 4)*

En annen av de tillitsvalgte uttrykker at det er viktig at alle bidrar for at organisasjonen skal kunne utføre samfunnsoppgaven sitt. Vi får en forståelse av at partene ser at de blir langt mer treffsikre i tiltakene sine når disse er utviklet i fellesskap. De forteller at det i prosjektet ble etablert arbeidsgrupper bestående av arbeidstakere fra flere profesjoner som fikk i oppdrag å utvikle konkrete rutiner eller retningslinjer. Disse gruppene kom med forslag, som ble presentert i plenum. I etterkant måtte det tas beslutninger om hvilke forslag en skulle gå videre med.

Noe de uttrykker at de har lært er at eierforholdet til arbeidsplassen har blitt sterkere og engasjementet har økt. De opplever seg mer som én enhet, og en av lederne sier:

*«Gjennom prosjektet har vi blitt VI...»*

*(Informant 1)*

En av de tillitsvalgte tilføyer:

*«Alle er like viktige....»*

*(Informant 4)*

Informantene i gruppen sier at fordelene med partsbasert ledelse er at det er lettere å spille på ressursene som helhet fordi alle har den samme forståelsen av virkeligheten. Som gode



eksempler på dette nevner de at man får gitt innspill til å lage gode turnuser, eller at man gir påminnere om å skjerpe inn bruken av hjelpemidler i arbeidet.

På slutten av intervjuet deler de noen tanker om hvordan de ser for seg at de kan bruke partssamarbeidet til å utvikle arbeidsmiljøet framover. De uttrykker at de ønsker å rette oppmerksomheten mot å jobbe med å bli bedre på det de allerede er gode på, samt å ta tak i utfordringene som ligger i å skape en god dynamikk mellom de ulike profesjonene i enheten slik at alle ser sitt bidrag inn i samfunnsoppdraget. Vi oppfatter at partsgruppen har fått en samskapt forståelse av at alle medarbeidere må få utnytte sitt potensial til beste for organisasjonen. Partsgruppen erkjenner imidlertid at de har en jobb å gjøre med at den partsbaserte arbeidsformen skal bli kjent for de øvrige ansatte.

#### ***4.3.2 Data fra intervjuet med de langtidsfriske***

Ettersom partsgruppen var så bevisst på hva nærværprosjektet hadde gjort med enheten, og betydningen av det etablerte partssamarbeidet, hadde vi en antagelse om at også de langtidsfriske medarbeiderne vi skulle snakke med, hadde samme opplevelse. Alle de vi snakket med hadde deltatt i kartleggingen gjennomført av bedriftshelsetjenesten, og på personalsamlingene. Enkelte av de hadde også deltatt i arbeidsgrupper som hadde jobbet med konkrete utviklingstiltak. Med bakgrunn i dette, tok vi det for gitt at de så sammenhengen mellom den nye arbeidsformen – partsbasert ledelse – som en av suksessfaktorene for at man hadde klart å finne riktige tiltak i prosjektet. Det viste seg imidlertid ikke å stemme. Da vi spurte om hvordan partssamarbeid kan bidra til å fremme langtidsfriske medarbeidere, fikk vi følgende respons fra en av medarbeiderne:

*«...hva mener du...?»*

*(Informant 9)*

Denne responsen gjorde at vi måtte spore gruppen tilbake til oppstarten av prosjektet. Dette for å minne de på hva som har vært gjennomført i perioden prosjektet har pågått. Framdriften har vært styrt av partsgruppen, og beslutningene er tatt der. Siden en av forskerne har vært en fasilitator i prosjektarbeidet, sitter hun med kunnskap om at det er informert om rammene for prosjektet gjentatte ganger overfor personalgruppen på felles personalsamlinger. Da dette blir gjentatt overfor denne fokusgruppen, får vi følgende uttalelser fra informantene:

*«Å ja.... det ja..»*

*(Informant 9)*

*«...ja...kommer det noe utav det?...ja... noen praktiske konkrete ting har blitt bedre»*

*(Informant 6)*

*«...men praksis er vanskelig å endre»*

*(Informant 9)*

Vår tolkning er at den gruppen langtidsfriske medarbeidere som vi har snakket med, ikke er så bevisst på hva partssamarbeid er, eller hva det kan brukes til. Gjennom intervjuet formidler de at de brenner for samfunnsoppdraget sitt, og har tatt helt bevisste valg rundt eget yrkesvalg. De tar ansvar for arbeidsmiljøet og bidrar med det lille ekstra. En refleksjon vi gjør oss er at dette er en gruppe medarbeidere som stort sett er godt fornøyd med sin arbeidshverdag. De har liten eller ingen kritikk hverken til oppgaver eller ledelse. De har noen tanker om forhold som de kunne ønske seg var bedre, samtidig som de har en forståelse for at rammevilkårene setter begrensninger for handlingsrommet.

Vår tolkning er at disse medarbeiderne stort sett er fornøyd med arbeidsforholdene. For oss ser det ut som at de ikke bruker så mye tid på å tenke på hvordan lederne kommer fram til beslutninger, hvilken struktur som er lagt rundt involvering av partene, og hvordan prosesser er planlagt.

#### ***4.4 Kategorisering***

Etter intervjuene i begge gruppene satt vi igjen med et stort datamateriale. Vi måtte derfor først grovsortere dataene i noen hovedkategorier. Vi så at mange av uttalelsene og observasjonene hørte hjemme under flere av disse kategoriene, og vi måtte derfor gjøre en grundigere jobb med å finne fram til kategorier som det var hold i. I dette arbeidet har vi brukt refleksiv metode.

I dette kapittelet vil vi presentere hvilke kategorier vi har sortert datamaterialet i, og hvordan vi har kommet fram til akkurat disse kategoriene. Vi har kommet fram til 8 kategorier som vi har testet ut i forhold til kriteriene omtalt under kapittel 3.4.

Det vi sitter igjen med etter å ha intervjuet begge fokusgrupper er at begge gruppene har gode refleksjonsferdigheter. De lyttet til hverandre, og så hverandres perspektiv. Vi som intervjuere

kunne «kjenne» at de mente det når de uttrykte at «alle er like viktige». Det lå en respekt i rommet.

Begge fokusgrupper omtaler de «langtidsfriske» som ansatte med en sterk yrkesstolthet og et sterkt jobbengasjement. Vi tenkte først at dette var et uttrykk for et godt medarbeiderskap. Dette kom til uttrykk gjennom måten de langtidsfriske beskrev samfunnsoppdraget på, jobbutførelsen, arbeidsgiveren og kollegene sine på. Partsgruppen omtaler de langtidsfriske på samme måten. Medarbeiderskap var derfor en av de første kategoriene vi landet på. Etter hvert som vi så nærmere på konteksten det ble uttrykt i, og så det opp imot at den langtidsfriske gruppen var relativt homogen, så vi at vi ikke hadde belegg for å si noe om informantenes medarbeiderskap, dette fordi vi ikke har observert arbeidstakerne i det daglige arbeidet. Etter hvert så vi det derfor som mer hensiktsmessig å bryte ned medarbeiderskap i to andre kategorier som vi oppfattet som mer framtrede. **Yrkesstolthet** er derfor den første kategorien vi vil drøfte i neste kapittel. Den andre kategorien vi ønsker å ta med er **jobbengasjement**.

Det er ganske sammenfallende i partsgruppen og i den langtidsfriske gruppen hvordan de vurderer de «Langtidsfriske». Begge fokusgruppene beskriver at oppvekst, holdninger og tankesett er faktorer som er av betydning for om man er langtidsfrisk. Selv om vi ser at datagrunnlaget ikke gir mulighet til å generalisere det som kommer fram, så er det interessant at begge grupper kommer inn på «tankesett» når vi stiller et åpent spørsmål om de langtidsfriske. Selv om begge gruppene var preget av godt humør og kanskje påvirket hverandre positivt i intervju situasjonen, opplevde vi at **Tankesett** kom tydelig fram i begge fokusgruppene. Dette er derfor den tredje kategorien vi vil drøfte.

De langtidsfriske omtalte seg selv som heldige, både med helse og vikarer, men når vi spør de om belastninger i livet generelt, sier de at de har de samme belastninger som de øvrige ansatte. De er imidlertid opptatt av at det skal være balanse i et 24-timers perspektiv, og at denne balansen handler om sammenhengen mellom arbeidshverdagen, behovet for restitusjon og en meningsfylt fritid. Partsgruppen beskrev også de langtidsfriske medarbeiderne som bevisste på å tilpasse fritidsaktivitetene til totalbelastningen i livet. Gjennom utdypende spørsmål fikk vi konkrete eksempler på hva den enkelte medarbeider gjør for å restituere seg. Gruppen medarbeidere framstår også som i god fysisk form. Kategorien **Balanse og restitusjon** var derfor en åpenbar kategori å ta med i den videre drøftingen.

Partsgruppen erkjenner at det kan være utfordrende i hverdagen å få «sett» de ansatte i tilstrekkelig grad. De beskriver at arbeidsdagen er preget av hendelser som skal håndteres, og at dette fører til at denne typen oppmerksomhet blir mer tilfeldig enn planlagt. De langtidsfriske gir uttrykk for at de får tilbakemeldinger, men hadde ønsket seg mer konkret tilbakemelding på det de er gode på. På den andre siden har de forståelse for den hverdagen lederne står i. Begge gruppene beskriver hva de ansatte trenger fra leder, men de sier til dels litt ulike ting. Partsgruppen beskriver at denne gruppen ansatte trenger en «klapp på skuldra». De trenger å bli sett og få utfordringer og utviklingsmuligheter i hverdagen. I kategoriseringsprosessen landet vi derfor først på «Tilbakemeldingskultur» som en kategori. I det videre arbeidet med datamaterialet, så vi imidlertid at vi ikke hadde belegg for å si noe om kulturen i enheten. De langtidsfriske sier lite om kulturen, men de sier at de hadde ønsket seg tilbakemeldinger i form av skryt. En betraktning vi gjør oss er dette er en gruppe medarbeidere som blir anerkjent både av ledere og kolleger. Dette kan vi se gjennom at arbeidstakerne beskriver seg som autonome innenfor en gitt ramme. De får ansvar og blir støttet av ledelsen i de beslutningene de tar. Ledelsen involverer de i utviklingen av enheten. Selv om de får lite skryt i form av muntlige tilbakemeldinger på det daglige arbeidet, beskriver de en ledelse som anerkjenner i form av atferd og handlinger. ***Anerkjennelse og tilbakemelding*** er derfor den femte kategorien vi vil drøfte i neste kapittel.

Det mest konkrete de langtidsfriske sier at de trenger fra ledelsen, og som de samtidig beskriver at de får, er en arbeidshverdag preget av autonomi. Dette forutsetter imidlertid at de vet i hvilken retning de skal og at rammene for gjennomføring av oppgavene er gitt. Det andre de sier at de trenger er ryggdekning når beslutninger må tas i en hektisk arbeidssituasjon. Begge fokusgruppene var opptatt av turnus og turnusplanlegging. I utgangspunktet tenkte vi at vi kunne samle dette under kategorien «struktur». I det videre arbeidet så vi imidlertid at dette ble for vidt. Vi opplevde at partsgruppen var mer opptatt av struktur enn de langtidsfriske, noe som er naturlig med tanke på hvilke roller disse informantene har. De langtidsfriske var mer opptatt av å være selvstendige innenfor en gitt ramme, noe vi tolker som et behov for å være autonom. De beskrev en arbeidsdag preget av stort handlingsrom. Samtidig var de opptatt av at arbeidet skulle være rettfærdig fordelt, slik at belastningen ikke blir for stor på enkeltarbeidstakere. Etter å ha vurdert de ulike utsagnene i en større kontekst, ser vi at struktur ikke er dekkende for det de beskriver. De er ikke så opptatt av den organisatoriske strukturen i enheten. Vår tolkning er at utsagnene deres handler mer om god kvalitet på tjenestene de leverer, og behovet for å være selvgående i dette arbeidet. Ut ifra en

slik forståelse handler dette mer om å vite hvilke rammebetingelser som gjelder, og hva tjenesten skal kjennetegnes av. Vi har derfor landet på kategorien **Rammer og retning** som den sjette kategorien vi vil drøfte i neste kapittel.

Partsgruppen var opptatt av at enheten må kjennetegnes av trygge ansatte som gis faglig påfyll, dette fordi at det vil være en forutsetning for at de ansatte skal vite hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Den langtidsfriske gruppa etterspurte faglig påfyll i form av kurs, samtidig som de forteller at de får tilstrekkelig opplæring gjennom internopplæring og hospitering på sykehus. Begge gruppene var opptatt av mestring som en forutsetning for å kunne gjøre en god jobb. Dette knytter seg til at de stadig får mer utfordrende brukere som krever at de er faglig oppdaterte på jobben som skal gjøres. I kategoriseringsprosessen så vi på dette isolert sett, og valgte kategorien «*mestring og utvikling*». Etter hvert som vi plukket datamaterialet fra hverandre, og satte det sammen på nytt, så vi at «utvikling» ikke er noe de selv har belyst i så stor grad, men noe vi som forskere var opptatt av i vår forforståelse. Vi tenker at utvikling er en forutsetning for mestring. Derfor har vi valgt å gå videre med kategorien **Mestring** som den sjuende kategorien vi vil drøfte i kapittel 5.

Den partssammensatte gruppa beskriver partssamarbeidet som avgjørende i forhold til å samles om mål og retning. Gjennom prosjektet de har deltatt i, ser de at de nå jobber på en annen måte med dette enn det de gjorde før. Tidligere hadde de en representativ medbestemmelse ut i fra det som er nedfelt i lov- og avtaleverk. I prosjektet har de lært en annen måte å samarbeide på, gjennom et utvidet samarbeid som preges av tillitsvalgte sin medvirkning i daglig drift og strategisk utvikling av enheten. Dette er mer et utviklingsorientert samarbeid, hvor felles forståelse av utfordringer og bruk av kollektiv kunnskap om arbeidsplassen, gir langt mer treffsikre tiltak og beslutningene er et felles ansvar og ikke plassert på lederen alene.

Fokusgruppen som bestod av de langtidsfriske medarbeiderne hadde en annen tilnærming. De var ikke spesielt opptatt av om partssamarbeidet kunne bidra til at det ble flere langtidsfriske i enheten. De hadde registrert noen positive endringer i arbeidsmiljøet, men knyttet ikke dette til at det hadde skjedd noen endringer i hvordan partssamarbeidet ble brukt til å utøve ledelse av enheten. Da vi startet kategoriseringen valgte vi å kalle dette for «*ledelse*». Vi så imidlertid at de to fokusgruppene hadde en ulik tilnærming til temaet. Det var naturlig at partsgruppen hadde en helt annen forståelse og innsikt i hva partssamarbeidet hadde betydning for utviklingen av enheten ettersom det var denne gruppen som hadde hatt ansvaret for innhold og framdrift i

prosjektet. Erfaringen fra dette arbeidet gjorde at de naturlig nok hadde en annen forutsetning for å kunne si noe om partssamarbeidets betydning for langtidsfriskhet. De knytter dette til en felles forståelse av mål og retning, og at dette er viktig for jobben som skal gjøres. Denne beskrivelsen ligger nærmere opp til kategorien «Arbeidsmiljø» enn til ledelse. De langtidsfriske har ikke diskutert «Arbeidsmiljøet» som tematikk, men når vi går igjennom datamaterialet, ser vi at det er det de snakker om. Dette kommer for eksempel til uttrykk gjennom ulike utsagn som understøtter at de er en del av et fellesskap som jobber sammen for å løse oppgavene. *Arbeidsmiljø* er derfor den åttende kategorien vi vil drøfte i neste kapittel.

I dette kapitlet har vi presentert resultater fra empirien. Avslutningsvis har vi samlet resultatene fra intervjuene i 8 ulike kategorier og begrunnet disse. I neste kapittel vil vi drøfte disse kategoriene opp imot teori og forskning rundt selvledelse, ledelse og partssamarbeid. Dette vil forhåpentligvis kunne ut i noen konkrete funn som kan belyse problemstillingen vår.

## 5.0 DRØFTING

I dette arbeidet har ønsket vårt vært å belyse problemstillingen ut ifra tre ulike perspektiver på ledelse. Dette handler om både om selvledelse som individet utøver, ledelse som leder utøver og organisasjonens evne til å understøtte utviklingen av organisasjonen gjennom partsbasert ledelse, også kalt partssamarbeid. Vi har sett på teori og forskning som er relevant for disse tre perspektivene. Med bakgrunn i en forståelse av at ledelse utøves gjennom disse tre perspektivene, valgte vi å intervju en partsgruppe og en gruppe langtidsfriske medarbeidere i omsorgssektoren. Disse to gruppene fikk spørsmål knyttet til de tre perspektivene. Målet var å finne ledelsesfaktorer innenfor alle disse tre perspektivene, slik at vi til sammen kan se hvilke ledelsesfaktorer som fremmer langtidsfriske medarbeidere i denne sektoren.

I empirien presenterte vi resultatene fra intervjuene. Vi kategoriserte datamengden inn i de tre perspektivene vi satte opp i intervjuguiden. Vi valgte å strukturere dataene slik at materialet fra begge fokusgruppeintervjuene ble presentert fortløpende. Datamaterialet resulterte i 8 kategorier som vi vurderer å ha betydning for det å være langtidsfrisk.

I dette kapitlet vil vi sortere de 8 kategoriene inn under de tre perspektivene på ledelse og begrunne denne sorteringen. Vi vil deretter drøfte de tre ledelsesperspektivene opp imot de

ulike kategoriene. Avslutningsvis vil vi presentere ledelsesfaktorer som fremmer langtidsfriske medarbeidere sortert som selvledelsesfaktorer, ledelsesfaktorer og partsbaserte ledelsesfaktorer.

### ***5.1 Fordeling av kategorier***

Etttersom vi gjennomgående har valgt å belyse ledelse ut i fra tre perspektiv, vil vi sortere kategoriene inn der de hører naturlig hjemme.

#### *Selvledelse:*

Selvledelse handler om individets evne til å lede seg selv. Kategoriene tankesett, jobbengasjement, balanse og restitusjon hører naturlig hjemme i denne kategorien. Vi begrunner dette i at disse kategoriene i stor grad handler om hvordan man som individ tar valg og grep i eget liv (Karp, 2016). Eksempler på dette kan være at jobbengasjement handler om hvorvidt man har valgt riktig yrke ut ifra interesser, evner og ferdigheter. Balanse og restitusjon handler om hvor godt man leder seg selv i et 24-timers perspektiv. Videre handler tankesett om hvordan man snakker til seg selv og tar gode grep i eget liv.

#### *Ledelse*

Ledelse er en påvirkningsprosess med mål om å få andre mennesker til å bli enige om hva som må gjøres og hvordan det skal gjøres (Yukl, 2013) . Vi har valgt å legge kategoriene yrkesstolthet, mestring, anerkjennelse og tilbakemelding inn under dette perspektivet. Vi begrunner dette med at grad av yrkesstolthet i omsorgssektoren henger sammen med lederens evne til å sette samfunnsoppdraget på agendaen, og synliggjøre de ansattes rolle inn i dette. Et eksempel på lederens ansvar for å fremme mestring er å kartlegge ferdigheter og legge til rette for at de ansatte kan trene på disse. Gjennom å anerkjenne og gi tilbakemelding til de ansatte, kan lederen bidra til å utvikle mestring.

#### *Partsbasert ledelse*

Partsbasert ledelse handler om at partene har en felles forståelse for hvordan virksomheten skal ledes og utvikles slik at man står samlet rundt beslutninger som både er nødvendige og vanskelige (SINTEF, 2010, juni). Vi tenker at kategoriene arbeidsmiljø og rammer og retning hører hjemme i denne kategorien. Dette begrunner vi med at arbeidsmiljø handler om selve arbeidet (STAMI, 2018, 16. November), og at dette utvikles best gjennom anvendelse av den kollektive kunnskapen i organisasjonen. Rammer og retning handler om å sette krav til

medarbeiderne i forhold til hvordan arbeidet skal utføres og hvilke mål som skal nås. Partenes involvering i dette arbeidet bidrar til forankring og treffsikkerhet.

Fordelingen av kategoriene i de tre ledelsesperspektivene illustreres i tabellen under.

Tabell 2. Kategorier fordelt på ledelsesperspektiver

Selvledelse	Ledelse	Partsbasert ledelse
Tankesett	Yrkesstolthet	Arbeidsmiljø
Jobbengasjement	Mestring	Rammer og retning
Balanse og restitusjon	Anerkjennelse og tilbakemelding	

## 5.2 Selvledelse

Det vi får bekreftet gjennom begge fokusgruppene er at det å være langtidsfrisk ikke handler om å være fri for sykdom og belastning, men snarere om hvordan man håndterer belastninger i livet. Det er åpenbart for oss at dette handler om individets **tankesett**. Samtidig kjennetegnes de langtidsfriske informantene av et sterkt **jobbengasjement**. Dette kan vi både høre og observere gjennom dialogen dem imellom. Alle informantene har tatt et aktivt valg om å jobbe med mennesker og de fleste har valgt seg omsorgssektoren bevisst. Jobbengasjement handler om engasjement rundt selve arbeidsoppgavene og måten de skal gjøres på. Å kunne opprettholde et høyt jobbengasjement, må man se i sammenheng med evne til **balanse og restitusjon**. Balanse handler om å ha en likevekt i livet sitt. I denne konteksten handler det om arbeid, familie og fritid. Restitusjon handler om å hvile, eller det å få tankene over på noen annet. I sum handler dette om en bevissthet om hvordan man disponerer ressursene sine.

### Påstand:

*Å lede seg selv for å fremme langtidsfriskhet handler om å opprettholde et sterkt jobbengasjement, å være bevisst om hvordan man disponerer ressursene sine og ha vilje til å utfordre sitt eget tankesett.*

I teorien finner vi støtte for dette hos Aron Antonovsky som var opptatt av å se på hva som fremmer god helse og hva som gir individer økt mestring og velvære. Han hevdet at helse ikke er et spørsmål om hva vi utsettes for, men vår evne til å takle det som skjer i livet (Antonovsky & Sjøbu, 2012). Carol Dweck hevder at vi mennesker har tankesett som mer eller mindre kan deles inn i to. Det ene er et vekstorientert og det andre et fastlåst tankesett



(Dweck, 2017). Disse veksler vi imellom, samtidig som et av disse vil være mer dominerende enn det andre.

Under intervjuet med den langtidsfriske fokusgruppen, framstår de ansatte med et vekstorientert tankesett. Eksempler på dette er flere utsagn som knytter seg til at de beskriver seg selv som heldige. De har strategier for hva de skal ta inn over seg, hva de lar passere og de er løsningsorienterte når de ønsker å oppnå noe. Partsgruppen understøtter denne oppfatningen. De hevder at de langtidsfriske bare trenger et klapp på skulderen som en bekreftelse på at de blir sett og anerkjent i hverdagen.

På den andre siden kan det se ut som om de medarbeiderne vi snakket med har vært heldige både med den fysiske og psykiske helsa. Partsgruppen forteller imidlertid at de langtidsfriske ansatte kan ha en god dag på jobb på tross av at også de kan ha helseplager. Dette bekrefter de langtidsfriske selv gjennom at de beskriver seg selv som robuste og med god arbeidshelse til tross for at også de utsettes for belastninger i livet. En slik forståelse av helse ligger i selve definisjonen av begrepet «Arbeidshelse» (Johnsson et al., 2006).

Vår opplevelse fra intervjuene, både i partsgruppen som omtaler de langtidsfriske, og i den langtidsfriske gruppen, er imidlertid at de gir uttrykk for at de har evne til å takle det som skjer i livet. Samtidig har de en formening om at oppvekst, holdninger og tankesett er faktorer som er av betydning for om man er langtidsfrisk. Vi ser også at de bevisst har søkt seg til omsorgsyrrket og har et sterkt jobbegasjement. Slik vi opplever informantene i den langtidsfriske gruppen, har de mange av det GRIT-egenskapene som Duckworth beskriver når hun skildrer fellestrekk ved mennesker med suksess (Seligman, 2011).

I en del forskning finner vi støtte for at selvbildet endrer seg lite etter fylte 30 år (John, Robins & Pervin, 2010), samtidig hevder Dweck at tankesett er trenbart (Dweck, 2017) og Drucker beskriver hvilke faktorer man må utvikle for å bli god til å lede seg selv (Drucker, 2015). I teorien rundt selvledelse er man opptatt av at dette er et personlig ansvar. Det å utvikle personlige strategier for hvordan man kan lede seg selv, vil ha betydning for om man evner å ha balanse i livet (Karp, 2016).

Det kan stilles spørsmål ved om arbeidstakere generelt er bevisst sitt eget ansvar i forhold til å leve et liv der det er balanse mellom jobb og fritid. Vår erfaring er at mange ledere uttrykker bekymring over ansattes manglende evne og vilje til å prioritere hva de har kapasitet til. Gjennomsiktigheten i bruken av sosiale medier brukes som referanse når de hevder at mange

ansatte er opptatt av å lykkes på alle områder i livet. Mange ledere vegrer seg for å utfordre ansatte på hva de bruker fritiden til, og de spør seg om de har noe med om den ansatte maler eller pusser opp hus på fritiden eller ikke.

Partsgruppen hadde imidlertid en formening om at de langtidsfriske er bevisste på å sette grenser for seg selv. Intervjuet av den langtidsfriske gruppen bekrefter dette. Dette kommer fram når de vurderer sin kapasitet i et 24-timers perspektiv. De er bevisste på å få nok restitusjon, i tillegg til at de skal ha mulighet til et godt liv på fritiden. Dette viser seg i form av at de setter grenser for hvor mye de kan ta på seg av ekstra arbeidsoppgaver. Merbelastning i arbeidshverdagen vurderes opp imot hva de har overskudd til å gjøre. Jobbengasjementet oppfattes likevel som høyt i denne gruppen. Det kan derfor tenkes at jobbengasjementet ikke handler om å si ja til alle forespørsler om å bidra, men å være seg bevisst på å balansere dette opp imot kapasitet.

Vi tror likevel at både ledelse og selvledelse har betydning for om medarbeiderne har et høyt jobbengasjement, et vekstorientert tankesett og et bevisst forhold til balanse og restitusjon. Dette forutsetter imidlertid at lederen har mot til å utfordre når man ser at en ansatt har en disharmoni i livet. Dette kan knyttes til kategorien anerkjennelse og tilbakemelding fra ledelsen. Hvis man også ser at kulturen på arbeidsplassen er preget av en ubalanse i forståelsen av forholdet mellom arbeid og fritid, så blir den partspaserte ledelsen viktig for å utvikle en ny forståelse for dette. Dette vil imidlertid være en del av det å utvikle et arbeidsmiljø med en kultur der det er legitimt å utfordre de ansatte på nettopp dette.

Med bakgrunn i drøftingen av vår påstand, konkluderer vi med at selvledelse fremmer langtidsfriske medarbeidere, under forutsetning av tilstedeværelse av følgende selvledelsesfaktorer:

- vilje til å trene på å utvikle egne ferdigheter
- evne til å disponere ressursene sine i et 24-timers perspektiv

### ***5.3 Ledelse***

Begge fokusgruppene framstår med en tydelig **yrkesstolthet**. Vi har knyttet dette til ledelse fordi vi tenker at dette handler om å indentifisere seg med samfunnsoppdraget i omsorgssektoren. De langtidsfriske vi har snakket med beskriver at de har gjort et bevisst yrkesvalg. De brenner for jobben sin, og opplever en meningsfylt hverdag der de utgjør en forskjell. Begge grupper ser at de bidrar til et viktig samfunnsoppdrag, og er opptatt av at

både enheten og kommunen skal ha et godt omdømme. **Mestring** av arbeidsoppgavene er en forutsetning for å skape god kvalitet på tjenesten. Sektoren kjennetegnes av stadig mer komplekse brukere. Ledelsen har ansvar for at medarbeiderne utvikler kompetansen sin. Begge fokusgruppene var opptatt av å snakke om **anerkjennelse og tilbakemelding**. De knytter dette til ledelse, og opplevelsen av å bli sett av leder.

Påstand:

*Ledelse kan fremme langtidsfriske medarbeidere gjennom individuell oppfølging og utvikling av partsbasert ledelse*

I et salutogent ledelsesperspektiv (Hanson, 2010) er det tre viktige forutsetninger for å lykkes med å mestre og være komfortabel i sitt lederskap. Lederen må ha vilje til å lede. Videre må man ha kunnskap og forståelse for hva lederskapet handler om. Til slutt må man ha evne og mot til å lede. En parallell til dette er funn i fra NED-forskningen (KS, 2018, 01. August) som viser at de lederne som lykkes med nedgang i sykefraværet er de som har tro på at de kan påvirke dette. De har en åpen kommunikasjon rundt sykefravær og tar de nødvendige samtalene med de ansatte.

I omsorgssektoren vil det være viktig at ledelsen løfter samfunnsoppdraget for å fylle det med innhold som gir mening. Aron Antonovsky (Antonovsky & Sjøbu, 2012) hevdet at meningsfullhet var den viktigste komponenten i teorien rundt opplevelse av sammenheng. I intervjuet med den langtidsfriske gruppen opplever vi at enheten har lykkes i å sette viktigheten av samfunnsoppdraget på dagsorden. Dette bekreftes gjennom uttalelsen «*Vi er XXX kommune!*».

Dersom man skal lykkes med dette, må lederen ha en strategi for å jobbe med intern omdømmebygging av samfunnsoppdraget. Dette finner vi støtte i hos Antonovsky (Antonovsky & Sjøbu, 2012) som begrunnet sin forståelse av «begripelighet» med viktigheten av å se sammenhengen i de ulike delene i organisasjonen og kjenne sin egen funksjon og rolle i den. En av de tillitsvalgte i partsgruppen understøtter denne forståelsen gjennom uttalelsen: «*Alle puslespillbrikkene må til for å få et bilde*». I salutogent lederskap eksemplifiseres dette med at man må bidra til å utvikle en felles historie og snakke om den. Gjennom en felles historie er det lettere å forstå den jobben man er satt til å gjøre (Hanson, 2010).

På den andre siden kan det være at det ikke ansees som realistisk å få til denne type strategisk ledelse i denne sektoren. I teorien finner vi støtte for dette hos Stefan Tengblad (Tengblad &

Tengblad, 2012) som hevder at ledelse er krevende, og består av mye tids- og arbeidspress. Dette kan gå på bekostning av planlegging og systematikk. Ledelsen i partsgruppen forteller at de har et stort kontrollspenn og bruker mesteparten av tiden til å håndtere hendelser. Dette gir lite rom for å sette samfunnsoppdraget på dagsorden og jobbe strategisk med motivasjon.

På tross av at ledelse handler om å håndtere hverdagens hendelser så godt man kan, kommer det fram i intervjuet med partsgruppen at det finnes et handlingsrom. Dette handlingsrommet handler om involvering av ansatte i arbeidet med å styrke tjenesten gjennom å utvikle arbeidsmiljøet. I denne sammenhengen beskrives utviklingsarbeidet som er gjennomført i enheten. Her ble samfunnsoppdraget satt på agendaen. Dette ga rom for refleksjon og diskusjon rundt betydningen av jobben de utfører hver dag.

Det vil imidlertid ikke være tilstrekkelig å jobbe bare med partsbasert ledelse i en organisasjon. Det er nødvendig å gi individuell oppmerksomhet til medarbeiderne for å sjekke ut hvordan medarbeiderne forholder seg til samfunnsoppdraget. Dette kan både knytte seg til grad av yrkesstolthet og opplevelse av mestring. Anerkjennelse og tilbakemeldinger til medarbeiderne vil bidra til å understøtte yrkesstolthet og mestring. STAMI sin forskning på arbeidsmiljø har trukket fram fem viktige faktorer for å skape et godt arbeidsmiljø. En av disse er anerkjennelse. Denne faktoren handler om balanse mellom innsats og belønning. I en arbeidsmiljøkontekst handler dette om tilbakemeldinger, anerkjennelse og positiv oppmerksomhet rundt jobben som utføres. I tillegg vil dette også komme til uttrykk gjennom tilgang på nye arbeidsoppgaver eller kompetansehevende tiltak.

Begge fokusgruppene beskriver hva de ansatte trenger fra leder, men de sier til dels litt ulike ting. Partsgruppen beskriver at de langtidsfriske medarbeiderne trenger en «klapp på skulderen», at de trenger å bli sett og at de trenger å få utfordringer og utviklingsmuligheter i hverdagen. De langtidsfriske gir uttrykk for at de får tilbakemeldinger, men at de hadde ønsket seg mer konkret tilbakemelding på det de er gode på. Samtidig uttrykker de at de har forståelse for den hverdagen lederne står i.

På den andre siden erkjenner partsgruppen at det kan være utfordrende i hverdagen å få «sett» de ansatte i tilstrekkelig grad. Arbeidsdagen er preget av hendelser som skal håndteres, og dette fører til at denne typen oppmerksomhet blir mer tilfeldig enn planlagt. Dette er imidlertid ikke ledelsens ansvar alene. Leders ansvar for å gi anerkjennelse og tilbakemeldinger handler om å ha en strategi for å skape en felles forståelse av hvordan dette kan gjøres slik at det legges til rette for at man kan trene og utvikle ferdigheter som bidrar til å

skape en kultur som preges av anerkjennelse og tilbakemeldinger. Dette vil også være et viktig bidrag i forhold til å skape mestring. I teorien om positivt lederskap er man også opptatt av mestring (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017). Her er man opptatt av å kartlegge ferdigheter, og trene disse slik at ferdighetene øker og kan anvendes på flere områder. Trening av ferdigheter utvikler mestringsevnen og fører til mestringstro.

Partsgruppen var opptatt av at enheten må kjennetegnes av trygge ansatte som gis faglig påfyll, fordi dette vil være en forutsetning for at de ansatte skal vite hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Hver enkelt ansatt må imidlertid ta et ansvar for å bidra.

Mangel på lederstøtte kommer fram som en av flere risiker i pleie- og omsorgssektoren (STAMI, 2019, 24.Mars). Dette er ikke overraskende ettersom de fleste lederne i sektoren har et svært stort kontrollspenn, samtidig som arbeidets art gjør at det ikke er realistisk å ha leder tilgjengelig i jobbutøvelsen til enhver tid. Med bakgrunn i disse rammevilkårene, ser vi at det er helt nødvendig at ledelsen har en strategi på hvordan de kan ivareta de ansatte på en god måte. Slik vi ser det vil det i praksis være medarbeidersamtalene som gir mulighet til å følge opp den enkelte, mens handlingsrommet ligger i partsbasert ledelse. Partsbasert ledelse kan legge til rette for å utvikle en kultur der medarbeiderne bidrar til hverandres mestring gjennom anerkjennelse og tilbakemeldinger direkte i jobbutøvelsen. På denne måten kan partsbasert ledelse bli lederens verktøy for både å utvikle organisasjonen og medarbeiderne.

Vår konklusjon er at ledelse kan fremme langtidfriske medarbeidere ved å utøve ledelse både på individnivå og systemnivå.

Ledelsesfaktorer:

- Evne til å skape tillit
- Mot til å utfordre
- Evne til å utvikle partsbasert ledelse
- Anerkjenne den kollektive kunnskapen
- Vilje og evne til å lede

#### ***5.4 Partsbasert ledelse***

Den partssammensatte gruppen beskriver partssamarbeidet som avgjørende i forhold til å samles om rammer og retning. Gjennom prosjektet de har deltatt i, ser de at de nå jobber på en annen måte med dette enn det de gjorde før. I prosjektet har de lært en ny måte å samarbeide

på. Dette er et utviklingsorientert samarbeid for å styrke arbeidsmiljøet. Felles forståelse av utfordringer og bruk av kollektiv kunnskap om arbeidsplassen, har gitt langt mer treffsikre tiltak. Beslutningene er et felles ansvar og ikke plassert på lederen alene. Dette handler altså om å utvikle **arbeidsmiljøet**, eller selve arbeidet. **Rammer og retning** er knyttet til autonomi som en viktig forutsetning for at medarbeidere vet hvor de skal og på hvilken måte de skal komme seg dit. Uten rammer og retning vil ikke tjenesten bli utført på den kvalitativt beste måten, fordi alle ansatte kan ha sin egen forståelse av hva som er gode tjenester. Denne kategorien handler derfor om å ha en god struktur slik at alle utøver faget på en enhetlig og helhetlig måte, og at autonomien blir utøvd i samsvar med dette.

#### Påstand:

*Partsbasert ledelse kan fremme langtidsfriske medarbeidere ved å ta i bruk den kollektive kunnskapen i beslutningene om arbeidet.*

I teori rundt praksisorientert ledelse finner vi at ledelse handler om å frigjøre den kollektive kunnskapen som finnes i organisasjonen (Binney, Williams & Wilke, 2012). Å gjøre gode valg for organisasjonen kan ikke gjøres av lederen alene, men må også baseres på involvering og medvirkning fra ansatte. Antonovsky var opptatt av at mennesker er avhengig av å ha en opplevelse av sammenheng for å kunne forstå verden (Antonovsky & Sjøbu, 2012). Det å bli involvert og få medvirke på egen arbeidsplass kan styrke opplevelsen av sammenheng.

Forståelsen av hva arbeidsmiljø er, eller hva det handler om, har vært gjenstand for diskusjoner blant partene i arbeidslivet og i forskningsmiljøene det siste året. Når STAMI sammen med arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene bruker et halvt år på å definere begrepet «Arbeidsmiljø», er det ikke rart at virksomhetene sliter med å ha en felles forståelse av dette. STAMI har i sin definisjon av «arbeidsmiljø» påpekt at dette handler om hvordan man planlegger, organiserer og utfører oppgavene (STAMI, 2018, 16. November).

Arbeidsmiljøloven stiller store krav til arbeidsgiver for å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Samtidig vektlegges også arbeidstakernes forpliktelser i dette arbeidet. Ansvaret for å utvikle arbeidsmiljøet i riktig retning er imidlertid felles. På tross av dette opplever vi at ledere ser dette som ressurskrevende, mens arbeidstakere kan uttrykke at det er bortkastet tid fordi de tenker at ledelsen allerede har bestemt seg for hva som skal gjøres. Selv om hovedansvaret ligger på arbeidsgiveren, tenker vi at den enkleste måten å lykkes i arbeidet på er å involvere de ansatte. Kulturen må utvikles i fellesskap, men leder må ta ansvar for at det blir lagt til

rette for å gjennomføre utviklingsprosesser, slik at det blir sørget for at alle kan være med på å bidra til å utvikle organisasjonen i en positiv retning.

I STAMI sin forskning på arbeidsmiljø i bransjer, kommer det fram at helse- og omsorgssektoren har flere risikoområder (STAMI, 2019, 24.Mars). Dette er vold og trusler om vold, uønsket seksuell oppmerksomhet, nattarbeid, høye emosjonelle krav og høy rollekonflikt. Det er imidlertid ingen av informantene som nevner disse risikoområdene, hverken i partsgruppen eller i den langtidsfriske gruppen. Vi ser imidlertid at dersom vi hadde stilt andre spørsmål, så kan det hende at dette hadde blitt et tema.

Partsgruppen var imidlertid mest opptatt av å utvikle det organisasjonen allerede var god på og å involvere de ansatte for å utvikle arbeidsplassen. Samtidig understreket de viktigheten av at alle må ta et særskilt ansvar for arbeidsmiljøet i enheten. De langtidsfriske på sin side var mer opptatt av humor og det å få være en del av et kollegium. Her hadde vi trolig fått andre svar dersom denne enheten hadde vært preget av liten grad av involvering.

Antonovsky hevder at for å få en opplevelse av sammenheng, må det som gjøres oppfattes som begripelig (Antonovsky & Sjøbu, 2012). Dette beskrives som at en må oppleve det som skjer som ordnet, strukturert og tydelig. Det handler også om å forstå hvordan verdikjeden i organisasjonen ser ut. Begripelighet på arbeidsplassen handler om å se sammenhengen mellom de ulike delene i organisasjonen og kjenne sin egen funksjon i den. Anders Hansson (Hanson, 2010) har i sin videreutvikling av salutogent lederskap, pekt på at begripelighet også handler om at leder må bidra til å utvikle en felles historie og snakke om det. Han hevder at dette vil bidra til å forstå helheten i arbeidet en er satt til å gjøre. En slik forståelse vil også være til hjelp når en skal prioritere arbeidet sitt. Dette vil også bidra til at de ansatte er trygge i jobbutførelsen sin og opplever at de har kontroll. På den andre siden kunne de langtidsfriske medarbeiderne ikke bekrefte en slik forståelse. De var ikke spesielt opptatt av om partssamarbeidet kunne bidra til at det ble flere langtidsfriske i enheten. De hadde for så vidt registrert noen positive endringer, men knyttet ikke dette til at det hadde skjedd noen endringer i hvordan partssamarbeidet ble brukt til å utøve ledelse av enheten.

Mestringsorientert ledelse peker på viktigheten av rolleklarhet (Lai, 2013). Dette handler om at medarbeideren skal vite hva som forventes på jobb, og hvordan oppgavene skal prioriteres i hverdagen.

Det mest konkrete de langtidsfriske sier at de trenger, og som de samtidig beskriver at de får, er en arbeidshverdag preget av autonomi. Samtidig ønsker informantene at leder skal ta ansvar for å organisere og fordele oppgavene, slik at det er overkommelig med arbeid for alle. Et annet element som kommer fram som viktig er arbeidstidsplanleggingen. Det å ha en turnus som er balansert slik at den ivaretar både forutsigbarhet, fleksibilitet og at den oppleves som rettferdig.

Rammer og retning er en del av de strukturelle forholdene på en arbeidsplass, og er åpenbart et lederansvar. Vi finner støtte for dette både i teorien, i forskningen og i empirien. Det er imidlertid en vei å gå mellom å beslutte rammer og retning, og å etterleve denne strukturen i praksis.

Ledelse handler i denne sammenhengen ikke bare om å ha et ansvar for denne strukturen. Den virkelige utfordringen ligger i å få implementert strukturen til god praksis. Skal man lykkes i dette arbeidet må man skape en felles forståelse for nødvendigheten av at alle etterlever rammene som er gitt. Dette er et kollektivt ansvar som kan ivaretas gjennom partsbasert ledelse. På den andre siden er dette ikke nok alene. Ledelse handler også om å følge opp de enkeltindividene som ikke forholder seg til fellesskapets beslutninger. En leder må ha en strategi for begge deler.

Konklusjonen er at partsbasert ledelse fremmer langtidsfriske medarbeidere gjennom følgende partsbaserte ledelsesfaktorer:

- Erkjennelse av et felles ansvar for utviklingen av arbeidsmiljøet
- Felles forståelse av samfunnsoppdraget

I neste kapittel vil vi oppsummere funnene fra forskningen vår. I tillegg vil vi være kritiske til egen forskning og skissere hva som kan være interessant å få belyst i en eventuell videre forskning på fagområdet ledelse og langtidsfriske medarbeidere.

## **6.0 KONKLUSJON**

Formålet med denne oppgaven har vært å belyse hvilke ledelsesfaktorer som kan fremme langtidsfriske medarbeidere. Vi har belyst problemstillingen ut i fra 3 ledelsesperspektiver.



Dette handler om ledelse som lederen utøver, selvledelse som individet utøver og organisasjonens evne til å understøtte utviklingen av organisasjonen gjennom partsbasert ledelse, også kalt partssamarbeid. Vi valgte å undersøke en enhet i omsorgssektoren som har fått bistand fra NAV Arbeidslivssenter og BHT til å utvikle et arbeidsmiljø som kjennetegnes av langtidsfriske medarbeidere. Vi gjennomførte en kvalitativ undersøkelse fordi vi hadde et ønske om å få en dypere forståelse for hvordan ledelse kan påvirke langtidsfriskhet.

Med bakgrunn i denne metoden kan vi ikke si at funnene våre er generaliserbare. Likevel håper vi at de kan være overførbare til andre enheter i omsorgssektoren. Vi har et ønske om at flere oppdager at ledelse kan bidra til langtidsfriske medarbeidere.

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi fått en økt respekt for arbeidshverdagen til både ledere og ansatte i omsorgssektoren. Slik vi oppfatter det, er det en utfordring for ledere å følge opp hver enkelt ansatt på en ideell måte, slik teorien beskriver det. Vi ser derfor at det var riktig å ta med både selvledelsesperspektivet og partsbaserte ledelse som dimensjoner inn i oppgaven. Vi håper at våre funn kan bidra til en nysgjerrighet som kan utløse mer forskning knyttet til ledelse av langtidsfriske medarbeidere i denne sektoren.

Vi har forsket på følgende problemstilling:

*«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?»*

Basert på vår kvalitative undersøkelse i en omsorgsenhet, har vi funnet teori og annen forskning som understøtter hvilke ledelsesfaktorer som fremmer langtidsfriske medarbeidere. Nedenfor vil vi presentere våre funn innenfor de tre perspektiver på ledelse som vi gjennomgående har belyst i oppgaven:

#### Selvledelsesfaktorer:

- vilje til å trene på å utvikle egne ferdigheter
- evne til å disponere ressursene sine i et 24-timers perspektiv

#### Ledelsesfaktorer:

- Evne til å skape tillit
- Mot til å utfordre
- Evne til å utvikle partsbasert ledelse
- Anerkjennelse den kollektive kunnskapen
- Vilje og evne til å lede

### Partsbaserte ledelsesfaktorer:

- Erkjennelse av et felles ansvar for utviklingen av arbeidsmiljøet
- Felles forståelse av samfunnsoppdraget

Denne kunnskapen kan anvendes i ledelsesutøvelsen i omsorgssektoren. Det er imidlertid noen forutsetninger som må være til stede. Leder må ha kunnskap om medarbeidernes evne til å lede seg selv, samtidig som medarbeiderne må ønske å jobbe med å utvikle tankesettet sitt. Gjennom partsbasert ledelse kan det legges til rette for en god treningskultur der man i fellesskap kan utvikle en organisasjon som kjennetegnes av langtidsfriske medarbeidere. I arbeidet med å utvikle individer og organisasjoner er det nødvendig å jobbe både på individ- og systemnivå. Partsbasert ledelse blir et viktig verktøy for å utvikle individer og organisasjoner i en langtidsfrisk retning. Alle tre ledelsesperspektivene må virke sammen for å skape den ønskede effekten.

#### ***6.1 Kritikk til egen oppgave***

En av oss har jobbet profesjonelt med den enheten som har vært gjenstand for undersøkelsen vår. Enheten har vært igjennom et prosjekt som har hatt som mål å redusere sykefraværet og styrke partssamarbeidet i enheten. Evalueringen viser at sykefraværet er betydelig redusert, og enheten har lært seg en annen måte å jobbe på gjennom partssamarbeidet. Deltakelsen i det nevnte prosjektet kan ha påvirket informantene i de svarene de har gitt. Både det at de har en relasjon til en av forskerne fra før, men også i forhold til at de har vært igjennom et utviklingsarbeid som kan ha påvirket hvordan de svarer. Vi har likevel forsøkt å ivareta dette ved at den andre forskeren ikke har hatt en relasjon til enheten og informantene tidligere, og således har kunnet ha et kritisk blikk på den informasjonen som har kommet fram. Det er også viktig å tilføye at medarbeiderne i den langtidsfriske gruppen har vært langtidsfriske i mange år og ikke som et resultat av prosjektet som er gjennomført i enheten.

Oppgaven har tatt for seg en enhet i omsorgssektoren og intervjuene har vært gjennomført i to fokusgrupper. Dette gir oss et begrenset datamateriale. Vi kunne ha valgt å sammenligne fokusgruppen med en gruppe sykmeldte, og vi kunne ha sammenlignet med en enhet som ikke har hatt en intervensjon med mål om å redusere sykefraværet. Vi valgte imidlertid en smalere tilnærming for å avgrense forskningens omfang. Vi erkjenner derfor at funnene våre ikke kan generaliseres og overføres til alle bransjer.

## *6.2 Veien videre*

I den nye IA-avtalen som går fra 2019-2022 er det planlagt at partene bak avtalen skal prioritere jobbing inn i de bransjene som har størst utfordringer knyttet til sykefravær. På nåværende tidspunkt vet vi at pleie- og omsorgssektoren i kommunene vil bli prioritert. IA-avtalen har bidratt til en større forståelse for at ansatte og ledere må jobbe sammen for å skape et godt arbeidsmiljø som kan bidra til å redusere sykefravær. Hvordan vi organiserer, planlegger og utfører arbeidet har betydning for om vi klarer å stå i arbeid over tid. Det er imidlertid ikke nok å bare jobbe med utviklingen av arbeidsmiljøet. Det må jobbes både på system og individnivå dersom man skal kunne fremme langtidsfriske medarbeidere. Gjennom en slik forståelse ønsker vi å bidra til å overføre denne kunnskapen til flere virksomheter som ønsker å jobbe for å fremme langtidsfriske medarbeidere.

Det er lite forskning på langtidsfriskhet knyttet til ledelse. Dersom noen skulle ha gått videre med forskning på dette området, hadde det vært interessant å sett nærmere på betydningen av ledelse og det handlingsrommet lederen har for å utvikle medarbeiderne, og hvordan partsbasert ledelse kan være et verktøy for å utvikle langtidsfriske enheter i omsorgssektoren. Ved å øke kunnskapen om hva som virker, kan man utvikle praktiske ledelsesverktøy til bruk i disse organisasjonene. Effekten kan være økt nærvær og flere langtidsfriske medarbeidere. Økt nærvær og flere langtidsfriske medarbeidere vil styrke arbeidsmiljøet, redusere kostnadene, friggi tid og øke evnen til innovasjon i organisasjonen.

## Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J.-A. (2017) *Den nye organisasjonspsykologien : positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen, Fagbokforl.
- Antonovsky, A. & Sjøbu, A. (2012) *Helsens mysterium : den salutogene modellen*. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Arbeidsmiljøsentret. (2014, 15.juli) 10 prosent har 80 prosent av fraværet.
- Arbeidstilsynet. (2019, 17. mars) Helsefremmande arbeidsplassar.
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012) *Living leadership : a practical guide for ordinary heroes*. 3rd ed. Harlow, Pearson.
- Carr, A. (2011) *Positive psychology : the science of happiness and human strengths*. 2nd ed. London, Routledge.
- Cunliffe, A. L. (2014) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Second Edition. Los Angeles, Sage.
- Drucker, P. F. (2015) *Managing Oneself*. Boston, Boston : Harvard Business Review Press.
- Dweck, C. S. (2017) *Mindset : changing the way you think to fulfil your potential*. Updated ed. London, Little, Brown Book Group.
- Forskning. (2012, 09. Februar) Myk ledelse gir harde tall.
- Forskning. (2017, 20. juni) Hva virker best mot ryggsmertor?
- Gismervik, S. Ø. (2014.04. November) Tredje generasjon kognitiv atferdsterapi i arbeidsrettet rehabilitering.
- Gratton, L. (2007) *Hot spots : why some companies buzz with energy and innovation - and others don't*. Harlow, Prentice Hall/Financial Times.
- Hanson, A. (2010) *Salutogent ledarskap : för hälsosam framgång*. Stockholm, Fortbildning AB.
- Helsedirektoratet. (2018,04) HelseIArbeid.

Indregard. (2018, 04 April) Emotional Dissonance and Sickness Absence Among Employees Working With Customers and Clients: A Moderated Mediation Model via Exhaustion and Human Resource Primacy.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken, Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.

Johannessen, J.-A., Olsen, B. & Stokvik, H. (2013) *Innovative organisasjoner : fra idé til faktura*. Bergen, Fagbokforl.

Johnsson, J. et al. (2006) *Langtidsfrisk : slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Kjeller, Genesis.

Karp, T. (2016) *Til meg selv : det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv : om selvledelse*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

KS. (2015, November) 10-FAKTOR: EN INNFØRING1.

KS. (2017, 17 Oktober) NED-satsingen åpnes for flere kommuner.

KS. (2017, September) Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2017.

KS. (2018, 01. August) Følgeforskning på IA-ledelse 2.0 -NED med sykefraværet!

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl.

leksikon, S. m. (2019, 22. januar) Salutogenese.

Lien, L. (2017, 01) «IA-ledelse 2.0 –NED med sykefraværet!».

Lovdata. (2005, 17 Juni) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven).

Magma. (1998, 03) Lederskap -slik ledere ser det.

Molander, P. (2018, 16. November) Arbeidsmiljø -Hvorfor står dette høyt på samfunnsagendaen nå?

NAV. (2018, 12. Desember) Utviklingen i sykefraværet, 3.kvartal 2018.

NHO, L.-. (2019, 24. Mars) Hovedavtalen LO–NHO 2018-2021.

perspektiv, D. (2017, 16. januar) Aktuell bok: til meg selv. Om ledelse.

Regjeringen. (2018, 21. Desember) IA-Avtalen 2019-2022.

Seligman, M. E. P. (2011) *Flourish : a new understanding of happiness and well-being : and how to achieve them.* London, Nicholas Brealey.

SINTEF. (2010, juni) PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen.

SINTEF. (2016, 21. April) Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag.

SINTEF. (2018, 06 November) Bransjeløft gjennom partssamarbeid i bygg- og anleggsnæringen i Trøndelag.

STAMI. (2016, 20 September) STAMI Strategi 2025.

STAMI. (2018, 10 Januar) 5 råd for et godt arbeidsmiljø.

STAMI. (2019, 24 Mars) STAMI.

STAMI. (2019, 24.Mars) Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø/NOA.

Tengblad, S. & Tengblad, S. (2012) *The work of managers : towards a practice theory of management.* Oxford ;, Oxford University Press[Lest Access Date].

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande.* Malmö, Liber.

Yukl, G. A. (2013) *Leadership in organizations.* 8th ed., Global ed. Essex, Pearson.

## **OVERSIKT OVER VEDLEGG:**

Vedlegg 1: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 2: Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Intervjuguide for den langtidsfriske gruppen

Vedlegg 4: Intervjuguide for partsgruppa

Vedlegg 5: Figur og tabelloversikt

**Prosjekttittel**

MBA i ledelse - Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?

**Referansenummer**

854367

**Registrert**

23.10.2018 av Torill Rebbestad - torill.rebbestad@student.nord.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

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

Tom Karp, tom.karp@kristiania.no, tlf: 95818911

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Torill Rebbestad, torill.rebbestad@gmail.com, tlf: 95985893

**Prosjektperiode**

16.10.2018 - 31.05.2019

**Status**

26.03.2019 - Vurdert

**Vurdering (1)****26.03.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 26.03.19 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.



Behandlingen kan starte. MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: [https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helseforhold og alminnelige personopplysninger frem til 31.05.19

**LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og art. 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a), jf. art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2). Prosjektet benytter arbeidsmiljøkartlegging gjennomført av Friskgården som datakilde. Opplysningene er tilgjengeliggjort til forskning, og prosjektet har dokumentert gyldig utleveringsgrunnlag.

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

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

Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke ledelsesfaktorer som fremmer langtidsfriske medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Vi er masterstudenter i MBA i Ledelse ved Nord universitet.

Vi ønsker å se på hvordan en kan utvikle organisasjoner slik at flere kan defineres som langtidsfriske.

Vår problemstilling tar utgangspunkt i begrepene «ledelse» og «langtidsfriske medarbeidere», og sammenhengen mellom disse. Det er lite forskning som kan belyse disse sammenhengene.

For å gjennomføre forskningen ønsker vi å bruke to fokusgruppe-intervjuer for å samle kvalitative data. Vi ønsker en gruppe som består av «Langtidsfriske medarbeidere» og en gruppe som består av partene på arbeidsplassen (ledere, tillitsvalgte og verneombud).

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

*Nord universitet, Handelshøyskolen i Bodø*

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalgskriteriene for de Langtidsfriske:

- Du har vært ansatt i minst tre år
- Du har minimum 60% stilling
- Du er stort sett på jobb hver dag
- Du har god arbeidshelse
- Du har gode refleksjonsferdigheter

Utvalgskriteriene for partsgruppa:

- Leder for enheten
- Leder for avdelingen
- Tillitsvalgte ved avdelingen
- Lokalt verneombud

#### Hva innebærer det for deg å delta?

Siden du utgjør en del av en avdeling som oppfyller våre såkalte inklusjonskriterier for studiet, så spør vi om du kan tenke deg å delta som en av våre informanter og bidra med dine synpunkter? Intervjuet vil ta 1-1,5 time og foregå i november. Tidspunkt vil bli avtalt. Det er mulig å gjennomføre intervjuene i din arbeidstid.

I et fokusgruppeintervju finnes det ingen «riktige» svar. Poenget er at vi vil høre deres mening om våre spørsmål. Dere skal ikke prestere noe. Ca én uke før intervjuet vil vi sende ut noen spørsmål som vi ber dere om å reflektere over frem til vi skal møtes.

Alle opplysninger blir anonymisert i oppgaven. Det vil bli behandlet data om helse/psykisk helse i prosjektet. Det er bare vi som har tilgang til opplysningene underveis. Intervjuet blir tatt opp på lydbånd for at vi skal kunne renskrive og analysere innholdet etterpå, i tillegg vil vi gjøre notater. Lydbånd og notater blir slettet når oppgaven er ferdig.

Vi håper at dette høres spennende ut for deg og at du ønsker å være med. Hvis du har lyst å delta i vår forskning ber vi deg om å gi tilbakemelding til nærmeste leder. Samtidig ønsker vi at du skriver under på vedlagte samtykkeerklæring og leverer til nærmeste leder i lukket konvolutt. Vi vil avtale tidspunkt for fokusgruppeintervjuet med din leder. Ta gjerne kontakt for eventuelle avklaringer.

Prosjektet er meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Vi vil også bruke arbeidsmiljøkartleggingen som er gjennomført av Friskgården, og som ligger i deres database. Dere har gjennom deltakelse gitt skriftlig samtykke til at dataene kan anvendes i forskning.

### **Det er frivillig å delta**

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

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- I arbeidet med behandling av data, er det kun undertegnede og veileder Tom Karp ved Nord universitet som vil ha tilgang til opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Navn på organisasjon og avdeling vil bli anonymisert
- Innsamlede data vil bli oppbevart på passord-beskyttet fil på pc.

Opgaven vil bli publisert offentlig. Vi vil ha med at dette gjelder en enhet i kommunal sektor, og at sektoren er pleie- og omsorg. Kommunenavnet vil være fiktivt. Ord som *langtidsfriske* og *ledelse* vil gå igjen i oppgaven, verneombudet vil bli omtalt som en tillitsvalgt for å unngå identifisering.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019. Deretter vil materialet blir slettet og makulert.

### Dine rettigheter

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

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

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitet ved Tom Karp, e-post [tom.karp@kristiania.no](mailto:tom.karp@kristiania.no), Torill Rebbestad [torill.rebbestad@gmail.com](mailto:torill.rebbestad@gmail.com) eller Kari Schjelderup [kari.oiestad@gmail.com](mailto:kari.oiestad@gmail.com)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Torill Rebbestad og Kari Schjelderup

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *Fokusgruppe-intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. mai 2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## INTERVJUGUIDE TIL DEN LANGTIDSFRISKE GRUPPA

Vi jobber ved NAV Arbeidslivssenter Trøndelag, et ressurs- og kompetansesenter for inkluderende arbeidsliv. For tiden er vi også masterstudenter i MBA i ledelse ved Nord universitet.

Vi har valgt fokusgruppeintervjuer fordi ledelsesfaktorer handler om det relasjonelle mellom leder og medarbeidere. Dette er en metode som vi tenker fanger opp dette på en god måte.

Vi vil gjennomføre to fokusgruppeintervjuer. Det ene med partsgruppa som vi definerer som ledergruppa, fordi dette er den moderne formen for ledelse som understøttes av «den norske modellen». Det andre intervjuet vil være av en gruppe langtidsfriske medarbeidere. Dette fordi oppgaven handler om ledelse av denne gruppe arbeidstakere.

### Problemstilling:

«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?»

### Begreper:

Vi ønsker å definere følgende begreper før vi starter:

**Langtidsfriske** medarbeidere - de som er på jobb stort sett hver dag, og som har god arbeidshelse.

**Arbeidshelse** defineres som evne til å kunne stå i arbeid i et 24-timers- og livsløpsperspektiv. Arbeidshelse representerer en annen tenkning enn begrepet (medisinsk) helse.

### Intervju

#### • Hva kan dere gjøre selv for å holde dere langtidsfriske?

Stikkord for samtalen

- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

#### • Hvordan kan leder bidra til at dere holder dere langtidsfriske?

- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

• **Hvordan kan partsamarbeid bidra til at dere holder dere langtidsfriske?**

- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

**Er det noen andre faktorer dere tenker har betydning for å være langtidsfrisk?**

## INTERVJUGUIDE TIL PARTSGRUPPA

Vi jobber ved NAV Arbeidslivssenter Trøndelag, et ressurs- og kompetansesenter for inkluderende arbeidsliv. For tiden er vi også masterstudenter i MBA i ledelse ved Nord universitet.

Vi har valgt fokusgruppeintervjuer fordi ledelsesfaktorer handler om det relasjonelle mellom leder og medarbeidere. Dette er en metode som vi tenker fanger opp dette på en god måte.

Vi vil gjennomføre to fokusgruppeintervjuer. Det ene med partsgruppa som vi definerer som ledergruppa, fordi dette er den moderne formen for ledelse som understøttes av «den norske modellen». Det andre intervjuet vil være av en gruppe langtidsfriske medarbeidere. Dette fordi oppgaven handler om ledelse av denne gruppe arbeidstakere.

### Problemstilling:

«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer langtidsfriske medarbeidere?»

### Begreper:

Vi ønsker å definere følgende begreper før vi starter:

**Langtidsfriske** medarbeidere - de som er på jobb stort sett hver dag, og som har god arbeidshelse.

**Arbeidshelse** defineres som evne til å kunne stå i arbeid i et 24-timers- og livsløpsperspektiv. Arbeidshelse representerer en annen tenkning enn begrepet (medisinsk) helse.

### Intervju

#### • Hva tenker dere de langtidsfriske gjør selv for å holde seg langtidsfriske?

Stikkord for samtalen

- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

#### • Hvordan kan leder bidra til at ansatte holder seg langtidsfriske?

- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

• **Hvordan kan partsamarbeid bidra til at ansatte holder seg langtidsfriske?**

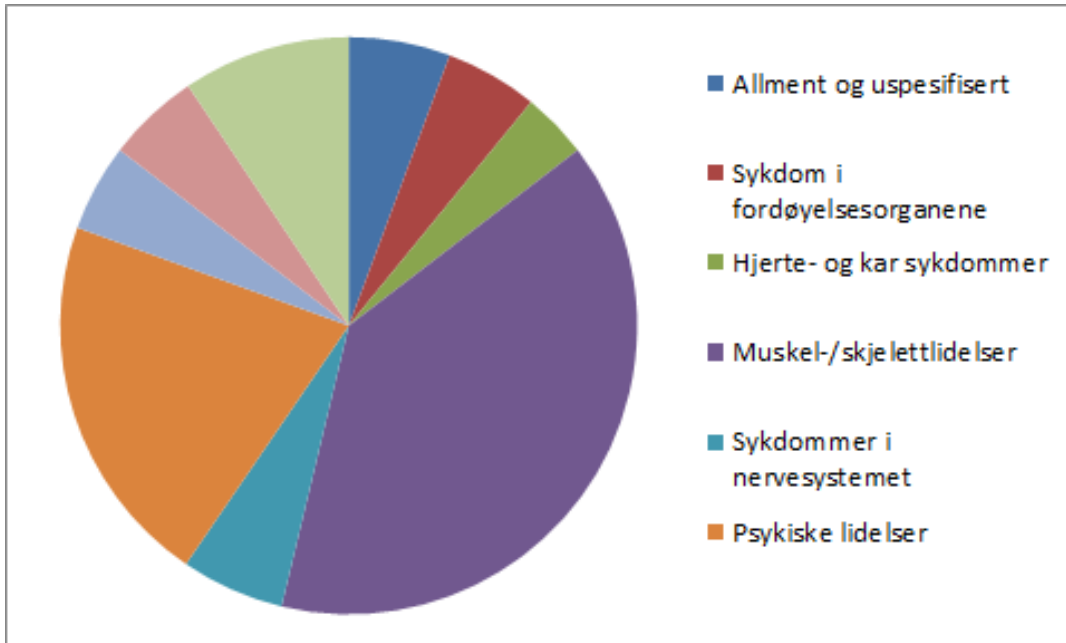
- 24-timers perspektiv
- Arbeidets betydning
- Arbeidsmiljø
- Tilbakemeldingskultur
- Mestring
  - Arbeidskrav
  - Kompetanse
  - Jobbtilfredshet
  - Jobbengasjement
  - Omstillingsevne
  - Tilbakemelding på arbeidet
  - Tillit på arbeidsplassen
  - Respekt på arbeidsplassen
  - Inkludering på arbeidsplassen (sosialt fellesskap)

**Er det noen andre faktorer dere tenker har betydning for å være langtidsfrisk?**



**FIGUR OG TABELLOVERSIKT**

Figur 1. Hentet fra IA-Weben, NAV 3. kvartal 2018, Altinn



Figur 2. Subjektive helseplager siste 30 dager



Tabell 1:

Informant	Rolle
Informant 1	Leder
Informant 2	Leder
Informant 3	Tillitsvalgt
Informant 4	Tillitsvalgt
Informant 5	Tillitsvalgt
Informant 6	Medarbeider
Informant 7	Medarbeider
Informant 8	Medarbeider
Informant 9	Medarbeider
Informant 10	Medarbeider

Tabell 2. Kategorier fordelt på ledelsesperspektiver

Selvledelse	Ledelse	Partsbasert ledelse
Tankesett	Yrkesstolthet	Arbeidsmiljø
Jobbengasjement	Mestring	Rammer og retning
Balanse og restitusjon	Anerkjennelse og tilbakemelding	