

Arbeidsglede som ledestjerne i privat servicenæring.

*En kvalitativ studie om hvilke forhold som er
betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede og helse.*



*Ledestjernen er designet av Catrine Brandt i samarbeid med Hadeland Glassverk og Havstad Tinn.
<http://nettbutikk.kreftforeningen.no/epages/kreftforeningen.sf>*

HØGSKOLEN I VESTFOLD – Fakultet for helsevitenskap

**Master i helsefremmende arbeid
Anita Unhjem
September 2013
Antall ord: 21 763**



Bildet tatt på Håland i Klepp kommune.

*Det er viktig å hjelpe
de syke til å bli friske,
men like viktig å hjelpe de friske
til å bevare sin helse.*

(Hippokrates 400 f.Kr)

SAMMENDRAG.

Formål

Masteroppgaven er forankret i faget helsefremmende arbeid, og søker kunnskap om hvilke forhold som kan bidra til å ivareta og styrke mellomlederes arbeidsglede og helse. I studien har jeg valgt en bred og holistisk tilnærming, noe som er i tråd med settingstilnærming i helsefremmende arbeid. Helsefremmende arbeidsplasser, som er forankret i Norsk lov, kan gi gode betingelser for arbeidsglede og helse.

Mellomlederrollen befinner seg mellom den sentrale ledelsen og det siste operative leddet i virksomheten, og er derfor et avgjørende ledd i alle organisasjoner. Arbeidsglede og helse i mellomlederrollen er avgjørende både for den enkelte leder, for ansatte, kollegaer og for organisasjonens bærekraft og konkurransevne. Det finnes i dag kun begrenset forskning på leders helse. Masteroppgaven problemstilling er:

*Hvilke forhold er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede og helse,
og hva kan utledes av deres erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsgleden
innen privat servicenæring?*

Metode

Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming for å undersøke problemstillingen. Empirisk data har blitt hentet fra intervju med fem mellomleder i privat servicenæring. Masteroppgaven inkluderer settingsanalyse i forkant av intervjuene, et fokusgruppeintervju og fem etterfølgende individuelle intervjuer. Datamaterialet ble analysert ved hjelp av systematisk tekstkondensering.

Funn

Mellomlederne karakteriserte arbeidsglede som en tilstand av engasjement og energi, samt selvtillit og trygghet i mellomlederrollen. Samtidig hadde informantene erfart at arbeidsglede oppleves og påvirkes både på jobb og hjemme.

Viktige byggesteiner for mellomledernes arbeidsglede var mestringsopplevelse, gode relasjoner og støttende miljø, stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet samt

mulighet til å påvirke, bidra og vokse. Jeg har funnet støtte for en mulig sammenheng mellom arbeidsglede og opplevd helse. Funnene har blitt drøftet opp mot Jobbkraft- Ressurs modellen.

Konklusjon

I tråd med tidligere forskning viser funnene i studien at engasjerte ansatte som opplever arbeidsglede styrker oddsene for positive utfall for både individ, organisasjon og samfunn.

Helsefremmende arbeidsmiljø for mellomledere påvirkes kontinuerlig. Ivaretagelse og styrking av arbeidsmiljøet krever tid, vilje, penger og energi, samt et kontinuerlig fokus fra alle involverte parter på alle nivå og i alle prosesser. Bærekraftige arbeidsmiljø bør vektlegge mellomlederens balanse mellom ressurser og krav (mestringsklima), fremfor primært og fokuser på prestasjoner. Dette fokuset kan også bidra til å styrke mellomlederens empowerment og nærvær. I tråd med settingstilnærming i helsefremmende arbeid, anbefales både individuelle og organisatoriske tilnærminger for å oppnå helsefremmende organisasjoner.

Arbeidsgivere bør vektlegge prosesser med rom for dialog, refleksjon og medvirkning fra involverte mellomledere. Masteroppgaven oppsummerer og konkluderer med 8 satsningsområder for arbeidsgivere som ønsker å ivareta og styrke mellomlederens arbeidsglede i privat servicenæring.

Nøkkelord

Arbeidsglede, helse, mellomleder, helsefremmende arbeidsplasser, privat servicenæring, jobbengasjement, JDR-modellen.

Innhold

SAMMENDRAG.....	II
FORORD.....	1
1. INNLEDNING.....	3
1.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling.....	3
1.2 Forskerens forforståelse og faglige bakgrunn.....	5
1.3 Presentasjon av problemstilling.....	5
1.4 Avgrensning og presisering av problemstilling.....	6
1.5 Formålet med oppgaven.....	7
1.6 Oppgavens oppbygning.....	8
2. TEORIGRUNNLAG.....	9
2.1 Relevant litteratur og tidligere forskning.....	9
2.2 Klargjøring av teoretisk og faglig plattform.....	13
2.2.1 Helsefremmende arbeid.....	13
2.2.2 Mellomlederrollen.....	20
2.2.3 Arbeidsglede.....	22
2.2.4 Jobbkraft- Ressurs modellen (JDR-modellen).....	23
3. METODE.....	26
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	27
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.2.1 Datainnsamling i forkant av intervju.....	29
3.2.2 Temaguide og manuskript.....	29
3.2.3 Fokusgruppeintervju.....	30
3.2.4 Individuelle intervju.....	31
3.2.5 Forberedelser.....	31
3.2.6 Rammer og kontekst.....	32
3.2.7 Gjennomføring og intervjurolle.....	32
3.3 Setting og utvalg.....	33
3.4 Transkribering.....	34
3.5 Analyseprosess og metode.....	34
3.6 Forskningsetiske refleksjoner.....	38
3.7 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	40
3.7.1 Gyldighet.....	41
3.7.2 Validering.....	41
3.7.3 Overførbarhet.....	42

4. FUNN	43
4.1 Hvordan oppleves og forstås arbeidsglede av mellomledere?	43
4.2 Hvilke forhold kan styrke mellomlederens arbeidsglede?	45
4.2.1 Stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet	45
4.2.2 Mestringsopplevelse	46
4.2.3 Gode relasjoner og støttende miljø	48
4.2.4 Tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse	51
4.3 På hvilken måte opplever mellomledere at arbeidsglede har betydning for helsen deres?	52
4.4 Oppsummering av funn.....	53
4.5 Kritiske vurderinger av resultat og funn.....	54
5. DRØFTNING	56
5.1 Byggesteiner for arbeidsglede.....	56
5.1.1 Ytre jobbressurser i arbeidsmiljø, organisasjon og ledelse.....	56
5.1.2 Personlige ressurser	62
5.2 Arbeidsglede og helse	65
5.3 Positive gevinster av stor arbeidsglede.....	68
5.3.1 Individ	68
5.3.2 Organisasjon.....	70
5.4 Teser for å fremme arbeidsglede – hvem og hva.....	72
5.5 Implikasjoner for forskning og praksis	77
5.6 Metodekritikk	77
6. AVSLUTNING.....	79
LITTERATURLISTE.....	81
Vedlegg 1: <i>Invitasjonsbrev til informantene</i>	89
Vedlegg 2: <i>Purreinvitasjon</i>	92
Vedlegg 3: <i>Manuskript for intervjusituasjonen</i>	95
Vedlegg 4: <i>Temaguide</i>	97
Vedlegg 5: <i>Tilbakemelding fra REK</i>	99
Vedlegg 6: <i>Godkjenning fra NSD</i>	100
Vedlegg 7: <i>Godkjent utsettelse fra NSD</i>	102
Vedlegg 8: <i>Settingsetnografi</i>	103
Vedlegg 9: <i>Tabeller som gir oversikt over antall sitat pr. kategori</i>	104
Vedlegg 10: <i>Matrise fra analysen (et eksempel)</i>	106

FIGUR- OG TABELLISTE

Figur 1: Helsemodellen.....	20
Figur 2: JDR-modellen.....	24
Figur 3: Arbeidsgledegrunnmuren.....	43
Figur 4: Mestringskontinuum.....	47
Figur 5: Sammenligning av studiens funn og JDR-modellen.....	54
Figur 6: Byggesteinen <i>gode relasjoner og støttende miljø</i>	56
Figur 7: Byggesteinen <i>tilpassede muligheter til å bidra, påvirke og vokse</i>	60
Figur 8: Byggesteinen <i>mestringsopplevelse</i>	62
Figur 9: Byggesteinen <i>stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet</i> ...64	
Figur 10: Grunnmur for arbeidsglede og helse.....	66
Figur 11: Karakteristika for opplevd arbeidsglede.....	68
Figur 12: Arbeidsgledemaskineriet.....	71
Figur 13: Mestringstrappen.....	75
Tabell 1: Eksempel på hvordan artefakt vokste frem.....	38

FORORD

Et lærerikt masterstudium innen helsefremmende arbeid er snart over. Masterprosessen har ført meg gjennom både opp- og nedturer, og noen usvinger har det også blitt på veien. Men den som ikke har møtt motgang, kjenner heller ikke sin egen styrke (Ben Jonson). Nå er jeg like ved målstreken av en reise som har gitt meg mulighet til å utvikle meg som fagperson og menneske. Jeg kjenner nå stor glede!

Det er mange som fortjener en takk for å ha bidratt i masterprosessen. Først må jeg takke organisasjonen hvor studien ble gjennomført. Takk for at jeg som student fikk mulighet til å gjennomføre studien i en spennende organisasjon som deres! En spesiell takk til de fem informantene som valgte å delta i studien. Takk for tiden deres, engasjementet, tilliten og åpenheten. Oppgaven hadde ikke blitt til uten deres bidrag.

En stor takk til min dyktige veileder førsteamanuensis Hege Forbech Vinje, som har bidratt med oppmuntring, konstruktive tilbakemeldinger og gode spørsmål for løfte masteroppgaven og prosessen et steg videre. Din støtte har vært avgjørende.

Å være tilreisende student har til tider vært utfordrende. Klepp bibliotek har bidratt med god service og mulighet for fjernlån av faglitteratur. Ansatte ved biblioteket på Høyskolen i Tønsberg har gitt tålmodig og dyktig veiledning i forbindelse med Endnote og litteratursøk. Min arbeidsgiver Stamina Helse Bedriftshelsetjeneste fortjener en takk for å ha innvilget studiepermisjon i deler av masterprosessen. Medstudent Ingunn Nafstad har bidratt med kommentarer på teorien om jobbengasjement. Læringsstøttegruppen "Tilreisendegruppen" har vært en kilde til glede og støtte i hele studieprosessen.

Min gode venninne Irene Aasland fortjener en stor takk for å ha bidratt med korrekturlesing. Og sist, men ikke minst, takk til min flotte studievenninne Elisabeth Wallace Haaland, som i tillegg til mange gode samtaler, har bidratt med innspill på metodekapittelet. Takk for ditt store engasjement, studietiden hadde ikke vært den samme uten deg.

Familien må heller ikke glemmes. I rollen som masterstudent har jeg vært delvis fraværende som mor, samboer, søster, tante, datter og barnebarn. I tiden som kommer vil jeg å være mer tilstede. Dessverre får jeg ikke mulighet til å ta igjen tapt tid sammen med min alltid tilstedeværende mormor. Bildet fra Håland er tilegnet deg kjære mormor.

Min samboer Egil og verdens beste sønn Joakim fortjener en stor takk. Støtten deres har gjort det mulig å fullføre masteroppgaven. Tålmodig datahjelp fra Joakim har reddet dagen ved mer enn én anledning.

I følge Henry Heerup er arbeidsgleden den varigste av alle gleder i livet. I masterprosessen har også små øyeblikk i naturen gitt påfyll og energi. Gode øyeblikksbilder fra naturen har bidratt til å styrke arbeidsgleden under en spennende og lærerik masterprosess.



***Små øyeblikk,
store gleder.***



1. INNLEDNING

1.1 Begrunnelse for valg av tema og problemstilling

Et av regjeringens nasjonale mål for folkehelsearbeidet er å skape samfunn som fremmer helse i hele befolkningen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Arbeidshelse er en del av folkehelsearbeidet, og innen forskning og praksis er det en vanlig antagelse at deltakelse i arbeidslivet er helsefremmende i seg selv. Arbeid kan strukturere hverdagen, bidra til økt selvbilde og opplevelse av mening (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). I tillegg får vi brukt ressursene våre, vi kan forsørge oss selv og vi blir en del av et fellesskap (Helsedirektoratet, 2010). Samtidig påpeker Direktør i Statens Arbeidsmiljøinstitutt, Pål Molander (2012, s. 5) at *”utsagnet om at det sunneste en kan gjøre er å arbeide, gjelder kun dersom man opplever et godt arbeidsmiljø”*.

De siste årene har arbeidshelsen blitt betydelig styrket, og arbeidslivet har i dag bedre kontroll over fysiske og giftige arbeidsmiljøforhold (Polanyi, Frank, Shannon, Sullivan, & Lavis, 2000). Mange mener at tiden nå er inne for å identifisere og fokusere på organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold for å redusere mentalt stress, med mål om å oppnå bærekraftig arbeidskraft (Lie, Baranski, Husman, & Westerholm, 2002). I følge Gamperiene, Grimso og Sørensen (2007) er tidligere forskning innen psykososialt arbeidsmiljø hovedsakelig avgrenset til fokus på enkeltfaktorer og helse. Helsedepartementet (2003) minner om at organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøforhold utgjør de største utfordringer i dagens arbeidsliv.

Dagens arbeidsliv er kjennetegnet av kontinuerlige omstillinger, økende krav til effektivisering og rasjonalisering av organisasjonsstrukturen, noe som bidrar til at lederrollen blir mer utydelig, samtidig som en flatere organisasjonsstruktur gir lederen ansvar for flere ansatte, noe som kan medføre tiltakende overtid (Graves, Ruderman, Ohlott, & Weber, 2012; Holmberg, Larsson, & Bäckström, 2009). Dette er arbeidsmiljøforhold som kan føre til stor påkjenning og negativt stress med påfølgende negative konsekvenser for helse og økonomi på individnivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå (Borg, 2007; Lie et al., 2002).

Samtidig er høye krav ofte nødvendig for å nå virksomhetenes målsettinger (Bakker, Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Hauge (2011) påpeker i sin doktorgrad at dette er en utvikling som skjer parallelt med at vi har fått en lovgivning som krever at arbeidslivet skal fremme ansattes helse (§ 1-1) (Lovdata, 2005), i tillegg til å forbygge sykdom og død. Målet for norsk arbeidsliv må derfor være å fremme helse samtidig som produktiviteten bevares og forbedres (Borg, 2007).

Et nordisk prosjekt, Positive factors at work (Christensen et al., 2008), konkluderte med at det er behov for å forske på forhold som fremmer motivasjon, velvære, langtidsfriskhet og god jobbutførelse. I følge Helsedirektoratet (2010) vil arbeidet med å bygge, ivareta og styrke helsefremmende arbeidsmiljø også være et viktig tiltak for å redusere helseforskjellene i befolkningen samt redusere arbeidsrelatert sykefravær. Helsedirektoratet oppfordrer til et økt fokus på forhold som bidrar til helse og helseforskjeller.

I følge Sørensen og Rapmund (1998) er forskning på lederes helse i form av arbeidsglede og mestringsopplevelse et aktuelt forskningstema for helsefremmende arbeid. Ledere er en gruppe som er utsatt for økt stressopplevelse i arbeidet, noe som kan føre til helseproblemer og organisatoriske utfordringer (Tillmann & Beard, 2001). Bakker og Leiter (2010c) trekker frem studier som viser at engasjerte ledere også bidrar til mer produktive ansatte. I tillegg har lederens kompetanse og ledestil, samt muligheter og organisatoriske forutsetninger for å lede, også betydning for ansattes helse (Ekenvall, Nise, Pettersson, & Svartengren, 2008).

Gjennom en helhetlig og helsefremmende tilnærming ønsker jeg med dette bakteppet å søke kunnskap om hvilke forhold som kan bidra til å fremme mellomleders arbeidsglede i privat servicenæring.

1.2 Forskerens forforståelse og faglige bakgrunn

Mine erfaringer som menneske og fagperson har sannsynligvis påvirket min tolkning av funnene i studien. Samtidig har det vært et mål gjennom hele masterprosessen å forstå og tolke funnene så nært opp mot informantenes opplevelse som mulig. Forforståelsen min er trolig farget av tidligere arbeidserfaring innen salg og service, samt min sykepleierbakgrunn fra sykehus, hjemmesykepleie og bedriftshelsetjeneste. Teoretisk forankring har jeg fra utdanning innen helsefremmende arbeid.

1.3 Presentasjon av problemstilling

Med fokus på arbeidsliv og mellomlederes helse har målet med studien vært å identifisere hvilke forhold som kan fremme mellomlederes arbeidsglede. Problemstilling ble formulert som:

Hvilke forhold er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede og helse, og hva kan utledes av deres erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsgleden innen privat servicenæring?

I tråd med Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger utledet jeg forskningsspørsmålene fra problemstillingen. I etterkant ble en temaguide (vedlegg 4) utledet fra forskningsspørsmålene.

Forskningsspørsmålene ble:

- 1. Hvordan oppleves og forstås arbeidsglede av mellomledere på denne arbeidsplassen?*
- 2. Hvilke forhold kan styrke mellomledernes arbeidsglede?*
- 3. På hvilken måte opplever mellomledere at deres arbeidsglede har betydning for helsen deres?*
- 4. Hvordan kan mellomlederes arbeidsglede ivaretas og styrkes i privat servicenæring?*

1.4 Avgrensning og presisering av problemstilling

Arbeidsglede forstås som et positivt subjektivt fenomen med mulig sammenheng med opplevd helse. Studien har vektlagt informantenes operasjonalisering av arbeidsglede.

Opplevd helse referer til informantenes subjektive opplevelse av egen helse. I følge Shirom (2010) er subjektiv helse en robust indikator på både overlevelse og dødelighet.

Mellomledere forstås som ledere med personalansvar, samtidig som de også er ansatte som må forholde seg til ledere over seg igjen.

Privat servicenæring avgrenses til detaljhandel/varehandel, nærmere bestemt et møbelvarehus. Detaljhandelen er de siste århundrene preget av utvikling av ulike formater som for eksempel varemagasiner, supermarked, varehusparker (Omholt, 2005). Detaljhandelen er en del av en større distribusjonsskjede som også inkluderer materialprodusenter, fabrikanter, grossister, transportforetak og forbrukere (Omholt, 2005). Detaljhandelen har i moderne tid blitt den viktigste private bidragsyteren til norsk sysselsetting og verdiskapning (Omholt, 2005). En oversikt over økonomisk verdiskapning den senere tid viser at 60 % av verdiskapningen er knyttet til tjenesteytende sektor, i kontrast til industrien hvor verdiskapningen er redusert fra 16 % til 10 % i perioden 1980 til 2002 (Omholt, 2005).

Privat sektor sysselsetter ca. en tredel av Norges arbeidstakere (Arbeidsdepartementet, 2010b). I privat næringsliv er det humankapitalen, menneskene, som er den viktigste ressursen for vekst og utvikling. Samtidig påvirker markedskrefter i stor grad det private næringslivets utvikling, i relasjon med produksjonsevne og hva kundene ønsker å kjøpe (Hanson, 2004). Ofte er økonomiske resultat både målet en jobber mot, samtidig som det blir styrende for organisasjonens handlinger knyttet til personalpolitikk og helse, noe som kan være på godt og vondt (Hanson, 2004).

Denne masteroppgaven vektlegger bærekraftig helse som mål. Studien inkluderer ikke å måle mellomledernes prestasjoner eller økonomisk gevinst som følge av grad av arbeidsglede. Samtidig minner Hanson (2004) om at god helse er en forutsetning for gode prestasjoner.

Ettersom informantene først og fremst vektla organisatoriske og psykososiale forhold som betydningsfulle for arbeidsgleden, er det dette som har fått fokus i masteroppgaven.

1.5 Formålet med oppgaven

Forskning har tradisjonelt hatt et fokus på lederstiler for effektiv ledelse av de ansatte, mens forskning på leders helse kun finnes i begrenset omfang (Skagert, Dellve, Eklöf, Pousette, & Ahlberg, 2008). Få studier har sett på sammenhengen mellom jobbengasjement og helse (Bakker & Leiter, 2010b).

Det formelle formålet med studien er å fullføre masteroppgaven i helsefremmende arbeid.

Det faglige formålet med studien er å undersøke hvilke forhold som påvirker mellomlederens arbeidsglede, samt hvilke sammenhenger informantene opplever at det er mellom arbeidsglede og helse. Mål for praksis og forskning er å tilføre kunnskap om hvilke forhold som kan ivareta og styrke mellomlederens arbeidsglede innen privat servicenæring.

Når målet er å ivareta og styrke arbeidsmiljøet er det viktig å identifisere positive forhold i arbeidsmiljøet (Christensen, 2009). Positive forhold kan være sosiale og personlige ressurser i arbeidsmiljøet som styrker helse og produktivitet, som fremmer måloppnåelse og utførelse av arbeidsoppgaver. Samtidig kan positive forhold redusere fysiske og psykiske belastninger og fremme personlig utvikling (Christensen, 2009). Fokus på positive forhold i arbeidslivet er særdeles relevant for både forskning, beslutningstakere og praktikere innen arbeidsmiljø (Borg, 2007).

Forskning viser at både mannlige og kvinnelige ledere opplever høyere psykologiske krav enn andre arbeidsgrupper (Bernin, 2002). Men hvilke forhold er det som bidrar til at mange ledere på tross av høye krav, allikevel trives, mestrer og blir værende i rollen?

1.6 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1 innleder med å presentere og avgrense problemstillingen. I kapittel 2 presenteres relevant teori og empiri som oppgaven bygger på. I kapittel 3 beskrives studiens design og metoder. Funnene blir presentert i kapittel 4, og drøftet i kapittel 5. Oppgaven avsluttes i kapittel 6 med en kort oppsummering av funn og diskusjoner.

2. TEORIGRUNNLAG

2.1 Relevant litteratur og tidligere forskning

Litteratursøk har pågått siden oppstart av prosjektbeskrivelse. Underveis har jeg også funnet litteratur og forskning via ulike litteraturlister. Relevante kilder har dukket opp på ulike vis i prosessen.

Litteratursøk har avdekket tidligere masterstudier om arbeidsglede, men kun med avgrenset fokus til Helse- og omsorgssektor og NAV (offentlig sektor) (Breivik, 2010; Holmsen, 2004; Langesæter, 2008; Minsaas, 2009; Soggiu, 2011; Willassen, 2007). Bare Langesæters (2008) studie inkluderer et fokus på lederes helse. Litteratursøk har ikke avdekket tidligere studier om mellomlederens arbeidsglede og helse innen privat servicenæring.

Ved studiens oppstart antok jeg at arbeidsglede var helsefremmende og kunne bidra til økt nærvær på arbeidsplassen. For eksempel viser en svensk studie (Ekenvall et al., 2008) at bedrifter med lavt sykefravær er karakterisert av helsefremmende arbeidsmiljøforhold som:

- *Tydlig lederfilosofi som vektlegger lederevne og sosial kompetanse hos ledere, samt bedre støtte, utvikling og tilstrekkelig ressurser*
- *Balanse mellom innsats og belønning*
- *Involvering: god dialog mellom ledelse og ansatte. Lyttende ledelse*
- *Bedre kunnskap om virksomheten, om regler og rutiner, noe som skaper tydelighet i organisasjonen*

Det er grunn til å anta at arbeidsglede kan bidra til positive tilstander og konsekvenser for individ og organisasjon. I en nordisk studie fant Christensen og kollegaer (2009) støtte for at positive tilstander oppstår som en konsekvens av en motivasjonsprosess fremmet av ressurser på arbeidsplassen som er i balanse med jobbkravene. Dette funnet støttes også i en studie innen helse- og omsorgsykker (Richardsen & Martinussen, 2008). Ifølge Christensen (2009) kan en motivasjonsprosess bidra til opplevelse av engasjement, flyt, tilknytning og mening i arbeidet, samt være drivstoff for å fremme velvære, helse og økt effektivitet på

arbeidsplassen. Dette vil være tjenelig for både arbeidstakere og organisasjon. Christensen og kollegaer fant at positive tilstander også økte evnen til å mestre stress, det fremmet organisatorisk tilknytning og reduserte den negative effekten av for høye krav.

Mens arbeidsglede forventes å bidra til å fremme helse, viser forskning at opplevelse at stress kan bidra til negative helsekonsekvenser. For eksempel viser Richardsens & Martinussens (2008) studie at høye krav og mangel på ressurser kan føre til utbrenthet. En studie blant 116 forretningsledere fant sammenheng mellom stress i lederrollen og utmattelse (Örtquist & Wincent, 2010). Denne masteroppgavens fokus på ressurser, fremfor risikofaktorer, kan bidra til nyttig kunnskap om forhold som styrker mellomlederens motstandskraft mot negativt stress og utmattelse.

En rapport (Borg, 2007) som bygger på omfattende empirisk kunnskap fra internasjonal forskning viser at positive arbeidsmiljøforhold kan være:

- *Påvirkningsmuligheter*
- *Involvering i arbeidet (viktig faktor for engasjement)*
- *Transformasjonsledelse*
- *Organisasjonsstøtte*
- *Rettferdighet og tillit til ledelse*
- *Selvtillit og selvbilde*

Samtidig viser rapporten at individet og/eller arbeidsmiljøet må inkludere visse *betingelser* for at de positive og helsefremmende forhold skal gi positiv og maksimal effekt. I noen situasjoner kan forholdene også virke nedbrytende på helse og produktivitet. Det er med andre ord viktig med et helhetlig perspektiv slik denne studien har valgt.

Velten (2003) presenterer resultater fra en 15 års systematisk undersøkelse av lederpraksis, medarbeidertilfredshet og arbeidsglede fra omtrent 30 nordiske organisasjoner. Velten hevder at arbeidsglede, i form av glede, energi og entusiasme, oppstår i relasjonen mellom lederen, medarbeideren og arbeidet. Forfatteren trekker frem styrkende arbeidsgledeforhold som at situasjonen oppleves begripelig, at en har nødvendige ressurser, får tydelige tilbakemeldinger,

blir respektert og satt pris på, opplever godt lederskap, samt at en selv tar ansvar. Velten hevder at arbeidsglede primært blir påvirket av tre forhold (s. 36):

- *Yrkesstolthet og opplevelsen av å lykkes*
- *Rom for selvutfoldelse, vekst og utvikling*
- *Gode relasjoner til leder*

Vinje (2007) oppsøkte i sin doktorgradsstudie elleve sykepleiere som var kjent for et stort engasjement i arbeidet sitt. Hun fant at ni av sykepleierne hadde historier hvor de hadde opplevd symptomer på utbrenthet. Vinje konkluderte med at jobbengasjement kan bidra til en drive i arbeidet, men også til en prosess som ender med en dårlig fungering i arbeidet og negative helsekonsekvenser. Studien fant støtte for at stor absorpsjon i arbeidet uten tilstrekkelig fokus på tilgjengelige ressurser for å håndtere rollen, kan være en trussel mot helse og jobbengasjement. Dette funnet var noe av bakgrunnen for at jeg valgte arbeidsglede som indikator for helse, fremfor jobbengasjement. Schaufeli & Salanova (2007) derimot hevder at engasjerte mennesker ikke er arbeidsnarkomane, og at de setter pris på ting som skjer også utenfor jobb. Forskerne hevder at i motsetning til arbeidsnarkomane, så jobber engasjerte mennesker hardt fordi de har glede i arbeidet og det er det som gir dem en indre drivkraft.

En studie fra Sverige, som gikk over tre år, har gjennom et utviklingsprogram søkt svar på hvilke forutsetninger som må være til stede for et bærekraftig lederskap for lederen selv (Udd, 2009). Studien inkluderte både privat og offentlig sektor. Mellomlederrollens bærekraft ble målt som lederens opplevde helse og velvære, engasjement og motivasjon. Studien fant at individuelle forhold hadde noe sammenheng med bærekraftige ledere, men at det var de ytre, organisatoriske forutsetningene som rimelige krav, klare roller, støtte fra leder og arbeidsklima som hadde størst sammenheng med bærekraftige ledere.

Dysviks (2010) fant i sin doktorgrad at indre motivasjon er en viktig faktor for å styrke engasjement hos medarbeidere. Dysviks studie inkluderte mer enn 2900 ansatte fra ulike norske bedrifter i både offentlig og privat sektor, og viser at indre motivasjon fører til bedre arbeidsprestasjoner, økt vilje til å hjelpe kollegaer og til å ta et i et ekstra tak for bedriften når

det er nødvendig. Gjennom indre motivasjon utløses glede, engasjement og drivkraft, og det er på grunn av at selve jobben i seg selv oppleves som interessant.

Betydningen av *selve arbeidet* og gode muligheter for å utføre arbeidsoppgavene er forhold som også er trukket frem i andre studier (Sørensen, Mac, Limborg, & Pedersen, 2008; Velten, 2003; Vinje, 2007; Willassen, 2007).

Organisasjonsforsker Nerstad (2012) fant i sin doktorgrad at de beste bedriftsresultatene først og fremst skapes gjennom mestringsklima. Nerstad fant at over tid vil mestringsklima bidra til økt jobbengasjement, mens fokus på et prestasjonsklima over tid vil bidra til utbrenthet. Arbeidsgivere anbefales og sette av tid til og utvikle de ulike talenter som bor i den enkelte medarbeider, fremfor bare å fremheve de beste. Mestringsklima kan bidra til å skape motivasjonsklima (indre motivasjon) som fremmer arbeidsglede, jobbengasjement, utholdenhet og økte arbeidsprestasjoner.

Gjennomgangen av tidligere forskning viser at temaet for denne masteroppgaven er viktig og fyller et kunnskapshull. Arbeidsmiljølovens formål (§1-1) om å ”*sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon*” gjelder like mye for privat sektor som for offentlig sektor. I tillegg er privat sektor en betydningsfull bransje i forhold til økonomisk verdiskapning i landet vårt, og bærekraftige organisasjoner i privat sektor forventes å gagne både individ, organisasjon og samfunn.

2.2 Klargjøring av teoretisk og faglig plattform

2.2.1 Helsefremmende arbeid

Hva er helse?

Alt helsefremmende arbeid innebærer ulike strategier for å fremme helse. Verdens helseorganisasjon (WHO) definerte i 1948 helse som en tilstand av fullstendig fysisk, mentalt og sosialt velvære, og ikke bare fravær av sykdom eller skade (Nutbeam, 1998). Helse og tilgang til ressurser for helse er i følge WHO en menneskerettighet, og helse anses som en ressurs til for å oppnå et individuelt, sosialt og økonomisk produktivt liv (Nutbeam, 1998).

WHOs definisjon av helse har imidlertid blitt kritisert for å være utopisk. Livet har aldri vært og vil aldri komme til å være smertefritt eller sykdomsfritt (Skavlan, 2002). Også Hjort (1994) kritiserer WHOs helsedefinisjon ved at den overser livets realiteter og kun skiller ut en liten frisk elite. Hjort foreslår derfor, i tråd med Antonovskys (2000) og Fugellis (2001) funn og tenkning, et helsebegrep som gir rom for helse på tross av sykdom;

"Helse er et overskudd i forhold til hverdagens krav" (Hjort, 1994, s. 95).

Hanson (2004) trekker frem tre komplementære strategier for folkehelsearbeid; Sykdomsforebyggende og helbredende (patogenese) og helsefremmende (salutogenese). Patogenese er fortsatt et dominerende felt som fokuserer på å forebygge og behandle sykdom (Scriven, 2005). Salutogenese derimot er nøkkelkonseptet i helsefremmende arbeid og fokuserer på forhold som *styrker* helsen (Tones & Green, 2004).

I helsefremmende arbeid, og strategien med å belyse hvordan helse kan ivaretas og styrkes, er salutogenese og et kontinuum-syn på helse grunnleggende (Antonovsky, 2000; Tones & Green, 2004). I et kontinuum-syn på helse, er helse dynamisk og helsegraden vandrer på en linje mellom to motpoler; helse og uhelse (Antonovsky, 2000; Hanson, 2004). I masteroppgaven har jeg valgt et fokus på forhold som styrker helse, som beveger helse mot den positive helsepolen, noe som samsvarer med et helsefremmende og salutogent perspektiv på helse.

Hva er helsefremmende arbeid?

En befolkning med god helse er en av samfunnets viktigste ressurser (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Helsefremmende arbeid omhandler helsestyrkende strategier, forholdet mellom lek og lærd, om arbeidsmåter med fokus på prosesser og forhold som står utenfor individets kontroll, hvor verdier som empowerment, likheter i helse, demokrati, rettferdighet, deltagelse og tverrfaglig samarbeid vektlegges (Gammersvik & Larsen, 2012; Mæland, 2005; Poland, Green, & Rootman, 2000; Tones & Green, 2004; Weare, 2002). I helsefremmende arbeid må både individuelle og strukturelle tilnærminger vektlegges (Weare, 2002).

WHO (1986, s. 1) definerer helsefremmende arbeid som: ”...*the process of enabling people to increase control over, and to improve, their health*”. Sentralt i helsefremmende prosesser er også demokratisk medvirkning fra dem det gjelder (Mæland, 2005).

Helsefremmende arbeid er et politisk satsningsområde som vi finner nedtegnet i både internasjonale og nasjonale dokumenter som vektlegger struktur, politikk, samfunnsvitenskap og helsedeterminanter i miljøet. Internasjonale dokumenter er Ottawa Charteret (WHO, 1986) og Luxembourg-deklarasjonen (ENWHP, 2007), dokumenter som i følge Scriven (2005) har hatt sterk innflytelse på helsefremmende strategier, metodikk og tenkning i global helse. Nasjonalt finner vi retningslinjene videreført i Lillestrøm-erklæringen (HeFa, 2002). Samlet gir deklarasjonene en ramme for hva som kjennetegner en *helsefremmende arbeidsplass*, som Luxembourg-deklarasjonen definerer som:

”... *the combined efforts of employers, employees and society to improve the health and wellbeing of people at work*” (ENWHP, 2007).

I helsefremmende arbeid vektlegges styrking og utvikling av individets ressurser, samtidig som helsefremmende miljøbetingelser styrkes. Ottawa Charteret (WHO, 1986) har definert tre hovedstrategier for helsefremmende arbeid:

- **Advocacy:** Påvirkningsarbeid på avgjørelser vedrørende forhold som fremmer eller hemmer helse
- **Enabling:** Sette mennesker i stand til å oppnå optimal helse ved å bygge støttende miljøer, samt gi nødvendig informasjon, ferdigheter og muligheter til å gjøre sunne valg
- **Mediation:** Det er nødvendig med mekling mellom ulike grupper og handlinger fra ulike parter når målet er optimal helse

Charteret anbefaler fem satsningsområder for de nevnte strategiene;

- Healthy public policy
- Supportive environments for health
- Community action for health
- Personal skills
- Re-orient health services

Seedhouse (1997) kritiserer helsefremmende strategier for å være uklare. Smith og kollegaer (2006) har imidlertid utgitt et bidrag som utfyller retningslinjene for helsefremmende arbeid, og oppfordrer her til fokus på blant annet kapasitetsbygging, forskningsbasert kunnskap, behovsvurderinger, self-efficacy, bærekraftige strategier og livskvalitet.

Denne masteroppgaven er relevant for helsefremmende arbeid gjennom en helhetlig tilnærming og med mål om å identifisere personlige ressurser og arbeidsmiljøforhold som kan bidra til å fremme mellomlederens arbeidsglede og helse (*Supportive environment og personal skills*). Samtidig kan den empiriske kunnskapen fra studien bringes videre til arbeidsgiver som i praksis kan bruke dette som grunnlag i sitt videre arbeidsmiljøarbeid (*Mediation og Enabling*).

Tones og Green (2004) trekker frem to ulike strategier for helsefremmende arbeid:

- *Helsefremmende arbeid i en setting: avgrensner og jobber mot en målgruppe. Er gjerne implementering av ekspertutviklede tiltak for å forebygge sykdom.*
- *Settingstilnærming i helsefremmende arbeid: krever en omfattende og koordinert tilnærming til den aktuelle settingen. Målet er å utvikle ressurser for helse som finnes naturlig i settingen.*

I masteroppgaven kombinerer jeg de to strategiene ved at temaet og målgruppen er avgrenset og forhåndsbestemt. Samtidig har studien inkludert å analysere settingen i forkant av intervjuprosessen, og søker kunnskap om ressurser for helse som finnes naturlig i settingen. Settinger er ulike, og i følge Tones & Green (2004) kan det i settingstilnærming være nyttig å ta utgangspunkt i en settingsanalyse for å bli kjent med muligheter og utfordringer som finnes naturlig i settingen. I masteroppgaven har jeg benyttet settingsetnografi (Hem, 2009) for å analysere settingen i forkant av intervjuene (for redegjørelse se Kap 3).

Settingstilnærming er grunnleggende i helsefremmende arbeid og vektlegger den totale sammenhengen hvor helse utvikles (Hanson, 2004; Poland et al., 2000; Tones & Green, 2004; Weare, 2002). I følge *90-10-regelen*¹ påvirkes 90 % av folkehelsen *utenfor* legekantorene og sykehusene; i nabolaget, på arbeidsplassen og i samfunnet ellers (Fugelli, 2012). Både fysiske og psykososiale omgivelser kan bidra til å styrke eller redusere muligheten for å oppnå god helse (Weare, 2002).

Arbeidsplassen som setting er relevant og godt egnet for forebyggende og helsefremmende arbeid da helse fremmes der hvor mennesker arbeider, leker, elsker og lærer, slik som skole, nærmiljø, familie og arbeidsplasser (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013; WHO, 1986). Settinger defineres som: *”The place or context in which people engage in daily activities in which environmental, organizational and personal factors interact to affect health and wellbeing”* (Nutbeam, 1998, s. 362). Settinger har allerede eksisterende strukturer, politikk, egenskaper, institusjonelle verdier i tillegg til både formelle og uformelle sosiale sanksjoner

¹ En regel som er oppfunnet av den amerikanske samfunnsmedisineren Aaron Wildavsky.

på adferd (Poland et al., 2000). Settingstilnærming inkluderer dermed å påvirke helsedeterminanter som finnes naturlig i settingen samtidig som alle involverte parter trekkes med i prosessen, fremfor bare å fokusere på en risikogruppe (Tones & Green, 2004). Nordisk forskning på helsefremmende arbeidsplasser er imidlertid mest opptatt av hvordan den ansatte bør endre sin adferd, enn på hvordan arbeidsplassen og organiseringen av arbeidet bør endres for å fremme helse (Torp, Eklund, & Thorpenberg, 2011). I tillegg inkluderer få studier settings- eller bottom-up-tilnærming (Torp et al., 2011). Forskning viser dermed at min masteroppgave fyller et viktig kunnskapshull. Jeg har valgt en tilnærming som inkluderer både settingstilnærming og bottom-up-tilnærming, i tillegg til et fokus på determinanter i arbeidsmiljøet som fremmer arbeidsglede og helse.

Bronfenbrenners sosialøkologiske modell foreslår at settinger kan deles inn i makro-, meso-, ekso- og mikronivå (Rønningen, 2003). Individet og settingene påvirker hverandre gjensidig. Mikronivået er det nivået og settingene som individet deltar i, mens de andre nivåene påvirker individet på ulike måter.

I masteroppgaven plasseres *samfunnet og dets rammebetingelser for arbeidslivet* på et makronivå. Samfunnet er tjent med organisasjoner som utnytter virksomhetens sosiale kapital anstendig for slik å bidra til en sunn befolkning, samt god økonomi i organisasjonene. Samfunnet har gjennom politikk og demokrati vedtatt lovverk for å sikre et minstekrav for arbeidsmiljø i Norge. Bedriften jeg har studert er blant annet underlagt Arbeidsmiljøloven (Lovdata, 2005), 6 ulike forskrifter (Arbeidstilsynet, 2013), samt ulike krav i forhold til internkontroll, brann- og eksplosjonsvern, forurensning, produkter og el-sikkerhet (Regelhjelp, 2013).

På mikronivå finner vi *organisasjonen* hvor mellomlederne befinner seg. Enhver organisasjon er unik, bestående av et sosialt system av mennesker som gjennom samhandling i et sosialt og dynamisk miljø er involvert i å utføre et stykke arbeid, en aktivitet som også kan påvirke fritid og helse (Bernin, 2002; Einarsen & Skogstad, 2011; Hanson, 2004; Polanyi et al., 2000; Rønningen, 2003). Organisasjoner inngår i en større sammenheng, har sine særegne ansatte, forutsetninger, samt problemer og muligheter som må tas i betraktning når man vil skape forutsetninger for en bærekraftig arbeidsorganisasjon (Hanson, 2004).

Inkludering av settingsanalyse og en bottom-up-tilnærming i masteroppgaven har bidratt til innsikt i forhold som er særegne for studiens bedrift.

Organisasjonens psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø antas å være betydningsfullt for arbeidsglede, og på makronivå setter Arbeidsmiljøloven minstekrav for det psykososiale arbeidsmiljøet (§ 4-3) (Lovdata, 2005). Psykososialt arbeidsmiljø antas å inneholde både *ressurser* med mulige positive konsekvenser for helse og økonomi hos individ og organisasjon, samt *krav* med mulige negative konsekvenser (Skogstad, 2011). Fokus på å styrke det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen kan fungere som et mål i arbeidet med å forebygge stress og utbrenthet, og som et middel for å beholde og utvikle ansatte (Limborg & Sørensen, 2008).

Det er glidende overganger mellom organisatoriske forhold og psykologiske og sosiale forhold (Helse- og omsorgsdepartementet, 2012). Det omhandler både ansattes forhold til selve arbeidet, hvordan arbeidet påvirker dem, og om forholdet mellom menneskene i organisasjonen (Åsgård, 2008).

Strukturen i en organisasjon kan ha stor betydning for disponering av energi og ressurser, og kan fungere både for og imot menneskene i organisasjonen og målene de jobber mot (Bolman & Deal, 2009). De anerkjente arbeidsmiljøforskerne Schaufeli & Salanova (2007) hevder at organisatoriske strategier gjennom personalplanlegging og evalueringer kan styrke både jobbressurser og individuelle ressurser (selvopplevd mestringsevne) og derigjennom styrke ansattes engasjement. Organisasjonsutvikling basert på medvirkning, samarbeid, tillit, rolleklarhet, rimelige krav og tydelige forventninger er ofte en konkurransedyktig modell, noe som også vil gagne ansatte (Slinning & Haugen, 2011; Udd, 2009). Organisasjonen kan se positive resultater av et styrkende arbeidsmiljø i form av effektivitet og produktivitet, økt nærvær, redusert turnover og stabilitet (Gatu, 2003).

Å lede ansatte krever en grad av makt eller myndighet. I organisasjoner finner vi en maktfordeling som gir ulike muligheter for å utøve innflytelse, beslutte samt gjennomføre tiltak (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2001). Organisasjoner har gjerne flere nivåer, hvor toppledere ofte har større makt enn mellomledere (Grønhaug et al., 2001). Mellomlederne i masteroppgaven befinner seg på et nivå mellom sentral ledelse og ansatte. De må daglig

håndtere forventninger fra både ansatte og ledelse. Samtidig har de begrenset myndighet til å ta avgjørelser. De er forpliktet til å følge og formidle føringer som kommer fra topp ledelsen.

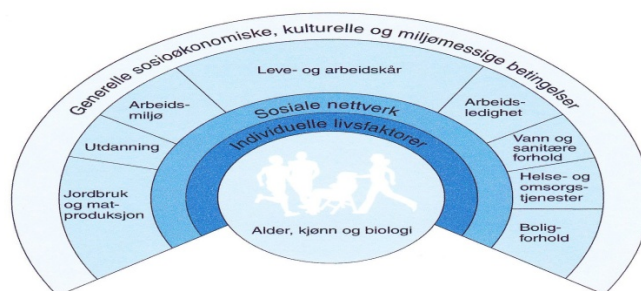
Helsefremmende arbeid er ikke bare helsesektorens ansvar (Gammersvik & Larsen, 2012), og i følge Helse- og omsorgsdepartementet (2013) kan og bør næringslivet ta større ansvar i arbeidet med å bygge helsefremmende samfunn. I privat næringsliv kan arbeidsgivere bidra ved å bygge, ivareta og styrke helsefremmende og bærekraftige arbeidsplasser. Dette arbeidet har potensial til å gi positive helse- og økonomikonsekvenser for individ, organisasjon og samfunn.

Determinanter

Optimal helse og funksjonsevne påvirkes av hvilke arbeidsmiljøbetingelser man lever under (Borg, 2007; Helse- og omsorgsdepartementet, 2013; Little, Simmons, & Nelson, 2007) og kunnskap om sykdomsfaktorer i arbeidslivet ikke er tilstrekkelig for å oppnå helsefremmende arbeidsmiljø (Hanson, 2004). Helsefremmende arbeid ønsker og gå lenger enn bare og fokusere på individets livsstil, og vektlegger derfor fokus på styrkende forhold i arbeidsmiljøet som påvirker helsen (Eakin, Cava, & Smith, 2011; Skåli, 2012; Torp et al., 2011). Determinanter som påvirker helse er mangfoldige og interaktive og defineres som:

”The range of personal, social, economic and environmental factors which determine the health status of individuals or population “(Nutbeam, 1998, s. 354).

Arbeidslivet er en sentral del av voksnes liv, men andre settinger som familie og nærmiljø har også betydning for helse og trivsel (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013). Dahlgren og Whiteheads (2009) Helsemodell kan være nyttig for å belyse omfanget av determinanter og settinger som påvirker helsen.



Figur 1; Den sosiale helsemodellen av Dahlgren og Whitehead (2009) (opprinnelig publisert i 1991).

Determinantene kan påvirkes av individuelle, kommersielle eller politiske beslutninger, og kan være *positive helsefaktorer* (eks kontroll over eget liv), *beskyttelsesfaktorer* (eks. sosial støtte) eller *risikofaktorer* (eks. miljø- eller livsstilsrelaterte faktorer) (Dahlgren & Whitehead, 2009). Helsefremmende tilnærminger bør rettes mot flere nivå i samfunnet. For å gjøre masteroppgaven håndterbar har jeg imidlertid valgt å avgrense til et fokus på arbeidsplassen som setting. Samtidig har jeg i hele prosessen hatt en bevissthet om helheten.

2.2.2 Mellomlederrollen

Målgruppen for studien er mellomledere i privat servicenæring. Forskning viser at mellomledere er i en mer presset og sårbar rolle enn toppledere (Amble & Gjerberg, 2009).

Samtidig minner Spurkeland (2009) om at ledere har en nøkkelrolle i forhold til å tilføre ansatte energi og arbeidsglede. Organisasjoners økonomi er avhengig av ledere som trives og som har god helse (Tillmann & Beard, 2001).

Mellomledere må ha evne til både å lede ansatte samt evne til og gå i dialog med toppledelsen (Voxted, 2007). To nøkkelord på ledelse er og besitte sosial innflytelse over en gruppe, samt å jobbe mot en måloppnåelse (Grønhaug et al., 2001). Innflytelse krever en grad av makt, selv om makt alene ikke er en tilstrekkelig betingelse for å lede andre (Grønhaug et al., 2001). Lederen er kontinuerlig avhengig av å få og ta både makt og tillit ovenfra og nedenfra (Sørhaug, 1996b).

Mellomledere kan oppleve et forventningspress i skjæringspunktet mellom toppledelsen og egne ansatte, noe som kan være vanskelig å mestre (Velten, 2003). En studie av Colbjørnsen og kollegaer (2001) viser at 70 % av ledere har oppgitt at de ofte, eller av og til, kommer i klemme mellom over- og underordnede. Samtidig viser Norsk seniorpolitisk barometer for 2010 at 71 % av mellomledere gleder seg til å gå på jobb (Dalen, 2010).

Lederrollen kan imidlertid være krevende, spesielt når en er ny i rollen (Haaland & Dale, 2005). Mintzberg (1976) hevder at jobben med å lede en organisasjon er svært kompleks, variert og krevende med et konstant tempo, og krever at lederen går ut og inn i ulike roller. Det er alltid noe mer som burde ha vært gjort. Ledere jobber overfladisk, det er sjelden rom for å gå i dybden på ting (Mintzberg, 1976; Sørhaug, 1996b).

Forskning viser at lederes arbeidssituasjon er preget av stor arbeidsmengde og lange arbeidsdager (høye krav), men at de fleste opplever å ha nødvendige ressurser for å håndtere situasjonen (Holmberg et al., 2009). Samtidig opplever mange ledere høyere psykologiske krav enn andre yrkesgrupper og Bernin (2002) fant i sin studie at kvinnelige ledere ofte opplever høyere krav enn sine mannlige kollegaer.

Kvinnelige ledere. I Norge er ca. tre av ti mellomledere kvinner (SSB, 2002). Varehandelen er en bransje som sysselsetter flere kvinner enn menn (Holter, Sørensen, & Halrynjo, 2003). I følge Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er kvinnedominerte yrker innenfor helsetjenesten og andre tjenesteytende yrker mest utsatt for organisatoriske og psykososiale arbeidsmiljøeksponeringer (Aagestad, 2012).

Forskning viser at arbeidssituasjonen til kvinnelig og mannlige ledere ikke er veldig ulike, men at mange kvinnelige ledere oftere opplever en stressende balanse mellom jobb og familie (Fielden & Cooper, 2001; Holmberg et al., 2009). Studier viser at kvinner, spesielt i privat sektor, ser ut til å oppleve det som problematisk med høye psykologiske krav og mange avgjørelser som må tas, noe som plasserer dem i en risikogruppe for å bli langtidssyke (Lidwall & Marklund, 2006). Denne forskningen gir støtte for at masteroppgavens tema med fokus på kvinnelige mellomledere i privat sektor er viktig, og at kunnskapen som utledes kan være nyttig for individ, organisasjon og samfunn.

2.2.3 Arbeidsglede

I følge tidligere arbeidsmiljøforsker Bjørg Aase Sørensen kan arbeidsglede enklest forklares som en mestringsopplevelse, en indre faktor, og en opplevelse som løfter oss (Børtnes, 2003). For arbeidsglede er det først og fremst arbeidet i seg selv som er betydningsfullt, fremfor lønn og andre materielle goder (Vinje, 2007). Arbeidsgleden påvirkes av i hvilken grad den ansatte opplever å være god på det hun gjør, at hun har mulighet til å lære og kunne utvikle seg, samtidig som hun opplever å ha gode relasjoner til både kollegaer og ledere (Vinje, 2007).

Forskning viser at arbeidsglede har positive konsekvenser for både individ og organisasjoner (Fisher, 2010; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Arbeidsglede inkluderer trivsel og tilfredshet i jobben, men er også noe mer, som opplevelse av engasjement i arbeidet, og vilje til å investere i arbeidsplassen (Fisher, 2010; Slokvik, 2012). Gode prestasjoner kommer først og fremst når en trives, samtidig som en opplever drivkraft av en indre motivasjon (Slokvik, 2012).

Samtidig må man administrere sin arbeidsiver på en slik måte at man ikke sliter seg ut. Spurkeland (2009) påpeker nødvendigheten av å sørge for tilstrekkelig hvile og avkobling ved stor arbeidsglede. I tillegg hevder han at arbeidsglede også krever en god balanse mellom ferdigheter og utfordringer, noe som vil starte en selvforsterkende positiv prosess med personlig utvikling drevet av en indre motivasjon. Mellomlederne i studien var daglig nødt til å samarbeide med mange ulike mennesker på jobb, og Spurkeland (2009) påpeker at et godt arbeidsfellesskap er betydningsfullt for arbeidsglede.

Informantene koblet arbeidsglede til *engasjement* i arbeidet. I arbeidslivet kan det i følge Torp et al (2012) være en aktuell helsefremmende strategi å legge arbeidsforholdene til rette for å styrke *jobbengasjementet*. Schaufeli og Salanova (2007) karakteriserer jobbengasjement som en tilstand av høy grad av energi og styrke (vigor), stor grad av entusiasme og dedikasjon i arbeidet, samtidig som en er oppslukt av arbeidsoppgavene på en positiv måte (absorbert).

Jobbengasjement samsvarer i stor grad med positiv psykologi. Dette er en disiplin som har fått et økt fokus de siste årene, og som fokuserer på menneskelige ressurser og prosesser som bidrar til optimal fungering, trivsel, vekst og selvutvikling hos individ, grupper og

institusjoner (Gable & Haidt, 2005; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007). I følge Murphy & Bennet (2002) er positiv psykologi en av de viktigste disiplinene som har bidratt til helsefremmende arbeid. Mål innen positiv psykologi er å forstå *hele* mennesket (Gable & Haidt, 2005). Denne masteroppgavens tilnærming er farget av positiv psykologi ved å søke etter kunnskap om forhold som bidrar til å fremme arbeidsglede og helse, og ved å la mellomlederne få mulighet til selv å beskrive hvilke forhold som påvirker arbeidsgleden deres.

Roberts & Davenport (2002) hevder at engasjerte medarbeidere gjør en bedre jobb, blir motivert av arbeidet, og har mindre sannsynlighet for å forlate bedriften. I følge Borg (2007) er ansattes grad av motivasjon og engasjement i arbeidet, samt involvering på arbeidsplassen, viktige helsefremmende arbeidsmiljøforholdet, samtidig som det bidrar til å fremme gode resultater for organisasjoner.

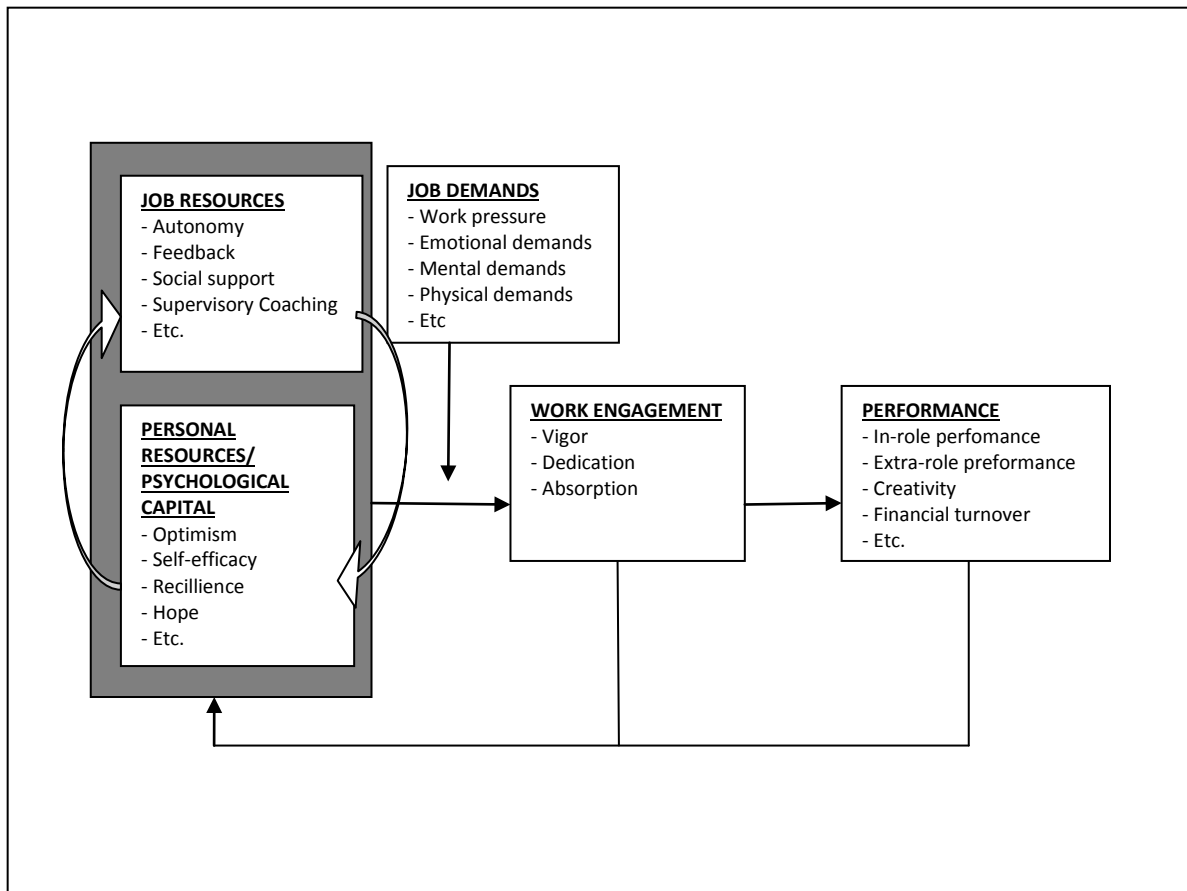
2.2.4 Jobbkraft- Ressurs modellen (JDR-modellen)

Helsefremmende arbeid innebærer en helhetlig og kompleks tilnærming. I dette arbeidet er teorier og modeller nyttig, men kun med den innsikten at de er forenklinger av virkeligheten (Burkeland & Veiden, 1999). Tidligere studier om psykososialt arbeidsmiljø har tradisjonelt tatt utgangspunkt i Krav-Kontroll- modellen (Karasek & Theorell, 1990) og Innsats-belønnings-modellen (Siegrist et al., 2004). Forskere hevder imidlertid at teorier som Krav-Kontroll-modellen blir for enkel, at den mislykkes i å fange kompleksiteten av ulike forhold som finnes i et arbeidsmiljø (Bakker et al., 2010; Christensen & Knardahl, 2010; Gamperiene et al., 2007).

Bruk av omfattende og helhetlige modeller kan være nyttig verktøy i helsefremmende tilnærming til praksis når målet er å fremme konkret handling for å ivareta og styrke helsedeterminanter (Polanyi et al., 2000). Hanson (2004) påpeker at salutogene helsemodeller bør være vel gjennomtenkte og uttestet. Omfattende utprøving av JDR-modellen i arbeidslivet gir god støtte for at modellen kan anvendes med hell i mange ulike arbeidsorganisasjoner (Bakker & Leiter, 2010c; Hakanen & Roodt, 2010). Modellen kan være en nyttig teori for å koble sammen HR-systemer, organisasjonsklima og jobbengasjement til selger-konteksten (Medhurst & Albrecht, 2011).

JDR-modellen ble først introdusert av Demerouti og hennes kollegaer i 2001 (Hakanen & Roodt, 2010), og senere videreutviklet av Bakker og Leiter (2010c).

I følge Hakanen & Roodt (2010) antyder forskning at betydning av ulike jobbressurser kan variere i ulike profesjoner. I tråd med settingstilnærming i helsefremmende arbeid anbefaler forskerne vektlegging av sensitivitet for den spesifikke settingen når en planlegger å bruke JDR-modellen i ulike studier.



Figur 2 viser den videreutviklede Jobbkra-ressurs modellen (Bakker & Leiter, 2010b).

Schaufeli og Bakker (2004) definerer *jobbkra* som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske forhold på jobb som krever vedvarende innsats og ressurser. *Jobbressurser* viser til fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske forhold på jobb som kan redusere graden av opplevd jobbkra, samtidig som de kan bidra til å nå målsettinger i arbeidet, og stimulerer til vekst, læring og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004).

Ressurser er positivt relatert til jobbengasjement, og jo flere jobbressurser tilgjengelig, jo mer sannsynlig er det at de ansatte er engasjerte i arbeidet (Schaufeli & Salanova, 2007). I følge Schaufeli og Salanova (2007) viser forskning at jobbengasjement er positivt relatert til ressurser som sosial støtte fra kollegaer og ledelse, tilbakemelding på utført arbeid, coaching, kontroll, variasjoner arbeidet og opplæringsmuligheter. Flere studier indikerer også at ulike jobbressurser kan fungere som buffer mot den negative effekten som noen jobbkraav kan ha på engasjement og utbrenthet (Hakanen & Roodt, 2010).

Eksempler på jobbkraav kan være tids- og arbeidspress, emosjonell belastning knyttet til klientarbeid, et fiendtlig arbeidsmiljø, uklare roller, rollekonflikt og rolleoverbelastning (Hakanen & Roodt, 2010). Bakker et al (2010) gjør oppmerksom på at høye kraav også kan styrke motivasjonsprosessen som utledes av tilgjengelige jobbressurser og at dette kan skje på tvers av settinger og ulike yrker. For å skille mellom hvilke kraav som kan ha sammenheng med positive utfall kontra negative, kan jobbkraav deles inn i *utfordrende jobbkraav* (tidspress og arbeidsmengde) og *hindrende jobbkraav* (kraav som hindrer utvikling, måloppnåelse og optimal fungering) (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

I følge JDR-modellen vil jobbressurser og personlige ressurser påvirker hverandre gjensidig, og i riktig balanse med jobbkraav, vil prosessen bidra til styrket jobbengasjement og bedre prestasjoner. Dette vil sende en styrkende feedbacksløyfe og frigjøre energi til bedre å utnytte tilgjengelige ressurser (Bakker & Leiter, 2010c; Hakanen & Roodt, 2010). Slik kan jobbressurser i balanse med jobbkraav utløse *forsterkende spiraler* som styrker engasjementet (Schaufeli & Salanova, 2007).

JDR-modellen foreslår, i tråd med Vinjes (2007) forskning, to mulige prosesser, en patogen og en salutogen prosess (Hakanen & Roodt, 2010; Torp et al., 2012). Høye kraav og få ressurser kan føre til utbrenthet, mens høye kraav og mange ressurser produserer høy grad av motivasjon og engasjement (Bakker et al., 2010; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Richardsen & Martinussen, 2008). Kunnskap om hvordan miljømessige og organisatoriske forhold som kan bidra til patogen og salutogen prosess, hvordan de samhandler, er viktig kunnskap (Torp et al., 2012). I masteroppgaven har jeg sammenlignet JDR-modellen med studiens funn, og modellen har vært nyttig ved at den viser en forenkling av prosesser som kan skje i et arbeidsmiljø. Masteroppgaven kan med en helhetlig tilnærming til hvilke forhold som

påvirker arbeidsglede, utlede viktig kunnskap om forhold som bidrar til en salutogen prosess for mellomledere som daglig må håndtere høye krav.

3. METODE

Masteroppgaven er en samfunnsvitenskapelig empirisk studie med en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming, som gjennom kvalitativ metode, søker kunnskap om:

Hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomlederens arbeidsglede og helse, og hva som kan utledes av deres erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsglede i privat servicenæring.

Faglitteratur (Jacobsen, 2005; Kalleberg, 1996; Kvale & Brinkmann, 2009) gjorde meg oppmerksom på at jeg måtte henvende meg til virkeligheten for å få empirisk svar på problemstillingen. Det var først når jeg hadde valgt problemstilling og forskningsspørsmål, at jeg kunne velge metoden som var best egnet for å innhente empirisk kunnskap.

Kvalitativ forskning har røttene i den hermeneutiske tradisjonen (Aadland, 2004), og empiriske undersøkelser har til hensikt å framskaffe kunnskap, hvor forskeren ”konfronterer sine spekulasjoner og spørsmål med det vi kaller virkeligheten, eller det som i forskningen kalles empirien” (Jacobsen, 2005, s. 14). Fenomenologien har fokus på hvordan mennesket opplever ulike fenomener i sin livsverden, mens hermeneutikken ønsker å fortolke meninger (Kvale & Brinkmann, 2009). En samfunnsvitenskapelig studie som søker kunnskap om hva mennesker tenker og gjør, søker en unik, tidsavgrenset og kontekstavhengig kunnskap, noe som krever en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming til empirien (Jacobsen, 2005).

Valg av kvalitativ tilnærming, bruk av fokusgruppeintervju og individuelle intervju, har gitt kunnskap i form av tykke beskrivelser fra fem mellomlederens oppfattelse og erfaringer knyttet til fenomenet arbeidsglede og helse.

Dersom jeg derimot hadde benyttet kvantitativ metode hadde det gitt mulighet til å hente kunnskap fra flere informanter, noe som igjen kunne gitt større mulighet til statistisk å generalisere funnene. Men det ville også kun gitt svar på akkurat det som det ble spurt om, samt gitt et dårligere innblikk i underliggende mekanismer (Gamperiene et al., 2007). Jeg ville således sattet igjen med tynnere beskrivelser av fenomenet. Tones & Green (2004) hevder at fenomener som liv og helse er kompliserte fenomener som ofte krever dybdeforståelse. Polanyi og kollegaer (2000) anbefaler utvidet bruk av kvalitative metoder og dybdeinnsikt i personlige erfaringer, når målet er og bedre forstå hvordan arbeidsmiljøet påvirker helsen.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Jeg har forsøkt å beskrive arbeidsgleden slik den oppleves av mellomlederne. Men med en fenomenologisk tilnærming erkjenner jeg at mitt perspektiv på meningsinnholdet bare er ett av flere mulige. En fenomenologisk tilnærming vil si at forskeren inntar en bevissthet om egen forforståelse og at denne kan påvirke empirien (Burkeland & Veiden, 1999). Målet i fenomenologiske studier er å forske med, la informantene fremtre med vilje, meninger, intensjoner og følelser og på egne premisser så fordomsfritt som mulig (Aadland, 2004; Skjervheim, 2001; Tiller, 2006). Dette er også noe jeg har etterstrebet i denne studien.

Når hensikten er at vi skal *”forstå, tolke, finne ut av mening og hensikt, er det naturlig å benytte den hermeneutiske sirkel som metode”* (Aadland, 2004, s. 190). Teorien framstilles fortrinnsvis som en spiral fremfor en sirkel, og den illustrer hvordan man veksler mellom å studere deler og helhet for til slutt å oppnå dypere forståelse (Aadland, 2004). Denne teorien har også likhetsstrekk med en dialektisk bevegelse, hvor dialogen pendler mellom ytterpunkter (Aadland, 2004). I analysen har jeg vekslet mellom å studere deler av transkripsjonsmateriale og helheten. Dette gjorde jeg i flere runder før jeg endte opp med en sammenfatning av funnene.

Kunnskapen som erverves i kvalitative studier utvikles i spenningsfeltet mellom teori og empiri (Thagaard, 1998). Masteroppgaven bygger på en induktiv tilnærming (fra empiri til teori), og det har vært et mål og først innhente data om virkeligheten, for deretter å velge hvilken teori som er mest relevant. Jeg har beveget meg fra det spesielle til det generelle.

En positivistisk studie ville derimot hatt en deduktiv tilnærming (gått fra teori til empiri) (Jacobsen, 2005). En ren induktiv tilnærming og kunnskap finnes imidlertid ikke, studien vil ofte ha en deduktiv karakter ved at forskeren alltid ha med seg en forforståelse og vil lete etter en antagelse (Thagaard, 1998). I følge Malterud (2003) bør forskeren tydeliggjøre hvor på akse mellom de to ytterpunktene (deduktive og induktive strategier) studien befinner seg.

I forkant av møtet med virkeligheten ønsket jeg ikke å være en tilskuer til objekter som Skjervheim (2001) beskriver det, jeg ønsket å være en deltaker som så informantene som subjekter. Jeg jobbet derfor bevisst med å legge min egen forforståelse til side, og opplevde at jeg var oppriktig nysgjerrig på hvordan mellomledernes livsverden var. Dette plasserer studiens tilnærming nærmest aksens ene ytterpunkt, en induktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign

For å svare på studiens problemstilling valgte jeg å kombinere fokusgruppeintervju med individuelle intervju, en kombinasjon som støttes av Morgan (1997). Kombinasjon og inspirasjon av ulike forskningsmetoder, kildetriangulering, kan utvikle bredere kunnskap ved og gi mulighet til og utforske feltet fra ulike perspektiv, og anses som legitimt så lenge metodevalget er gjort for å få svar på studiens problemstilling (Halkier, 2010; Malterud, 2003).

Intervju i ulike former har vist seg å være en spesielt velegnet metode for å samle kunnskap om hva mennesker mener, gjør og fortolker i sin verden, samt å avklare og utdype deres perspektiver på egen livsverden (Burkeland & Veiden, 1999; Kvale & Brinkmann, 2009). Et intervju er en profesjonell samtale hvor det konstrueres kunnskap i samspillet mellom intervjueren og informanten (Burkeland & Veiden, 1999). Intervjuene kan være åpne (samtale om et tema) eller strukturerte med ferdige spørsmål og svaralternativ (Burkeland & Veiden, 1999).

I studien har jeg vært åpen for endringer i rekkefølgen av spørsmål i temaguiden for å tilpasse informantenes fortellinger. Morgan (1997) trekker frem både fordeler og ulemper med mer eller mindre strukturerte fokusgruppeintervju, og minner om at det er best å la informantene snakke mest selv når målet er å lære noe nytt. En åpen holdning og liten struktur på

spørsmålene har i følge Wibeck (2010) gitt informantene mulighet til å komme med temaer som studien ikke kunne forutse på forhånd.

3.2.1 Datainnsamling i forkant av intervju

Studien har et helsefremmende perspektiv, hvor settingstilnærming er grunnleggende. Med dette bakteppet inviterte jeg bedriftens kontaktperson til en kartleggingssamtale så snart jeg fikk klarsignal for å gjennomføre studien. Møtet varte i ca. 1 ½ time og tiden ble brukt til å gjennomgå spørsmålene i Hems (2009) *settingsetnografi* (vedlegg 8). Målet var at jeg som forsker skulle bli bedre kjent med muligheter og utfordringer som fantes naturlig i settingen. I denne prosessen kom det blant annet frem informasjon som at noen mellomlederne skilte seg ut ved å ha svært ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder enn de andre, noe som bidro til at jeg ekskluderte disse fra studien. Det kom også frem at mellomlederne hadde begrenset mulighet til å påvirke bemanningsgrad på egen avdeling.

3.2.2 Temaguide og manuskript

Å lede fokusgrupper krever erfaring (Kvale & Brinkmann, 2009). Som uerfaren intervjuer og forsker var det i forkant av intervjuet viktig for meg å være godt forberedt på hva jeg skulle informere om, hvilke tema vi skulle ha fokus på, og om mulige oppfølgings- og tilleggsspørsmål jeg kunne stille.

Formulering av intervju spørsmålene var inspirert av Kvale og Brinkmann (2009) og Tjora (2012) som anbefaler å dele spørsmålene inn i oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Jeg brukte en temaguide og et manuskript (vedlegg 3 og 4) som veiledende under intervjuene, noe som bidro til å gi meg trygghet i rollen, samt sikre kvaliteten på intervjuet og kunnskapen som ble utviklet. I temaguiden hadde jeg etter anbefalinger fra Smith (2009), laget god plass til å notere korte stikkord underveis og dette hjalp meg til å lyttet aktivt etter hva som var mest relevant for temaet. Samtidig kan det at jeg tok notater underveis, gjort meg litt mindre dominerende i gruppen, noe som kan ha styrket samtalen mellom informantene, en erfaring som er motsatt av hva Olsen (2011) erfarte i sine fokusgruppeintervju.

3.2.3 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju er en spesielt godt egnet metode for å innhente kunnskap om det psykososiale arbeidsmiljøet gjennom en ”bottom-up”- tilnærming (Thomassen, 2008, 2010). Arbeidsglede er et stort begrep, og Wibeck (2010) anbefaler fokusgruppeintervju for utforskning av fenomener som er komplekse og vanskelige å forstå. Morgan (1997) minner om at utfordringer ved planlegging av fokusgruppeintervju kan bli å samle alle informantene på samme tid og sted, noe jeg også fikk erfare i denne studien.

I tråd med Malteruds (2003) anbefalinger hadde jeg under fokusgruppeintervjuet med meg en medstudent som tok notater om forhold som ikke kom frem på lydbånd. For eksempel ble nonverbal kommunikasjon som smil, blikkontakt og annet kroppsspråk notert.

Bruk av fokusgruppeintervju gir mye materiale i forhold til ressursinnsats, og er en egnet metode for utforskning av fenomener som gjelder felles erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2009; Malterud, 2003; Morgan, 1997). I følge Morgan (1997) er den fremste fordelen med fokusgruppeintervju som metode, muligheten til å studere samspillet og diskusjonene rundt et tema, noe som gir kunnskap om informantenes ulike og like forståelser og erfaringer rundt fenomenet som diskuteres. Halkier (2010) hevder at dersom man har som mål å studere samspill i tillegg til innhold, er dette et omfattende arbeid som ikke er påkrevd dersom fokusgruppens funksjon i studien er en slags brainstorming. Wibeck (2010) derimot påstår at brainstorming i grupper ikke kan anses som fokusgruppeintervju. Jeg har valgt å støtte meg til Halkier. I forkant av de individuelle intervjuene, har mellomlederne i fokusgruppene fått anledning til en brainstorming, og til refleksjon i fellesskap om studiens tema. Analyse av selve samhandlingen, i tillegg til innholdsanalyse, er ikke en del av denne studien.

I tråd med anbefalinger fra Kvale & Brinkmann (2009), Malterud (2003) og Wibeck (2010) var formålet i studien å starte en refleksjonsprosess i gruppa, innhente kunnskap om erfaringer, holdninger og oppfatninger fra gruppa uten at målet var å komme til en enighet. I likhet med hva flere forfattere (Aadland, 2004; Jacobsen, 2005; Kvale & Brinkmann, 2009) har påpekt, så erfarte også jeg, at informantene gjennom samtale med andre i samme situasjon, fikk frem ulike synspunkter om temaet, de utviklet mening i løpet av intervjuet, og

jeg fikk sannsynligvis frem flere synspunkter enn jeg ville fått ved bruk av bare individuelle intervju

Morgan (1997) anbefaler fokusgrupper med 6 – 10 informanter, men minner samtidig om at formålet og praktiske begrensninger må tas med i vurderingen av antall informanter i gruppen. Min erfaring var at bruk av 5 informanter i fokusgruppen bidro til at alle fikk mulighet til å delta i diskusjonene.

3.2.4 Individuelle intervju

Gjennom individuelle intervju oppnås vanligvis større tillit fra informantene til å dele mer dyptgående og personlig kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2009; Morgan, 1997). Arbeidsglede er en personlig, subjektiv og individuell opplevelse, og jeg valgte derfor å følge opp fokusgruppeintervjuet med individuelle intervju.

3.2.5 Forberedelser

I forkant av intervjuene ba jeg kontaktpersonen i bedriften om å få samle mellomlederne på et fornuftig tidspunkt i forhold til deres hverdag. Vi fikk et uforstyrret og romslig rom med litt frukt og drikke. Jeg skulle ta intervjuet opp på bånd, og i forkant testet jeg lydopptakeren.

I intervjusituasjonen er forskeren selve forskningsverktøyet, og kompetanse samt håndverkmessig dyktighet er avgjørende for kvaliteten på kunnskapen som blir produsert (Kvale & Brinkmann, 2009). Wibeck (2010) råder forskeren til å være godt forberedt til fokusgruppeintervjuet og hevder at dette er en forutsetning for et vellykket resultat. Jeg opplevde at jeg var godt forberedt på temaet vi skulle prate om, og jeg hadde sørget for å få innsikt i mulige fallgruver i en intervjusituasjon. I tillegg gjennomførte jeg et testintervju i forkant, hvor jeg fikk mulighet til å kjenne på hvordan intervjuerrollen var, og hvordan spørsmålene i temaguiden opplevdes i muntlig form. Dette gav meg mer trygghet i rollen som intervjuer.

3.2.6 Rammer og kontekst

Intervjuene ble gitt en tidsramme på inntil 2 ½ time i fokusgruppeintervjuet og 1 ½ time i de individuelle intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført i bedriften for å bruke minst mulig av mellomledernes tid.

3.2.7 Gjennomføring og intervjurolle

Helsefremmende tilnærming har et holistisk syn på helse, og i ekspertrollen er det viktig å opptre som hjelper og tilrettelegger (Tones & Green, 2004). I tråd med Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger var det viktig for meg å legge til rette for god kontakt med informantene allerede i de første minuttene av intervjuene. Dette forsøkte jeg og ivareta ved å gi god informasjon innledningsvis (vedlegg 3). Samtidig vektla jeg underveis i samtalen å lytte aktivt og vise interesse ved å ha blikkontakt, nikke og si *mmm* når de pratet. Når jeg merket at informantene ikke lenger pratet om historier som var relevante for tema, stoppet jeg dem for å gå over på neste tema.

Wibeck (2010) minner om at moderatorrollen i fokusgruppeintervju må være oppmerksom på makt- og dominansforhold for og sikre at alle får mulighet til å komme til ordet. Min erfaring var en engasjert og pratsom gruppe som selv sørget for at alle fikk slippe til, og hvor det var rom for latter, alvor, ærlighet og uenighet. Temaer som fremstod som sensitive og litt lukket i fokusgruppeintervjuet, ble utdypet i de individuelle intervjuene.

En utfordring som dukket opp i fokusgruppeintervjuet var at den ene informanten måtte avbryte og gå halvveis i intervjuet, noe hun gav beskjed om rett før vi startet intervjuet. Hadde det ikke vært for at vi også skulle ha et individuelt intervju i etterkant, hadde jeg mistet relevant kunnskap om hennes erfaringer rundt arbeidsglede. Men etter alle intervjuene var over, satt jeg igjen med en opplevelse av at alle informantene hadde bidratt med rike beskrivelser av fenomenet.

3.3 Setting og utvalg

Studien har fokus på mellomledere og deres opplevelse av arbeidsglede og derfor vektlegges ikke presentasjon av bedriftens navn. I tråd med Thagaards (1998) anbefalinger ønsker jeg å ivareta bedriftens og informantenes rett til skjult identitet. Settingen har derfor fått et fiktivt navn (Sofus), og det gis kun begrenset informasjon om bedriften.

Settingen beskrives som et varehus plassert på Østlandet, hvor mellomledere har ansvar for hver sin butikkavdeling. Bedriften fremstod som et godt eksempel på en helsefremmende bedrift, og jeg ønsket å utforske ”det gode eksempel”.

I rekrutteringsprosessen hadde jeg kontakt med en ansatt i organisasjonens HR-avdeling. Det var HR-kontakten som formidlet invitasjonen til mellomlederne om å delta i studien. Selv møtte jeg informantene for første gang under fokusgruppeintervjuet.

Bedriften som aksepterte å invitere meg inn for å gjennomføre studien hadde til sammen 20 mellomledere med personalansvar. Ti av dem skilte seg ut ved å være mer homogene i forhold til arbeidsoppgaver og ansvar. Med denne bakgrunn ble disse invitert til å delta i studien. Homogene grupper vil kunne forventes å være mer aktive og fremme mer intimitet og forståelse (Malterud, 2003; Wibeck, 2010). Målet var innhenting av mellomledernes felles erfaringsgrunnlag.

Etter førstegangsinvitasjonen takket syv av informantene ja til å delta i studien. En andregangsinvitasjon førte ikke til at flere ønsket å delta. Grunnet utfordringer med å samle alle lederne til et fokusgruppeintervju, endte studien opp med å inkludere fem mellomledere. Det var tilfeldig at alle var kvinner.

3.4 Transkribering

I tråd med Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger har jeg tatt opp alle intervjuene på bånd. For å gjøre datamaterialet bedre egnet for analyse måtte jeg transkribere samtalene om til tekst. Målet med transkriberingen var å formidle samtalene mest mulig slik de var i sin opprinnelige form, noe som er i tråd med Dalland (2012) og Malteruds (2003) anbefalinger.

Transkripsjonens form avhenger av nytteeffekten for formålet med undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg var nysgjerrig på informantenes beskrivelser av forståelse og erfaringer rundt fenomenet arbeidsglede, og valgte derfor å transkribere alle opptakene ordrett. Latter, pauser, nøling og så videre ble også nedskrevet.

For å sikre anonymitet ble informantene kodet med tall i stedet for navn i transkriberingen, og jeg satte inn linjenummer og marger for notater. Dette er i tråd med Smiths (2009) anbefalinger. Til slutt satt jeg igjen med 276 sider med transkripsjonsmateriale (1.0 linjeavstand).

3.5 Analyseprosess og metode

Selv om forforståelse har stor betydning for tolkning, betyr det ikke at kunnskap om analyse er uvesentlig (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskeren må vise systematikken og hvordan hun har kommet frem til funnene (Malterud, 2003).

Analysearbeidet fungerer som en brobygger mellom rådata og funnene (Malterud, 2003). Smiths (2009) analysemetode *Interpretive Phenomenological analyses* (IPA) har vært en inspirasjon i analysearbeidet. I det praktiske analysearbeidet valgte jeg Malteruds (2003) *Systematisk tekstkondensering* (STK) for å få belyst forskningsspørsmålene, en metode anbefalt for tverrgående analyser. Målet var å utvikle beskrivelser ved å gjennomføre en tverrgående analyse som til slutt endte i en sammenfatning av informantenes historier. Som uerfaren forsker opplevdes det trygt og styrkende på kvaliteten å benytte en ”ferdig metode”.

I STK anbefaler Malterud (2003) fire trinn i analysen av data:

Fase 1. Helhetsinntrykk – fra villniss til temaer

Jeg startet analysen med først å lytte igjennom intervjuene samtidig som jeg leste tekstmaterialet. Slik fikk jeg hentet opp igjen stemning og tonefall som transkripsjonsmaterialet hadde ekskludert. Målet var å se helheten i materialet, og søke etter temaer som var relevante for problemstillingen. Jeg skrev stikkord i margin av transkripsjonsmaterialet, tok notater på eget et ark, uten å systematisere. Jeg hadde for øye at jeg skulle ende opp med 8-9 temaer til slutt.

For at det skal være mulig å oppnå et fugleperspektiv anbefaler Malterud (2003) at transkripsjonsmaterialet ikke overskrider 125 sider. Jeg satt igjen med 276 sider og det store materialet bidro til at analysen ble et tidkrevende og omfattende arbeid.

Gjennom hele analyseprosessen reflekterte og dokumenterte jeg ved hjelp av metoden Gjort, Lært, Lurt (GLL) (Tiller, 2006). Til slutt satt jeg igjen med 9 ulike temaer som hadde betydning for problemstillingen.

Fase 2. Meningsbærende enheter – fra temaer til koder

a) Jeg gjorde en systematisk gjennomgang av materialet. Jeg så etter meningsbærende enheter som bar med seg kunnskap om et eller flere av temaene i første trinn. Temaene i første trinn brukte jeg som veiviser, samtidig som jeg var åpen for at nye temaer kunne dukke opp. Denne fasen valgte jeg å gjøre fysisk og materielt. Jeg merket tekstbitene med hvilket intervju de var hentet fra, sidetall, linjenummer, nøkkelord og nummer på informanten. Deretter klippet jeg meningsenhetene ut av råmaterialet. De meningsenhetene som passet under mer enn et tema, kopierte jeg opp. Når jeg valgte nøkkelord for ulike meningsgrupper brukte jeg respondentenes egne ord så lang det var mulig.

I prosessen med å gå igjennom transkripsjonen, linje for linje, dukket nye meningsgrupper opp, og disse ble noterte. Når jeg hadde gått igjennom alle intervjuene, valgte jeg å gå tilbake

til hele råmaterialet en gang til på jakt etter flere meningsenheter til de nye meningsgruppene som hadde dukket opp.

Etter å ha klippet ut alle meningsenhetene satt jeg igjen med et stort fysisk materiale av ulike meningsgrupper. De ulike meningsgruppene ble systematisert i mapper og organisert i 9 forskjellige kurver med hvert sitt temanavn. Dette arbeidet bidro til en viss orden av et stort datamateriale. Samtidig laget jeg kreative og dynamiske tankekart for at jeg ikke skulle miste fokus på helheten. Etter analyse av hvert intervju sammenlignet jeg materialet opp mot oppsummeringsnotatene jeg hadde laget rett etter intervjuene.



Bildet viser "forskningsbordet" mitt. Meningsenheter ble klippet ut av transkripsjonsmaterialet og lagt i arkivmapper for ulike meningsgrupper. Arkivmappene ble deretter lagt oppi ulike temakurver.

b) Jeg laget en matrise (vedlegg 10) for hvert tema. Her hadde jeg ulike kolonner for tema, meningsenhet, sidetall og linjenummer, hvem og hvor sitatet var hentet fra, og hva som var nøkkelordet. Matrisene viser således hvor mange meningsenheter de ulike meningsgruppene har, hvem som har ytret dem og i hvilket intervju.

Igjen sammenlignet jeg med tidligere oppsummeringsnotater og tankekart. Dette førte til at jeg slettet noen meningsgrupper, gav noen nye navn og noen ble slått sammen. Matrisen ble underveis justert etter dette. Til slutt satt jeg igjen med 9 foreløpige temaer med til sammen 52 meningsgrupper. Disse var med å belyse mellomledernes rolle, settingen og opplevelsen av arbeidsglede. Jeg valgte å beholde disse foreløpig.

Fase 3. Kondensering – fra koder til mening

Jeg gikk igjennom hver meningsenhet som jeg hadde klippet ut fra råmaterialet på jakt etter tekst som bar med seg kunnskap om et eller flere av temaene fra første trinn. For å hente ut meningen skrev jeg artefakt hentet fra datamaterialet. I dette arbeidet var målet å gjenfortelle og sammenfatte meningene, samtidig som innholdet ble løftet til en mer generell form. Men fokuset var hele tiden å videreføre den opprinnelige meningen, og så langt det lot seg gjøre, med bruk av informantenes egne ord og begreper. Jeg valgte også ut sitater som illustrerte beskrivelsene.

Fase 4. Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper

Til slutt sammenlignet jeg artefaktene fra meningsgruppene med de kvantifiserte matrisene. Slik fikk jeg sammenlignet selve meningsinnholdet med antall meningsenheter, hvor de var hentet fra og hvem som hadde uttalt dem.

Jeg forsøkte å løsrive meg fra temanavnene, hadde kun fokus på meningsgruppene, på innhold og antall, og fant frem til navn på 5 ulike kategorigrupper som til sammen belyste problemstillingen.

Under presenteres et eksempel på analyseprosessen fra temaer frem til de endelige kategoriene.

Fase 1 Tema	Antall meningsenheter som ble klippet ut	Fase 2 Direkte sitat Meningsbærende enheter Nøkkelord		Fase 3 Abstrahert kunstig sitat – artefakt fra transkribering-	Fase 4 Kategori	
Støtte	36	<p>...det at du får hele tiden en bekreftelse på at det du gjør er riktig eller galt.</p> <p>...å vite det at du gjør faktisk en god jobb. For det ser du på tallene (...) Og når du får kommentarer; Dette var bra!</p> <p>...det lager slik drivkraft! Det må jeg gjøre! (...)Du får aksept for det du tenker og gjør..for her på Sofus, som jeg snakket om, det er så militært, vi har regler (...) og dem må vi styre etter.</p> <p>...den siste gangen jeg kjente arbeidsglede, det var i går når jeg ...på en måte, fikk...ee...fikk en tilbakemelding fra min leder som jeg har nå..om at ee...det er du som er sjefen i denne avdelingen. Hvis du vil gjøre det (...) så gjør du det. (...).da følte jeg på en måte at jeg vant ett slag.</p> <p>m.m</p>		Tilbakemeldinger	Positive tilbakemeldinger kan gi bekreftelse på at en er på riktig vei, øke trygghet og motivasjon samt styrke arbeidsgleden	Støttende miljø

Tabell 1 viser eksempel på hvordan artefakt (kunstige sitat) vokste frem. Tabellen viser også hvor mange meningsenheter temaet inkluderer og hvilken kategori sitaten til slutt ble en del av.

3.6 Forskningsetiske refleksjoner

I følge Cribb & Duncan (2002) handler etikk om hvordan vi bør handle og leve. Forskning og helsefremmende prosjekt krever kontinuerlig refleksjon knyttet til helsemessige, sosiale og økonomiske konsekvenser (Mæland, 2005). Da kan regler og retningslinjer være nyttig hjelp (Aadland, 2004).

Cribb og Duncan (2002) minner om at helsefremmende arbeid ikke er ubetinget positivt, og derfor blir det viktig å reflektere nøye igjennom hva som kan bli ønskelige og ikke ønskelige effekter. I følge forfatterne er både pliktetikken og konsekvensetikken viktige etiske vurderinger for helsefremmere. Forskningsetiske retningslinjer, vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsfag og humaniora (NESH), vektlegger verdier som selvbestemmelse, autonomi, unngå skade samt vise respekt for privatlivets fred (www.etikkom.no).

I følge Dalland (2012, s. 94) er forskningsetikk ”et område av etikken som har med planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning å gjøre. Det handler om å ivareta personvernet og sikre troverdighet av forskningsresultater”. Studiens gjennomføring er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 6), og kontakt med Regional Etisk Komitè (REK) bekreftet at søknad ikke var påkrevd her (vedlegg 5).

Intervjupersonenes beskrivelser kan gjennom masteroppgaven bli offentlig, noe som har krevd etisk refleksjon og ulike valg gjennom hele forskningsprosessen.

Alle etiske regler og prinsipper må oppfattes kontekstuellet, de fungerer ikke i kraft av seg selv eller fortolker seg selv (Hummelvoll, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Men Kvale og Brinkmann (2009) trekker allikevel frem fire områder fra etiske retningslinjer som mest relevante for forskere:

Informert samtykke: Invitasjonsbrevene (vedlegg 1 og 2) ble sendt til kontaktpersonen i bedriften som videreformidlet disse til utvalget. Her fikk de informasjon om studiens formål, design og frivillighet til å delta, samt muligheten til å trekke seg underveis i prosessen.

Konfidensialitet: I henhold til anerkjente råd (Dalland, 2012; Kvale & Brinkmann, 2009; www.etikkom.no) for å ivareta retten til personvern, er alle intervjupersonene anonymisert i oppgaven. Videre har identifiserende data blitt fjernet fra transkripsjonsmaterialet og selve oppgaven. Alle intervjuene ble tatt opp på lydbånd, og både opptak og transkripsjonsmaterialet ble håndtert i henhold til retningslinjene til NSD.

Konsekvenser: I samsvar med faglige anbefalinger (Engelstad, Grenness, Kalleberg, & Malnes, 2005; Hummelvoll, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009) måtte jeg som forsker reflektere og veie for og imot i dilemmaet mellom mulige skader og gevinster som en konsekvens av studiens inngripen i virkeligheten. Intensjonen og målsettingen med studien har vært å *gjøre det gode* ved søke kunnskap om forhold som ivaretar og styrker et helsefremmende arbeidsliv for mellomledere.

I tråd med Kvale og Brinkmanns (2009) anbefalinger måtte jeg allerede i planleggingsfasen stille meg spørsmålet om hvem som ville ha nytte av ny kunnskap knyttet til mitt temavalg og problemstilling. I likhet med Ausland og Vinjes (2010) beskrivelser var det min intensjon og mitt håp at mellomlederne ville oppleve nytte ved å få satt av tid til refleksjon over egen praksis og arbeidsglede i en ellers travel hverdag. Men Ausland og Vinje (2010) minnet meg også om at mellomledernes mulighet til refleksjon ikke nødvendigvis ville gi et

helsefremmende resultat, men at det i det minste hadde et helsefremmende potensial. Erfaring tilsier imidlertid at informanter vanligvis opplever intervjuer som en berikelse (Kvale & Brinkmann, 2009), noe informantene også bekreftet i denne studien.

Forskerrollen har strenge etiske krav både når det gjelder å ivareta informantene og i forhold til den vitenskapelige kvaliteten på kunnskapen som skal legges frem (Kvale & Brinkmann, 2009; Malterud, 2003). Som forsker står man ofte overfor mange *etiske dilemmaer*. Som menneske og sykepleier er velgjørenhet og ikke-skade viktige verdier for meg. Disse verdiene har vært krykkene mine når jeg har stått overfor ulike dilemma i masterprosessen.

Kvale og Brinkmann (2009, s. 93) minner om at forskeren ofte er den med mest makt i intervjuene, og at ”*etiske spørsmål oppstår typisk i intervjuforskning på grunn av den asymmetriske maktrelasjonen mellom intervjuer og respondent*”. Forskningsetisk prinsipp om å ikke-skade kan bli brutt dersom forskeren misbruker makten sin i forskningssammenheng (Andvig, 2010). Med mål om å jevne ut maktubalansen valgte jeg å følge faglige råd om å legge til rette for god dialog (Andvig, 2010; Hummelvoll, 2010). Dette gjorde jeg ved å innta en lyttende og innlevende rolle, samtidig som jeg hadde informantenes perspektiver og meninger i fokus, og var åpen for å korrigere analyse og tolkninger før publisering. I tillegg hevder Wibeck (2010) at fokusgruppeintervju minsker forskerens makt og kontroll i relasjonen til informantene, og jeg erfarte at diskusjonen skjedde mer på deltagerens egne premisser. Informantene var på hjemmebane, mens jeg var besøk. De fremstod også som ressurssterke og trygge damer. Dette har sannsynligvis bidratt til å utjevne maktforholdet noe.

3.7 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

I følge Malterud (2003, s. 24) er ”*ingen kunnskap allmenngyldig i den betydning at den gjelder under alle omstendigheter for ethvert formål*”. I en hermeneutisk fortolkningsprosess vil det være umulig å komme frem til sann tolkning, men gjennom dialog med empiri og teori, er det mulig å komme nærmere en dypere forståelse og større innsikt om hvordan ting virkelig er (Aadland, 2004). Samtidig krever vitenskapelig kunnskapsutvikling relevans, troverdighet og overførbarhet (Malterud, 2003).

3.7.1 Gyldighet

Intern gyldighet, eller reliabilitet, henspeiler på om funnene kan oppfattes som *riktige*, om fenomenet er målt nøyaktig, og er det som faktisk var målsettingen å undersøke (Burkeland & Veiden, 1999; Halkier, 2010; Jacobsen, 2005). Det nærmeste jeg som forsker kan komme riktig i denne sammenheng er om flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (intersubjektivitet) (Jacobsen, 2005). For å ivareta gyldigheten i resultatene valgte jeg å følge Halkiers (2010) og Malteruds (2003) anbefalinger om å vektlegge et systematisk arbeid for å gjøre valg og argumenter gjennomskuelige for leseren.

Innen forskning er det vanlig å teste ut studiens gyldighet, og da bruker man gjerne begrepet validering (Jacobsen, 2005). Dette vil bli belyst i oppgavens neste punkt.

3.7.2 Validering

Validitet handler om hvor troverdig tolkningen er av det som observeres (Wibeck, 2010).

Ifølge Wibeck (2010) kan den økologiske validiteten styrkes ved bruk av fokusgruppeintervju. Når informantene deler erfaringer og historier, diskuterer og modifiserer hverandre, kan data få sterkere validitet også utenfor den aktuelle settingen, enn dersom data kun genereres fra personlige prosesser i individuelle intervju.

Informantene hadde god kunnskap og personlig erfaring relevant for problemstillingen, noe som i følge Jacobsen (2005) styrker resultatenes gyldighet. Beskrivelser som kom frem under intervjuene som ikke var førstehåndsdata (egen erfaring) ble også ekskludert i analysen.

I kvalitativ forskning kan ofte informantenes ønske om å fremstå på en sosialt akseptert riktig måte, hindre at forskeren får tak i riktig kunnskap, og her har spesielt konteksten en stor betydning (Jacobsen, 2005). Jeg valgte å kombinere fokusgruppeintervju med individuelle intervju, noe som sannsynligvis har styrket gyldigheten ved at informantene opplevde mer trygghet i de individuelle intervjuene til å være ærlige overfor meg som intervjuer.

Hvordan beskrivelsene kommer frem, om de er svar på spørsmål eller om de dukker spontant opp, vil også ha betydning for gyldigheten (Jacobsen, 2005). Under intervjuene dukket for eksempel sammenhengen mellom arbeidsglede og helse spontant opp før jeg tok dette opp som et eget tema. Derfor styrkes også gyldigheten overfor dette funnet.

3.7.3 Overførbarhet

Aadland (2004, s. 196) minner om at ”...*man kan aldri legge puslespillet ”et annet menneske” til et komplett og fullstendig bilde som ikke rommer tvil og usikkerhet. Ethvert menneske er ufattelig komplekst og flerdimensjonalt, og teksten ”den andre” forandrer seg hele tiden foran øynene våre mens vi prøver å forstå den*”. Sunn fornuft tilsier at vi ikke kan generalisere innen samfunnsvitenskapelig forskning, og at det vil være mer fruktbart å sannsynliggjøre hypoteser eller sannsynliggjøre om resultatene kan overføres til andre settinger eller grupper (Burkeland & Veiden, 1999; Jacobsen, 2005; Malterud, 2003; Thagaard, 1998). I følge Brox (1995, s. 21) er ”*lov-liknende generaliseringer om samfunnet aldri mer generelle enn at vi stadig må undersøke hvert fenomen på nytt for å finne ut om loven fremdeles gjelder*”.

Et strategisk utvalg kan ikke si noe om forekomst, fordeling eller samvariasjoner (Malterud, 2003), men en *statistisk overførbarhet* har heller ikke vært et mål i denne studien. I tråd med Malteruds (2003) og Jacobsens (2005) anbefalinger har jeg vektlagt beskrivelser som går igjen hos flere informanter for å finne de mer generelle trekkene. Dette styrker gyldigheten for overførbarhet utover den kontekst hvor studien ble gjennomført. Funnene er gjennom analyse løftet til et overordnet nivå, og det er dermed grunn til å tro at resultatene er *analytisk overførbare* til andre settinger.

En mulig svakhet knyttet til kunnskapens overførbarhet til andre settinger, kan være at utvalget kun består av kvinner. Det er grunn til å anta at det kan være forskjeller mellom menn og kvinners erfaringer og opplevelse av arbeidsglede og helse.

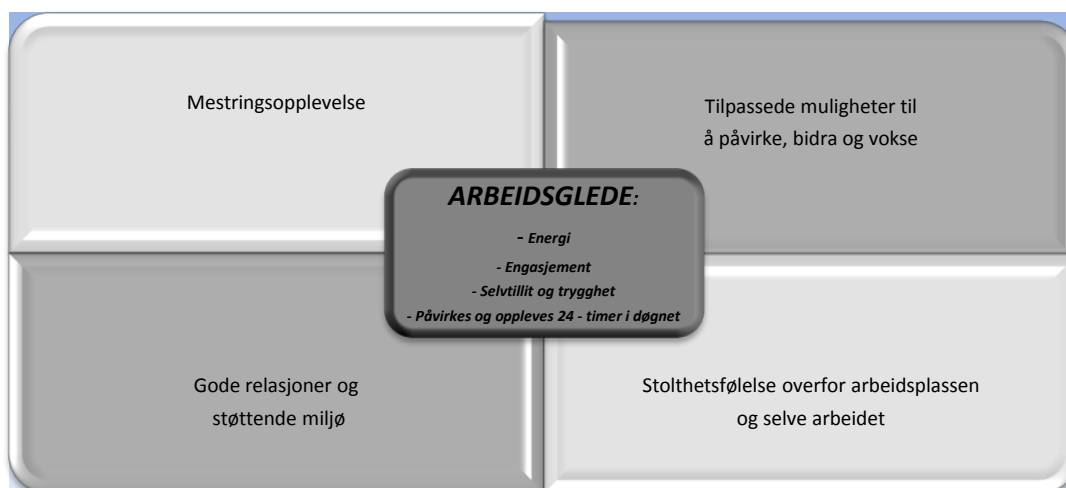
Studiens funn er farget av tidspunktet intervjuene ble gjennomført, konteksten og erfaringer mellomlederne hadde hatt den siste tiden. Et arbeidsmiljø vil alltid være i bevegelse, og ofte vet vi ikke hva vi trenger før vi erfarer å miste det. Men gjennom systematisk analyse har jeg løftet funnene opp til et overordnet nivå som flere mellomledere innen salg og service kan kjenne seg igjen i.

4. FUNN

I dette kapittelet vil funnene fra analyseprosessen bli presentert under forskningsspørsmålene 1, 2 og 3. Forskningsspørsmål 4; *Hva kan utledes av mellomlederes erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsgleden inne privat servicenæring* vil bli besvart i drøftningskapittelet (pkt. 5.4). Samlet vil forskningsspørsmålene besvare studiens problemstilling.

Studien har benyttet både fokusgruppeintervju og individuelle intervju. Jeg erfarte funnene i de ulike intervjuene som utfyllende, og de vil bli presentert som en samlet enhet.

Funnene vil bli belyst med sitat fra transkripsjonsmaterialet. For å tydeliggjøre meningsinnholdet er det gjort forsiktede språklige endringer. Tegningen under (figur 2) er en empirisk modell (Brox, 1995) som viser de sentrale funnene fra analysen.



Figur 3, Arbeidsgledegrunnmuren, er en empirisk modell som gir en skjematisk fremstilling av hvordan arbeidsglede oppfattes og hvilke forhold som er funnet styrkende på mellomledernes arbeidsglede. De mørkegrå boksene viser til ytre personlige ressurser, mens de lysegrå boksene viser til indre personlige jobbressurser. Boksene (byggesteinene) påvirker hverandre og fungerer samlet som arbeidsgledens grunnmur og drivkraft.

4.1 Hvordan oppleves og forstås arbeidsglede av mellomledere?

Når informantene opplevde arbeidsglede var det karakterisert av en følelse av energi, engasjement, selvtillit og trygghet. Samtidig hadde informantene erfart at arbeidsglede opplevdes og ble påvirket 24-timer i døgnet.

Informantene var samstemte når de beskrev at arbeidsglede var sammenfallende med å kjenne en kropp med mye positiv **energi**. Alle informantene vektla denne faktoren høyst.

”Når jeg opplever arbeidsglede, så er det energi jeg kjenner på kroppen”.

”Når jeg ikke har det bra, om det er hjemme eller på jobb, så kan det påvirke den mentale helsen min. Da blir jeg tappet for energi”.

Mellomlederne brukte også begrepet **engasjert** når de pratet om arbeidsglede. De beskrev det å jobbe med engasjerte mennesker som styrkende på arbeidsgleden, og hadde erfart det som en positiv smitteeffekt i miljøet. Informantene så på seg selv som selvmotiverte med stort engasjement i arbeidet. Samtidig viste analysen at et stort engasjement i arbeidet også kunne være en trussel mot arbeidsglede og helse.

”Jeg synes at det er så kjekt på jobb at jeg kunne vært her døgnet rundt”.

”Jeg er litt halvredd av og til, for av og til når det er på det travleste..... For noen er det så kjekt å gå på jobb at de står i faresonen for at de faktisk kan gå på en smell”.

Alle informantene beskrev en arbeidsglede nært knyttet opp til opplevelsen av **trygghet og selvtillit** på arbeidsoppgavene og menneskene de samarbeider med. En informant beskrev det slik:

”Det er viktig for meg å være trygg på arbeidsplassen, på folkene, da har jeg det godt. At jeg er trygg på dem og det som jeg holder på med. Og ha opparbeidet kunnskap har vært avgjørende for å få mer selvtillit, bli tryggere. Det å få tilbakemelding på at faktisk så gjør du en god jobb”.

Arbeidsgleden oppleves og påvirkes 24-timer i døgnet. Analysen viste at mellomlederne hadde erfart at både forhold på jobb og hjemme hadde sammenheng med arbeidsgleden og helsen deres, og at graden av energi var noe de tok med seg inn og ut av de ulike settingene.

De fortalte at jobben kunne være et sted å koble ut når de hadde det utfordrende hjemme, men at det også hendte at de gruet seg for å gå på jobb hvis de visste at de hadde mye som ventet eller at de ikke hadde det godt på jobben.

Flere av informantene fortalte at de gjorde arbeidsoppgaver på fritiden, og at det kunne oppleves greit. Men det var slitsomt for eksempel når de fikk mange meldinger på telefonen om sykdom i personalet, eller i perioder når de opplevde at de ikke rakk over arbeidsoppgavene.

”Jeg forsøker å legge ifra meg jobben når jeg går hjem, men er det veldig hektisk, så har jeg den med meg på natten, og våkner for eksempel fordi jeg har glemt noe”.

4.2 Hvilke forhold kan styrke mellomlederes arbeidsglede?

4.2.1 Stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet

Et av intervju spørsmålene i de individuelle intervjuene var: *Kan du si litt om hva som var grunnen til at du valgte å jobbe akkurat her?* I kontrast til beskrivelsen av en krevende jobb og rolle, trakk alle informantene frem et stort engasjement og en stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet. En informant sa:

”Jeg har en utrolig stolt følelse over jobben min, og snakker veldig varmt om den til andre folk. Det er en veldig god følelse”.

En annen informant mente at *”..det er sunt for omverden å få et innblikk i hva vi holder på med, få se en veldig god arbeidsplass”.*

Flere av informantene fortalte at det var et stort ønske å få jobbe i denne bedriften, og flere trakk frem at de fikk et veldig positivt inntrykk av bedriften under intervjusituasjonen.

”...da hadde vi jo intervju her inne, og da fikk jeg jo en fantastisk god følelse, at det en rett plass å være”!

Flere hadde også hørt positive omtale om et godt arbeidsmiljø, noe som var tiltrekkende.

Informantene satte også pris på å få være en del av en stor og ryddig organisasjon med støttefunksjoner som blant annet HR-avdeling og lønnsavdeling. Det var alltid noen å gå til hvis en trengte hjelp eller var usikker.

”Hvis jeg lurer på noe kan jeg gå til leder eller HR og spørre”.

Informantene snakket med glød om bedriftens verdier. Dette var verdier som de kunne identifisere seg med, noe som bidro til å styrke opplevelsen av mening, engasjement og stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet. De trakk frem verdier som å gjøre gode ting for andre, miljøansvar, likeverd, mangfold og respekt.

Alle informantene beskrev et stort engasjement for å selge mest mulig varer.

4.2.2 Mestringsopplevelse

Alle informantene var i stor grad opptatt av å være i stand til å mestre arbeidet sitt. Analysen viste at stor mestringsopplevelse kunne skape fornyet energi. I et utdrag fra fokusgruppeintervjuet beskriver de det slik:

Inf.1: "Arbeidsglede er også å mestre for min del, kjenne at jeg mestrer og får til ting innimellom".

Inf.4: "Er du usikker på ting, mister du litt av arbeidsgleden. Men mestrer du blir det kjekt, for dette er du trygg på. For det har med trygghet å gjøre".

Inf.3: "Ja, trygghet er i hvert fall veldig viktig for meg".

Inf.4: "Kjempeviktig"!

Mestringsopplevelse for mellomlederne kunne også handle om å prioritere, sette grenser og det å fokusere på at de fikk "gjort noe". For som flere informantene sa "...du får sjelden gjort alt".

Analysen viste i tillegg at mellomlederne hadde erfart en kontrast på mestringsopplevelse som ny i mellomlederrollen kontra det å være en erfaren leder. Tilstrekkelig tid og støtte til opplæring for å mestre rollen som mellomleder var betydningsfullt.

Forskjellen på å være ny og erfaren handlet mye om å være en mellomleder med og uten nødvendig kunnskap, og alt det medførte av mer eller mindre selvtillit og trygghet i rollen. Manglende mestringsopplevelse påvirket ikke bare den enkelte, men kunne oppleves som energitappene for miljøet rundt også. En informant beskrev hvordan hun erfarte det å være ny i mellomlederrollen;

"Da jeg var ny som leder, fikk jeg så mye på en gang, det ble veldig høye krav. Det var andres forventninger, men kanskje mest min egne. For jeg skulle lært at jeg skulle sagt nei, for dette mestrer jeg ikke. Men jeg tenkte at de forventer sikkert at jeg gjør dette".

Bemanning og ansattes nærvær var av stor betydning for mellomledernes mestringsopplevelse. Mellomlederne fortalte at en god dag på jobb startet med at de ansatte faktisk møtte opp på jobb.

Bemanningen på de ulike avdelingene ble styrt av hvor mye avdelingen solgte for. Lav bemanning og et høyt fravær hos ansatte hadde vært en stor utfordring for fire av informantene. Analysen viste at dette i stor grad hadde hemmet mellomledernes mestringsfølelse, fleksibilitet og arbeidsglede.

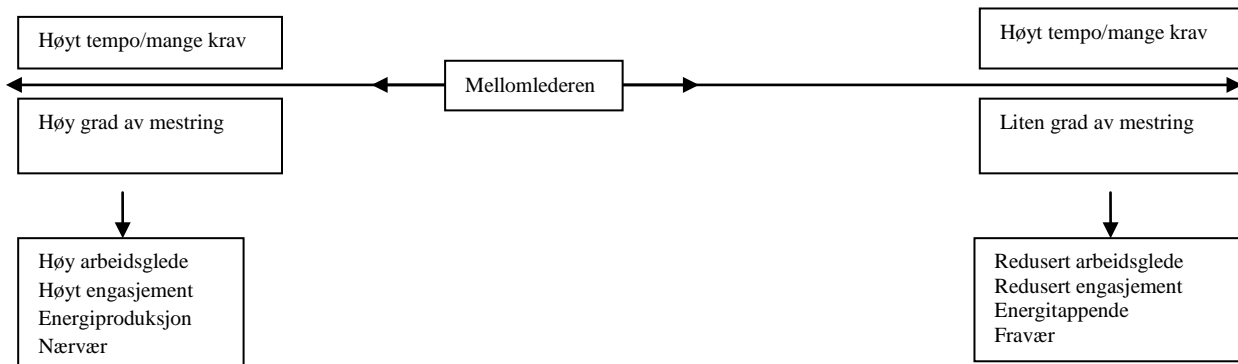
Et utdrag fra FGI beskriver den utfordrende sammenhengen mellom mellomlederens arbeidsglede, bemanning og ansattes sykefravær slik:

Inf. 5: ”Slik vi har det nå så har vi ikke mulighet for å dekke opp sykdom fordi vi er så presset på timer. Så ved sykdom, blir det at vi må være i butikken”.

Inf.1: ”Ja, og da hoper det seg opp litt på kontoret”.

Inf. 5: ”Ja, da hoper det seg opp”!

Mellomlederne beskrev en hektisk arbeidshverdag, hvor arbeidsgleden ofte var til stede når de samtidig opplevde å mestre situasjonen. Høyt tempo kombinert med høy grad av mestring og kontroll kunne gi en opplevelse av stor arbeidsglede og mye energi. Ett skikkelig kick! Men det var viktig for arbeidsgleden å oppleve at de var i stand til å mestre arbeidsoppgavene. Ved langvarig redusert mestringsopplevelse hadde flere informanter erfart redusert arbeidsglede, engasjement, energi og helse. For to av mellomlederne hadde det bidratt til sykefravær.



Figur 4, Mestringskontinuet, viser ytterpunkter av grad av mestring under høye krav og hvilke mulige konsekvenser dette kan gi for mellomlederes arbeidsglede og helse.

Informantene reflekterte innimellom over; ”Er det dette jeg vil”? Dette ble gjerne gjort i perioder hvor arbeidet opplevdes som spesielt krevende. I slike perioder var det viktig å kunne se et lys i tunnelen, og kjenne at utfordringene var verdt å stå i for en periode.

Grad av mestringsopplevelse påvirket opplevelsen av trygghet, engasjement, selvtillit og energinivå. Liten eller stor mestringsopplevelse kunne også påvirke energi og stressnivået

som de tok med seg hjem. Samtidig kunne gode relasjoner, et støttende miljø, påvirkningsmuligheter og tilegnelse av nødvendig kunnskap og erfaring bidra til økt mestringsopplevelse.

4.2.3 Gode relasjoner og støttende miljø

a) Gode relasjoner

Analysen viste at gode relasjoner på jobb var svært viktig for mellomledernes arbeidsglede. Alle mellomlederne var avhengig av et godt samarbeid med ulike mennesker på ulike avdelinger og nivå for å være i stand til å mestre mellomlederrollen. Et godt samarbeid krevde en god relasjon. Selv om de også var opptatt av å ha en god relasjon til sine kollegaer og ansatte, var det først og fremst en god relasjon til lederen sin de var opptatt av.

Lederen. Informantene hadde erfart at de trengte en leder som var tydelig, støttende, og som de hadde tillit til og fra. Lederens deres hadde stor betydning for opplevelse av trygghet og selvtillit i rollen.

”Jeg kjenner at det er viktig å ha en leder som jeg er på nett med. Det motsatte er helt forferdelig”.

”Jeg er ganske selvstendig og har tidligere tenkt at lederen min egentlig ikke har så mye å si, jeg klarer meg selv. Jeg ser nå at jeg trenger en leder som gir meg tilbakemeldinger og klare linjer. Min tidligere leder forandret mening etter hvert som jeg snakket med han, at han ikke var klar på hva han ville, var veldig frustrerende. Jeg ble syk av det, da forstod jeg hvor stor betydning lederen min har. Tidligere har jeg tenkt at arbeidskollegaene mine var det viktigste.....”

”Jeg må ha tillit til lederen min, at jeg kan gå til ham med alt, få den hjelpen og støtte jeg trenger, når jeg trenger den”.

Kollegaer. Selv om det først og fremst var relasjonen til lederen sin informantene var opptatt av, hadde også relasjonen til kollegaene mye å si. Kollegaer var andre mellomledere på samme nivå i organisasjonene. Analysen viste at mellomlederne opplevde det styrkende på arbeidsgleden å vite at de var flere som var i samme båt når det stormet, og at de støttet hverandre.

Ansatte. Mellomlederne pratet minst om sin relasjon til de ansatte, men var samtidig klare på at de var avhengig av å ha et godt samarbeid med dem også.

”Mine ansatte er en viktig drivkraft for meg. De gir meg så utrolig mye”.

”Stabilt personal er viktig for arbeidsgleden. Det er slitsomt og hele tiden måtte rekruttere”.

Kunderelasjon. Flere av informantene trakk frem kunderelasjonen når de beskrev situasjoner hvor de hadde opplevd stor arbeidsglede. Situasjonene var da farget av positiv kontakt med kunden samtidig som de solgte varer.

”Jeg kjenner arbeidsglede når jeg selger, når jeg får være nede og jobbe med kunder. Da blir jeg utrolig glad. Det å være selger, ha kontakt med kunden, gjøre han eller henne fornøyd. Det gir meg mye”.

”Jeg synes det er så kjekt å jobbe med kunder og skulle ønske at jeg var enda mer i butikken...men det kreves mye på kontoret. Det blir mer og mer som skal dokumenteres”.

For mellomlederne var **positivitet, tillit, åpenhet og trygghet** i relasjonene viktige forutsetninger for at relasjonene skulle oppleves som gode.

Positivitet var et forhold som alle mellomlederne pratet mye om når de reflekterte over arbeidsglede. De opplevde at blide og kjekke kollegaer styrket arbeidsgleden deres, og positivitet og glede smittet over på andre i miljøet. Mellomlederne var opptatt av at de som ledere hadde et ekstra ansvar for å være positive, noe lederkursene hadde gitt dem en økt bevissthet på.

”Jeg er opptatt av, og er veldig bevisst på, at jeg selv har et valg i forhold til hvordan dagen min skal bli. Derfor starter jeg dagen med å si til meg selv at dette blir en god dag”.

Analysen viste at når mellomlederne opplevde tillit fra og til ledelsen var det betydningsfullt og styrkende for arbeidsglede. Når de fikk tillit fra ledelsen til å drive egen butikkavdeling var det noe som bidro til å styrke motivasjonen.

”For meg er det viktig at jeg opplever tillit fra lederen min. Når det ble tatt bort, så skjønnte jeg hvor mye det betydde for meg. Og nå når jeg har fått den tilbake, kjenner jeg en enorm glede”.

Åpenhet og trygghet i relasjonene var betydningsfullt for mellomledernes arbeidsglede.

”Det er veldig lett å snakke med kollegaene her.da hopper det seg ikke opp”.

b) Støttende miljø

Mellomlederne beskrev en hektisk arbeidshverdag som kunne by på mange ulike utfordringer. Det opplevdes styrkende på arbeidsgleden når de erfarte støtte fra omgivelsene, og dette var et forhold alle mellomlederne vektla høyt.

Støtte kunne komme fra ulike relasjoner på jobb og hjemme. Det kunne være støtte fra familie, ledelsen, HR- avdeling, kollegaer, ansatte eller andre samarbeidsavdelinger. Støtten kunne være i form av hjelp, råd, oppbakking, grenser i forhold til overtid, og det å bry seg om hvordan den enkelte hadde det. Slik støtte økte trygghet.

”Omsorgen og støtten oss imellom er kjempeviktig”.

Flere av informantene var opptatt av at de også måtte sørge for å ta vare på seg selv. En informant sammenlignet dette med når en var passasjer på et fly;

”Jeg er bevisst på at jeg er nødt til å ta vare på meg selv. Det er som de sier på flyet; Du skal først ta på din egen maske, før du kan hjelpe andre.....For det er klart at hvis jeg har det utrivelig lenge, så gjør noe med både meg og min helse....”

Positive tilbakemeldinger var svært betydningsfullt for alle mellomledernes arbeidsglede.

Analysen viste at når mellomlederne fikk positive tilbakemeldinger bidro dette til å øke mestringsopplevelse, trygghet og arbeidsglede. Det gav mellomlederne en bekreftelse på at de var på riktig spor, og det kunne bidra til en følelse av stolthet. Negative tilbakemeldinger derimot kunne under noen betingelser redusere arbeidsgleden og helse.

Tilbakemeldinger kunne komme fra både ledelse, kollegaer, ansatte og kunder, og kunne være i både muntlig og skriftlig form (rapporter), eller gjennom kroppsspråk. Positive tilbakemeldinger på utført arbeid fra leder hadde stor verdi for arbeidsgleden.

”Når du mestrer, for eksempel at du gjør endringer som gir økt salg, så får du gode tilbakemeldinger, og det gir trygghet og selvtillit. Da kjenner jeg mestring og stolthet! Jeg har forstått faget mitt”!

Bli sett og hørt. Når mellomlederne opplevde at de fikk forståelse og at de ble lyttet til virket det styrkende på arbeidsgleden deres. Dette kunne komme fra kollegaer eller ledelsen.

”Det å bli sett er veldig betydningsfullt for arbeidsgleden, spesielt når du har det tøft. At noen ser deg, tilbyr litt hjelp. Det letter byrden”.

4.2.4 Tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse

Mellomlederne beskrev seg selv som selgere som hadde stor glede av å kunne ”eie og drive egen butikk”. Optimalt salg som var målet de jobbet mot.

Selge, drive og være til stede i ”min butikk”. Når de fikk tillit til å drive egen avdeling opplevdes det som motiverende og de beskrev dette som et stort ansvar. Muligheter til å påvirke og bidra i arbeidet, på avdelingen og på hvordan de promoterte varer for best mulig salg, var klart styrkende på engasjement og energi. Når de deretter oppnådde gode tall kjente de mestringsfølelse og stolthet, og arbeidsgleden ble stor!

”Sist jeg kjente arbeidsglede var når jeg var i butikken, og ekspederte flere kunder samtidig. Jeg hadde kontroll og kundene var fornøyde og gav gode tilbakemeldinger”.

”En god dag for meg er når jeg er i butikken på en travel dag”.

”Vi er hele tiden tente på å gjøre endringer for å selge mer, for selv om det ikke er mine penger så handler det om at det er ”min butikk”.

Utfordringer og utviklingsmuligheter. Analysen viste at behovet for utfordringer og utvikling var et individuelt og variert behov. Bedriften tilbød mange utviklingsmuligheter for den som ønsket det, og mellomlederne opplevde dette som veldig positivt. Samtidig fortalte de at det å finne tid og rom for nødvendig opplæring og utvikling, kunne være en utfordring.

For to av informantene var det viktig for arbeidsgleden at de opplevde mulighet til å vokse og utvikle seg gjennom nye utfordringer i arbeidet sitt. Tre informanter var derimot tydelige på at det var viktig å skjerme seg for ytterligere utfordringer enn de allerede hadde.

Et forhold som bidro til å styrke håndteringen av mellomlederrollen var lederutviklingskurs. Informantene hadde erfart at kursene hadde gitt dem tid og rom for refleksjon, personlig utvikling og bevisstgjøring av å ha en positiv innstilling på jobb.

4.3 På hvilken måte opplever mellomledere at arbeidsglede har betydning for helsen deres?

Under intervjuene beskrev mellomlederne en generell overbevisning om at arbeidsglede hadde betydning for opplevd helse. Flere hadde også erfaringer som støttet dette.

Mellomlederne beskrev først og fremst helse som det å ha en funksjonell kropp. Samtidig sa de at helse var noe de kunne oppleve som både fysisk og psykisk fungering/ikke-fungering. Flere hadde erfart at god helse hadde vært styrkende på arbeidsgleden, og at liten arbeidsglede kunne være en fare for helsen.

Analysen viste at flere av mellomlederne hadde opplevd redusert helse på grunn av stressende forhold på jobben, eller på grunn av et stort engasjement. Dette hadde også vært en belastning for kollegaene å observere utenfra.

”Jeg hadde ikke fravær når det stod på som verst, jeg gikk på viljen. Men jeg hadde ingen arbeidsglede, og jeg hadde ingenting når jeg kom hjem. Mentalt var jeg på jobb 24- timer i døgnet. Mentalt kjente jeg stor depresjon”.

Analysen viste at blant annet manglende mestringsfølelse kunne bidra til negativt stress, og i ytterste konsekvens sykdom.

”Når jeg startet i denne rollen merket jeg at det ble psykisk stress, og jeg ble faktisk sykemeldt av det”.

En annen informant som også hadde vært sykemeldt på grunn av stressende forhold, hadde i en lengre periode opplevd høyt sykefravær hos sine ansatte. Hun hadde kjent hva stress kunne gjøre med kroppen, og hun opplevde at kroppen gikk tom for energi;

”Jeg kjente at jeg ble kvalm når jeg måtte ringe etter folk igjen. Jeg mistet oversikt, lurte på hva jeg hadde glemt, følte at det begynte å brenne bak meg. Og det sliter”.

Analysen viste at mellomlederne hadde en bevissthet om å ta vare på egen og kollegaers helse. Mellomlederne hadde erfart at dersom de hadde det bra på jobb, så bidro det til å ivareta helsen deres.

Informantene hadde samlet erfart at forhold som høyt sykefravær hos ansatte, utfordrende relasjon til leder, manglende støtte, stort engasjement, liten mulighet til å påvirke og bidra, samt for høye krav hadde påvirket grad av arbeidsgleden og helse i negativ retning.

4.4 Oppsummering av funn

Studiens problemstilling er *Hvilke forhold er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede, og hva kan utledes av deres erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsgleden innen privat servicenæring.*

Det første forskningsspørsmålet er hvordan mellomledere forstår og opplever arbeidsglede. Forholdene som ble trukket frem her var en kropp full av energi, engasjement samt selvtillit og trygghet. Samtidig ble det også vektlagt at arbeidsglede oppleves og påvirkes både på jobb og hjemme. Forhold som var styrkende for arbeidsgleden var:

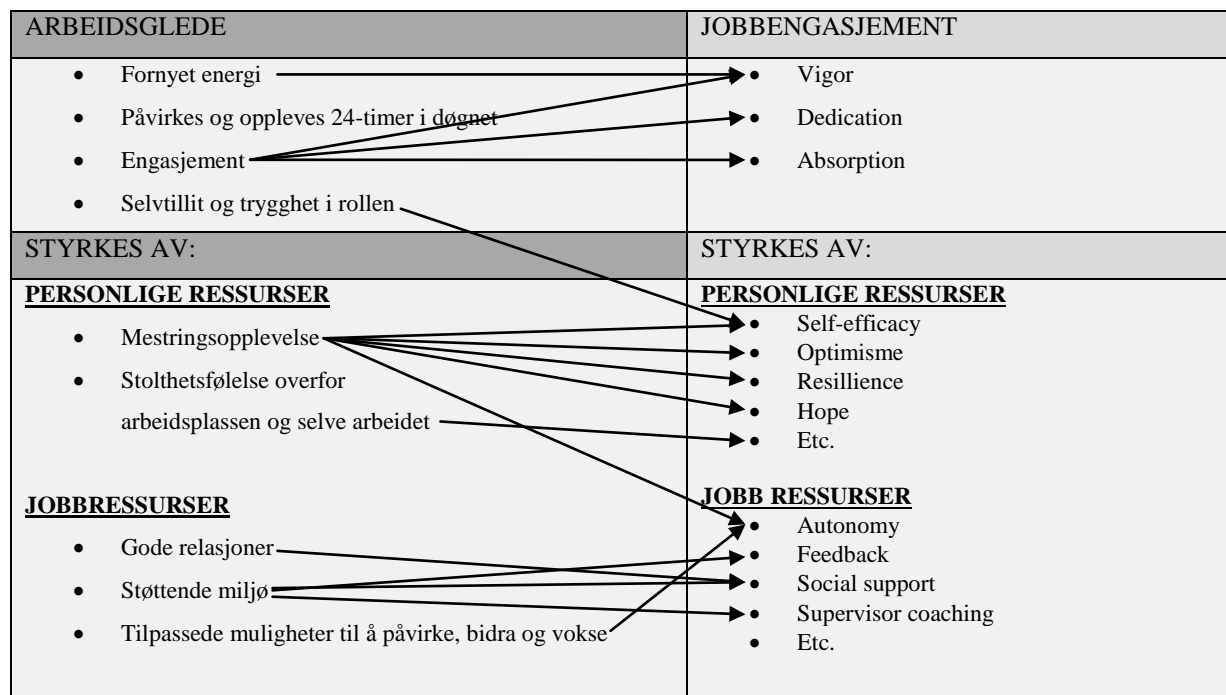
- Mestringsopplevelse
- Gode relasjoner og støttende miljø
- Stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet
- Mulighet til å påvirke, bidra og vokse

Det andre forskningsspørsmålet er på hvilken måte mellomlederes arbeidsglede har betydning for helsen. Analysen fant god støtte for en mulig sammenheng mellom arbeidsglede og opplevd helse.

På neste side presenteres en skjematisk sammenligning av informantenes beskrivelse av arbeidsglede og Schaufelis konstruksjon av jobbengasjement (figur 5). Skjemaet viser at ressurser for og karakteristika av arbeidsglede og jobbengasjement samsvarer i stor grad. Selv om forskning gir god støtte for jobbressursene i JDR-modellen, er de også ment som eksempler på ressurser for engasjement. Når målet er å tilpasse den aktuelle settingen, er det mulig at noen forhold bør vektlegges mer enn andre, eller til og med byttes ut, ettersom ulike yrker og settinger kan vektlegge ulike ressurser for jobbengasjement. For eksempel viste analysen i denne studien at *stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet* var en viktig byggestein for mellomledernes arbeidsglede. Dette funnet har jeg derfor valgt å plassere under personlige ressurser på ”etc” i JDR- modellen.

Et funn i studien som skiller seg ut fra begrepet jobbengasjement er at *arbeidsglede påvirkes og oppleves 24- timer i døgnet*. JDR-modellen trekker ikke frem det økologiske mennesket. Den viser ikke at arbeidsgleden også påvirker mellomledernes liv og helse i andre settinger, og på andre tidspunkt enn kun i arbeidstiden. I tillegg har jeg funnet at mellomlederes opplevelse av *selvtillit og trygghet* i rollen, er en karakteristikk på arbeidsglede, en positiv

konsekvens av mestringsopplevelse, støttende miljø, gode relasjoner og muligheter for å påvirke, bidra og vokse. Dette er i kontrast til JDR-modellen som plasserer self-efficacy (selvtillit) som en ressurs (byggestein) for jobbengasjement.



Figur 5 viser sammenligning mellom studiens funn og JDR-modellen.

4.5 Kritiske vurderinger av resultat og funn

Jeg har i studien hatt et helhetlig syn på mennesket, helse og arbeidsglede. Det har vært viktig å få fylldige beskrivelser av mellomledernes erfaringer og forståelse av arbeidsglede. Dette er i samsvar med Sørhaugs (1996a) anbefalinger av tykke beskrivelser. De omfattende beskrivelsene gav imidlertid utfordringer i forhold til å gjennomføre en systematisk og vitenskapelig analyse, nettopp på grunn av transkripsjonsmaterialets størrelse. Det har krevd mange timers arbeid, og mye av tiden har gått til å lese, lytte, notere og systematisere.

Det er to forhold som kan ha bidratt til at det har oppstått feil i matrisene. Det ene er at materialet var stort, og det andre er at arbeidet ble gjort manuelt. Det kan ha medført menneskelige feil. For å motvirke feil er det imidlertid lagt ned et omfattende arbeid for å sikre best mulig kvalitet. Matrisene har vært nyttige ved at de har bidratt til å gi en oversikt

over materialet. Også artefaktene har bidratt til å løfte, avgrense og generalisere det detaljrike meningsinnholdet fra transkripsjonsmaterialet.

Funnene i studien gir ingen nyskapende resultater. Men det var overraskende at flere av mellomlederne hadde erfart såpass stressende forhold på jobb at det hadde bidratt til å redusere arbeidsglede og helse i betydelig grad. Dette var overraskende ettersom jeg hadde valgt en bedrift som fremstod som det gode eksemplet på en helsefremmende bedrift. Samtidig er funnene i tråd med påstanden om at moderne arbeidsliv er preget av høye krav og liten tid til å utføre arbeidet.

5. DRØFTNING

5.1 Byggesteiner for arbeidsglede

Arbeidsglede, og byggesteiner for arbeidsglede, er dynamiske fenomener som påvirker hverandre. Stor arbeidsglede kan styrke nærvær på jobb (Vinje & Ausland, 2012 a) og gi mange positive konsekvenser for individ, organisasjon og samfunn. Analysen viser at når mellomledere opplever *mestringsopplevelse, stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet, sosial støtte og gode relasjoner samt tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse* kan det bidra til stor arbeidsglede.

Flere av studiens mellomledere beskrev at de kom inn i jobben med et stort engasjement. Wikman (2005) minner om at individ og grupper kan starte i arbeidet med stort engasjement, men grunnet organisatoriske endringer eller vanskelig forutsetninger til å gjennomføre arbeidet, kan de ende opp i frustrasjon og utbrenthet. I følge Udd (2009) er rekruttering av dyktige mellomledere en stor og viktig investering for organisasjoner. Forskeren anbefaler arbeidsgivere å sørge for ytre organisatoriske forutsetninger som fremmer mellomledernes bærekraft og arbeidsglede, hvis målet er å oppnå optimal avkastning på investeringen. I lys av dette er det grunn til å hevde at masteroppgaven tilfører betydningsfull kunnskap for praksis.

5.1.1 Ytre jobressurser i arbeidsmiljø, organisasjon og ledelse

Gode relasjoner og støttende miljø



Figur 6 trekker frem byggesteinen "gode relasjoner og støttende miljø" i arbeidsgledegrummuren.

Gode relasjoner

Jeg fant at gode relasjoner kan være en ubetinget positiv jobbbressurs som befinner seg mellom mennesker på jobb og hjemme. Gode relasjoner kan være en god indikator på arbeidsglede og helse. En relasjon mellom to mennesker handler egentlig om to relasjoner (Levin, 2004), som for eksempel mellomlederens relasjon til egen leder, og lederens relasjon til mellomlederen. Gode relasjoners betydning for arbeidsglede samsvarer også med hva Spurkeland (2009), Vinje (2007), Velten (2003), Borg (2007), Minsaas (2009) og Udd (2009) har trukket frem. *"Glede skaper du ikke alene, du må ha noen å skape glede sammen med"* (Minsaas, 2009, s. 79).

Et godt samarbeidsklima er betydningsfullt for trivsel og effektive organisasjoner (Falkum, Hagen, & Trygstad, 2009). Bolman & Deal (2009) minner om at ledere bruker store deler av arbeidsdagen til og omgås andre mennesker. Forfatterne hevder at gode relasjoner er en av ledernes viktigste arbeidsredskap, med stor betydning for deres individuelle jobbtillfredshet og effektivitet i arbeidet. Organisasjoner preget av gode relasjoner kan bidra til å forebygge konflikter, redusere prestasjonsangst, styrke pågangsmot og utvikling (Spurkeland, 2009). Gode relasjoner gir også bedre forutsetninger for å gjennomføre den vanskelige samtalen med positivt resultat, samt bedre forutsetninger for å utføre gode prestasjoner (Spurkeland, 2009; Weare, 2002). Forskning viser også at relasjoner karakterisert av en holdning om *"at jeg vil deg vel"* og *"de andre vil meg vel"*, kan være en god grunnmur for positivt nærvær på jobb, samt et ønske om å bidra med egne ressurser (Vinje & Ausland, 2012 c).

Informantene var avhengige av å samarbeide med ulike mennesker på ulike nivå i bedriften for å være i stand til å mestre mellomlederrollen (empower). I tillegg til at de måtte håndtere gode kunderelasjoner, måtte de også samarbeide med egen leder, med HR-avdeling, mellomleder-kollegaer, ansatte og ulike kollegaer på andre avdelinger. De hadde erfart at når relasjonene var gode, bidro det til å gjøre samarbeidet betydelig enklere samtidig som arbeidsgleden ble styrket. I kontrast til dette funnet viser en undersøkelse en økning i ansatte som opplever en dårlig relasjon mellom ansatte og leder, og mellom ansatte, en økning som gjelder hos begge kjønn (SSB, 2008). Dette støttes også i en Fafo-rapport som fant at en av fire opplever å ha et problematisk samarbeidsforhold med ledelse eller kollegaer (Bråten, Andersen, & Svalund, 2008).

I følge informantene ble kvaliteten på relasjoner styrket av forhold som *positivitet, gjensidig tillit, åpenhet og trygghet*. Blide og kjekke kollegaer styrket arbeidsgleden samtidig som positivitet og glede smittet over på andre i miljøet. Denne positive spiraleffekten samsvarer også med tidligere litteratur og forskning (Hauger, Højland., & Kongsbak, 2008; Kaufmann & Kaufmann, 2009; Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at tillit i relasjoner er selve grunnmuren i lederens plattform når hun skal utføre sin funksjon på en effektiv måte. Tillit mellom ansatte og leder er også viktig i den nordiske arbeidsmodellen som er karakterisert av partssamarbeid (Løken, 2009). Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til en studie utført i Canada som inkluderte en stor detaljvarekjede. Dette var en omfattende studie over tid, som fant at tillit til og fra ledelsen hadde sammenheng med organisasjonens salgsprestasjoner. Det er grunn til å anta at dette funnet kan overføres til andre detaljvarekjeder.

I denne studien ble spesielt relasjon til leder trukket frem som avgjørende for arbeidsglede og helse, noe som samsvarer med styrkende arbeidsgledeforhold funnet hos sosialarbeidere (Soggiu, 2011). Samtidig står det i kontrast til hva Kvisten (2011) fant i sin studie av arbeidsgledeforhold for fysioterapeuter. Dette kan henge sammen med at informantene i Kvistens studie var tilfredse med sin nærmeste leder. Så lenge relasjon til leder fungerer bra, kan dette bli et forhold som tas for gitt og derfor ikke bringes naturlig opp.

Gode relasjoner, hjemme og på jobb, kan gi påfyll av energi og styrke helsen, mens dårlige relasjoner over tid kan stjele energi og bidra til negativ stressopplevelse og føre til dårlig mental og fysisk helse (Spurkeland, 2009; Weare, 2002; Wilkinson & Marmot, 2005). Dette samsvarer også med funn i min masterstudie. I kontrast til dette funnet finnes en utfordring i moderne arbeidsliv. I følge Skogstad (2003) peker nemlig tendenser i norsk arbeidsliv mot økende krav og liten tid til å pleie relasjoner. Denne utfordringen støttes også i en Europisk arbeidsmiljøundersøkelse som fant at Norge er blant de landene i Europa som i størst grad oppgir stramme tidsfrister i arbeidet (Aagestad, 2013).

Samlet gir tidligere forskning og funn i denne studien belegg for å anbefale fokus og ressurser på å ivareta og styrke gode relasjoner i et moderne arbeidsliv.

Støttende miljø

Jeg fant at støttende miljø kan være en betinget positiv jobbressurs, og en god indikator på arbeidsglede og helse. Betingelser kan være at relasjonen mellom sender og mottaker av støtten oppleves som god, eller at støtten som gis, faktisk er ønsket av mottakeren.

Støttende miljøer er i samsvar med helsefremmende strategier (ENWHP, 2007; HeFa, 2002; WHO, 1986) og byggesteiner for arbeidsglede trukket frem av Velten (2003), Roberts & Davenport (2002), Christensen et al (2008), Salanova et al (2006), Udd (2009) og Skagert et al (2008).

Informantene hadde erfart at støtte fra organisasjonen og ulike relasjoner bidro til å styrke arbeidsglede og helse. Støttende miljøer kan fungere som beskyttelse mot risiko for helse, sette mennesket i stand til å styrke kompetansen og utvikle personlig selvtillit, mens sosial isolasjon og utestenging er forbundet med forringet helse (Tones & Green, 2004; WHO, 1991). I tillegg til å være en viktig determinant for å ivareta og styrke helse (Nutbeam, 1998), er sosial støtte en jobbressurs som kan fremme engasjement og motivasjon (Bakker & Leiter, 2010a; Hakanen & Roodt, 2010).

Verdien av sosial støtte kan variere mellom ulike individ, yrkesgrupper og settinger (Sonnentag, Doormann, & Demerouti, 2010), og den kan innebære ulike former for støtte. Sosial støtte kan inkludere emosjonell støtte, informasjonsdeling og tilgang til materielle ressurser og tjenester (Nutbeam, 1998). Omfattende forskning viser at støtte fra venner, familie, kollegaer og arbeidsgivere er en stor ressurs for å håndtere ulike stressituasjoner på en god måte (Holmberg et al., 2009). Tidligere forskning viser at kvinnelige ledere i liten grad opplever støtte fra sin nærmeste leder, men at de hovedsakelig får støtte og motivasjon fra partner og familie (Amble & Gjerberg, 2009).

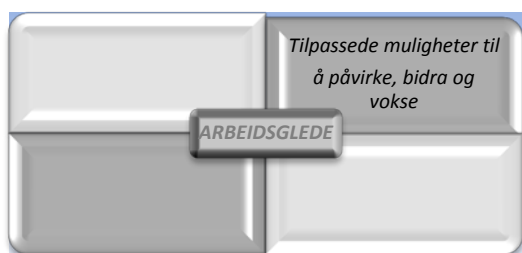
Sosial støtte er en viktig buffer for å fremme helse og nærvær hos både kvinner og menn i privat og offentlig sektor (Bernin, 2002; Lidwall & Marklund, 2006). Et støttende organisasjonsklima har sammenheng med mindre forekomst av utbrenthet, og er således en viktig faktor for bærekraftige ledere (Udd, 2009). Mangel på organisatorisk støtte kan derimot være en fare for helsen (Gellis & Kim, 2004; Väänänen, Pahkin, Kalimo, & Buunk, 2004).

Støtte i form av å bli sett og hørt, samt motta positive tilbakemeldinger på utført arbeid, var styrkende på informantenes arbeidsglede. Dette bidro til økt mestringsopplevelse,

stolthetsfølelse, selvtillit og trygghet. Negative tilbakemeldinger derimot kunne være stressende dersom disse ikke ble gitt på ”riktig” måte. Betydningen av tilbakemeldinger, av å bli sett, samsvarer også med hva forskning har funnet som betydningsfullt for mannlige mellomledere innen industri (Rindal, 2008) og ansatte i NAV (Minsaas, 2009). I et helsefremmende arbeidsliv trenger ansatte konstruktive og anerkjennende tilbakemeldinger og invitasjon til dialog. Stadig flere opplever at de får tilbakemeldinger i arbeidet og har gode utviklingsmuligheter (SSB, 2008). Samtidig oppgir 27 % at de sjelden eller aldri får tilbakemeldinger fra overordnede (SSB, 2008).

Oppsummert gir funn i studien og tidligere forskning belegg for å anbefale arbeidsgivere til å bygge støttende miljøer på arbeidsplassen som inkluderer jevnlige tilbakemeldinger på utført arbeid.

Tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse



Figur 7 trekker frem byggesteinen "tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse" i arbeidsgledegrunnmuren.

Analysen viser at **tilpassede muligheter til å påvirke og bidra** kan være en betinget positiv organisatorisk jobbressurs, og en indikator på arbeidsglede og helse. Betingelser kan være at mellomlederen besitter energioverskudd og motivasjon til og orke å involvere seg. For at mellomledere skal oppleve et ønske om, og ha mot til, og bidra med sine ressurser, kan det i følge Vinje og Auslands (2012 b, s. 6) forskning være avgjørende "at personen opplever å være trygg, finner situasjonen meningsfull og har nødvendige indre og ytre ressurser i sin arbeidsrolle". Jobbressursen tilpassede muligheter til å påvirke og bidra samsvarer med helsefremmende strategier, og med arbeidsgledeforhold trukket frem av blant annet Velten (2003) og Borg (2007).

I lys av dette bakteppet er det grunn til å anbefale arbeidsgivere å organisere arbeidet på en slik måte at mellomledere opplever mulighet til å selge, drive og være tilstede i avdelingen, og til å påvirke og bidra for å nå målsettinger. Dette kan skape et stort engasjement.

Samtidig er det viktig å vektlegge individuelle forventninger og tilnærminger til mellomlederne. Analysen viser for eksempel at mellomledere som har små barn eller er nyansatte, kan ha behov for noe mindre krav for å oppleve overskudd til påvirke og bidra i prosesser på arbeidsplassen.

I følge Arbeidsmiljøloven er arbeidsgiver pålagt å vektlegge arbeidstakers mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar i den enkeltes arbeidssituasjon (§4-2-2) (Lovdata, 2005). Det er den som har skoene på som vet best hvor skoen trykker (Tveiten, 2007). Ansattes delaktighet på arbeidsplassen antas å bidra til styrket helse (Polanyi et al., 2000). Samtidig forventes det at deltagelse vil gi positiv effekt på virksomhetens drift, *fordi de ansattes innsats og kompetanse er avgjørende for virksomhetens produktivitet (Idebanken, 2012, s.102).*

Når ansatte får mulighet til å delta og bidra i beslutningsprosesser kan det bidra til å styrke opplevelse av mening i arbeidet, styrke eierskap og motivasjon i arbeidet, noe som kan komme til uttrykk i form av glede og stolthet i arbeidet (Antonovsky, 1987). I en Fafo-rapport kommer det imidlertid frem at ledere kun opplever en innflytelsesgrad på 3,6 av 5 mulige (Falkum et al., 2009), noe som er mindre enn forventet. For informantene i studien bidro det til stor motivasjon når de fikk mulighet til å bidra til økt salg samt muligheten til å drive og være til stede i egen avdeling. Så lenge arbeidsoppgavene var overkommelige.

Analysen viser at *tilpassede muligheter for å vokse* kan være en betinget positiv organisatorisk jobbbressurs, og en indikator på arbeidsglede og helse. Mulige betingelser kan være bevissthet og ivaretagelse av individuelle behov samt realistiske forventninger til målsettinger, prestasjoner og tidsfrister. Denne byggesteinen samsvarer med arbeidsgledeforhold trukket frem av Lillestrøm-erklæringen (HeFa, 2002), Velten (2003), Vinje (2007), Roberts & Davenport (2002), Bakker & Leiter (2010c), Schaufeli & Salanova (2007) og Holmsen (2004).

I følge Arbeidsmiljøloven er arbeidsgivere pålagt å legge til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling i arbeidet (§4-2-2) (Lovdata, 2005). Christensen og kollegaer (2009) fant i sin studie at det gav styrket mening i arbeidet og organisatorisk

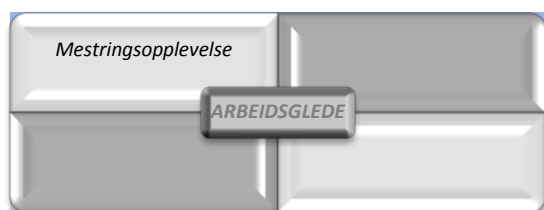
tilknytning når ansatte opplevde muligheter for utvikling i jobben, noe som også bidro til økt velvære. Men læring og utvikling krever også egeninnsats. Funn i studien viser at grad av overskudd og motivasjon for nye utfordringer var individuelle. I følge Andreassen & kollegaer (2007) er utfordringer nødvendig for å utvikle nye ressurser. Samtidig minner forskerne om at vedvarende stressberedskap er helsefarlig. Kroppen trenger perioder hvor den henter seg inn og lader batteriene. Vektlegging av individuelle behov, ressurser og potensial vil også være i samsvar med Helsefremmende arbeidsplasser (HeFa, 2002) og politiske folkehelseanbefalinger (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013).

Informantene snakket varmt om lederutviklingskursene de hadde deltatt på. Nyelig forskning viser at lederutviklingskurs ofte ikke fører til konkrete endringer i lederens lederpraksis (grunnet manglende støtte i organisasjonen, samt manglende involvering og forankring) (Lysø, 2009). Samtidig viser Lysøs forskning at ledere selv opplever stort utbytte av lederkursene gjennom å få satt av tid til refleksjon og erfaringsutveksling, noe som kan fremme læring, utvikling, identitetsstyrking og fellesskapsfølelse. Lederutviklingskurs kan være en strategi for å sette mellomledere i bedre stand til å håndtere en krevende rolle (Gellis & Kim, 2004).

Oppsummert viser studiens funn og tidligere forskning at det er god dekning for å anbefale arbeidsgivere til å organisere arbeidet på en slik måte at mellomledere opplever tilpassede muligheter til å påvirke, bidra og vokse.

5.1.2 Personlige ressurser

Mestringsopplevelse



Figur 8 trekker frem byggesteinen "mestringsopplevelse" i arbeidsgledegrunnmuren.

Jeg fant mestringsopplevelse som en ubetinget positiv personlig jobbressurs som også kan være en god indikator på arbeidsglede og helse. Mellomlederne beskrev en hektisk

arbeidshverdag og en krevende rolle. Jeg finner det derfor lite sannsynlig at mestringsopplevelsen kunne bli så stor at den bidro til negative konsekvenser for arbeidsglede og helse. Hadde de derimot hatt en jobb som opplevdes som lite utfordrende, kan det tenkes at mestringsopplevelsen ble så stor at de kjedet seg og følte seg mindre betydningsfulle (se Mestringstrappen figur 13). Det er grunn til å anta at en slik arbeidssituasjon kan påvirke arbeidsglede og helse i negativ retning.

Mestringsopplevelse kan settes i sammenheng med kardinalprinsippet for helsefremmende arbeid, empowerment. Dette samsvarer også med WHO's anbefalinger for helsefremmende fokus (Smith et al., 2006), helsefremmende arbeidsplasser (HeFa, 2002) og arbeidsgledeforhold trukket frem av annen faglitteratur og forskning (Borg, 2007; Børtnes, 2003; Christensen et al., 2008; Grimsmo & Hilsen, 2000; Minsaas, 2009; Nerstad, 2012; Schaufeli & Salanova, 2007; Slokvik, 2012; Spurkeland, 2009; Udd, 2009; Vinje, 2007).

Knardahl (2011) hevder at kontroll i arbeidet er en viktig motivasjonsfaktor, samtidig som fravær av kontroll kan føre til store helseskader. I samsvar med Bakker et al (2010) bekrefter funn i masteroppgaven at mestringsopplevelse når kravene er høye, kan bidra til høy arbeidsglede, et skikkelig energikick! Og motsatt bekreftes at høye krav kombinert med lav mestringsopplevelse kan bidra til negative konsekvenser som redusert arbeidsglede og helse, med sykefravær som mulig konsekvens.

Arbeidsgivere bør ha kontinuerlig dialog med sine ansatte, som går ut over den årlige medarbeidersamtalen, om opplevd balanse mellom ressurser og krav (Antonovsky, 1987). En god balanse mellom evner og utfordringer kan bidra til mestringsopplevelse (Xanthopoulou, Bakker, & Ilies, 2012) eller det som Johannessen & Olsen (2008) kaller for en positiv mestringsone. I kontrast vil mangel på riktig og tilstrekkelig kompetanse gi et dårlig utgangspunkt for å bli i stand til å kontrollere arbeidet og samtidig ivareta kvalitet i arbeidet (Mac, 2008).

Arbeidsmiljøundersøkelser som sammenligner arbeidsmiljøforhold i EU viser at Norge er blant landene som skårer høyest på jobbintensitet (Arbeidsdepartementet, 2010a).

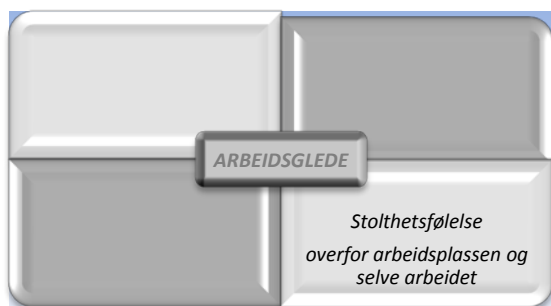
Mestringsopplevelse og stress henger nøye sammen, og negativt stress kan oppstå når kravene er høyere enn mestringsressursene (Gammersvik & Larsen, 2012). Samtidig vil positiv håndtering av stressende situasjoner gi fremtidig mestringskompetanse (Antonovsky, 2000; Gammersvik & Larsen, 2012). I studien fant jeg blant annet at lav bemanning og høyt fravær

hos ansatte hemmet mellomledernes mestringsfølelse og fleksibilitet i forhold til arbeidstiden. Tiden strakk ikke til når mellomlederne måtte steppe inn i butikken i stedet for å gjøre oppgaver på kontoret. Dette bidro til opplevelse av stress.

Nerstads (2012) studie viser at organisasjoner bør bygge *mestringsklima* fremfor *prestasjonsklima* for å oppnå bærekraftig arbeidsglede og helse hos ansatte. Betydning av mestringsopplevelse er også tydelig i denne studien.

I lys av tidligere forskning og funn i denne studien, er det grunn til å anbefale fokus på mestring og bruk av andre teorier som for eksempel Lazarus *coping-teori* (Gammersvik & Larsen, 2012), Banduras *self-efficacy-teori* (Mæland, 2005), Antonovskys (2000) teori om *opplevelse av sammenheng*, eller Johannessen & Olsens (2008) *mestringsteori* komplementært til JDR-modellen. Dette kan gi økt fokus på mestring og prosessene som bidrar til mestring. Samtidig kan også Mestringstrappen (figur 13) være nyttig som en oversiktsmodell over påvirkningsforhold og mulige konsekvenser av mestringsopplevelse.

Stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet



Figur 9 trekker frem byggesteinen "stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet" i arbeidsgledegrunnmuren.

Studien finner stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet som en betinget positiv personlig ressurs for arbeidsglede. Byggesteinen stolthetsfølelse samsvarer godt med hva Velten (2003), Vinje (2007), Roberts og Davenport (2002) og Bakker & Leiter (2010c) har trukket frem som betydningsfulle forhold for arbeidsglede. Opplevelse av å kunne identifisere seg med arbeidsplassens verdier og visjoner, å kjenne organisasjonstilhørighet og yrkesstolthet, er en positiv drivkraft. Dette samsvarer også med helsefremmende arbeidsplasser (HeFa, 2002). Opplevelse av mening i arbeidet er en viktig indre motivasjonsfaktor (Sletteland & Donovan, 2012). Affektivt engasjement, følelsesmessig

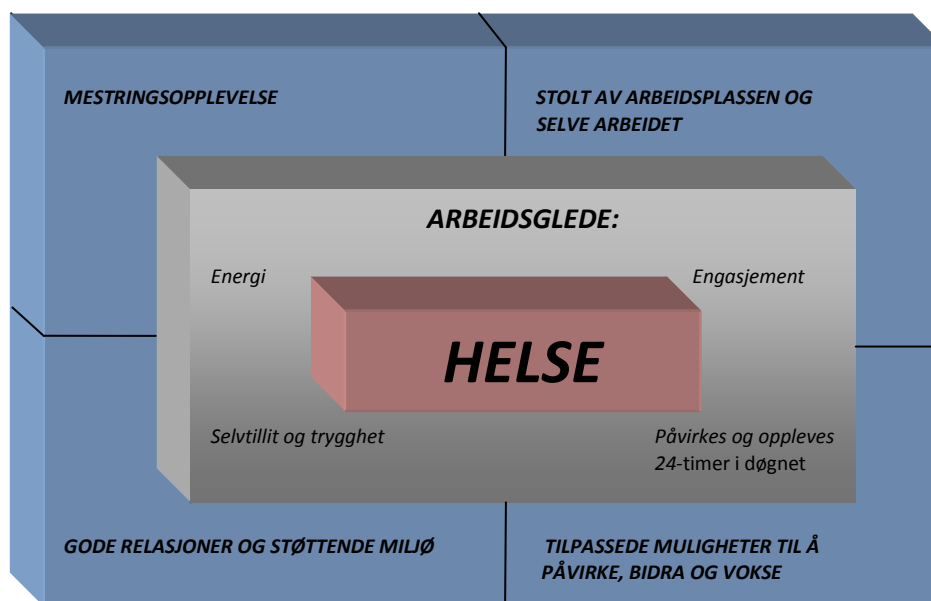
identifikasjon og tilknytning til arbeidsplassen, har sterk positiv sammenheng med produktivitet, positive organisatoriske handlinger og nærvær (Borg, 2007). Funnet i studien sammenfaller også med hva Dysvik (2010) fant i sin studie; det er først og fremst indre motivasjon som utløser glede og engasjement. I følge Graves et al (2012) er det avgjørende for prestasjoner, velvære og positive konsekvenser for organisasjonen at motivasjon er drevet av *glede* i arbeidet, og ikke bare en pliktfølelse av å *måtte* arbeide.

I et kritisk helsefremmende perspektiv kan det imidlertid tenkes at høy grad av stolthetsfølelse i arbeidet, kan være en fare for arbeidsglede og helse. Dersom for eksempel stort jobbenngasjement skapes samtidig som ansatte ikke har tilgang på viktige jobbressurser, kan det føre til negative helsekonsekvenser.

Masterstudien viser at rammebetingelser som tilstrekkelig tid, støtte, kompetanse, evne og bemanningsressurser for å utføre arbeidet på en god måte er avgjørende for å ivareta og styrke arbeidsglede og helse når ansatte er stolt av arbeidet sitt. Dette samsvarer også med andre forskningsfunn (Siegrist et al., 2004).

5.2 Arbeidsglede og helse

Høye krav i arbeidslivet er ofte nødvendig for å være konkurransedyktig i et krevende arbeidsmarked. I dette bildet kan balansen mellom hvor mye arbeidsgivere kan presse organisatoriske forhold, menneskene og systemene, og samtidig ivareta et forsvarlig og helsefremmende arbeidsmiljø komme i konflikt med hverandre. Som kapittel 4 og 5 har vist, påvirket mellomledernes arbeidsglede også helsen deres. Dette samsvaret med siste Folkehelsemelding (Helse- og omsorgsdepartementet, 2013) som hevder at styrking av helsefremmende forhold som sosial støtte, deltagelse og mestringsopplevelse kan forebygge psykiske og fysiske helseproblemer.



Figur 10, En grunnmur for arbeidsglede og helse, viser en forenklet modell av funnene i studien. Modellen viser hvilke byggesteiner (blå) som styrker arbeidsglede (grå). Samtidig viser modellen at arbeidsglede også er en viktig grunnmur for å ivareta og styrke helse (rød).

Flere informanter i studien hadde erfart at brist i en eller flere av byggesteinene for arbeidsglede kunne føre til negativt stress og påvirke helsen negativt. En dårlig grunnmur for arbeidsglede kan relateres til en patogen prosess i JDR- modellen, hvor det er ubalanse mellom krav og ressurser. Analysen viser at spesielt den *mentale helsen* er sårbar når ressurser for arbeidsglede ikke oppleves som tilstrekkelig, noe som også samsvarer med en rapport fra WHO (Lie et al., 2002).

Forskning viser at det ikke er uvanlig av ledere blir sykemeldt som følge av stress, og overbelastede ledere antas også å være et dårlig utgangspunkt for å utøve god ledelse overfor ansatte (Mac, 2008). *Det er først og fremst arbeidsmiljøet som er avgjørende for utvikling av utbrenthet og negativt stress* (Åsgård, 2008, s. 23). Belastninger kan imidlertid oppleves ulikt av forskjellige individer (Gammersvik & Larsen, 2012). Høye psykososiale og fysiske krav, liten kontroll i og over arbeidssituasjonen, samt konflikter og manglende støtte, er imidlertid forhold som er kjent for å kunne være en fare for helsen (Gamperiene et al., 2007).

I JDR-modellen (Bakker & Leiter, 2010c) og Vinjes studie (2007) er det *absorpsjon* som gir størst fare for å frembringe usunn adferd. Jobbengasjementfaktorene *dedikasjon* og *energi* er derimot funnet til å være helsestyrkende forhold over tid (Innstrand, Langballe, & Falkum, 2012). Funn i denne studien viser at stor dedikasjon i arbeidet krever gode *rammebetingelser*

for å utføre arbeidsoppgavene på en god måte, når målet er å ivareta og styrke ansattes arbeidsglede og helse.

Viktige jobbressurser som kontroll i arbeidet, sosial støtte, ledercoaching, godt arbeidsklima og tilbakemeldinger på utført arbeid kan gi drivkraft til jobbengasjement, og fungere som buffer mot stressopplevelse som følge av jobbkrav (*salutogen prosess*) (Speitzer, Lam, & Fritz, 2010). Samtidig trekker forskerne frem studier som viser at jobbkrav som tidspress, jobbusikkerhet, overbelastning og jobb-familie-konflikt kan tappe ansatte for energi, skape stressopplevelse og medvirke til utbrenthet. Dersom jobbkravene blir for krevende kan det bidra til at ansatte distanserer seg fra jobben, fremfor å være dedikert og oppslukt av arbeidet (*patogen prosess*). Speitzer et al (2010) viser til Bakker og kollegaer som anbefaler arbeidsgivere å *fokusere på balansen* mellom jobbkrav og jobbressurser når målet er å styrke engasjement, fremfor å bare se på ressurser og krav hver for seg.

Forskning viser at konflikter som ikke løses kan ha store negative helsekonsekvenser for ansatte (Theorell, 2006), noe som også støttes i denne studien. I følge Åsgård (2008) er konflikter en naturlig del av arbeidslivet. Men dersom konfliktene får utvikle seg over tid og sette seg, kan det bli energitappende og ødeleggende for menneskene og organisasjonen. For å ivareta og styrke arbeidsglede og helse er det avgjørende at konflikter tas tak i og håndteres på en god måte og på et tidlig stadium.

Konflikter og høyt stressnivå kan være et hinder for arbeidsglede og helse. Noblet & LaMontagne (2006) hevder at kronisk stress hos ansatte er et stort hinder for effektive organisasjoner ved å bidra til fravær, stor turnover og redusert jobbutførelse. Forskerne påpeker at stadig økende konkurranse på arbeidsmarkedet, i fremtiden vil sette et enormt press på bedrifter og deres ansatte. Stress på jobb vil derfor før eller siden berøre de fleste.

Samlet gir denne gjennomgangen belegg for å anbefale arbeidsgivere og ansatte til å vektlegge et fokus på identifisering, ivaretakelse og styrking av forhold som bidrar til arbeidsglede og helse gjennom involverende prosesser og dialog.

5.3 Positive gevinster av stor arbeidsglede

5.3.1 Individ

Mellomlederne beskrev arbeidsglede som et styrkende fenomen karakterisert av opplevd energi, engasjement samt selvtillit og trygghet i rollen. Samtidig hadde de erfart at grad av arbeidsglede var en tilstand som kunne påvirkes og oppleves 24-timer i døgnet.



Figur 11 viser at jobbressurser bidrar til arbeidsglede i form av energi, engasjement, selvtillit og trygghet. Samtidig oppleves og påvirkes arbeidsglede 24-timer i døgnet.

Jeg fant **energi** som en karakteristikk på arbeidsglede, som en ubetinget positiv personlig ressurs og god indikator på mellomleders arbeidsglede og helse. Det er vanskelig å se for seg at informantene kunne oppleve for mye energi ettersom de er en del av et krevende arbeidsliv og mange utviklingsmuligheter. De hadde erfart at grad av energi var noe de også tok med seg hjem. Energi kan relateres til *vigor* i Bakker og Demeroutis konstruksjon av begrepet *work engagement* (Shirom, 2010). Kvalitative og kvantitative studier utført av Bakker og Demerouti viser at engasjerte ansatte har mye energi, noe som også kan være en positiv indikator på grad av psykologiske helse (Shirom, 2010). Opplevelse at energioverskudd på jobb kan også ha en positiv påvirkning på livskvaliteten, samt bidra til at ansatte klarer å håndtere krav i arbeidslivet (Shirom, 2010). Dette samsvarer også med Hjorts (1994) helsedefinisjon om å ha overskudd i forhold til hverdagens krav.

Samtidig påpeker Richardsen & Martinussen (2008) at tiltak mot for store arbeidsbelastninger og konflikter er nødvendig for å øke ansattes energi i jobben, noe som også samsvarer med studiens funn. I følge Shirom (2010) minner Kahn om at fysisk og mental energi er en forutsetning for å bli i stand til å oppleve entusiasme og hengivenhet til arbeidsoppgavene.

Engasjement er den andre karakteristikken på arbeidsglede, og kan relateres til Bakker og Demeroutis konstruksjon av *work engagement*. Dette er en tilstand karakterisert av energi (*vigor*), entusiasme (*dedication*) og det å være dypt konsentrert i arbeidsoppgavene (*absorption*) (Shirom, 2010). Mellomlederne i studien så på seg selv som selgere, i tillegg til at de var mellomledere. Dyktige selgere er avgjørende for at moderne salgs- og serviceorganisasjoner kan oppnå suksess, og jobbengasjement er en viktig kilde til velvære og salgspersoners prestasjoner (Medhurst & Albrecht, 2011; Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011).

Jeg fant at betingelser måtte være tilstede for at et stort engasjement i arbeidet påvirket arbeidsglede og helsen positivt på lang sikt. Betingelser som tilgang på tilstrekkelig jobbressurser, evne til å kontrollere sin arbeidsiver (absorpsjon og dedikasjon) og tilstrekkelig restitusjon var betydningsfullt. I tillegg kunne det være avgjørende at motivasjonsdrivkraften var av positiv karakter som entusiasme og glede. Dette funnet kan relateres til den patogene og salutogene prosessen i JDR-modellen. Når ledere opplever et stort engasjement i arbeidet, kan det være avgjørende at betydningsfulle rammebetingelser og jobbressurser er til stedet. Dette kan være avgjørende for om ledere føres inn i en salutogen prosess fremfor en patogen prosess.

Ved oppstart av masteroppgaven valgte jeg *arbeidsglede* som begrep for å studere helse, fremfor jobbengasjement. Forskning hadde minnet meg om at engasjement ikke nødvendigvis trengte å være styrkende for helsen. Dette har jeg også fått bekreftet i denne studien.

Selvtillit og trygghet i lederrollen er den tredje karakteristikken på arbeidsglede, og en god indikator på arbeidsglede og helse. Selvtillit og trygghet på arbeidsoppgavene og menneskene på jobb kan tolkes som en gevinst av mestringsopplevelse, gode relasjoner, sosiale støtte, og tilpassede mulighet til å påvirke, bidra og vokse i rollen. Tones & Green (2004) påpeker at selvtillit kan påvirkes på ulike måter, men at den viktigste faktoren er at individet har tro på at hun har mulighet til å oppleve *kontroll* i situasjonen/rollen.

Borg (2007, s. 40) viser til Bandura når han definerer selvtillit som ”*en persons oppfattelse av hvor godt han kan utføre en fremtidig handling som kreves i en situasjon*”. Borg hevder at det er grunn til å anta at selvtillit har positiv sammenheng med produktivitet, god helse og velvære ettersom god selvtillit kan fungere som en buffer mot belastningen av høye krav og

større kapasitet til å forbedre egen livsstil. I følge Bandura vil tro på fremtidig mestringsopplevelse også være avgjørende for den indre motivasjonen (Rindal, 2008).

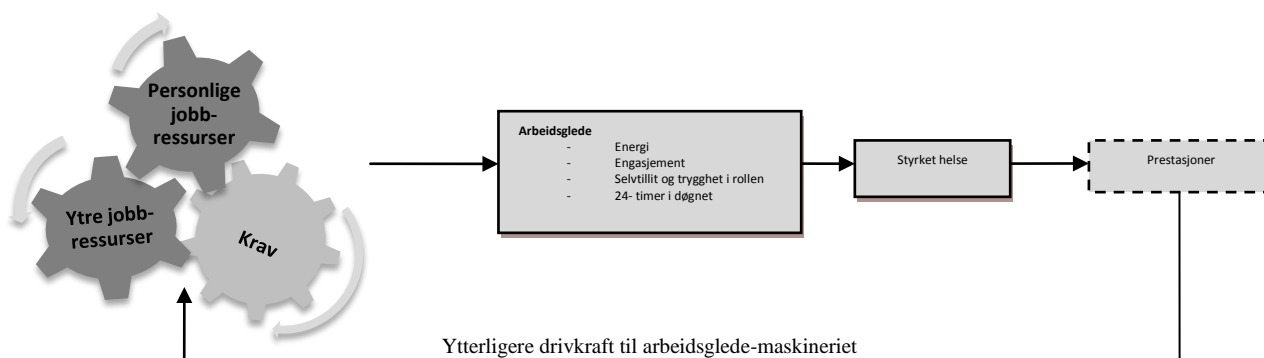
Lav selvtillit derimot kan bidra til at ansatte har mer fokus på seg selv, enn på selve oppgavene (Borg, 2007). Samtidig minner Borg om at høy selvtillit under visse betingelser kan bidra til negative konsekvenser ved for eksempel at en ikke er i stand til å gi opp selv om ressursene ikke er tilstrekkelige.

Borg (2007) oversetter den personlige ressursen *self-efficacy* i JDR-modellen til *selvtillit*. I følge Sweetman & Luthans (2010) kan *self-efficacy* relateres direkte til både vigør, dedikasjon og absorpsjon. Forskere hevder at både kollektiv og individuell *self-efficacy* kan predikere fremtidig jobbenngasjement (Salanova et al., 2010), samtidig som det kan være en helsestyrkende nærværsfaktor (Geving, 2009).

I studien fant jeg også at arbeidsglede er en ***tilstand som påvirkes og oppleves 24-timer i døgnet***, og at arbeidsglede kan påvirke helsen på jobb og på fritiden. Dette er i samsvar med Bronfenbrenners sosialøkologiske modell og helsefremmende arbeid som erkjenner at settinger samhandler gjensidig med hverandre (Tones & Green, 2004). Dette funnet kommer ikke frem i JDR-modellen, noe som viser gevinsten av å stille åpne spørsmål til empirien fremfor bare å teste ut en teori.

5.3.2 Organisasjon

Selv om arbeidsglede ikke gir noen garantier for økonomisk suksess eller bedre helse, gir forskning god støtte for at arbeidsglede styrker oddsene for positive utfall for både individ, organisasjon og samfunn. I følge Hanson (2004) bygger helsefremmende arbeid i arbeidsorganisasjoner på en vinn-vinn-ide, hvor både arbeidsgiver og medarbeidere vinner på å skape gode forutsetninger for helse. Organisasjoner trenger menneskers energi, krefter og evner, mens mennesker trenger de mange fordeler som organisasjoner kan bidra med (Bolman & Deal, 2009; Idebanken, 2012). I hvilken grad disse forholdene klarer å tilpasse hverandre vil påvirke om konsekvensene for den ene eller begge parter, blir positive eller negative (Bolman & Deal, 2009).



Figur 12 viser en modell modifisert ut ifra JDR-modellen. Personlige ressurser og ytre jobbressurser i interaksjon med krav i arbeidet, har betydning for arbeidsglede, helse og prestasjoner. I tillegg gir stor arbeidsglede, god helse og gode prestasjoner fornyet positiv drivkraft tilbake til arbeidsglede-maskineriet.

Studien viser at personlige ressurser og jobbressurser i balanse med utfordrende krav, gav mellomlederne positive gevinster ved å bidra til å styrke arbeidsglede og helse.

Masterprosjektet har imidlertid ikke inkludert å måle grad av prestasjoner og økonomi som følge av mellomledernes arbeidsglede. Samtidig viser analysen at informantenes beskrivelser av situasjoner med stor arbeidsglede, var nært knyttet til eget og ansattes nærvær, gode kunderelasjoner og høye salgstall. I tillegg er det grunn til å anta at stolthetsfølelse i arbeidet kan bidra til stor motivasjon, mindre turnover og et godt omdømme for organisasjonen. Samlet kan dette forventes å gi positive konsekvenser for organisasjonens økonomi og konkurranseevne.

Funnene i studien gjelder først og fremst for informantene som har deltatt i studien. Men i lys av hvordan funnene samsvarer med tidligere teori og forskning, er det grunn til å anta at kunnskapen er relevant også utover denne studien. Det anbefales at fokuset i helsefremmende organisasjoner bør ligge på personlige ressurser og jobbressurser, samt interaksjonen mellom ressurser og jobbkrav (mestringsklima).

5.4 Teser for å fremme arbeidsglede – hvem og hva

Arbeidsgivere og ansatte kan ikke forvente at et godt arbeidsmiljø kommer av seg selv. Arbeidsminister Huitfeldt minner om at et godt arbeidsmiljø skapes kontinuerlig og derfor krever et kontinuerlig fokus (Smith-Isaksen, 2013). Alle må bidra, og Hasle & kollegaer (2008) påpeker at det krever tid, penger og energi for å skape, ivareta og styrke et godt arbeidsmiljø.

Det finnes ingen enkel quick-fix, eller oppskrift, på hvordan organisasjoner kan oppnå arbeidsglede og helsefremmende arbeidsplasser. I dette kapittelet vil jeg allikevel forsøke å besvare siste del av studiens problemstilling: ***Hva kan utledes av mellomlederens erfaringer for å beskytte og fremme arbeidsgleden innen privat servicenæring..***

Arbeidsgivere har en nøkkelrolle i arbeidet med å oppnå bærekraftige mellomleder (Udd, 2009), og i følge Arbeidsmiljøloven har de plikt til å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø (§ 2-1) (Lovdata, 2005). Det finnes i dag stor kunnskap om helsefarlige forhold for ansatte. De siste årene har i tillegg forskning tilført noe kunnskap om forhold som styrker helsen. Nylig forskning viser imidlertid at selve *utforskningsprosessen* om hva som kjennetegner viktige byggesteiner *hos oss*, og hvilke tiltak som er nødvendige for å oppnå disse, kan være viktigere enn allerede formaliserte tiltak som ikke springer ut fra felles refleksjon (Vinje & Ausland, 2012 d). I følge Vinje & Auslands forskning kan det virke som om ”*det gode spørsmålet man stiller seg sammen, kan kanskje fungere bedre enn de gode svarene*” (s.11).

Arbeidsgivere bør ha et kontinuerlig fokus på ivaretagelse og styrking av et helsefremmende arbeidsmiljø med tilstrekkelige ressurser for å håndtere daglige krav (Xanthopoulou et al., 2012). I tillegg oppfordres arbeidsgivere til å legge til rette for systematisk utforsking i fellesskap om viktige byggesteiner *hos oss*, noe som i følge forskning kan bidra til å øke bevisstheten rundt betydningsfulle forhold, samt gi rom for at disse fenomenene oppleves (Vinje & Ausland, 2012 d).

Men arbeidsgivere kan ikke lykkes med å bygge helsefremmende og effektive organisasjoner alene, like lite som mellomledere eller ansatte kan lykkes alene (Idebanken, 2012).

Arbeidsmiljøloven pålegger også ***ansatte*** (i dette tilfelle mellomlederen) medvirkningsplikt i arbeidet med å skape et godt og sikkert arbeidsmiljø (§ 2-3) (Lovdata, 2005).

I følge forskning kan ansatte ta initiativ for å styrke egne ressurser og eget velvære (Tims et al., 2013). Mellomledere kan for eksempel endre egen tankegang om arbeidsoppgaver i mer positiv retning, oppsøke kontakt med inspirerende kollegaer for påfyll og/eller be arbeidsgiver om mer inspirerende arbeidsoppgaver eller reduserte krav. Dette kan bidra til personlige gevinster som økt engasjement og økt tålegrense i møte med høye krav. Samtidig er det viktig å presisere at selv om mellomledere har medvirkningsplikt og oppfordres til medvirkning og initiativ, er det arbeidsgiver som er ansvarlig for arbeidsmiljøet.

Norge har et **lovverk** (samfunnsnivå) som setter et minstekrav til arbeidsmiljøet, og norske politikere kan påvirke og forbedre dette lovverket. En utfordring for Arbeidstilsynet er for eksempel at Internkontrollforskriften (Arbeidsdepartementet, 1996) kun har fokus på årsak til sykdom (patogen tilnærming) og dermed er dårlig egnet til å favne det helsefremmende perspektivet. Internkontrollforskriften kan med fordel utvides til å inkludere en salutogen tilnærming, i tillegg til den både patogene. Slik kan et minstekrav for helsefremmende arbeidsplasser defineres for både Arbeidstilsynet, arbeidsgivere og ansatte.

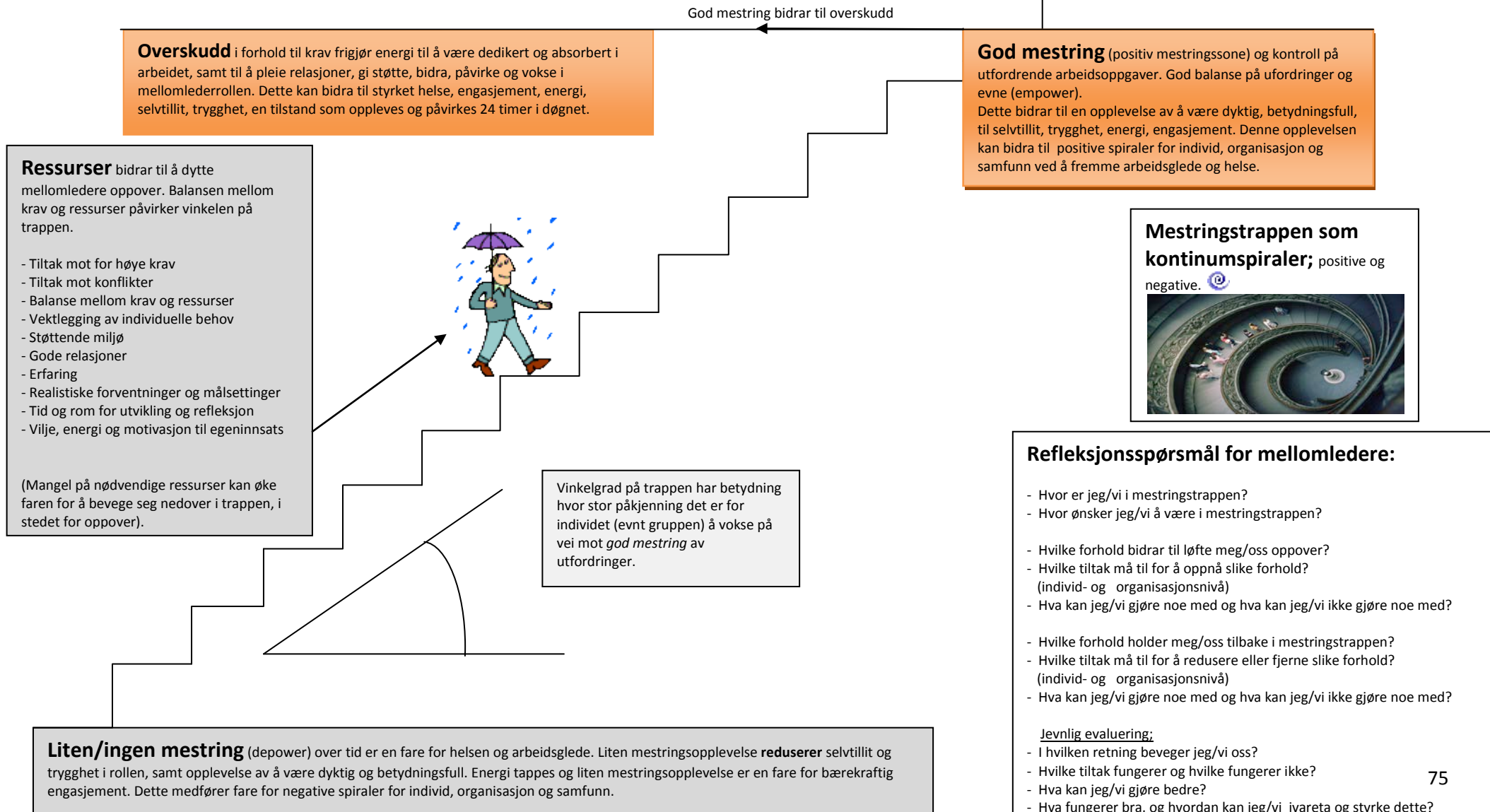
Helsefremmende strategier bør være **bærekraftige prosesser** for å ivareta og styrke helse hos ansatte. Noblet og LaMontagne (2006) forslår at helsefremmende tiltak i organisasjoner, kombinerer både individuelle og organisatoriske tilnærminger samtidig, noe som også støttes på Arbeidstilsynets hjemmeside (Arbeidstilsynet, 2012). Videre anbefaler Lillestrøm-erklæringen (HeFa, 2002) at helsefremmende arbeidsplasser bygges gjennom et systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, som vektlegger positive og helsefremmende forhold i arbeidsmiljøet, i tillegg til å forebygge risiko for sykdom og ulykker. Oppfordringen er å la helsefremmende strategier bli en naturlig del av allerede eksisterende møtearenaer, personalpolitikk, HR- og HMS- arbeid.

I tråd med tidligere forskning viser funn i studien at mestringsopplevelse under høye krav kan bidra til stor arbeidsglede, mens manglende mestringsopplevelse under høye krav kan bidra til redusert arbeidsglede og helse, med sykefravær som mulig konsekvens. Avslutningsvis har jeg derfor valgt å trekke frem byggesteinen mestringsopplevelse. For å illustrere hvilke forhold som bidrar til mestringsopplevelse, samt mulige konsekvenser av mestringsopplevelse, har jeg laget en kreativ modell, Mestringstrappen (figur 13). Modellen er basert på funn i studien, har støtte i tidligere forskning, og viser at personlige ressurser og jobbressurser gir støtte og drivkraft til å oppnå økt mestringsopplevelse og positive spiraler for individ, organisasjon og samfunn. Mestringsopplevelse bidrar til å frigjøre overskudd til å være

dedikert og absorbert i arbeidet, til å pleie relasjoner, gi støtte, bidra, påvirke og vokse i mellomlederrollen. I tillegg har jeg i tråd med tidligere forskning (Nerstad, 2012; Vinje & Ausland, 2012 d) foreslått noen refleksjonsspørsmål til bruk i praksis på den enkelte arbeidsplass, når målet er å fremme arbeidsglede og god helse.

Svært stor mestring og mangel på utfordringer kan bidra til at ansatte kjeder seg, blir uengasjert, distanserer seg, føler seg lite betydningsfulle. Dette utgjør en fare for negative spiraler for individ, organisasjon og samfunn.

Figur 13 viser Mestringstrappen, et dynamisk kontinuum.



Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere med 8 satsningsområder for arbeidsgivere som ønsker å legge til rette for å ivareta og styrke mellomlederes arbeidsglede og helse:

1. Sett inn tiltak mot stressende forhold som konflikter og for stor arbeidsbelastning på et tidlig stadium
2. Legg til rette for tilstrekkelig ressurser i forhold til krav (arbeidsglede-maskineriet)
3. Vektlegg fokus på mestringsklima fremfor prestasjonsklima
4. Vektlegg bevissthet om nødvendig restitusjon fra arbeidsiveren
5. Bevissthet om å ha realistiske forventninger til seg selv og andre med tanke på arbeidsmengde, målsetting, resultat og tidsfrister
6. Vektlegg positivitet, åpenhet, trygghet, dialog, tillit og tydelighet i gode relasjoner
7. Bygg støttende miljø:

Lederstøtte: Vær tydelig, vis tillit, involver ansatte. Gi jevnlig tilbakemelding på utført arbeid

Kollegastøtte: Gi emosjonell og praktisk støtte

Organisasjonsstøtte: Sørg for rammebetingelser på arbeidsplassen som tilfører tilstrekkelig tid, støtte og ressurser for å:

- a. Sette mellomlederen i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en god måte
- b. Gi mellomlederen mulighet til å opparbeide relevant evne og kompetanse
- c. Gi rom for systematisk utforsking/refleksjon i fellesskap om betydningsfulle byggesteiner for arbeidsglede *hos oss*
- d. Legge til rette for at mellomlederne kan styrke egne ressurser ved å:
 - oppfordre til å ta kontakt dersom de ønsker større utfordringer eller trenger å senke kravene noe
 - gi kunnskap om mulige strategier for styrke egne ressurser
8. Vektlegg individuelle og tilpassede muligheter for mellomledere til å vokse og utvikle seg i lederrollen, samt mulighet til påvirke og bidra for å nå målsettinger

5.5 Implikasjoner for forskning og praksis

Forskning viser at kvinner har høyere fravær enn menn, noe som blant annet kan henge sammen med ulike forhold i kvinners arbeidsmiljø og organisering av arbeidet (Gamperiene et al., 2007). Sykefraværsgapet øker, og vi mangler fortsatt kunnskap for å forstå årsakene til dette (Østby & Tholens, 2013). Denne studien er avgrenset til å studere forhold som styrker kvinnelige mellomlederes arbeidsglede og helse i privat servicenæring. Dette er forhold som kan bidra til å øke nærvær på jobb. I fremtidige studier kan det være interessant å studere om mannlige mellomledere i tilsvarende virksomheter vektlegger tilsvarende ressurser for å ivareta og styrke arbeidsglede og helse.

Tidligere studier viser at forskning på arbeidsglede også kan rette blikket mot mulige forskjeller på arbeidsgledeforhold relatert til alder (Gellis & Kim, 2004; Holbek, 2012). Vinje og Ausland (2012 d) har studert arbeidsglede hos seniorer. Forskning kan i fremtiden med fordel kan vektlegge fokus på yngre arbeidstakere.

Samtidig er det viktig å påpeke at kunnskapen som utledes i denne studien, og forskning generelt, først oppnår maksimal nytteverdi i praksis når arbeidsgiver velger å trekke kunnskapen inn i det daglige arbeidet. Mitt håp er at kunnskapen som formidles i denne oppgaven kan motivere flere arbeidsgivere til å sette i gang helsefremmende prosesser på alle nivå i egen organisasjon.

5.6 Metodekritikk

Denne studien har en til dels individualistisk tilnærming ved at empirien for det meste er hentet fra det som enkeltindividet har sagt. Dette er veid noe opp ved å inkludere settingsanalyse og fokusgruppeintervju som metode. utfordringer knyttet til ønske om å ivareta bedriftens ønske om anonymitet, har imidlertid bidratt til at funn fra settingsanalysen ikke kommer utfyllende frem i oppgaven.

Funnene kan ikke direkte overføres til hele organisasjonen for øvrig, og relevant informasjon kan ha gått tapt ved at jeg ikke har benytte deltagende observasjon i tillegg til settingsanalyse, fokusgruppeintervju og individuelle intervju.

Deltagende observasjon innebærer at forskeren studerer det folk gjør, mens man i intervju *studerer det folk sier at de gjør* (Tjora, 2012, s. 38). Charmaz (2008) sammenligner bruk av intervju som å ta et øyeblikksbilde og mener at flere besøk over tid kombinert med intervju vil gi bedre innsikt. Hun minner om at folk ikke alltid gjør det de sier at de gjør. En annen utfordring ved bruk av kun intervju kan være at informantene forsøker å svare riktig for å fremstå i et best mulig lys, og da kan deltagende observasjon gi et sannere bilde av virkeligheten (Tjora, 2012). Studien har allikevel valgt bort deltagende observasjon på grunn av oppgavens omfang. I tillegg har formålet med studien vært å få informantenes beskrivelser, fremfor å studere menneskers adferd og samspill med omgivelsene, noe som i følge Kvale og Brinkmann (2009) er formålet med observasjon som metode.

I følge Kvale og Brinkmann (2009) kan en positivistisk tenkning kritisere studiens strategi om åpenhet, med at den mangler presise hypoteser eller at den burde hatt en kontrollgruppe. Men en kvantitativ metode, vanligvis spørreskjemaer, ville derimot bare fått svar på det som det blir formulert spørsmål om, og dette gir vanligvis ikke rike beskrivelser (Jacobsen, 2005). Studien har stilt åpne spørsmål til informantene, og latt dem selv sette ord på hvordan de tolket fenomenet arbeidsglede og hvilke erfaringer de hadde.

Gruppedynamikken i fokusgrupper kan hindre at følsomme temaer blir tatt opp og gir ingen dybdekunnskap om informantenes forståelse og erfaringer (Malterud, 2003; Morgan, 1997). Et unntak kan være dersom temaet er lite gjennomtenkt, da kan diskusjoner gjerne gi mer dybdekunnskap enn individuelle intervju (Morgan, 1997). Denne studien styrkes ved bruk av både individuelle intervju og fokusgruppeintervju.

6. AVSLUTNING

I masteoppgaven har jeg søkt kunnskap om *hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomleders arbeidsglede og helse, og hva som kan utledes av mellomlederens erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsgleden i privat servicenæring.*

Jeg har funnet at mellomledere i privat servicenæring karakteriserer arbeidsglede som en tilstand av mye energi og engasjement, samt stor av selvtillit og trygghet. I tillegg trakk informantene frem at arbeidsglede påvirkes og oppleves både på jobb og hjemme. Jeg har også funnet støtte for en mulig sammenheng mellom arbeidsglede og helse.

Mellomlederne trakk frem *mestringsopplevelse, gode relasjoner og støttende miljø, stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet, samt mulighet til å påvirke, bidra og vokse* som viktige byggesteiner for arbeidsgleden. Størst arbeidsglede oppnås når alle forholdene optimaliseres og virker sammen. Arbeidsgledeforholdene er dynamiske fenomen som blant annet er farget av tid, sted, rammebetingelser og menneskene i settingen.

I videre arbeidsmiljøarbeid for mellomledere anbefales det å vektlegge selve prosessen med å identifisere og reflektere i fellesskap over arbeidsgledeforhold, samt ressurser og vilje til å ivareta og styrke byggesteiner for arbeidsglede. Med dette fokuset kan JDR-modellen og Mestringstrappen (figur 13) være nyttig modeller for å forstå helheten og sammenhenger i arbeidsmiljøet.

Studiens funn gir belegg for å oppfordre politikere og arbeidsgivere til å prioritere tilrettelegging og lovgivning som fremmer ansattes arbeidsglede og helse i privat servicenæring. Det bør legges til rette for rammebetingelser som gir gode forutsetninger til å utføre arbeidet på en meningsfull og tilfredsstillende måte, noe som forventes å være til fordel for både individ, organisasjon og samfunn.



Borestranden

LITTERATURLISTE

- Aadland, E. (2004). "Og eg ser på deg-": vitenskapsteori i helse- og sosialfag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Aagestad, C. (2012). Fakta om arbeidslivet i Norge - dagens status. *Arbeid og helse*, 1, 4-5.
- Aagestad, C. (2013). Arbeidsmiljøet i Norge er bra. *Arbeid og helse*, 1, 30-31.
- Amble, N., & Gjerberg, E. (2009). *Livspuslespillet*. Hentet 06.02.2011, fra http://www.afi.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=1&I=4622
- Andreassen, C. S., Ursin, H., & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, workaholism, and health. *Psychology and Health*, 22(5), 615-629.
- Andvig, E. (2010). Når forskningsmakten utfordres. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig & A. Lyberg (Red.), *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 61-90). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: the sense of coherence. I M. A. El-Batawi, C. L. Cooper & R. Kalimo (Red.), *Psychosocial factors at work and their relation to health* (s. 153 - 167). Geneva: World Health Organization.
- Antonovsky, A. (2000). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Arbeidsdepartementet. (1996). *Internkontrollforskriften*. Hentet 14.10.2012, fra <http://www.lovdatabank.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html>
- Arbeidsdepartementet. (2010a). *Felles ansvar for et godt og anstendig arbeidsliv. Arbeidsforhold, arbeidsmiljø og sikkerhet*. (St. mld nr 29 (2010-2011)). Oslo: Oslo AS. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Arbeidsdepartementet. (2010b). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. (NOU 2010 : 1). Oslo: Aurskog AS. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Arbeidstilsynet. (2012). *Faktaside:Helsefremmende arbeidsplasser*. Hentet 07.09.2012, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=233629>
- Arbeidstilsynet. (2013). *Nye arbeidsmiljøforskrifter*. Hentet 09.08.2013, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=233238#bestill>
- Ausland, L. H., & Vinje, H. F. (2010). Når det tause får ord på seg...Etiske overveielser i et forskningsprosjekt om nærvær. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig & A. Lyberg (Red.), *Etiske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 134-153). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010a). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 10- 24). Hove: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010b). Integration and future research. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 181-196). Hove: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010c). Where to go from here: Integration and future research om work engagement. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 181-196). Hove: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Veldhoven, M. v., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. Thriving in High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Bernin, P. (2002). *Managers' working conditions; - stress and health* (Doktoravhandling). Karolinska Institutet, Department of Public Health Sciences, Division of Psychosocial Factors and Health, Stockholm.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Borg, V. (2007). *Sund i arbejde - Positive faktorer i arbejde*. Hentet fra http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/upload/nyhedsbrev/sund_i_arbejde.pdf
- Breivik, E. (2010). *Yrkesmotivasjon og arbeidsglede i helsereformenes tid* (Masteroppgave). Universitet i Tromsø. Hentet fra <http://munin.uit.no/handle/10037/2554>.
- Brox, O. (1995). *Praktisk samfunnsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bråten, M., Andersen, R. K., & Svalund, J. (2008). *Fafo-rapport; HMS-tilstanden i Norge 2007*. Hentet 08.09.2012, fra <http://fafo.no/pub/rapp/20062/index.html>

- Burkeland, S., & Veiden, P. (1999). *Samfunnsvitenskapelig ordbok*. Oslo: Spartacus.
- Børtnes, T. (2003). *Arbeidsglede er en slags "natur-kraft"*. Hentet 16.10.2012, fra <http://www.arbeidsmiljo.no/xp/pub/hoved/tidsskrift/temaer/seniorer/139647?pp=1>
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory in 21st century. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Strategies of qualitative inquiry* (s. 203- 236). Los Angeles: Sage.
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2010). Work and neckpain: A prospective study of psychological, social and mechanical risk factors. *Pain*, 151(1), 162- 173.
- Christensen, M. (2009). *Positive faktorer i arbeidslivet- nytt fokus gir nye perspektiv*. Hentet 20.10.10, fra <http://www.arbeidslivinorden.org/artikler/forskning/forskning-2009/positive-faktorer-i-arbeidslivet-2013-hvilke-nye-svar-kan-et-annet-fokus-gi>
- Christensen, M., Lindström, K., Straume, L. V., Kopperud, K. H., Borg, V., Clausen, T., . . . Gustafsson, K. (2008). *Positive Factors at Work; The first report of the Nordic Project*. Hentet 06.02.2011, fra <http://www.norden.org/en/publications/publications/2008-501>
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Brochs-Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cribb, A., & Duncan, P. (2002). Introducing ethics to health promotion. I R. Bunton & G. Macdonald (Red.), *Health promotion : disciplines, diversity, and development* (2nd. utg., s. 271-283). London: Routledge.
- Dahlgren, G., & Whitehead, M. (2009). *Utjevning av helseforskjeller, Del 2, Strategier og tiltak for å utjevne sosiale ulikheter i helse*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Dalen, E. (2010). *Norsk seniorpolitisk barometer; Yrkesaktiv befolkning*. Hentet 06.02.2011, fra <http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/Y-2010%20NSPB.pdf>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dysvik, A. (2010). *An inside story - is self-determination the key?* (Doktoravhandling). Handelshøyskolen BI, Oslo. Hentet fra <http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/wSeriesDissertation/D9531B5C375D678CC125771500478661>.
- Eakin, J. M., Cava, M., & Smith, T. F. (2011). From Theory to Practice: A Determinants Approach to Workplace Health promotion in Small Businesses. *Health Promotion Practice*, 2(2), 172-181.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det Gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ekenvall, L., Nise, G., Pettersson, I.-L., & Svartengren, M. (2008). *Lednings enkät svar bekräftar intervjuresultatet. Hälsa och framtid: Ett forskningsprojekt om långtidsfriska företag, delstudie 3*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Engelstad, F., Grenness, C. E., Kalleberg, R., & Malnes, R. (2005). *Introduksjon til samfunnsfag: vitenskapsteori, argumentasjon og faghistorie*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- ENWHP. *Workplace Health Promotion*. Hentet 07.09.2012, fra <http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>
- ENWHP. (2007). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. Hentet 07.09.2012, fra http://www.enwhp.org/fileadmin/rs-dokumente/dateien/Luxembourg_Declaration.pdf
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, innflytelse og tilstand i 2009*. Hentet 08.09.2012, fra <http://fafo.no/pub/rapp/20125/20125.pdf>
- Fielden, S. L., & Cooper, C. L. (2001). Women managers and stress: A Critical Analysis. *Equal Opportunities International*, 20(1/2), 3 - 16.
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *Internasjonal journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Fugelli, P. (2001). Helse - slik folk ser det. *Tidsskrift for Den norske lægeforening*, 121(30), 3600-3604.
- Fugelli, P. (2012). Folkehelse for unike mennesker, *Stavanger Aftenblad*.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.

- Gammersvik, Å., & Larsen, T. (2012). *Helsefremmende sykepleie: i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gamperiene, M., Grimsmo, A., & Sørensen, B. A. (2007). *Programmet FARVE (Forsøksmidler arbeid og velferd): kunnskapsstatus tema 1: sykefravær*. fra www.afi.no
- Gatu, H. (2003). *Hållbara arbetsplatser*. Solna: SAL TSA.
- Gellis, Z. D., & Kim, J. C. (2004). Predictors of Depressive Mood, Occupational Stress, and Propensity to Leave in Older and Younger Mental Health Case Managers. *Community Mental Health Journal*, 40(5), 407-421.
- Geving, G. (2009). *Jobbnærvær til tross for muskel- og skjelettplager: en kvalitativ studie om positiv helse blant IT-arbeidere* (Masteroppgave). Høgskolen i Vestfold, Tønsberg. Hentet fra http://brage.bibsys.no/hive/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_10513.
- Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to Work and Enjoyment of Work: Effects on Managers' Outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680.
- Grimsmo, A., & Hilsen, A. I. (2000). Arbeidsmiljø og omstilling. . *AFIs skriftserie nr 7*.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demand-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 85-101). Hove: Psychology Press.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hasle, P., Mac, A., & Lund, H. L. (2008). Brudflader i arbeidet med psykisk arbeidsmiljø. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne*. København: Frydenlund.
- Hauge, H. A. (2011). *How can employee empowerment be made conducive to both employee health and organisation performance?* (Doktoravhandling). The University of Bergen. Hentet fra <https://bora.uib.no/handle/1956/5040>.
- Hauger, B., Højland, T. G., & Kongsbak, H. (2008). *Organisasjoner som begeistrer : Appreciative inquiry*. Oslo: Kommuneforlaget.
- HeFa. (2002). *Lilllestrøm erklæringen*. Hentet 06.02.2011, fra <http://www.hefa.no/>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2012). *Arbeid for helse: Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*. (NOU 2010: 13). Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2013). *Folkehelsemeldingen. God helse - felles ansvar*. (St. mld. nr 34 (2012-2013)). Bergen: Aurskog AS. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Helsedepartementet. (2003). *Resept for et sunnere Norge*. (St. mld nr 16 (2002-2003)). Oslo: GAN Grafiske AS. Hentet fra <http://www.regjeringen.no>
- Helsedirektoratet. (2010). *Helsedirektoratets årlige rapport om arbeidet med å utjevne sosiale helseforskjeller. Folkehelsepolitisk rapport 2011*. Hentet 08.08.2012, fra <http://helsedirektoratet.no/publikasjoner/folkehelsepolitisk-rapport-2011/Publikasjoner/folkehelsepolitisk-rapport-2011.pdf>
- Hem, H. E. (2009). *Settingsetnografi. Støtteark til forelesning* Master i helsefremmende arbeid: Høgskolen i Vestfold.
- Hjort, P. F. (1994). *Helse for alle! Foredrag og artikler 1974-1993*. Hentet fra http://www.nb.no/nbsok/content/pdf?urn=URN:NBN:no-nb_digibok_2009061104063
- Holbek, J. A. (2012). De yngste er minst engasjert i jobben *Vårt land*. Hentet fra <http://web.retriever-info.com/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05502420120912655393&serviceId=2>

- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2009). *Utvärdering av projektet Hållbara chefer 2006-2009*. Hentet fra <http://www.bliwastiftelsen.se/documents/h%C3%A5llbara%20chefer/slutrapport%20lueab%20091123%20slutlig.pdf>
- Holmsen, R. (2004). *Arbeidsglede: jobbgasjement hos erfarne spesialsykepleiere : en utforskende og beskrivende studie om motivasjon til arbeid i klinisk praksis* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo.
- Holter, Ø. G., Sørensen, B. A., & Halrynjo, S. (2003). *Kjønnskulturer i arbeidslivet* (B. 5/2003). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Hummelvoll, J. K. (2010). Praksisnær forskningsetikk. I J. K. Hummelvoll, E. Andvig & A. Lyberg (Red.), *Etske utfordringer i praksisnær forskning* (s. 17-32). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Idebanken. (2012). *Faktaark: Helsefremmende arbeidsplasser*. Hentet 07.09.2012, fra <http://www.idebanken.org/Arbeidsmiljø>
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkum, E. (2012). A Longitudinal Study of the Relationship between Work Engagement and Symptoms of Anxiety and Depression. *Stress and Health, 28*, 1-10.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kalleberg, R. (1996). Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. I R. Kalleberg & H. Holter (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 26-72). Oslo: Universitetsforlaget.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, S. (2011). Arbeid, stress og helse. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø* (s. 268-294). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvisten, F. (2011). *Arbeidsglede hos fysioterapeuter ved lokalsykehus* (Masteroppgave). Norges teknisk-naturvitenskapeliguniversitet, Institutt for sosialt arbeid og helsevitenskap, Trondheim. Hentet fra <http://ntnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:503656>.
- Langesæter, M. (2008). *Den helsefremmende arbeidsplassen: hvilken betydning har fullintegret tjeneste for arbeidsgleden blant ansatte i pleie- og omsorgstjenestene* (Masteroppgave). Høyskolen i Vestfold, Tønsberg. Hentet fra http://brage.bibsys.no/hive/handle/URN:NBN:no-bibsys_brage_9691.
- Levin, I. (2004). *Hva er sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lidwall, U., & Marklund, S. (2006). What is healthy work for woman and men? A case-control study of gender- and sector-specific effects of psycho-social working conditions on long-term sickness absence. *Work: A journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, 27*(2), 153-163.
- Lie, A., Baranski, B., Husman, K., & Westerholm, P. (2002). *Good practice in occupational health services: a contribution to workplace health*. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.
- Limborg, H. J., & Sørensen, O. H. (2008). Innledning - psykisk arbeidsmiljø i praksis. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne*. København: Frydenlund.
- Little, L. M., Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2007). Health among leaders: positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. *The Journal of management studies, 44*(2), 243-260.
- Lovdata. (2005). *Arbeidsmiljøloven*. Hentet 05.10.2012, fra <http://www.lovdata.no>
- Lysø, I. H. (2009). *Managerial learning as co-reflective practice: management development programs : don't use it if you don't mean it*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Løken, E. (2009). *Fafo-rapport; De nordiske modellene etter 2000 - Bakgrunn og fellestrekk*. Hentet 08.09.2012, fra <http://fafo.no/pub/rapp/10082-10086/10082.pdf>
- Mac, A. (2008). Ledelse - muligheter og hindringer. I O. H. Sørensen, A. Mac, H. J. Limborg & M. Pedersen (Red.), *Arbejdets kerne*. København: Frydenlund.

- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Medhurst, A., & Albrecht, S. (2011). Salesperson engagement and performance: A theoretical model. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 398-411.
- Minsaas, A. K. (2009). *Arbeidsglede i NAV: læring og mestring i en endringsprosess* (Masteroppgave). Handelshøjskolen i København
- Mintzberg, H. (1976). *Lederen og hans job*. København: Nyt fra Samfundsvidenskabene.
- Molander, P. (2012). Arbeid og utvikling, forskning i fremvekst. *Arbeid og helse* 1, 4-6.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus groups as qualitative research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Murphy, S., & Bennet, P. (2002). Psychology and health promotion. I R. Bunton & G. Macdonald (Red.), *Health promotion : disciplines, diversity, and development* (2nd. utg., s. 31-52). London: Routledge.
- Mæland, J. G. (2005). *Forebyggende helsearbeid : i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nerstad, C. G. L. (2012). *In pursuit of Success at Work: An Empirical Examination of the Perceived Motivational Climate, Its Outcomes and Antecedents* (Doktoravhandling). Handelshøyskolen BI, Trondheim. Hentet fra <http://web.bi.no/forskning%5Cpapers.nsf/wSeriesDissertation/OE8040F0F33CFAE6C125796E0042A2D0>.
- Noblet, A., & LaMontagne, A. D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International*, 21(4), 346-353.
- Nutbeam, D. (1998). Health Promotion glossary *Health Promotion International*, 13(4), s. 349-364.
- Olsen, T. Å. (2011). Hvordan gjøre en vellykket datainnsamling? *Sykepleien Forskning*, 6(3), s. 292-296.
- Omholt, T. (2005). *Handel og senterutvikling: fra krambu til identitetsindustri*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Poland, B. D., Green, L. W., & Rootman, I. (2000). Reflections on settings for health promotion. I B. D. Poland, L. W. Green & I. Rootman (Red.), *Settings for health promotion: linking theory and practice* (s. 341-351). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Polanyi, M. F. D., Frank, J. W., Shannon, H. S., Sullivan, T. J., & Lavis, J. N. (2000). Promoting the determinants of good health in the workplace. I B. D. Poland, L. W. Green & I. Rootman (Red.), *Settings for health promotion: linking theory and practice* (s. 138-174). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Regelhjelp. (2013). *Detaljhandel*. Hentet 16.07.2013, fra <http://www.regelhjelp.no/no/Finn-HMS-krav-til-din-bransje/Detaljhandel/>
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsgleden og motivasjon? En undersøkelse av jobbengagemnt i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 249-257.
- Rindal, E. (2008). *Motivasjonsfaktorer for arbeidstakere i næringslivet*. Trondheim: E. Rindal.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), 21-29.
- Rønningen, G. E. (2003). Nærmiljø : nostalgi - eller aktuell arena i forebyggende og helsefremmende arbeid? I H. A. Hauge & M. B. Mittelmark (Red.), *Helsefremmende arbeid i en brytningstid : fra monolog til dialog?* (s. 52-73). Bergen: Fagbokforlaget.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work; Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 118-131). Hove: Psychology Press.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.

- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement. An emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. I P. Gilliland, S. Dieter & S. I. Skarlatos (Red.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (s. 135-177). Greenwich, Conn: Age Publishing.
- Scriven, A. (2005). Promoting health: a global context and rationale. I A. Scriven & S. Garman (Red.), *Promoting health: global perspectives* (s. 1-17). London: Palgrave Macmillan.
- Seedhouse, D. (1997). *Health promotion : philosophy, prejudice and practice*. Chichester: Wiley.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement : a handbook of essential theory and research* (s. 69-84). Hove: Psychology Press.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*, 58 (8), 1483-1499.
- Skagert, K., Dellve, L., Eklöf, M., Pousette, A., & Ahlborg, G. J. (2008). Leaders' strategies for dealing with own and their subordinates' stress in public human service organisations. *Applied Ergonomics*, 39(6), 803-811.
- Skavlan, J. (2002). *Frisk nok for livet: helse, mestring, fremtidstro*. Oslo: Pantagrue forlaget
- Skjervheim, H. (2001). Deltakar og tilskodar. I J.-E. E. Hansen (Red.), *Norsk tro og tanke* (s. S. 473-481): Oslo Universitetsforlaget.
- Skogstad, A. (2003). Psykososiale faktorer i arbeidet - Kjennetegn ved så vel arbeidsbetingelser som enkeltindividet. I B. E. Moen (Red.), *Håndbok for bedriftshelsetjenesten Del 3; Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* (s. 73-108). Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø* (s. 16-41.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skåli, J. O. (2012). *Bedriftshelsen trenger en reform*. Hentet 14.10.2012, fra <http://www.forskning.no/artikler/2011/desember/306393/print>
- Sletland, N., & Donovan, R. M. (2012). *Helsefremmende lokalsamfunn*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Slokvik, E. (2012). *Gode prestasjoner skapes gjennom et godt arbeidsmiljø*. Hentet 16.10.2012, fra http://www.hrnorge.no/Forsiden/Siste_nytt/Nyhetsarkiv_2011_-_2004/Nyheter_2010/Gode+prestasjoner+skapes+gjennom+et+godt+arbeidsmilj%C3%B8.b7C_wtbMWE.ips
- Smith-Isaksen, M. (2013). Ny arbeidsminister: Med hjerte for de som sliter. *Arbeid og helse*, 1, s. 8-9.
- Smith, B. J., Tang, K. C., & Nutbeam, D. (2006). WHO Helath Promotion Glossary: new terms. *Health Promotion Internatioanl Advance Access*, 21(4), 1-6.
- Smith, J. A., Larkin, M., & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.
- Soggiu, L. (2011). *Arbeidsglede hos sosialarbeidere i rusfeltet: en kvalitativ studie i sosialarbeideres fortellinger og erfaringer for å opprettholde arbeidsglede i et utfordrende fagfelt* (Masteroppgave). Høyskolen i Oslo. Hentet fra <https://oda.hio.no/jspui/handle/10642/956>.
- Sonnentag, S., Doormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work engagement* (s. 25-38). Hove: Psychology Press.
- Speitzer, G. M., Lam, C. F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving; Complementary perspectives on energy and connections to work. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement. A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology press.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- SSB. (2002). *Kun en av ti toppledere er kvinne*. Hentet 07.09.2012, fra http://www.ssb.no/vis/magasinet/slik_lever_vi/art-2003-06-03-01.html
- SSB. (2008). *Arbeid og arbeidsmiljø Norsk sysselsetting i Europa-toppen*. Hentet 07.09.2012, fra <http://www.ssb.no/vis/magasinet/analyse/art-2008-12-09-01.html>

- Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The Power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement*. New York: Psychology Press.
- Sørensen, B. A., & Rapmund, A. (1998). *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse : kunnskapsmangler og forskningsbehov*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg, H. J., & Pedersen, M. (2008). *Arbejdets kerne: om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.
- Sørhaug, H. C. (1996a). *Fornuftens fantasier: antropologiske essays om moderne livsformer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, H. C. (1996b). *Om ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Theorell, T. (2006). New directions for psychosocial work environment research. *Scandinavian Journal of Public Health*, 34, 113-115.
- Thomassen, O. J. (2008). *Å gjøre en god nok jobb - er det å kreve for mye?* Hentet 20.08.2013, fra <http://www.sykepleien.no/standpunkt/kronikk/118957/a-gjore-en-god-nok-jobb-er-det-a-kreve-for-mye?>
- Thomassen, O. J. (2010). *En mer fremtidsrettet arbeidsmiljøinnsats*. Hentet 10.02.2012, fra <http://tb.no/meninger/debattartikler/en-mer-fremtidsrettet-arbeidsmiljo-innsats-1.5281034>
- Tiller, T. (2006). *Aksjonslæring - forskende partnerskap i skolen: motoren i det nye læringsløftet*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Tillmann, J. N., & Beard, M. T. (2001). Manager`s healthy lifestyles, coping strategies, job stressors and performance: An occupational stress modell. *Journal of theory construction and testing*, 5(1), 7-11.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230 - 240.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tones, K., & Green, J. (2004). *Health promotion : planning and strategies*. London: Sage Publications.
- Torp, S., Eklund, L., & Thorpenberg, S. (2011). Research on workplace health promotion in the Nordic countries: a literature review, 1986–2008. *Global Health Promotion*, 18(3), 15-22.
- Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A., & Gudbergsson, S. B. (2012). Work engagement: a practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 27(3), 1-10.
- Tveiten, S. (2007). *Den vet best hvor skoen trykker-: om veiledning i empowermentprosessen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Udd, A. (2009). *Hållbara chefer. En idèskrift om forsknings- og utviklingsprosjektet Hållbara chefer*. Hentet fra http://www.ledarna.se/Documents/Bocker/hallbara_chefer.pdf
- Velten, J. (2003). *Arbeidsglede: hvordan være seg selv på sitt beste*. Oslo: Damm.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Vinje, H. F. (2007). *Thriving despite adversity: job engagement and self-care among community nurses* (Doktoravhandling). Department of Education and Health Promotion, Faculty of Psychology, University of Bergen. Hentet fra <https://bora.uib.no/handle/1956/2646>.
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012 a). *Nærvær i seniorers arbeidsliv; Presentasjon av en kvalitativ studie*. Hentet 19.07.2013, fra <http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/images/Forskrapnyhet/1%20N%C3%A6rv%C3%A6r%20i%20seniorers%20arbeidsliv%20Vinje%20og%20Ausland.pdf>
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012 b). *Eldre har funnet balansen og ønsker å fremme nærvær*. Hentet 19.07.2013, fra <http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/2-NY-12-Ausland%20og%20Vinje.pdf>

- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012 c). *Kollegafellesskap som fremmer nærvær og velvære i seniorers arbeidsliv*. Hentet 19.07.2013, fra <http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/3-NY-12-Ausland%20og%20Vinje.pdf>
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012 d). *Helsens dynamikk på arbeidsplassen: Betraktninger fra en studie om seniorers nærvær og velvære i arbeidslivet*. Hentet 19.07.2013, fra <http://www.seniorpolitikk.no/var/uploaded/SSP-dokumenter/4-NY-12-Vinje%20Ausland.pdf>
- Voxted, S. (2007). *Den nye mellemlider*. København: Hans Reitzel.
- Väänänen, A., Pahkin, K., Kalimo, R., & Buunk, B. P. (2004). Maintenance of subjective health during a merger: the role of experienced change and pre-merger social support at work in white- and blue-collar workers. *Social Science & Medicine*, 58(10), 1903-1915.
- Weare, K. (2002). The contribution of education to health promotion. I R. Bunton & G. Macdonald (Red.), *Health promotion : disciplines, diversity, and development* (2nd. utg., s. 102-125). London: Routledge.
- WHO. (1986). *Ottawa charter for health promotion*. Hentet 2007-08-22, fra http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf
- WHO. (1991). *Sundsvall Statement on Supportive Environments for Health*. Hentet 2007-08-22, fra <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/sundsvall/en/>
- Wibeck, V. (2010). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersøkingsmetode*. Lund: Studentlitteratur.
- Wikman, A. (2005). *Om Arbetsengagemang och andra motiv för arbete än ekonomiska*. Stocholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wilkinson, R. G., & Marmot, M. G. (2005). *De Harde fakta: sosiale forhold av betydning for helsen*. Leknes: Norsk nettverk av helse- og miljøkommuner.
- Willassen, E. (2007). *"Arbeidsglede!": hvordan oppleves arbeidsglede i operasjonssykepleie? : en analyse av fenomenet arbeidsglede slik det oppleves av operasjonssykepleiere* (Masteroppgave). Høgskolen i Akershus, Lillestrøm.
- www.etikkom.no. Hentet 16.08.2012, fra <http://www.etikkom.no/no/Forskningsetikk/God-forskningspraksis/Anonymisering/>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday workinglife: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human relations*, 65(9), 1051-1069.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537.
- Örtquist, D., & Wincent, J. (2010). Role Stress, Exhaustion, and Satisfaction: A Cross-Lagged Structural Equation Modeling Approach Supporting Hobfoll's Loss Spirals. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1357-1384.
- Østby, B. A., & Tholens, B. (2013). Brattens oppskrift. *Sykepleien* 6, 18- 25.
- Åsgård, T. (2008). *Arbeidsmiljø for arbeidsgivere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vedlegg 1: Invitasjonsbrev til informantene

Forespørsel om deltakelse i intervju om:

Hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede.

Jeg er en masterstudent innen helsefremmende arbeid ved Høyskolen i Vestfold som nå jobber med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er mellomlederes arbeidsglede, og jeg ønsker å undersøke hvilke forhold som er betydningsfulle for dette fenomenet. Jeg er interessert i og finne ut hvilke forhold som beskytter og fremmer mellomlederes arbeidsglede.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 10 mellomledere med personalansvar som jobber innen privat servicenæring.

Spørsmålene vil dreie seg om dine opplevelser og erfaringer rundt begrepet arbeidsglede, organisasjonens betydning, din drivkraft og handlingsrommet for fremtiden. Et av formålene med oppgaven er også og undersøke på hvilken måte mellomlederes arbeidsglede har betydning for deres opplevde helse.

Jeg vil bruke diktafon, og vil ta notater mens vi snakker under intervjuene. Under fokusgruppeintervjuene vil jeg ha med meg en assistent som skal hjelpe med å ta notater. 10 mellomledere med personalansvar vil bli invitert til å delta i studien. Dersom alle takker ja til å delta, vil dere bli delt inn i to fokusgrupper med 5 ledere i hver gruppe.

I tillegg vil jeg gjerne invitere 4-6 av lederne til et individuelt intervju om de samme temaene. Dersom flere enn 4-6 takker ja til denne invitasjonen, blir jeg nødt til å gjøre et utvalg, og kommer da til å prioritere de lederne som har vært lengst ansatt i stillingen.

1. FOKUSGRUPPEINTERVJU

Her vil vi snakke om temaer som er relevante for dine erfaringer og forståelse av begrepet arbeidsglede. Hver fokusgruppe vil bestå av:

- 5 mellomledere
- 1 masterstudent og 1 assistent

Dette intervjuet vil ha en varighet på ca 2- 2 ½ time. Vi blir enige om tid og sted.

2. INDIVIDUELLE INTERVJU

Her vil vi snakke om de samme temaene, men dette vil være en en-til-en- samtale, og en mulighet for å etterspørre og undersøke fenomenene mer i dybden. Disse intervjuene finner sted i etterkant av fokusgruppeintervjuene, og det kan bli aktuelt å invitere til ny samtale for å utdype foreløpige funn. Dette intervjuet vil ha en varighet på ca 1-1 ½ time.

Det er frivillig å være med, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere, og uten at det vil medføre noen ulemper for deg. Dersom du trekker deg, vil alle innsamlede data fra det individuelle intervjuet fjernes. Dine uttalelser på bånd fra fokusgruppeintervjuet lar seg ikke fjerne, men dine uttalelser vil ikke skrives ut i tekstform (transkriberes) og vil derfor ikke tas med i analysen. Andre opplysninger jeg har om deg vil umiddelbart fjernes.

Alle opplysningene som samles inn vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes av utenforstående i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2012.

Grunnen til at du får denne forespørselen er at du har en viktig rolle i arbeidslivet, og sitter med betydningsfull kunnskap. Dersom du har lyst og anledning til å delta i denne undersøkelsen setter jeg pris på at du fyller ut vedlagte samtykkeskjema og sender det til meg i vedlagte frankerte og ferdig adresserte konvolutt innen 06.04.2011.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på mob 932 32 154, eller sende en e-post til retthjem@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Førsteamanuensis Hege F Vinje ved fakultet for helsevitenskap på telefonnummer 33 03 12 64.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen
Anita Unhjem
Kleppemarka 19
4352 Kleppe

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av mellomlederes arbeidsglede og ønsker å stille på fokusgruppeintervju. Jeg er også villig til å delta på individuelt intervju.

Navn med blokkbokstaver.....

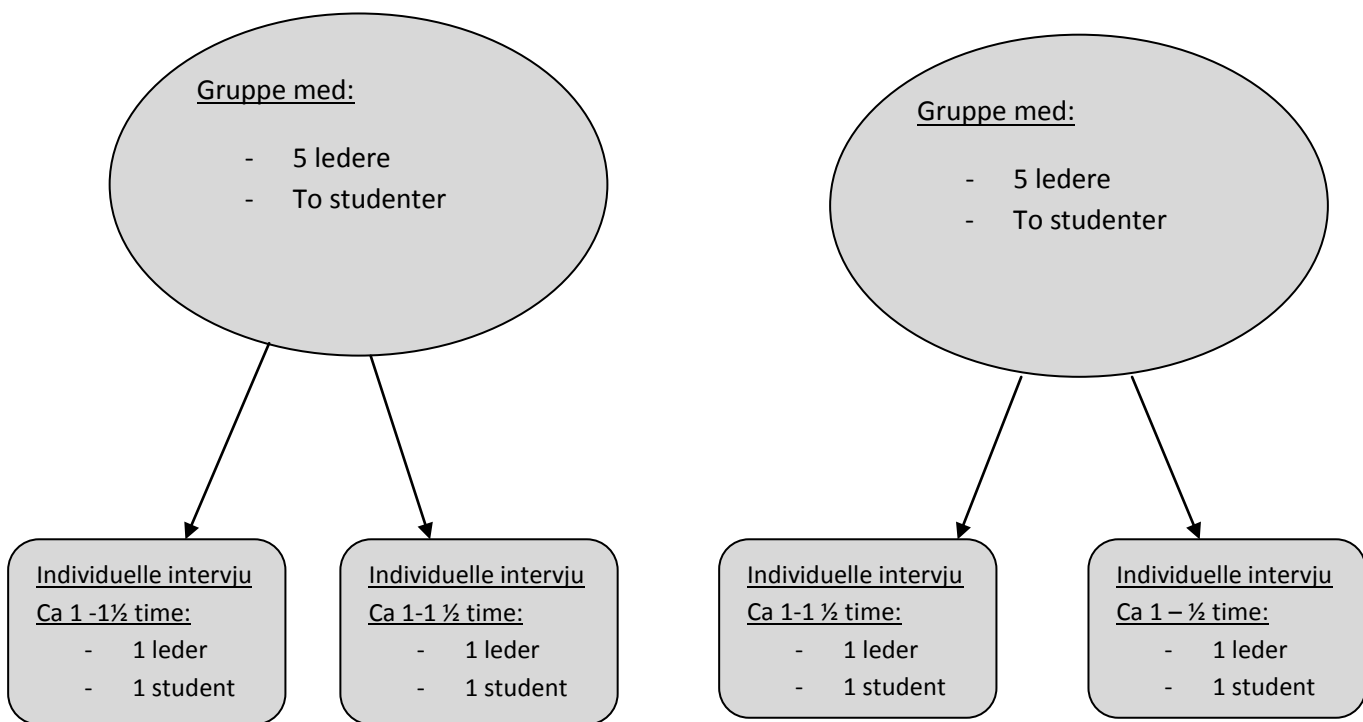
Signatur.....Telefonnummer.....

Vedlegg til invitasjonsskrivet:

Dersom alle 10 mellomlederne takker ja til invitasjonen, vil intervjuene bli som vist nedenfor. (Hvis derimot færre ledere takker ja, må jeg vurdere alternativt opplegg; eks kun ett fokusgruppeintervju og flere individuelle intervjuer for å kunne gjennomføre prosjektet). Håper selvfølgelig at alle 10 takker ja, jeg vil gjøre det jeg kan for at dette skal bli en positiv opplevelse for dere.

FOKUSGRUPPE A (2-2 ½ TIME)

FOKUSGRUPPE B (2-2 ½ TIME)



Vedlegg 2: Purreinvitasjon

Andregangs forespørsel om deltakelse i intervju om:

Hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede.

For en tid tilbake mottok du en invitasjon om å delta i min masterstudie om "Hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede". Dersom du allerede har takket ja til denne invitasjonen, kan du se bort fra denne henvendelsen.

Dersom du derimot ikke har takket ja, kan jeg informere om at grunnen til at du nå mottar en ny invitasjon, er mitt håp om at minst to stykker til vil takke ja. Dette vil gjøre at jeg kan gjennomføre studien med to fokusgrupper, i stedet for bare en. Men fremdeles vektlegges selvsagt din frivillighet til selv å velge om du ønsker å delta.

Jeg er en masterstudent innen helsefremmende arbeid ved Høyskolen i Vestfold, og jobber nå med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er mellomlederes arbeidsglede, og jeg ønsker og undersøke hvilke forhold som er betydningsfulle for dette fenomenet. Jeg er interessert i å finne ut hvilke forhold som beskytter og fremmer mellomlederes arbeidsglede.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 10 mellomledere med personalansvar som jobber innen privat servicenæring.

Spørsmålene vil dreie seg om dine opplevelser og erfaringer rundt begrepet arbeidsglede, organisasjonens betydning, din drivkraft og handlingsrommet for fremtiden. Et av formålene med oppgaven er også og undersøke på hvilken måte mellomlederes arbeidsglede har betydning for opplevde helse.

Jeg vil bruke diktafon, og vil ta notater mens vi snakker under intervjuene. Under fokusgruppeintervjuene vil jeg ha med meg en assistent som skal hjelpe med å ta notater. 10 mellomleder med personalansvar vil bli invitert til delta i studien. De 10 mellomlederne vil deles inn i to fokusgrupper med 5 i hver gruppe, for en gruppesamtale om temaene som nevnt ovenfor.

I tillegg vil jeg gjerne invitere 4-6 av lederne til et individuelt intervju om de samme temaene. Dersom flere enn 4-6 takker ja til denne invitasjonen, blir jeg nødt til å gjøre et utvalg, og kommer da til å prioritere de lederne som har vært lengst ansatt i denne stillingen.

3. FOKUSGRUPPEINTERVJU

Her vil vi snakke om temaer som er relevante for dine erfaringer og forståelse av begrepet arbeidsglede. Hver fokusgruppe vil bestå av:

- 5 mellomledere
- 1 masterstudent og 1 assistent

Dette intervjuet vil ha en varighet på ca 2- 2 ½ time. Vi blir enige om tid og sted.

4. INDIVIDUELLE INTERVJU

Her vil vi snakke om de samme temaene, men dette vil være en en-til-en- samtale, og en mulighet for å etterspørre og undersøke fenomenene mer i dybden. Disse intervjuene finner sted i etterkant av fokusgruppeintervjuene, og det kan bli aktuelt å invitere til ny samtale for å utdype foreløpige funn. Dette intervjuet vil ha en varighet på ca 1-1 ½ time.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere, og uten at det vil medføre noen ulemper for deg. Dersom du trekker deg, vil alle innsamlede data fra det individuelle intervjuet fjernes. Dine uttalelser på bånd fra fokusgruppeintervjuet lar seg ikke fjerne, men dine uttalelser vil ikke skrives ut i tekstform (transkriberes) og vil derfor ikke tas med i analysen. Andre opplysninger jeg har om deg vil umiddelbart fjernes.

Alle opplysningene som samles inn vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes av utenforstående i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2012.

Du har en viktig rolle i arbeidslivet, og sitter med viktig kunnskap. Det er også grunnen til at du får denne forespørselen. Dersom du har lyst og anledning til å delta i denne undersøkelsen, setter jeg pris på om du fyller ut vedlagte samtykkeskjema og sender det til meg i vedlagte frankerte og ferdig adresserte konvolutt innen 18.04.2011.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på mob 932 32 154, eller sende en e-post til retthjem@hotmail.com. Du kan også kontakte min veileder Førsteamuensis Hege F Vinje ved fakultet for helsevitenskap på telefonnummer 33 03 12 64.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen
Anita Unhjem
Kleppemarka 19
4352 Kleppe

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av mellomlederes arbeidsglede og ønsker å stille på fokusgruppeintervju. Jeg er også villig til å delta på individuelt dybdeintervju.

Navn med blokkbokstaver.....

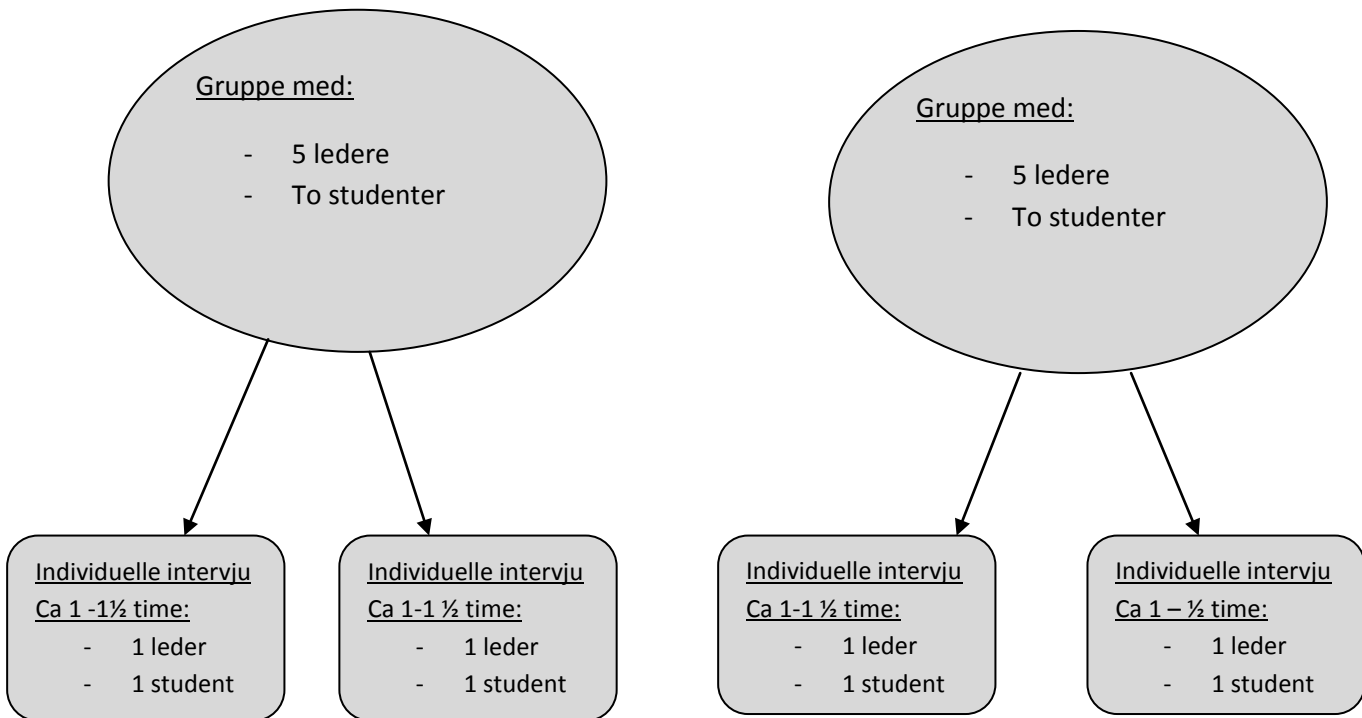
Signatur.....Telefonnummer.....

Vedlegg til informasjonsskrivet:

Dersom alle mellomledere takker ja til invitasjonen, vil intervjuene bli som vist nedenfor. (Hvis derimot færre ledere takker ja, må jeg vurdere alternativt opplegg; eks kun ett fokusgruppeintervju og flere individuelle intervjuer for å kunne gjennomføre prosjektet). Håper selvfølgelig at alle 10 takker ja, jeg vil gjøre det jeg kan for at dette skal bli en positiv opplevelse for dere.

FOKUSGRUPPE A (2-2 ½ TIME)

FOKUSGRUPPE B (2-2 ½ TIME)



Vedlegg 3: Manuskript for intervjusituasjonen

MANUSKRIFT FOR INNLEDNING AV INTERVJUET

Ber alle skru av mobiltilf.

Først av alt vil jeg si at jeg er ydmyk og takknemlig for at dere har valgt å delta i dette intervjuet. Jeg vet at dere har hektiske dager, og jeg vil derfor takke for at dere er villige til å bruke av tiden deres her, og dele deres erfaringer og tanker. Jeg håper at dere klarer å senke skuldrene litt, og bare la refleksjoner og diskusjoner gå fritt.

Hvem er jeg? Jeg har jobbet som sykepleier i 8 år, men de siste tre årene har jeg konsentrert meg om en masterutdanning innen Helsefremmende arbeid. Denne utdanningen har blant annet et fokus på å identifisere og styrke positive ressurser for menneskers helse. Dette arbeidet kan gjøres på ulike nivå og i ulike settinger, men jeg har altså valgt å se på arbeidsplassen som en setting og har valgt mellomledere som en fokusgruppe. Dette prosjektet som dere er med på nå, er knyttet til den endelige masteroppgaven min i dette studiet.

- Fokusgrupper: er en metode for å få frem ulike synspunkter på et forhåndsbestemt tema. Men det er ikke nødvendigvis et mål at alle i gruppa skal være enige om det som kommer frem. Jeg håper at vi kan oppnå en trygghet i gruppen til å dele ulike erfaringer. *Min rolle*: Jeg blir mer en slags debattleder enn en intervjuer som stiller spørsmål. Jeg vil forsøke å styre tiden, og at alle som ønsker det komme til ordet. Men jeg vil ikke delta i diskusjoner; det er deres erfaringer som er viktige her.
- Assistentens rolle: Ta notater. I tillegg vil vi bruke en båndopptaker.
- Prosjektets:
 - *Tema*: Mellomlederes arbeidsglede.
 - *Hensikt* med denne studien:
 - Vi tilbringer 1/3 av livet vårt på jobb, og det er grunn god nok til at vi skal trives på jobben vår.
 - Mellomlederrollen har en viktig rolle i arbeidslivet, og samtidig som det også kan være en krevende rolle.
 - Mellomledere som opplever god helse og arbeidsglede, vil også kunne gi positive ringvirkninger for ansattes arbeidsglede og helse.

○ *Formål:*

- Å søke kunnskap om hvilke forhold som er betydningsfulle for mellomlederens arbeidsglede, og om mulige sammenhenger med mellomlederens arbeidsglede og opplevd helse.
- Alle personer vil bli anonymisert i oppgaven, og vil ikke kunne gjenkjennes for utenforstående.
- Dere står fritt til å sette egne grenser for hva dere vil dele under intervjuet.
- Under intervjuet kan dere oppleve at jeg spør om ting som burde være selvsagte. Men det er fordi jeg ønsker å få frem deres opplevelser og erfaringer, og ikke hva ”*alle andre mener*”. Arbeidsglede kan ofte være person- og settingsavhengig, og det er dere som er eksperter på hvordan dere har det på denne arbeidsplassen.
- Jeg tenker at hver enkelt av dere sitter på betydningsfulle erfaringer, og jeg vil gjerne at alle skal bli hørt. Derfor kan det hende at jeg kommer til å invitere noen spesielt til å komme med kommentarer eller utdypende beskrivelser.
- Dere kan også oppleve at jeg vil gi rom for litt stillhet under intervjuet. Det er ikke unaturlig at dere kan trenge litt tid til å reflektere over temaer som jeg ber dere diskutere.
- Jeg har laget navneskilt for at det skal være lettere for meg og Elisabeth å huske navnene deres.

Båndopptaker startet.

Jeg informerer om at jeg og assistenten er pålagt taushetsplikt ift det som blir sagt under fokusgruppeintervjuet og de individuelle intervjuene. Jeg informerer også om at jeg ikke kan pålegge deltakerne taushetsplikt, men ber samtidig om respekt og enighet om et gjensidig taushetsløfte ift informasjon som kommer frem her. Kan vi ha enighet om dette?

Vedlegg 4: Temaguide

TEMAGUIDE			
Hvilke forhold er betydningsfulle for mellomlederes arbeidsglede og helse, og hva kan utledes av deres erfaringer for å ivareta og styrke arbeidsglede i privat servicenæring?			
Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål	Eventuelle oppfølgingsspørsmål	Helhetlig kommunikasjon
<p><i>Hvordan oppleves og forstås arbeidsglede av mellomledere på denne arbeidsplassen?</i></p>	<p><u>OPPVARMINGSSPØRSMÅL</u></p> <p><i>Fokusgruppeintervju:</i> Kan dere beskrive hva mellomlederrollen innebærer her hos dere, og hva som er en god dag for dere som ledere i denne bedriften.</p> <p><i>Individuelle intervju:</i> Hvordan har du hatt det siden vi sist?</p> <p>Har du hatt noen tanker eller spørsmål knyttet til begrepet arbeidsglede eller til deltakelse på intervjuene?</p> <p><u>ARBEIDSGLEDE PÅ JOBB</u></p> <p>Kan du beskrive hva som er en god dag på jobb for deg som mellomleder i denne bedriften?</p> <p>Kan du beskrive hva arbeidsglede er for deg?</p>	<p><i>Kan du si litt om grunnen til at du har valgt å jobbe akkurat her?</i></p> <p><i>Kan du gi noen eksempler fra jobben hvor du har opplevd arbeidsglede?</i></p>	<p>Kan du beskrive konkrete situasjoner?</p> <p>Har du noen eksempler?</p> <p>Hva tenker du om dette?</p> <p>Hvilke tanker gir dette?</p> <p>Hvilke følelser gir dette?</p> <p>Hva kjenner du på kroppen?</p> <p>Hva betyr det for deg?</p> <p>Kan du utdype?</p> <p>Er det noe du vil tilføye?</p>
<p><i>Hvilke forhold kan styrke mellomlederes arbeidsglede?</i></p>	<p>YTRE OG INDRE FORHOLD</p> <p>Kan du beskrive hvilke ytre forhold i miljøet ditt som påvirker arbeidsgleden din?</p> <p><i>(Ytre forhold kan være alt fra det fysiske miljøet rundt dere, relasjoner til andre på jobb, opplevd støtte, veiledning, organisering av arbeidet, avsatt tid, bemanning og så videre.)</i></p>	<p><i>Hva er det som er avgjørende for at du er eller blir i stand til å innfri kravene i din rolle som mellomleder?</i></p> <p><i>Hvordan opplever du dine muligheter for å øke eller ivareta nødvendige kompetanse?</i></p> <p><i>Kan du si litt om du opplever å besitte nødvendig makt/myndighet til å innfri kravene overfor mellomlederrollen?</i></p>	

	<p>Kan du beskrive hvilke indre forhold som påvirker arbeidsgleden din?</p> <p><i>(Indre forhold kan være personlige egenskaper som for eksempel relevant kunnskap, erfaring, utdanning, evne til å håndtere stress, relasjonskompetanse, overskudd, humør, helse og så videre).</i></p> <p><u>DRIVKRAFT</u></p> <p>Kan du si litt om hva som gir deg drivkraft, som gjør at du blir motivert og engasjert?</p>	<p><i>Organisatorisk så er din mellomlederrolle plassert under din(e) leder og over dine ansatte. Kan du beskrive din opplevelse av å være et bindeledd mellom ledelse og ansatte?</i></p> <p><i>I hvilken grad opplever du å ha oversikt og påvirkningsmuligheter over forhold og endringer som skjer, som berører deg og ditt arbeid?</i></p> <p><i>Kan du si litt om i hvilken grad dere opplever en mening i arbeidet deres, og hvordan dette påvirker arbeidsgleden deres?</i></p>	
<p><i>På hvilken måte opplever mellomledere at deres arbeidsglede har betydning for helsen deres?</i></p>	<p><u>OPPLEVD HELSE</u></p> <p>Kan du si litt om hva som er god helse for deg når du er på jobb?</p>	<p><i>Hvilke erfaringer har du om sammenhenger med grad av opplevd arbeidsglede og din helse på jobb?</i></p>	
<p><i>Hvordan kan mellomlederes arbeidsglede ivaretas og styrkes i privat servicenæring?</i></p>	<p><u>HANDLINGSROM FOR FREMTIDEN</u></p> <p>Hvilke forhold på jobben din opplever du som hemmende på arbeidsgleden din?</p> <p>Hvordan tenker du at arbeidsgleden din kan beskyttes og styrkes?</p>		
<p><u>OPPSUMMERING</u></p> <p>Jeg bruker notatene til kort å gå igjennom det som har blitt sagt; de store linjene. Er dette riktig forstått?</p> <p>Har du noen sluttkommentarer, noe som ikke har kommet frem, men som er av betydning for din arbeidsglede på jobb?</p> <p><u>AVSLUTNING</u></p> <p>Hvordan har du opplevd å delta i intervjuet?</p> <p>Tusen takk for deltakelsen!</p> <p>Ta gjerne kontakt i etterkant hvor du kjenner behov for det.</p>			

Vedlegg 5: Tilbakemelding fra REK

REK vest En helsefremmende arbeidsplass også for mellomledere? Med fokus på arbeidsglede

From: post@helseforskning.etikkom.no

Sent: Wednesday, March 02, 2011 8:49:56 AM

To: retthjem@hotmail.com

This message is too wide to fit your screen. [Show full message](#)

Hei

Jeg har som avtalt på tlf fått sett på prosjektbeskrivelsen din. Det avgjørende for om prosjektet skal legges frem for REK er om formålet er å skaffe tilveie ny kunnskap om sykdom og helse. Prosjektet inneholder ett helseaspekt men av intervjuguiden ser jeg at dere berører spørsmål om helse og sykdom på en generell og lite sensitiv måte. Kunnskap om hva som fremmer arbeidsglede er hovedfokuset i prosjektet. Prosjektet, slik det er beskrevet vil derfor ikke være fremleggingspliktig for REK.

Vennlig hilsen

Anne Berit Kolmannskog

REK Vest

55978496

Vedlegg 6: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

Hege Forbech Vinje
Fakultet for helsevitenskap
Høgskolen i Vestfold
Postboks 2243
3103 TØNSBERG

Vår dato: 24.03.2011

Vår ref: 26469 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 20.02.2011. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 23.03.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

26469

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

En helsefremmende arbeidsplass også for mellomledere? Med fokus på arbeidsglede.

Høgskolen i Vestfold, ved institusjonens overste leder

Hege Forbech Vinje

Anita Unhjem

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

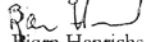
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

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

Vennlig hilsen


Bjørn Henriksen



Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Anita Unhjem, Kleppemarka 19, 4352 KLEPPE

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 26469

Personvernombudet finner prosjektopplegget tilfredsstillende.

Prosjektslutt er 31.12.2011. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydopptak slettes, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Vedlegg 7: Godkjent utsettelse fra NSD

Altibox - Innboks

Side 1 av 1

Emne: VS: Prosjektnr: 26469. En helsefremmende arbeidsplass også for mellomledere? Med fokus på arbeidsglede
Fra: Hege Forbech Vinje <Hege.F.Vinje@hive.no>
Dato: Tirsdag 20. August 2013 15:18 CEST
Til: anita unhjem (anita.unhjem@kleppnett.no) <anita.unhjem@kleppnett.no>
Svar-til: Hege Forbech Vinje <Hege.F.Vinje@hive.no>

-----Opprinnelig melding-----

Fra: Kjersti Håvardstun [mailto:kjersti.havardstun@nsd.uib.no]
Sendt: 30. april 2013 13:18
Til: retthjem@hotmail.com
Kopi: Hege Forbech Vinje
Emne: Prosjektnr: 26469. En helsefremmende arbeidsplass også for mellomledere?
Med fokus på arbeidsglede

Vi viser til endringsmelding mottatt i dag, og registrerer ny prosjektslutt til 01.11.13.

--

Vennlig hilsen
Kjersti Håvardstun
Spesialrådgiver
(Special Adviser)

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (Norwegian Social Science Data Services) Personvernombud for forskning Harald Hårfagres gate 29, 5007 BERGEN

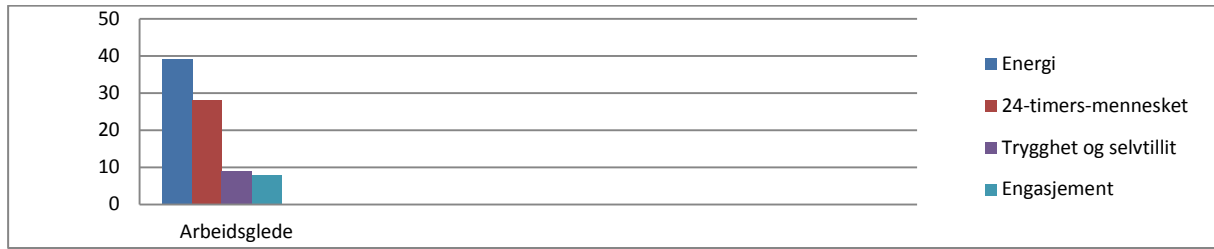
Tlf. direkte: (+47) 55 58 29 53
Tlf. sentral: (+47) 55 58 81 80
Faks: (+47) 55 59 96 50
Email: kjersti.havardstun@nsd.uib.no
Internettadresse www.nsd.uib.no/personvern

Vedlegg 8: Settingsetnografi.

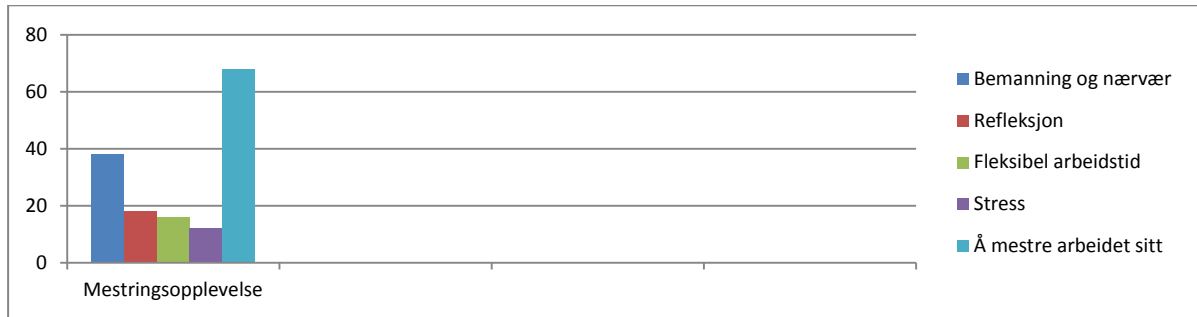
Jeg har benyttet spørsmål fra Hems settingsetnografi for å bli kjent med muligheter og utfordringer som finnes naturlig i settingen (8 spørsmål).

1. Hvem består settingen av? Aktørene.
2. Hva driver mellomlederne med i settingen? Oppgaver, aktiviteter.
3. Hvorfor gjør de det de gjør? Formål, funksjon, rasjonalitet.
4. Hvordan gjør de det? Organisasjon og teknologi.
5. Hvorfor gjør de det slik? Kultur, verdier, mening.
6. Hvilke rammevilkår har de for det de gjør? Materiell infrastruktur, språk, kunnskap.
7. Hva gjorde de før? Historie; sammenlikning i tid.
8. Hva gjør de andre steder? Sammenlikning i rom.

Vedlegg 9: Tabeller som gir oversikt over antall sitat pr. kategori.



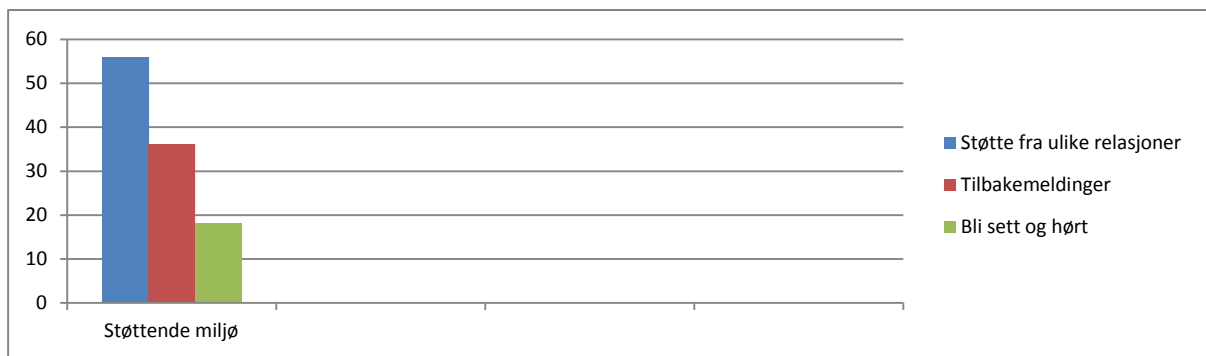
Tabell 1; Oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver mellomledernes forståelse og opplevelse av begrepet arbeidsglede.



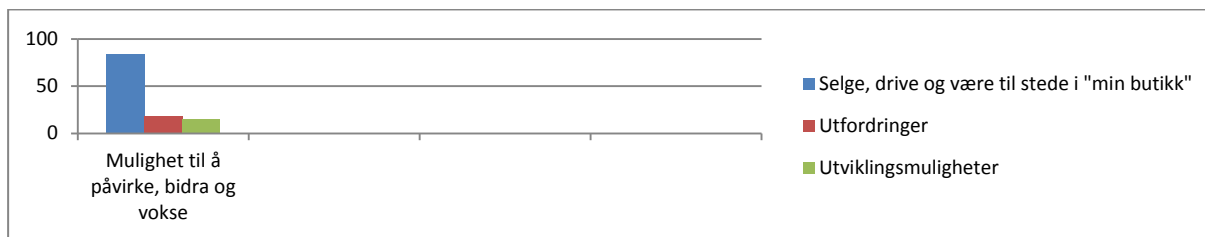
Tabell 2; Oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hvordan mellomlederne vektla mestringsopplevelse når de reflekterte over arbeidsglede.



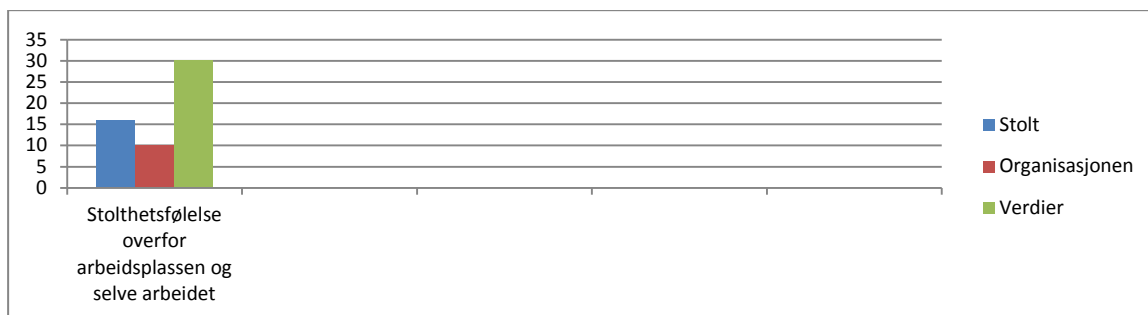
Tabell 3 viser oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hvordan mellomlederne vektla gode relasjoner på jobb.



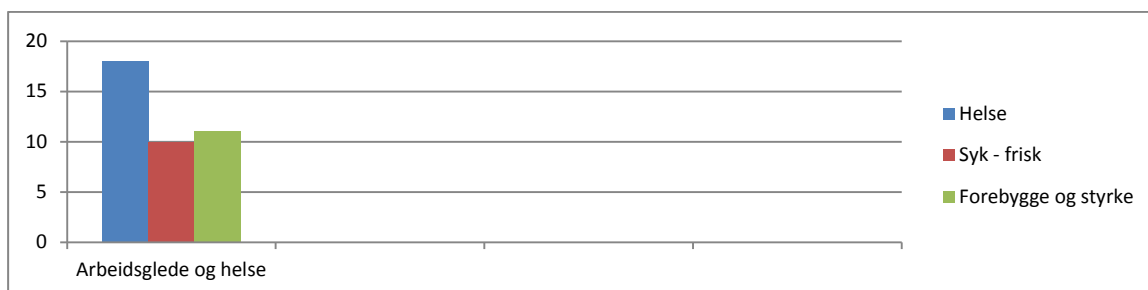
Tabell 4 viser oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hvordan mellomlederne vektla et støttende miljø på jobb.



Tabell 5; Oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hvordan mellomlederne vektla mulighet til å påvirke, bidra og vokse som mellomleder.



Tabell 6; Oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hva mellomlederne vektla når de pratet om stolthetsfølelse overfor arbeidsplassen og selve arbeidet.



Tabell 7; Oversikt over antall sitat hentet fra transkripsjonsmaterialet som beskriver hva mellomlederne vektla når de pratet om arbeidsglede og helse.

Vedlegg 10: Matrise fra analysen (et eksempel)

KODER/ TEMA	INFORMANTER																			
	Informant 1				Informant 2				Informant 3				Informant 4				Informant 5			
	Side	Linje	Intervju	Kodegr (N.ord)	Side	Linje	Intervju	Kodegr (N.ord)	Side	Linje	Intervju	Kodegr (N.ord)	Side	Linje	Intervju	Kodegr (N.ord)	Side	Linje	Intervju	Kodegr (N.ord)
RELASJONER	21	583	1	1	28	742	1	1	37	924	1	1	30	754	1	1	20	525	1	1
	23	655	1	1	11	269	1	1	15	360	1	1	23	570	1	1	49	1345	1	1
	24	683	1	1	60	1569	1	1	36	902	1	1	64	1617	1	1	10	262	1	1
	28	812	1	1	47	1237	1	1	15,16	381	1	1	29	740	1	1	48	1308	1	1
	49	1426	1	1	23	588	1	1	69	1742	1	2	30	746	1	1	65	1706	2	1
	5	117	1	1	24	631	1	1	26	650	1	2	2	46	1	2	11	276	1	1
	49	1425	1	2	35	923	1	1	58	1457	1	3	23	564	1	2	12	305	1	1
	7	190	1	2	4	81	1	2	55	1397	1	3	55	1387	1	2	13	365	1	1
	3	79	1	2	60	1572	1	2	12	290	1	4	55	1401	1	3	19	497	1	1
	5	125	1	2	22	560	1	2	13	326	2	5	38	971	1	4	50	1377	1	1
	11	316	1	2	47	1237	1	2	12	290	1	6	39	980	1	4	73	1904	2	1
	15	384	2	2	22	579	1	2	26	648	1	6	37	945	1	4	14	381	1	2
	10	290	1	2	8	190	2	2	47	1195	1	6	40	1007	1	4	16	418	1	2
	21	584	1	5	28	722	1	4	14	334	1	6	53	1359	1	4	50	1367	1	2
	6	150	1	5	2	48	1	4	3	79	1	6	54	1373	1	4	15,16	397	1	2
	6	156	1	5	3	53	1	4	38	1103	1	6	40	1006	1	5	51	1376	1	2
	50	130	2	5	56	1464	1	4	7	188	2	6	54	1373	1	6	7	173	1	5
	30	870	1	6	14	344	1	6	22	577	2	6	10	245	1	6	9	246	1	5
	30	862	1	6	4	77	1	6	68	1728	1	6	41	1032	1	6	10	275	1	5
	31	914	1	6	3	71	1	6	16	393	1	7	1	6	1	6	12	309	1	5
	32	918	1	6	6	142	1	6	26	650	1	7	38	965	1	6	13	340	1	5
	44	1291	1	6	43	1131	1	6	66	1671	1	8	39	983	1	6	40	1074	1	5
	45	1293	1	6	16	403	2	6	64	1620	1	8	7	183	2	6	13	330	2	5
	1	8	1	6	17	442	2	6	68	1712	1	9	30	749	1	6	74	1945	2	5
	18	455	2	6	18	465	1	6					40,41	1015	1	6	5	115	1	6
	49	1284	2	6	50	1312	1	6					52	1324	1	7	65	1712	2	6
	76	2005	2	6	31	813	1	7					47	1202	1	7	14	362	1	7
	20	558	1	7	28	724	1	7					35	901	1	8	51	1395	1	7
	43	1117	2	9	58	1532	1	8									52	1410	1	7
					60	1587	1	8									73	1904	2	7
					56	1470	1	8									7	196	1	7
																	41	1104	1	9
																30,31	815	1	9	

TALLFORKLARING						
Individuelle intervju = 1	Kodegruppe 1	Til ledelsen (33)	Kodegruppe 4	Åpenhet (11)	Kodegruppe 7	Samarbeid (12)
Fokusgruppeintervju = 2	Kodegruppe 2	Til kollegaer (23)	Kodegruppe 5	Tillit (13)	Kodegruppe 8	Turnover (6)
	Kodegruppe 3	Ansatte (3)	Kodegruppe 6	Positivitet (39)	Kodegruppe 9	Relasjoner (4)

Antall meningsenheter totalt er satt i parentes.