



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM: Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING: Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Nei

TITTEL: Hvordan kan en leder skape en helsefremmende arbeidsplass sett ut fra jobbkrav-ressursmodellen?

ENGELSK TITTEL: How may leaders create health-promoting workplaces seen from the Job Demands-Resources Model?

FORFATTERE:

VEILEDER:

Olaug Øygarden

Kandidatnr:

Navn:

7722

June Lillereiten

.....

.....

7760

Victoria M. B. Bjelland

.....

.....

.....

.....

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger våren 2021.

Etter å ha hatt faget strategisk HRM i høst, ønsket vi å skrive bacheloroppgaven innenfor denne retningen da dette var noe som fanget interessen vår. Vi er begge to interessert i mennesker og ønsket derfor å skrive om hvordan man kan ta vare på menneskelige ressurser.

Vi vil gi en stor takk til veilederen vår Olaug Øygarden for all hjelp og veiledning. Selv gjennom den fysiske distansen på grunn av korona, har Olaug gitt oss smil og god støtte gjennom dataskjermen. Vi vil også takke våre ektemenn for å ha støttet oss gjennom denne tiden med tålmodighet og lesere.

Sandnes, 10. mai 2021

June Lillereiten og Victoria Bjelland

Sammendrag

Vi er interessert i å se på hvordan ledere kan bidra til å bygge helsefremmende arbeidsplasser. Arbeidsmiljøloven viser at arbeidsgiver skal “sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon” (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 1-1) for deres ansatte. På bakgrunn av dette har vi valgt å se om ledere kan anvende jobbkrav-ressursmodellen for å skape en helsefremmende arbeidsplass.

Vi har anvendt litteraturstudie som metode for å kunne se på tidligere forskning rundt dette temaet. Litteraturen er hentet inn ved systematiske søk i databasen Oria, og utvalgt litteratur er presentert i sammendrag for deretter å bli sammenlignet og drøftet senere i oppgaven.

Gjennom oppgaven har vi kommet fram til at i det store bildet handler det om å øke jobbressurser for å kompensere for høye jobbkrav. Ved å tilføre jobbressurser, vil dette kunne gjøre ansatte motiverte og engasjerte. Det finnes flere måter å løse dette på ettersom dette bør tilpasses hver enkelt ansatt og arbeidsplass. Det kommer også tydelig fram at jobbkrav-ressursmodellen er en god modell å bruke for å skape en helsefremmende arbeidsplass.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn for valg av tema	4
1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgaven	6
1.3 Oppgavens struktur	6
2.0 Teori	7
2.1 Helsefremmende arbeidsplass	7
2.1.1 Det gode arbeidsmiljøet	8
2.2 Jobbkraft-ressursmodellen	9
2.2.1 Jobbkraft	10
2.2.2 Jobbressurser	11
2.2.3 Utbrenthet	11
2.2.4 Engasjement	12
2.3 Sammendrag	13
3.0 Metode	14
3.1 Metodevalg	14
3.2 Fremgangsmåte for litteratursøk	15
4.0 Resultat	21
4.1 Artikkel 1: Health Promoting Work	21
4.2 Artikkel 2: The Job Demands-Resources Model: State of the Art	23
4.3 Artikkel 3: Job Demands-Resources Model: Taking Stock and Looking Forward	25
4.4 Artikkel 4: Engaging Leadership in the Job Demands-Resources Model	29
4.5 Kapittel fra bok: A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health	31
5.0 Diskusjon	34
5.1 Jobbkraft og -ressurser	35
5.2 Kartlegging av jobbkraft og -ressurser	39
5.3 Negative sider ved jobbkraft-ressursmodellen	41
5.4 Jobbkraft-ressursmodellen og helsefremmende arbeidsplasser	42
6.0 Konklusjon	45
7.0 Referanser	47

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Sykefravær er noe som alle ledere må forholde seg til. Noen ledere opplever flere sykemeldinger fra ansatte enn andre og noen sykemeldinger er lengre enn andre. Mye sykefravær på en arbeidsplass er dyrt og kan være krevende i lengden, både for ledere og ansatte. Krevende fordi andre må ta over arbeidsoppgaver til den sykemeldte og leder må organisere dette på nytt. Dyrt i den forstand at dette kan føre til overtid og virksomheten må kjøpe inn arbeidskraft for å erstatte den sykemeldte midlertidig. Det vil med andre ord være ønskelig for både leder og de ansatte å få redusert sykefraværet.

I begynnelsen av oppgaveprosessen tenkte vi å skrive om sykefravær, i og med at dette er noe som vi begge interesserer oss for. Da vi begynte å lese om sykefravær la vi merke til begrepet *helsefremmende arbeidsplasser*. Helsefremmende arbeidsplasser skal føre til “bedret livskvalitet gjennom økt jobbtilfredshet og færre jobberelaterte helseplager” (Idébanken, 2021a). Idébanken skriver at begrepet også kan ha flere betydninger som det kommer fram i Luxembourgdeklarasjonen og Lillestrømerklæringen. I 1997 gikk alle landene i Den Europeiske Unionen sammen for å etablere en felles forståelse av hva helsefremmende arbeidsplasser skulle innebære, og hvilke retningslinjer som skulle følges for å oppnå slike arbeidsplasser (European Network for Workplace Health Promotion, 2018). Denne erklæringen ble kalt Luxembourgdeklarasjonen, og sier at helsefremmende arbeid handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet og fremme aktiv deltakelse, samtidig som en skal styrke de ansattes faglige og personlige utvikling (Idébanken, 2021a). Lillestrømerklæringen (som er den norske oppfølgingen av Luxembourgdeklarasjonen) sier at arbeidsplasser er helsefremmende om arbeidstakerne har mulighet for deltakelse og utvikling, likeledes at det tas hensyn til deres potensial, ressurser og behov. Det vil derfor være givende for både arbeidstaker og arbeidsgiver å ha en helsefremmende arbeidsplass (Idébanken, 2021a).

Jobbkraft-ressursmodellen (forkortet JD-R basert på det engelske begrepet Job Demand-Resources Model) er en teori som tar utgangspunkt i at det finnes visse jobbkraft og jobbressurser på en arbeidsplass (Christensen & Undebakken, 2013). Modellen sier at jobbkraftene kan føre til stress og utbrenthet, og jobbressursene kan føre til engasjement og

motivasjon. Helsefremmende arbeidsplasser og JD-R-modellen er begge bygget opp på lignende faktorer og vi kan se en tydelig sammenheng mellom disse to begrepene. Vi er interessert i å se på hvordan JD-R-modellen kan brukes for å skape helsefremmende arbeidsplasser. Helsefremmende arbeid fokuserer på hvordan arbeid og arbeidsoppgaver kan forbedre helse eller føre til uhelse. JD-R-modellen ser på hvordan motivasjon kan føre til engasjement og stress føre til utbrenthet. De har dermed to felles begrepspar: helse og engasjement, uhelse og utbrenthet. Vi vil derfor se på hvordan helsefremmende arbeidsplasser og JD-R-modellen kan redusere faren for overarbeidede, umotiverte og utbrente arbeidstakere ut fra faktorer og jobbressurser som virker styrkende og støttende for ansatte.

Helsefremmende arbeid bygger på arbeidsmiljøloven (2006, § 1-1) som skal være med på å “sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger”.

Arbeidsmiljøloven sier også at arbeidsmiljøet skal være med på å sikre likebehandling i arbeidslivet, legge til rette for et godt ytringsklima i virksomheten og bidra til et inkluderende arbeidsliv (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 1-1). Det settes krav til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet, og det er viktig at arbeidsmiljøet planlegges, utformes og ledes slik at det til enhver tid ivaretar arbeidstakernes fysiske og psykiske helse (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 187). Arbeidsmiljøet kan defineres på mange forskjellige måter. Det kan for eksempel være det fysiske arbeidsmiljøet arbeidstakerne arbeider i (HMS), eller arbeidstakernes egne opplevelser av trivsel og velvære på arbeidsplassen (Jakhelln & Langård, 2018). I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på den sistnevnte definisjonen; hvordan de ansatte oppfatter arbeidsmiljøet, altså organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur defineres som en “spesifikk samling verdier og normer som er del av mennesker eller grupper i en organisasjon, og som kontrollerer intern og ekstern samhandling” (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 352). Her vil det bli satt fokus på faktorer som oppgaveløsning, det sosiale miljøet og hvordan ledere organiserer og leder organisasjoner.

1.2 Problemstilling og avgrensning av oppgaven

Når vi valgte problemstilling, ble vi fort klar over at vi var nødt til å avgrense oppgaven ettersom temaet om sykefravær er stort. Vi valgte derfor å se på hvordan en leder kan skape en helsefremmende arbeidsplass, i og med at ledere er essensielle for å få gjennomført dette. Problemstillingen blir dermed sett fra lederens side. For å kunne avgrense oppgaven enda mer og begrense temaer valgte vi å gå ut fra JD-R-modellen. Modellen viser at det er viktig å finne en balanse mellom jobbkrav og -ressurser for å hindre utbrenthet og i stedet skape engasjement. Modellen vil også være nyttig for mange ulike typer virksomheter siden jobbkrav og -ressurser vil finnes på alle arbeidsplasser; selv om jobbkravene og -ressursene kan være ulike (Christensen & Undebakken, 2013, s. 2–3). Vår avgrensede problemstilling ble dermed:

«Hvordan kan en leder skape en helsefremmende arbeidsplass sett ut fra jobbkrav-ressursmodellen?»

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. I neste kapittel, begynner vi med å skrive om teoriene som vi har valgt; altså helsefremmende arbeidsplasser og JD-R-modellen. Kapittel tre handler om valg av metode og hvordan dette er gjennomført. I kapittel fire vil vi presentere resultatet av litteratursøkene og beskrive hva disse sier om oppgavens temaer. Kapittel fem inneholder diskusjonen, hvor vi diskuterer ulike sider ved temaene som problemstillingen legger fram og som kommer fram i den utvalgte litteraturen. Oppgaven avsluttes med et sjette kapittel hvor konklusjonen presenteres.

2.0 Teori

I denne delen vil vi definere begreper og beskrive teorier som oppgaven er basert på. Teoriene som er blitt valgt ut til denne oppgaven er helsefremmende arbeidsplasser og jobbkrav-ressursmodellen.

2.1 Helsefremmende arbeidsplass

Det at arbeidsplasser skal være helsefremmende begynte å vokse fram på 1990-tallet, men kom ikke til Norge før i 2002 ved Lillestrømerklæringen. Lillestrømerklæringen ble utarbeidet på en konferanse om helsefremmende arbeidsplasser, arrangert av Statens Arbeidsmiljøinstitutt sammen med LO, NHO, Arbeids- og administrasjonsdepartementet og Helsedepartementet. Erklæringen skulle sikre at arbeidsplasser ikke bare skulle ha fravær av skade og sykdom, men også fremme helse (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 94). Dette har blitt en større del av arbeidsplassers fokus, i og med at en arbeidsplass som er helsefremmende lettere vil kunne ta vare på eksisterende arbeidstakere og rekruttere nye (Bakken & Kvernes, 2012, s. 4). Arbeidsmiljøloven legger gode rammer for helsefremmende arbeidsplasser og gode arbeidsmiljø, det som blir utfordringen er å få til dette i praksis.

En helsefremmende arbeidsplass fokuserer både på mennesket som privatperson og som en del av en organisasjon. Tiltak innenfor denne tilnærmingen bør dermed se på tre ulike nivåer som en helhet; det organisatoriske nivået, arbeidsplassnivået og individnivået (FAFO, 2013b, s. 1). Det organisatoriske nivået handler om den enkelte ansattes forhold til sine arbeidsoppgaver og andre på arbeidsplassen, i tillegg til den praktiske organiseringen av arbeidet (Bråtveit, Moen, Koldal, Møllerløggen, & Tjalvin, 2013, s. kap. 22).

Arbeidsplassnivået ser på hvordan arbeidet oppleves, arbeidsoppgaver og samhandling med andre kollegaer, og dermed konsekvensene av hvordan samspillet på en arbeidsplass fungerer. Individnivået ser på de individuelle oppfatninger og vurderinger, som igjen har konsekvenser for arbeidstakers helse, trivsel og yteevne (Bråtveit et al., 2013, s. kap. 22).

Det er ønskelig å bruke tilnærmingen om helsefremmende arbeidsplasser ikke bare for å redusere sykefraværet, men også for å kunne øke de ansattes arbeidsmotivasjon,

arbeidsevne, trivsel og velvære. Det er viktig for en arbeidsplass å forebygge risiko for at arbeidstakere blir umotiverte og sykemeldte. Organisasjonen trenger å identifisere risikoforhold, og sette inn tiltak for å minske risiko for skade og dårlig helse for sine ansatte (FAFO, 2013b, s. 2). Det å være syk er ikke ønskelig, verken for arbeidstaker eller arbeidsgiver, og sykefravær kan koste sistnevnte dyrt. Det å finne faktorer som kan øke ansattes arbeidsmotivasjon, arbeidsevne, trivsel og velvære vil være positivt både for ansatte, arbeidsgivere og arbeidsmiljøet. Ansatte kan med dette komme til å jobbe mer effektivt og som en konsekvens av dette kan engasjement og motivasjon vokse fram. En ansatt som har en helsefremmende arbeidsplass vil kunne prestere bedre og få en økt kvalitet på arbeidet som blir gjort (FAFO, 2013b, s. 1).

Det kan være vanskelig å skille mellom en “vanlig” måte å drive med forebygging av sykefravær og det å skape en helsefremmende arbeidsplass. Man kan skille dem med at vanlig forebygging av sykefravær ser på enkeltindividene som har høyere risiko for å bli syke, og setter inn tiltak for å redusere fraværet fra denne gruppen (FAFO, 2013b, s. 2). Helsefremmende arbeidsplass ser derimot på hvordan en organisasjon kan skape bedre helse for *alle* (FAFO, 2013b, s. 3). Det handler dermed om å forebygge uønsket sykefravær på den ene siden (både hos de som har høy risiko for sykdom og de som ikke har like høy risiko), og om å arbeide for å skape et ønsket arbeidsmiljø på den andre siden (helsefremmende arbeidsplass). Noe av den forskningen som er blitt gjort viser at det er vanskelig å påvise at tiltakene som settes inn for å bygge en helsefremmende arbeidsplass, virkelig bedrer de ansattes helse og/eller reduserer sykefravær (FAFO, 2013b, s. 3). Det er likevel noen eksempler fra virksomheter (som nettsiden til Idébanken viser til) som sier det motsatte, der man kan se at tiltakene har positiv effekt (Bakken & Kvernes, 2012).

Sammenfattet vil helsefremmende arbeidsplasser bygge fram et godt arbeidsmiljø, som gir og opprettholder god helse for arbeidstakerne. I og med at “et godt arbeidsmiljø” vil være noe som går igjen i oppgaven vår, vil vi se nærmere på dette.

2.1.1 Det gode arbeidsmiljøet

Så hvordan kan man skape et godt arbeidsmiljø? Et godt arbeidsmiljø kjennetegnes av positive, tilgjengelige og rettfærdige ledere, god kommunikasjon, godt

samarbeid/teamarbeid, et positivt og sosialt klima, at det finnes rom for medvirkning, autonomi/myndiggjøring, rolletydighet, klare forventninger og mål, at det gis muligheter for utvikling i arbeidet, at det er balanse mellom arbeidstempo og arbeidsbelastning, at man får støtte i arbeidet (både administrativt og personlig) og at det er et bra fysisk arbeidsmiljø (HMS) (FAFO, 2013a, s. 1). Dette er en kontinuerlig prosess som konstant krever oppmerksomhet, vurderinger og aktivitet. Det kan også legges fokus på hvordan arbeidet er organisert. Da kan man se på organisasjonsform, hvilke arbeidsformer som benyttes og hvordan jobben er utformet; også kalt jobbdesign (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 264). Jobbdesign defineres som “innhold og metoder brukt i en jobb som sørger for at kravene til arbeidet innfris og også dekker de behov som jobbinnehaveren har” (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 347).

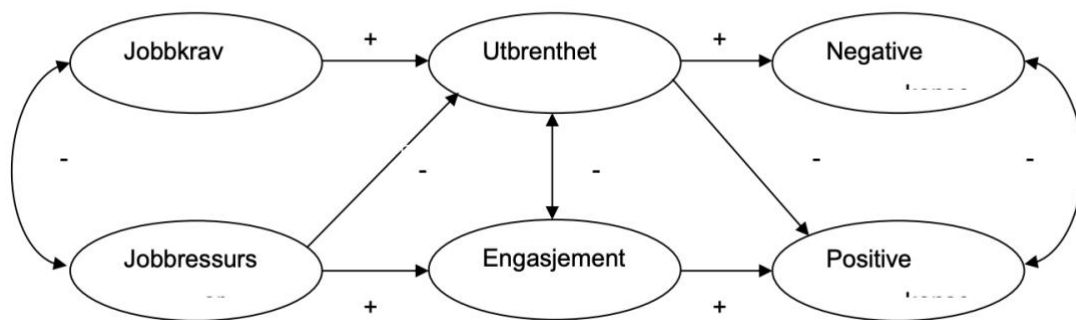
Arbeidsmiljøet er et resultat av en rekke faktorer som påvirker hverandre, og det er dermed viktig å fjerne skadelige faktorer. Dette kan være faktorer som for eksempel negative påvirkninger i det sosiale klimaet; som kan være baksnakking og/eller usikkerhet i arbeidsgruppen. Et godt arbeidsmiljø er avhengig av gode relasjoner og dette oppnås gjennom kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging (FAFO, 2013a, s. 1).

Arbetsmiljöverkets kunnskapsstatus i Sverige viser til en studie som har funnet faktorer som bidrar til å fremme helse og forebygge uhelse. Dette er faktorer og strategier som positivt arbeidsmiljø, medarbeiders delaktighet og innflytelse, muligheter for kompetanseutvikling og passe arbeidsbelastning (FAFO, 2013b, s. 3). En modell som bygger på disse faktorene, er jobbkrav-ressursmodellen.

2.2 Jobbkrav-ressursmodellen

Jobbkrav-ressursmodellen er en modell utformet av Bakker og Demerouti. Modellen tar utgangspunkt i at det finnes visse jobbkrav og jobbressurser på en arbeidsplass som påvirker ansattes opplevelse av arbeidsoppgavene. Jobbkrav er sider ved arbeidet som kan føre til utbrenthet gjennom stress, og jobbressurser er faktorer som kan føre til engasjement gjennom motivasjon. Jobbkrav bør kompenseres med jobbressurser, siden disse kan gjøre opp for stress som kan oppstå gjennom gitte jobbkrav. Jobbressurser er også nødvendige i seg selv for å få gjennomført arbeid; gjennom utstyr, tilganger, instrumentell støtte og

lignende. Det er viktig å finne en balanse mellom disse to faktorene for å sikre at nødvendige arbeidsoppgaver blir gjort, samtidig som arbeidstaker ikke blir utbrent. Dette er vist i figuren under hvor man kan se sammenhengen mellom jobbkrav og -ressurser, og hvordan disse påvirker utbrenthet og engasjement som videre gir et positivt eller negativt utfall for bedriften (Christensen & Undebakken, 2013, s. 3–4). Den positive prosessen kalles ofte for *motivasjonsprosessen*, mens den negative prosessen kalles for *helsesvekkelsesprosessen* (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 297–298).



Figur 2.1: Jobbkrav-ressursmodellen (JD-R-modellen), (Schaufeli & Bakker, 2004)

Hvis en ansatt har mange jobbkrav, men samtidig har lite jobbressurser, vil dette kunne føre til utbrenthet. Det mest ønskelige vil være å opprettholde gode og tilgjengelige jobbressurser slik at arbeidstakere kan bygge engasjement og dette igjen føre til et positivt utfall for bedriften. Prosessen til JD-R-modellen starter med å definere og kartlegge jobbkrav og -ressurser.

2.2.1 Jobbkrav

Schaufeli og Bakker (2004, s. 296) definerer jobbkrav som de “fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk innsats og er derfor forbundet med visse fysiologiske og/eller psykologiske kostnader”. Jobbkrav kan også komme gjennom oppgaver som man er nødt til å gjøre

gjennom arbeidsoppgavene som er gitt (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). De trenger nødvendigvis ikke å være negative, men i modellen blir det lagt størst fokus på at det er jobbkrav som kan føre til utbrenthet og mistrivsel på arbeidsplassen. Eksempler på jobbkrav er høyt tidspress, konflikter mellom kolleger, ulike forventninger fra ledere og/eller kolleger eller uklare arbeidsroller (Christensen & Undebakken, 2013; NTNU Undervisning, 2016). Jobbkrav er også individuelle, i og med at ulike arbeidstakere vil ha ulike opplevelser av oppgavene som er gitt dem. Noen vil foretrekke valgfrihet i oppgaveløsningen, mens andre trenger konkrete arbeidsoppgaver med konkrete løsninger.

2.2.2 Jobbressurser

Jobbressurser handler om “de fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske delene av arbeidet som enten/eller (1) reduserer jobbkrav og de fysiologiske eller psykologiske kostnadene som medfølger; (2) er funksjonelle i oppnåelse av mål på arbeidsplassen; (3) stimulerer personlig vekst, læring og utvikling” (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Jobbressurser er den delen av arbeidet som skal føre til engasjement, som er positivt for både arbeidstaker og arbeidsgiver fordi arbeidstaker vil kunne føle på eierskap til arbeidet og arbeidsgiver vil kunne få gode resultater i selskapet. Eksempler på jobbressurser kan være støtte fra leder og/eller kolleger, økt kompetanse, innflytelse på arbeidsplassen eller klare, definerte mål å jobbe mot (Christensen & Undebakken, 2013; NTNU Undervisning, 2016). Det som er viktig med modellen er at det skal være en balanse mellom jobbkrav og -ressurser, slik at arbeidstakerne kan håndtere krevende jobbsituasjoner. Det at jobbkrav og -ressurser skal være i balanse betyr ikke nødvendigvis at det skal være like mye av hver av dem, men at sammensetningen skal være god for både ansatt og leder. Jobbressursene kan komme gjennom ledere, kolleger, utstyr, kompetanse og et godt arbeidsmiljø.

For å få et klarere bilde av modellen, er det fordelaktig å forstå hva utbrenthet og engasjement er. Vi har dermed valgt å definere disse.

2.2.3 Utbrenthet

I denne oppgaven ser vi på utbrenthet som en form for dårlig helse. Norsk helseinformatikk (NHI) definerer ikke utbrenthet som en sykdom, men skriver at “utbrenthet er en langvarig

arbeidsrelatert stressreaksjon som vanligvis gir både psykiske og fysiske plager” (Kvam, 2020). Utbrenthet ses på som et yrkesfenomen, og Verdens helseorganisasjon definerer utbrenthet som “et syndrom som er et resultat av kronisk stress på arbeidsplassen som ikke er blitt håndtert på en vellykket måte“ (Kvam, 2020). Utbrenthet fører dermed til helseplager og vi går derfor ut ifra at å redusere faren for utbrente arbeidstakere, vil være med på å bygge fram en trygg og helsefremmende arbeidsplass.

Helsefremmende arbeidsplasser skal skape god helse og forebygge dårlig helse, som dermed også inkluderer utbrenthet. MBI-GS (Maslach Burnout Inventory - General Survey) er en undersøkelse som tar for seg tre dimensjoner som skal indikere om man er utbrent eller ikke (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 294). De tre dimensjonene er utmattelse, kynisme og profesjonell effektivitet. Med utmattelse menes det å være overbelastet og utslitt av arbeidsmengden. Kynisme handler om å være likegyldig eller å ha en fjern holdning ovenfor arbeidet. Det som inngår i profesjonell effektivitet, er yrkesmessige prestasjoner som kan være både sosiale og ikke-sosiale. Scorer man høyt på utmattelse og kynisme, og lavt på profesjonell effektivitet, vil dette være et tegn på utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 294).

2.2.4 Engasjement

Den positive motpolen til utbrenthet er engasjement, som leder til en motivasjonsprosess. Denne prosessen kan bidra til at arbeidstakere kan oppnå satte mål, bidra til personlig vekst og utvikling (NTNU Undervisning, 2016). Schaufeli og Bakker (2004, s. 295) definerer engasjement som “en positiv, oppfyllende, arbeidsrelatert sinnstilstand som er preget av kraft, dedikasjon og absorpsjon”. Med kraft menes det at man har et høyt energinivå, vilje til å legge inn en innsats og utholdenhet i vanskelige situasjoner. Dedikasjon viser til en følelse av inspirasjon, entusiasme, betydning, stolthet og utfordring. Siste dimensjon av engasjement er absorpsjon som viser til det å være oppslukt i arbeidet, hvor man ikke merker at tiden går og man sliter med å legge fra seg arbeidet. Ser man nøyere på dimensjonene i engasjement kontra utbrenthet, ser man at de kan være motpoler til hverandre (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295):

- Kraft mot utmattelse; hvor man som engasjert har mye energi til å utføre arbeidet, i forhold til utmattelse hvor man er tom for energi
- Dedikasjon mot kynisme; hvor man ser betydningen i arbeidet når man er engasjert, men er likegyldig når man er utbrent
- Absorpsjon mot profesjonell effektivitet; hvor man som engasjert ikke klarer å løsrive seg fra arbeidet, men som utbrent ikke klarer å jobbe like effektivt som før/normalt

Engasjement er dermed en viktig nøkkel for å opprettholde villige og motiverte arbeidstakere, og er også negativt korrelert med utbrenthet som sett over i de tre punktene.

2.3 Sammendrag

Helsefremmende arbeidsplasser handler om å skape helse og forebygge uhelse. Jobbkra-ressursmodellen handler i grove trekk om hvordan et selskap eller organisasjon kan oppnå gode utfall ved å skape engasjement hos de ansatte og redusere muligheten for utbrenthet. Ser man på disse i sammenheng er det mulig å se noen fellestrekk; begge teoriene fokuserer på enkeltindivider og hvordan man kan bygge bedre helse og forebygge dårlig helse. Konsekvensen av helsefremmende arbeidsplasser kan også minne om konsekvensene av jobbressurser, som for eksempel trivsel og yteevne på jobb. Ved å se på disse sammenhengene ønsker vi å se hvor godt jobbkra-ressursmodellen kan være med på å skape en helsefremmende arbeidsplass.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gå gjennom metoden vi har brukt i denne oppgaven og hvordan den er gjennomført. “Metode er den systematiske fremgangsmåten du benytter for å samle inn informasjon og kunnskap for å belyse en problemstilling” (Thidemann, 2019, s. 74). Det finnes ulike samfunnsvitenskapelige metoder hvor de vanligste er intervjustudier (kvalitativ), spørreundersøkelser (kvantitativ) og litteraturstudie (Dalland, 2020). Ved intervjustudier og spørreundersøkelser samler man selv inn data, men gjennom litteraturstudie skal man kun ta utgangspunkt i allerede eksisterende litteratur.

3.1 Metodevalg

Ulike problemstillinger vil trenge ulike metoder for å finne et mulig svar. Da vi startet med oppgaven, vurderte vi ulike metoder for å finne svar på vår problemstilling. Vi var interessert i å se på forskningen rundt jobbkrav-ressursmodellen og hvordan ledere kan implementere dette på sin arbeidsplass for å bygge en helsefremmende arbeidsplass. Vi valgte derfor å gjennomføre en litteraturstudie, ettersom vi syntes dette var den beste metoden for vår problemstilling. Det finnes ulik litteratur som har sett på disse temaene, men ikke mye som inneholder alle begrepene i vår problemstilling samlet (altså (1) leder, (2) jobbkrav-ressursmodellen, og (3) helsefremmende arbeidsplass), og derfor ønsket vi å skrive en bacheloroppgave som kan svare på og se på disse begrepene i sammenheng. Med å se på allerede eksisterende data, vil våre antakelser og konklusjoner være mer holdbare; i og med at de er tidligere testet og stadfestet.

Litteraturstudie er en omfattende studie hvor man tolker litteratur som omhandler en spesifikk problemstilling eller spørsmål. Man kan sammenligne denne metoden med et puslespill; alle de ulike litterære kildene er små deler i et større bilde som dannes til slutt (Aveyard, 2018, s. 2). Vi vil på en systematisk fremgangsmåte søke opp relevant litteratur og forskning for å forsøke å finne svar på vår problemstilling, og forhåpentligvis komme fram til en ny vinkling av allerede eksisterende forskning. Fremgangsmåte for litteratursøk, søkehistorikk og begrunnelse for valg av litteratur, gjennomgås i neste delkapittel.

Når man har en litteraturstudie, er det viktig å tenke på kildekritikk. Man må finne litteratur som er relevant for problemstillingen, men som også er gyldig (Dalland, 2020, s. 152). For å sikre gyldigheten av brukte kilder i oppgaven, har vi enten søkt i Oria (UiS sin database) eller eventuelt sjekket troverdigheten til nettsidene som er brukt. Innledningsvis i arbeidet har vi blant annet brukt en nettside som heter idébanken.no og et temahefte som Idébanken har laget. For å sikre at dette er en gyldig kilde leste vi “Om idébanken” som står på deres nettside og dobbeltsjekket den informasjonen som stod der, som igjen viste oss at kilden er troverdig og nyttig for vår oppgave. Idébanken er en tjeneste som leveres av NAV og er i dag underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet (Martinussen, 2021b). Det er altså en gruppe sammensatt av representanter fra myndighetene som står for Idébankens retningslinjer og aktiviteter (Martinussen, 2021a). Når det kommer til litteratur som vi bruker videre i oppgaven, er all litteraturen hentet fra Oria ved systematiske søk.

3.2 Fremgangsmåte for litteratursøk

Videre skal vi gå gjennom hvordan vi har gjennomført systematisk litteratursøk. Før vi begynte på søkene, gikk vi gjennom teoriene vi har valgt ut og avgrenset problemstillingen. Dette hjalp oss til å begrense søkene og selve oppgaven. På denne måten vil vi lettere kunne finne relevant informasjon og gjøre det mulig å komme fram til en konklusjon på problemstillingen. Når det kommer til fremgangsmåte for litteratursøk, har vi tatt utgangspunkt i boken “Metode og oppgaveskriving” av Olav Dalland (2020) (som også ble anbefalt i veiledningsheftet til denne oppgaven) og boken “Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter” av Inger-Johanne Thidemann (2019). Disse synes vi forklarte litteraturstudie som metode på en god måte.

Etter å ha lest bøkene til Dalland og Thidemann, kom vi fram til at vi måtte starte med noen innledende litteratursøk for å orientere oss i hvilken litteratur som faktisk finnes. Dette var ikke spesielt systematiske søk, men det handlet mest om å få en oversikt og inspirasjon til videre søk som vi skulle gjennomføre på et senere tidspunkt. Vi så blant annet på hvilke nøkkelord artiklene hadde, hvilke forfattere som gjentatte ganger dukket opp og hvilken litteratur de henviste til. Det finnes mye litteratur om de enkelte temaene, som betyr at vi måtte begrense søkene for å finne den mest relevante litteraturen for akkurat denne oppgaven.

Da vi skulle begynne de innledende søkene, skrev vi først og fremst inn “JD-R” i søkefeltet for å se hvor mye litteratur det finnes om emnet. Som vist i tabell lenger nede, konkretiserte vi søkene videre for å ikke få over 1000 treff. Når vi konkretiserte, brukte vi søkeord som “helsefremmende arbeidsplass” og “leder”, men da fikk vi ingen treff. Vi valgte derfor å søke på engelsk litteratur. Dette var søkeordene vi endte opp med å bruke:

- JD-R
- Job demands
- Job resources
- Theory
- Leader
- Health promotion work
- Health promoting work
- Health promotion workplace

Det neste steget etter innledende litteratursøk, er å gjennomføre systematisk litteratursøk. Dette innebærer å velge databaser, bestemme søkeord, gjennomføre søket, evaluere søket og sette opp søkehistorikk (Thidemann, 2019, s. 78). Det ble naturlig å bruke Oria som database, da denne er knyttet til universitetsbiblioteket ved Universitetet i Stavanger. Oria er koblet opp mot flere databaser, noe som gjør at vi søker i flere på en gang. På denne siden kan vi legge inn søkekriterier; vi kan velge innhold, fraser og andre mer konkrete kriterier som emne, hvor det er skrevet og så videre - dette for å finne mest relevant litteratur for oppgaven. Man kan også velge å legge inn flere linjer som vi binder sammen ved å velge enten OG, ELLER eller IKKE. I våre søk har vi kun brukt OG da vi har ønsket å se på ulike temaer sammen. Det kan også være fare for å luke bort litteratur som kan være relevant når man bruker IKKE, så dette må brukes forsiktig.

Man kan også velge å legge inn tidsramme, men dette så vi ikke på som relevant for vår oppgave da det eldste av litteraturen om JD-R-modellen er fra tidlig 2000-tallet (som er den tiden JD-R-modellen ble utformet). Artikkelen vi valgte om helsefremmende arbeid er eldre, men ettersom antall treff på søk om helsefremmende arbeid var så lavt som det var, valgte vi likevel å bruke den. Mye har skjedd på 36 år, men vi ser likevel på artikkelen som

relevant da den sier mye om helsefremmende arbeidsplasser på en måte som er like aktuell i dag.

Videre brukte vi enda en måte for å begrense søkene og det var ved å bruke (“”) i hver ende av fraser. Denne funksjonen fører til at hele frasen blir søkt på i sin helhet. Dette så vi på som nødvendig ettersom vi ville få veldig mange irrelevante treff hvis vi søkte på “Job demands-resources model” uten (“”), i og med at vi da kunne fått treff på mange andre modeller ettersom “model” var ett av søkeordene. Vi har også valgt å krysse av for fagfelleverderte tidsskrifter på de fleste søkene. Et fagfelleverdert tidsskrift er blitt sjekket av fagpersoner for å sikre at artikkelen holder vitenskapelig standard (Dalland, 2020). Alle artiklene vi har valgt ut er fagfelleverderte tidsskrifter. Ved bruk av alle disse begrensningene har vi gjort flere søk og disse er beskrevet i tabellen under.

Tabell 1: Søketablell

Søkedato	Søkeord og begrensninger	Antall treff	Lest abstrakt	Lest hele	Tittel
15.3	“JD-R” “leader” Health promotion work	242	3	5	- Artikkel 2: The Job Demands-Resources Model: State of the Art - Artikkel 3: Job Demands-Resources Model: Taking Stock and Looking Forward - Artikkel 4: Engaging leadership in the Job Demands-Resources Model - Kapittel fra bok: A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health
15.3	“Job demands” “Job resources” “Health promotion work”	2	1	0	
15.3	JD-R Health promotion workplace Emne: Leadership	3	1	0	

18.3	Starter med: "health promoting work" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	4	1	1	- Artikkel 1: Health Promoting Work
19.3	"JD-R-model" "Health promoting workplace" Emne: Leadership	1	0	0	
22.3	Starter med: "Job demand" "Resources" "Theory" "Bakker"	49	3	2	
24.3	Forfatter: Bakker Forfatter: Demerouti Forfatter: Schaufeli "JD-R model" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	13	2	0	
24.3	Forfatter: Bakker Forfatter: Schaufeli "JD-R model" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	17	0	0	
24.3	Forfatter: Bakker Forfatter: Demerouti "JD-R model" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	30	4	2	- Artikkel 2: The Job Demands-Resources Model: State of the art - Artikkel 3: Job Demands-Resources Model: Taking Stock and Looking Forward
24.3	Forfatter: Schaufeli Forfatter: Demerouti "JD-R model" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	15	0	0	
24.3	Forfatter: Bakker Forfatter: Schaufeli "Job demands" "Job resources" <i>Fagfelleverdert tidsskrift</i>	34	3	1	- Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study

Det første søket ga oss 242 treff, og vi lette gjennom disse for å finne den mest passende litteraturen. Dette var det søket som hjalp oss mest, ettersom det ga oss store deler av litteraturen som er blitt brukt videre i oppgaven. To av disse artiklene kom også opp på et senere søk som ga oss færre treff. Det finnes mye litteratur som tar for seg termene “JD-R”, “leader” eller “health”, og vi har derfor valgt ut den litteraturen som ikke var spesifisert til visse arbeidsplasser og sektorer. Grunnen til dette var at vi ønsket å finne kunnskap som er mest mulig anvendelig til flere ulike sektorer.

Når vi har søkt rundt, både i starten av prosessen og underveis, er det noen forfattere som går igjen. Disse forfatterne er Bakker, Demerouti og Schaufeli. Vi valgte å ha et søk på disse forfatterne sammen med “JD-R model” for å se om vi fant god litteratur på dette. Forfatterne har ikke alltid skrevet sammen, derfor ble det litt ulike søk med ulike sammensetninger av disse. På de ulike søkene kom mye av den samme litteraturen opp, men det var likevel noe litteratur som skilte seg ut. Det var også tilfeller hvor det var duplikat av én eller flere artikler; her har vi notert antall oppgitte treff i tabellen, og ikke trukket bort duplikater.

Vi fant tidlig ut at det ikke ville være lett å finne et søk med alle tre kriteriene, så vi valgte å dele opp søkene og se på de tre temaene hver for seg (eventuelt to av temaene sammen). Vi fant da en artikkel som var spesifisert på helsefremmende arbeidsplasser. Dette var det temaet som var vanskeligst å finne sammen med et av de andre to temaene, så vi valgte derfor å ha en artikkel som kun gikk på dette. Når det kommer til ledelse fant vi to artikler som vi ser på som relevante for vår oppgave, da disse går ut fra jobbkrav-ressursmodellen. Vi har også valgt å ha med en artikkel og et kapittel fra en bok som kun går på JD-R-modellen, da vi ser på dette som en viktig del av oppgaven.

En negativ side ved å bruke denne metoden, er at vi bare fant engelske søk. Engelsk er et rikt språk som i visse tilfeller kan være mer forklarende, men kan også føre til misforståelse og at vi ikke får med oss viktige funn i litteraturen. På denne måten kan viktig kunnskap gå tapt, i og med at vi ikke er vant til å lese i engelske termer. En annen ting som også kan være en ulempe med engelsk litteratur, er at det kan være litteratur som er skrevet for en annen arbeidskultur enn den vi møter på i Norge. Heldigvis fant vi litteratur som ikke tyder på en veldig stor differanse fra norske forhold, i og med at de fleste er skrevet eller forsket på i Storbritannia, Sverige, Finland og Danmark.

Etter gjennomlesing av flere abstrakter og hele artikler har vi til slutt kommet fram til fire artikler og et kapittel fra en bok som skal brukes videre i oppgaven. Det var vanskelig å finne litteratur som handlet om helsefremmende arbeid og jobbkrav-ressursmodellen; sett fra et lederperspektiv. Vi valgte dermed å søke fram egen litteratur om dette. Ulik litteratur, som handler om disse temaene, må derfor ses på i sammenheng for å kunne gi et svar på problemstillingen. I neste kapittel vil resultatene fra den utvalgte litteraturen presenteres, samtidig som vi viser hvordan disse passer sammen med problemstillingen.

4.0 Resultat

I dette kapittelet vil vi skrive om innholdet til litteraturen som er valgt ut. Vi har funnet fire artikler og et kapittel fra en bok som vi vil bruke for å besvare problemstillingen. En av artiklene handler om helsefremmende arbeid og resten av den utvalgte litteraturen handler om jobbkrav-ressursmodellen. To av funnene ser generelt på JD-R-modellen, mens to artikler ser på hvordan ledere kan bruke modellen for å jobbe fram gode og helsefremmende arbeidsplasser.

4.1 Artikkel 1: Health Promoting Work

I denne artikkelen forklarer Malcolm S. Weinstein hva helsefremmende arbeid er og hva innføring av dette kan medføre. Artikkelen er britisk og vil dermed bære preg av et annet arbeidsliv enn det vi har i Norge. Den er også skrevet i 1985, noe som gjør oss bevisste på at det har skjedd endringer siden dette. Likevel tas det opp relevante og viktige temaer som passer inn i det norske arbeidslivet i dag. Artikkelen gir et dypere innblikk i hva helsefremmende arbeid er og viser også hvordan ulike tilnærminger rundt dette har blitt utviklet.

Artikkelen setter ord på hva helsefremmende arbeid skal fokusere på og fjerne fra arbeidsplasser. Helsefremmende arbeid skal passe på at arbeidet skal gi mulighet for læring og utvikling, gi arbeidstakerne egne beslutningsområder som de kan kalle sine egne, gi støtte og anerkjennelse, gi de ansatte en følelse av at deres arbeid gir en god fremtid og gi dem en følelse av at arbeidet deres er en del av et større overordnet mål (Weinstein, 1985, s. 53). Lite sysselsetting, repetisjoner uten utfordringer og isolerte oppgaver (som ikke gir arbeidstakerne mulighet til å styre og ha kontroll over arbeidstempoet) er faktorer som gjør det vanskelig å gi ansatte eierskap til arbeidet. Andre faktorer kan være at arbeidstakeren ikke føler at ferdighetene blir verdsatt eller blir utviklet til sitt fulle potensiale, eller at det ikke er et samarbeidsvillig arbeidsmiljø. Disse faktorene kan resultere i helseproblemer og fravær i og med at arbeidstakerne ikke føler seg betydningsfulle, i tillegg til at de kan befinne seg i en tilværelse med mye stress på grunn av stor arbeidsmengde eller tidspress. Artikkelen poengterer at ledere bør se sammenhengen mellom disse faktorene, som en påvirkning på dårlig helsemønster i stedet for å legge skyld på underliggende

helseproblemer hos individer. Løsningen til problemene ligger oftest ikke i helseproblemene, men i arbeidsrelasjoner, jobbdesign og offentlig politikk som påvirker arbeidet (Weinstein, 1985, s. 53). I Norge kan vi se at det arbeides med løsninger gjennom arbeidsmiljøloven, hvor det spesifikt står at “det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid” (Arbeidsmiljøloven, 2006, § 4-2).

Weinstein forklarer i artikkelen hvordan ideelle helsefremmende arbeidsplasser skal være og gir oss et dykk i tre tilnærminger for helsefremmende arbeid. De tre tilnærmingene er arbeidshelse og sikkerhet (*OHS: Occupational Health and Safety*), arbeidslivskvaliteten (*QWL: Quality of Working Life*) og velværeprogram på arbeidsplassen (*WWP: Worksite Wellness Programs*) (Weinstein, 1985, s. 53–55).

OHS inkluderer både helsevern og ansattes helsetiltak, som skal forhindre eksponering og skader. Dette kan gjøres gjennom å gi nødvendig verneutstyr, vedlikehold av utstyr, og samtidig gi opplæring og kurs. Denne tilnærmingen ser direkte på helsen til ansatte og verner om denne, samtidig som den reduserer risiko. Noen av metodene som brukes for å screene ansatte er helseundersøkelser, intervjuer før ansettelse og medisinske tjenester. Weinstein skriver i 1985 at OHS var under utvikling, i og med at organisasjoner og virksomheter begynte å se på helse som en komponent av arbeidets kvalitet (Weinstein, 1985, s. 53). I dag kan vi tydelig se at Norge har implementert helse som en stor komponent av arbeidslivskvaliteten gjennom arbeidsmiljøloven som lovfester helsefremmende arbeidssituasjoner.

QWL er en tilnærming som argumenterer for at avgjørelser over hvordan arbeidet skal utføres, skal bestemmes av de som gjennomfører arbeidet (Weinstein, 1985, s. 54). Ledere skal utforme arbeidet sammen med arbeidstakerne og det blir dermed enklere å garantere at arbeidstakerne oppnår ønsket kvalitet av arbeidslivet. Det skal også være mulighet for ansatte å forhandle om forbedringer i arbeidsorganisasjonen og arbeidsforholdene. QWL har ført til innovasjon i stillingsforhold; slik som jobbrotasjon, utvidelse og berikelse i arbeidsforholdet og autonomi. Tilnærmingen skal gjøre det lettere for arbeidstakerne å bli en større del av arbeidsorganisasjoner hvor de ser at deres meninger blir lyttet til. Det er også kommet innovasjon innen arbeidsforhold som fleksibilitet i jobben gjennom endringer i arbeidstider og -dager, gitte bonuser og belønninger. Denne tilnærmingen ser på hvordan

arbeidet er utformet i seg selv (jobbdesign) og at arbeidstakerne skal få mulighet til å utforme jobbdesign etter eget ønske (Weinstein, 1985, s. 54).

WWP-tilnærmingen sier at alt arbeid skal følge normene som “gir” god helse. Denne tilnærmingen fokuserer på deltakelse og måloppnåelse som viktige komponenter. WWP sier at man kan bygge god helse gjennom å gi arbeidstakerne tilhørighet og mestring, men at man også kan bygge god helse med å gi ansatte tilgang på det som samfunnet mener “gir” god helse (Weinstein, 1985, s. 54–55). Dette kan være treningsabonnement, men også rabatter til fysioterapeuter, kiropraktorer eller lignende.

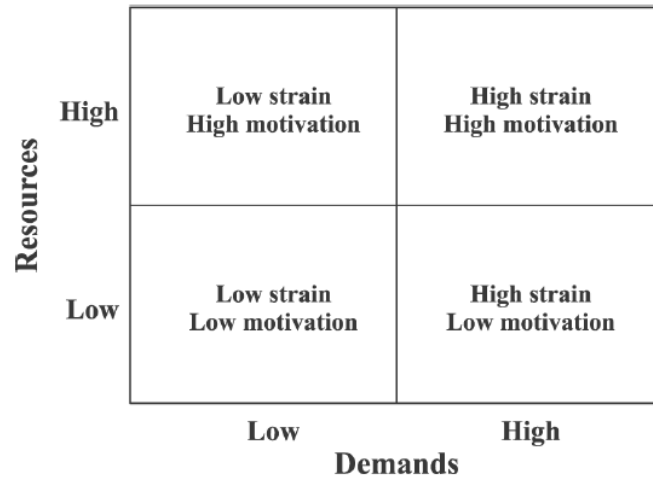
Uansett hvilken tilnærming man velger, går de alle mot samme mål. For å arbeide fram en helsefremmende arbeidsplass, må man se på arbeidstakerne og deres omgivelser som en kontinuerlig prosess som forandrer seg. Ved å kombinere handlinger relatert til arbeidstakerne (som stressymptomer, jobbtilfredsstillelse, produktivitet), det psykiske og sosiale miljøet på arbeidsplassen (som organisasjonskultur, sosial støtte og psykiske arbeidsforhold) og arbeidstakernes forandring og utvikling, kan ledere være med på å bygge en helsefremmende arbeidsplass (Weinstein, 1985, s. 55).

4.2 Artikkel 2: The Job Demands-Resources Model: State of the Art

Artikkelen er skrevet av Arnold B. Bakker og Evangelia Demerouti, som begge har utformet jobbkrav-ressursmodellen. Selv om den er skrevet i 2007 (og at det er gjort mer forskning på JD-R-modellen siden dette), gir artikkelen et godt bilde på modellen og datidens nyeste funn.

For å bevise gyldigheten av JD-R-modellen, er det gjort flere undersøkelser. Disse undersøkelsene viste en tydelig sammenheng mellom jobbkrav og utbrenthet/stress, og samtidig en sammenheng mellom jobbressurser og engasjement/motivasjon. Ser man på disse prosessene samlet kan man danne et diagram (illustrert i figur 4.1) med jobbkrav horisontalt og jobbressurser vertikalt. Innholdet i diagrammet blir da konsekvensen av enten lav eller høy mengde av jobbkrav og jobbressurser; hvor man for eksempel får at lav mengde av både jobbkrav og jobbressurser, vil føre til et lavt nivå av stress og motivasjon. En undersøkelse som Bakker gjennomførte, viste at kombinasjonen av høy mengde

jobbkrav og lav mengde jobbressurser, er den kombinasjonen som hadde størst sannsynlighet for å føre til utbrenthet (Bakker & Demerouti, 2007, s. 317).



Figur 4.1: Prediksjon av utfall av JD-R-modellen, (Bakker & Demerouti, 2007, s. 317)

Når det kommer til bruk av diagrammet i praksis, vil utfallene være avhengige av hvilke jobbkrav og -ressurser som ansatte kartlegger (Bakker & Demerouti, 2007, s. 318). Gjennom denne forskningen fant de ut at autonomi var den viktigste ressursen for å redusere den negative effekten av jobbkrav. Har den ansatte andre jobbressurser tilgjengelig, men ikke autonomi, kan dette føre til at motivasjonen ikke er like høy som den kunne vært. Altså er den riktige tilgang av jobbressurser viktig i og med at jobbressurser ikke hjelper motivasjonen hvis de ikke møter ansattes behov. Gjennom dette funnet kan man se viktigheten av å finne rette jobbressurser for å oppnå høyest mulig motivasjon for den ansatte (Bakker & Demerouti, 2007, s. 318).

Artikkelen skriver også om forskning som har sett på hvordan ansatte kan skape flere jobbkrav ut fra egen tolkning av arbeidsoppgaver og arbeidsplassen (Bakker & Demerouti, 2007, s. 321). For det første kan ansatte som opplever mye stress og mangel på motivasjon øke jobbkrav og føle at de har færre jobbressurser tilgjengelig. Umotiverte eller utbrente ansatte kan bruke lengre tid på å få gjennomført arbeidsoppgaver som betyr at det skapes ytterligere jobbkrav (for eksempel høyere tidspress eller arbeidskonflikter). For det andre kan ansatte som er deprimerte eller utbrente påvirke egen oppfatning av arbeidsmiljøet.

Deprimerte ansatte kan på den ene siden vurdere arbeidsmiljøet som dårlig og med dette påvirke arbeidsmiljøet negativt. Utbrente ansatte kan på den andre siden oppfatte flere jobbkraav og klager oftere på arbeidsmengden, som også kan påvirke arbeidsmiljøet negativt (Bakker & Demerouti, 2007, s. 321). På samme måte kan engasjerte ansatte oppfatte flere jobbressurser i og med at de lettere klarer å mobilisere jobbressursene sine. Dette er positivt for arbeidsmiljøet ettersom at det er hyggeligere å samhandle med motiverte og engasjerte kolleger (Bakker & Demerouti, 2007, s. 322). Med dette kan man tydeligere se viktigheten av å møte hver enkelt ansatt på det individuelle nivået, for å kunne ta vare på deres arbeidskraft på best mulig måte.

4.3 Artikkel 3: Job Demands-Resources Model: Taking Stock and Looking Forward

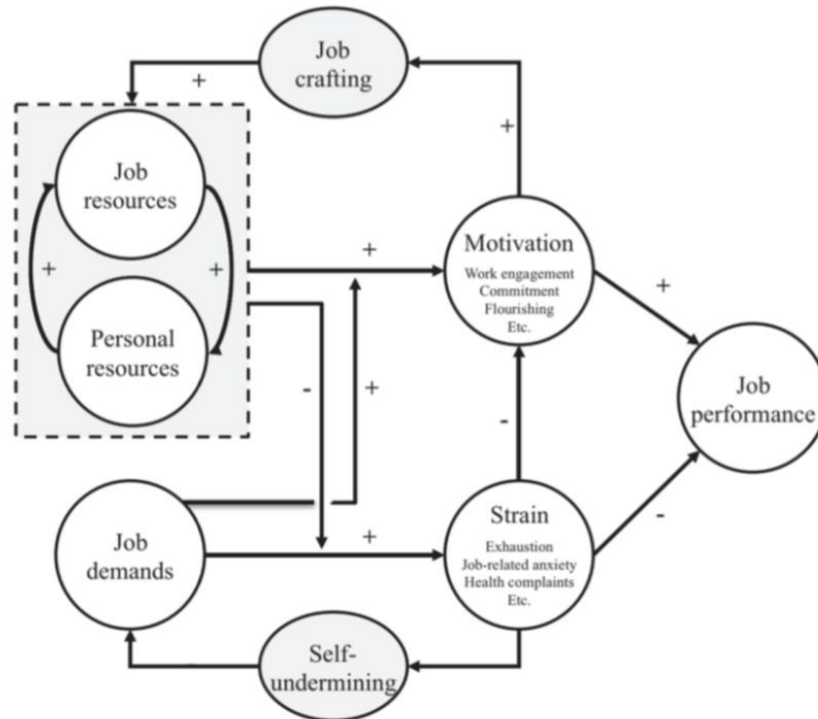
Arnold B. Bakker og Evangelia Demerouti har også skrevet denne artikkelen, som er en senere og oppdatert oppfattelse av jobbkraav-ressursmodellen. Denne og artikkel nummer 4 skriver om hvordan ledere kan bruke jobbkraav-ressursmodellen for å skape gode arbeidsplasser. De sikter ikke direkte til *helsefremmende arbeidsplasser*, men vi kan se at det er en stor likhet mellom “det gode arbeidsmiljøet” (som modellen viser som et mulig resultat) og en helsefremmende arbeidsplass. Vi synes dermed at disse to artiklene gir oss god informasjon og forskning på hvordan ledere kan bruke jobbkraav og -ressurser for å skape helsefremmende arbeidsplasser.

Rundt 2000-tallet økte antallet studier som skulle forklare utbrenthet, men et teoretisk rammeverk var noe som manglet. Artikkelen viser til de ulike tilnærmingene av utbrenthet som vokste fram på denne tiden, noe som gjorde det vanskelig å sammenfatte alt i en modell. Jobbkraav-ressursmodellen skulle være en mulig løsning for hvordan organisasjoner og virksomheter kunne jobbe mot den økende trenden rundt utbrenthet. Ulike tilnærminger som tidligere var brukt, var at utbrenthet er et mønster av feil forventninger, “progressiv desillusjon” (økende skuffelse fra ansattes side), tap av mestringsfølelse, emosjonelt krevende interaksjoner med klienter eller kunder, og mangel på gjensidighet i utvekslingsforholdet med klienter eller kunder (Bakker & Demerouti, 2017, s. 273–274). Andre organisasjonstilnærminger mente at det kunne være et symptom på et realitetssjokk

(etter at en nyansatt har begynt i en ny virksomhet), eller at de ansatte rett og slett klandret organisasjonskulturen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Det var dermed behov for en tilnærming som sammenfattet det essensielle i utbrenthet.

Artikkelen viser videre hvordan JD-R-modellen vokser fram, og at det dannes tydelige fundament for hvordan jobbkrav og -ressurser kan være nøkkelfaktorer i hvordan arbeidstakernes engasjement utvikles. Bakker, Demerouti, De Boer og Schaufeli (2003) viste at jobbkrav var den viktigste prediktoren for fraværets varighet (en indikator på et helseproblem) gjennom utbrenthet, og at jobbressurser var den viktigste prediktoren for fraværsprosent (en indikator på motivasjon) gjennom engasjement for arbeidet (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Videre vises det til en annen studie (gjennomført av Hakanen, Schaufeli og Ahola i 2008), hvor det ble gjort en treårig studie av 2 500 tannleger. Der fant de ut at jobbressurser har påvirkning på arbeidsengasjement, som forutsier fremtidig forpliktelse, og at jobbkrav spår utbrenthet etter en viss tid, som igjen forutsier fremtidig depresjon (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274).

Gjennom forskning på finske tannleger og lærere, fant de også ut at jobbressurser som takknemlighet, innovasjon og dyktighet var mest prediktiv for jobbengasjement når jobbkravene er høye (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275). Dette definerte Bakker og Demerouti som personlige ressurser, og de begynte så å argumentere for at slike ressurser vil være med på å påvirke arbeidstakernes reaksjon på jobbkravene. Personlige ressurser defineres som “opplevelsen personer har av kontroll over omgivelsene og miljøet rundt seg” (Bakker & Demerouti, 2017, s. 274). Den personlige opplevelsen vil kunne påvirke arbeidstakernes følelse av kontroll, alt ettersom hvilke personlige egenskaper de har. Hvis en arbeidstaker for eksempel tåler høyt stress, vil denne kunne stå ut med færre jobbressurser enn en annen arbeidstaker som ikke har lik toleranse. Det er derfor viktig for en leder å være klar over at ønskede jobbressurser vil kunne variere fra arbeidstaker til arbeidstaker. En annen viktig oppdagelse er at personlige ressurser som optimisme og mestringsfølelse kan ha samme innvirkning på engasjement som jobbressurser. Personlige ressurser spiller altså positivt inn på jobbengasjement, og er dermed lagt inn i en alternativ modell av JD-R-modellen som vist i figur 4.2 (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275).



Figur 4.2: Jobbkraft-ressursmodell med personlige ressurser, (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275)

Forskningen fant også bekreftelse på viktigheten av motivasjon. Motiverte ansatte har energi og entusiasme til å gjennomføre arbeidet godt, og motsatt; ansatte med helseplager og/eller utslitte ansatte har ikke tilgang på samme energi for å nå sine arbeidsmål (Bakker & Demerouti, 2017, s. 275). Motivasjon har en positiv innvirkning på jobbprestasjoner, mens arbeidsbelastning har en negativ innvirkning på jobbprestasjoner. Ansatte som er under mye stress, oppfatter og skaper flere jobbkraft over tid (Bakker & Demerouti, 2017, s. 276). Dette kan føre til høyere belastningsnivåer (for eksempel kronisk utmattelse, helseplager og så videre), og de ansatte kan dermed kommunisere dårligere, gjøre større feil og skape flere konflikter. Ansatte med høyere nivå av arbeidsbelastninger kan også være i mindre stand til å håndtere sine egne følelser, og vil mest sannsynlig oppleve flere konflikter på jobb. Dette kan føre til et mønster av selvutslettelse hvor ansatte som er påvirket av stress, forvirring og konflikter, lettere vil kunne tildele seg selv høyere jobbkraft (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277).

Bakker og Demerouti argumenterer for at jobbkraft også kan ha en motiverende rolle, delt opp i hindrende og utfordrende jobbkraft. Hindrende jobbkraft er definert som "arbeidskrav eller arbeidsforhold som innebærer overdreven eller uønskede begrensninger som

forstyrrer eller hemmer en persons evne til å nå et mål”. Eksempler på dette kan være rollekonflikter, arbeidsoverbelastning, og utydelighet i rollefordelinger (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277). Utfordrende jobbkrav er definert som “krav som koster en bestemt innsats og som potensielt kan resultere i personlig vekst og måloppnåelse for arbeidstakeren”. Dette kan for eksempel være høy arbeidsmengde, tidspress og ansvar (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277–278). Disse kravene kan bli sett på som givende arbeidsopplevelser som er verdt ubehaget de måtte medføre, og de kan derfor bli kalt “gode” stressfaktorer. Forskning har funnet ut at utfordrende jobbkrav kan oppleves som hindrende (og vice versa), avhengig av innhold og kontekst. For eksempel fant Bakker og Sanz-Vergel (2013) ut at sykepleiere opplevde arbeidspress som et hindrende jobbkrav, snarere enn en utfordring. Videre forskning kan derfor se på forholdet mellom utfordrende og hindrende jobbkrav, i og med at jobbkrav kan bli vurdert til begge deler (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278).

Artikkelen skriver også om studier som sier at ansatte viser best arbeidsytelse i et arbeidsmiljø som kombinerer utfordrende jobbkrav med jobbressurser. I slike miljø tilrettelegges det for individuelt arbeidsengasjement. Svakheten med disse studiene, er at de bare er tatt fra et spesifikt tidspunkt, og at det ikke finnes holdepunkt for at dette vil være tilfellet for en lenger tidsperiode. Det kan trolig tenkes at selv om mange jobbressurser er tilgjengelige, kan det å jobbe under svært krevende forhold ikke bare være engasjerende, men også utmattende over lengre tid (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278).

Ledelse er også noe denne artikkelen tar opp. Ledere kan påvirke arbeidsmiljøet til deres ansatte, og kan dermed indirekte påvirke ansattes velvære og arbeidsinnsats. Det vises til forskning som har sett på transformerende ledelsesstil og hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet. Transformerende ledelse kjennetegnes med at ledere setter i gang og bidrar til endring. Resultatene viste at denne ledelsesstilen hadde positiv innflytelse på ansattes daglige arbeidsengasjement, ettersom lederne la til rette rikelig med arbeidsressurser for de ansatte (som for eksempel daglig, sosial støtte og autonomi), og disse ressursene ble brukt til å håndtere jobbutfordringer. Transformerende ledelsesstil viste et mønster på reduserte jobbkrav som for eksempel kognitive, emosjonelle og fysiske krav. Den viste også økende jobbressurser som for eksempel deltakelse i beslutningsprosesser, jobbgenkjennning og kvaliteter i relasjoner, som indirekte bidrar til positive arbeidsholdninger og bedre jobbprestasjoner (Bakker & Demerouti, 2017, s. 280).

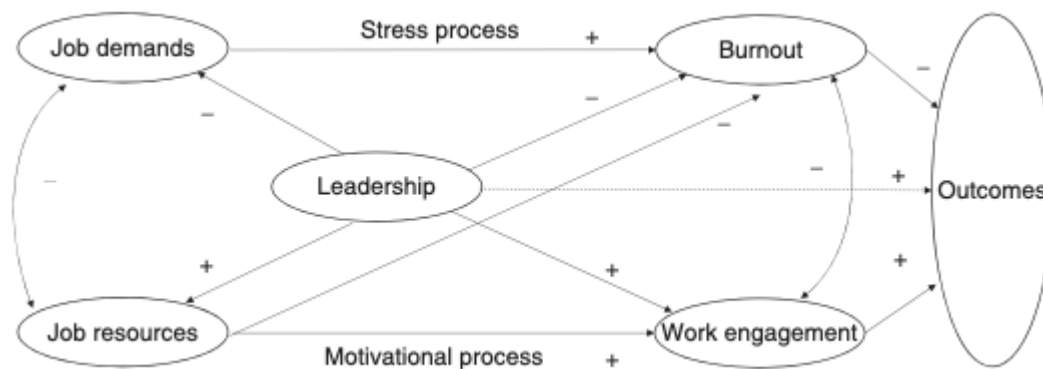
Bakker og Demerouti skriver tips til ledere om hvordan de kan forholde seg til JD-R-modellen. Ledere kan øke arbeidsmengden og ønsket ytelse, men dette kan resultere i for høy arbeidsmengde som også kan føre til stress og fravær av arbeidstakere (som medfører kostnader for organisasjonen). Ledere må derfor huske å tilsette nok jobbressurser for å redusere den stressende effekten av jobbkrav. Det kan også være givende å følge med og se på de ulike komponentene i modellen over tid, og se hvordan de utvikler seg for å kunne lettere se til en predikert fremtid; altså at ledere lettere klarer å kjenne igjen mønster som kan føre til utbrenthet, og heller sette inn tiltak for å snu dette til engasjement. På denne måten kan lederne følge med i utviklingen til de ansatte og tilby de rette jobbressursene. De kan også legge til rette for utvikling og kurs hvor ansatte lærer om jobbkrav, jobbressurser og mulige måter å endre disse. De skriver også at det er viktig at ledere forstår at det ikke er farlig når ansatte tar en dag fri, da dette kan redusere sjansen for utbrenthet hos den ansatte. En dag fri kan ha en positiv effekt ved at den ansatte kommer motivert og sterkere tilbake den neste dagen. Jobbengasjement vil variere fra dag til dag, og det er viktig for ledere å ikke utnytte de ansatte til det fulle (Bakker & Demerouti, 2017, s. 281).

Artikkelen sier at fremtidig forskning bør se på andre ledelsesstiler og deres påvirkning på jobbkrav, -ressurser og ansattes velvære. Den viser også til at det kunne vært interessant å undersøke hvordan ledelsesatferd endres fra dag til dag, og hvordan slike endringer påvirker de ansattes arbeidsengasjement og jobbprestasjoner gjennom deres innvirkning på daglige jobbkrav og -ressurser (Bakker & Demerouti, 2017, s. 280).

4.4 Artikkel 4: Engaging Leadership in the Job Demands-Resources Model

Denne forskningsartikkelen fra 2015 er skrevet av Wilmar B. Schaufeli som ønsket å utvide JD-R-modellen ved å inkludere engasjerende ledelse. Tanken hans var at engasjerende ledelse vil ha innvirkning på de ansattes velvære og helse. Forskingen ble utført på ulike yrkes- og organisasjonsgrupper; studien var altså ikke begrenset til ett spesifikt yrke, som har vært tilfellet for de fleste andre studier angående JD-R-modellen (Schaufeli, 2015, s. 450).

Før denne artikkelen ble publisert, har deler av det man kaller ledelse (som tilsyn, støtte og coaching) tidligere blitt sett på som jobbressurser. I denne forskningsartikkelen legger Schaufeli fram en ny, hypotetisk utgave av JD-R-modellen hvor ledelse er en egen faktor i modellen. Dette begrunnes med at ledere har i oppgave å balansere jobbressurser og jobbkrav, og at gjennom dette kan lederne direkte være med på å redusere utbrenthet eller øke engasjement. Har man en leder som fokuserer på å skape et positivt arbeidsmiljø, kan det videre føre til økt motivasjon som øker engasjementet. En leder kan også være utydelig med arbeidsroller eller arbeidsoppgaver, som kan føre til utbrenthet. For å videre kunne se på hvilken innvirkning ledelse har på jobbkrav og -ressurser, kan ledelse plasseres for seg selv som illustrert i figur 4.3 (Schaufeli, 2015, s. 447).



Figur 4.3: Hypotetisk jobbkrav-ressursmodell, (Schaufeli, 2015, s. 447)

Når Schaufeli studerte engasjerende ledelse, så han at disse lederne kobler sammen de ansatte ved å legge til rette for og oppfordre til samarbeid dem imellom. Klarer en leder å inspirere, styrke og koble sammen sine ansatte, vil dette trolig føre til at ansattes engasjement øker. Hvis tilfellet er at disse punktene ikke er på plass hos en leder, vil dette kunne føre til utbrenthet da dette er et grunnleggende behov for de ansatte (Schaufeli, 2015, s. 448). Gjennom forskningen som legges fram i artikkelen kommer Schaufeli til slutt fram til at lederskap ikke har en direkte påvirkning, men en indirekte påvirkning på ansattes engasjement og utbrenthet gjennom jobbressurser og jobbkrav (Schaufeli, 2015, s. 446).

Hovedfunnet i undersøkelsen, når de har sett på engasjerende ledelse og JD-R-modellen, er at jobbressursene har størst innvirkning på ansattes helse og velvære (Schaufeli, 2015, s. 456). Det vil derfor lønne seg for ledere å øke jobbressurser (ikke nødvendigvis redusere jobbkravene) for å sikre god helse for ansatte. Å øke jobbressurser trenger heller ikke å være en høy kostnad for virksomheter, og kan være et bedre økonomisk alternativ enn å redusere jobbkrav. Det man også ser ut fra denne forskningen, er viktigheten av engasjerende ledere. Det kan derfor være lurt å investere penger for å arbeide fram engasjerende ledere gjennom for eksempel kurs eller coaching (Schaufeli, 2015, s. 457).

4.5 Kapittel fra bok: A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health

Dette kapitlet, skrevet av Wilmar B. Schaufeli og Toon W. Taris, er hentet fra en e-bok som heter *Bridging, Occupational, Organizational and Public Health* av Georg F. Bauer og Oliver Hämmig. Kapitlet beskriver JD-R-modellen svært godt og legger fram positive og negative sider ved den. Artikkelen legger fram uløste problemer med modellen, som kan være nyttige for ledere å være klar over når de skal anvende modellen på sin arbeidsplass. Den har også et delkapittel som viser hvordan JD-R-modellen kan brukes for å forbedre ansattes helse og velvære.

Schaufeli og Taris skriver at modellen kan fremstå heuristisk, da den presenterer en tankegang om hvordan jobb og personlige egenskaper kan påvirke ansattes helse, trivsel og motivasjon (Schaufeli & Taris, 2013, s. 44). Med heuristisk menes det at modellen prøver å legge fram en åpenbar fremgangsmåte som skal gjøre det lett for arbeidsgivere å bruke jobbkrav og -ressurser på rett måte, for å dyrke fram engasjerte arbeidstakere. Det faktum at alle jobbkrav og -ressurser kan inkluderes, kan ses på som både en styrke og en svakhet. Styrke i den forstand at modellen kan skreddersys etter de spesifikke behovene til en organisasjon, gitt spesifikke situasjoner. Svakhet på grunn av at modellen ikke gir konkrete retningslinjer og heller ikke faste resultater.

Modellen gir et bredt og fleksibelt rammeverk for å kunne vurdere jobb- og personlige egenskaper som påvirker ansattes helse, velvære og deres tilknyttede resultater. I stedet for

å fokusere på et veldig spesifikt utvalg av faktorer (som antas å være årsaken til et visst resultat), er den potensielt anvendelig for et bredt omfang av jobb- og personlige egenskaper. Dette øker modellens relevans over det varierte og brede spekter av arbeidsmiljø og organisasjoner som finnes (Schaufeli & Taris, 2013, s. 59).

Det trekkes også inn personlige ressurser, som kan integreres i JD-R-modellen på fem måter: (1) de påvirker de ansattes velvære direkte, (2) de modererer forholdet mellom jobbegenskaper og velvære, (3) de påvirker forholdet mellom jobbegenskaper og trivsel, (4) påvirker oppfatningen av jobbegenskaper og (5) fungerer som en “tredje variabel” i JD-R-modellen (fordi den formidler både ansattes trivsel/velvære og hvordan de håndterer jobbegenskapene) (Schaufeli & Taris, 2013, s. 49–51). Forfatterne trekker også inn svakheten med personlige ressurser, i og med at disse varierer fra arbeidstaker til arbeidstaker. Det vil med andre ord være like utfordrende å konkretisere personlige ressurser som jobbkrav og -ressurser, og det vil heller ikke gis retningslinjer for hvordan man kan oppnå konkrete utfall og/eller resultater.

De poengterer også at det bare er personlige ressurser som har blitt integrert i modellen, men ikke personlige sårbarhetsfaktorer (som for eksempel arbeidsnarkomani, nervøsitet og pessimisme). Utfordringen rundt dette er å finne en måte å integrere sårbarhetsfaktorer i modellen. Det er mulig at arbeidsnarkomani kan føre til flere jobbkrav, i og med at arbeidsnarkomaner søker aktivt etter mer arbeid. På den andre siden kan arbeidsnarkomani også mykne forholdet mellom jobbkrav og utbrenthet. Folk som scorer høyt på arbeidsnarkomani vil være sterkere og håndtere høyere jobbkrav, fordi arbeidsnarkomaner ikke klarer å løsrive seg like lett fra arbeidet (Schaufeli & Taris, 2013, s. 57).

JD-R-modellen appellerer til forskjellige yrkesgrupper som er involvert i ledelsen av menneskelige ressurser i en organisasjon. Både bedriftshelsepersonellet og andre fagpersoner innen organisasjonen som leder menneskelige ressurser, kan få nytte av modellen. HR-avdelingene er de som har ansvaret for å redusere og fjerne de negative sidene (stressmomentene), mens andre fagpersoner kan bruke de positive sidene (motivasjonsmomentene) for å rettlede ansatte (Schaufeli & Taris, 2013, s. 59).

Det siste punktet som artikkelen trekker fram som en nøkkel i JD-R-modellen, er at den integrerer tidligere tilnærminger og ideer om hvordan arbeidstakere opplever forholdet

mellom jobbkrav og -ressurser. Den hjelper forskere og praktikere til å få en rask forståelse av hva de kan forvente i en bestemt situasjon, med gitte jobbkrav og -ressurser, og hvilke prinsipper som bør følges for å forbedre arbeidstakernes helse, velvære og ytelse. Det blir tegnet et relativt enkelt rammeverk som informerer dem omtrent hvorfor visse reaksjoner skjer, og hvis det er ønskelig med mer spesifikke rammer, kan man gå dypere inn i situasjonene og spesifisere dem (for eksempel å se på hvorfor tilbakemeldinger og instrumentell støtte øker jobbengasjement) (Schaufeli & Taris, 2013, s. 59).

Det er blitt gjort mye interessant forskning både på jobbkrav-ressursmodellen og helsefremmende arbeid. Litteraturen som er valgt ut har ulike hensikter, men har likevel et felles fokus som er å sørge for at de ansatte har det bra og møter en god arbeidsplass. Videre i neste kapittel skal disse tekstene bli sett på i sammenheng, hvor vi skal diskutere hvordan jobbkrav-ressursmodellen passer sammen med en helsefremmende arbeidsplass.

5.0 Diskusjon

Vi har nå gått gjennom litteraturen som vi har funnet og i dette kapittelet skal litteraturen bli sett på i lys av oppgavens problemstilling. Funnene skal diskuteres og sammenlignes for å kunne gi en mulig konklusjon på problemstillingen.

Vi har valgt å dele opp diskusjonen etter ulike temaer; jobbkrav og -ressurser, kartlegging av jobbkrav og -ressurser, negative sider ved modellen og jobbkrav-ressursmodellen sett sammen med helsefremmende arbeid. Det første delkapittelet vil vi gå inn på hvilke jobbkrav og -ressurser som finnes og hvordan leder kan håndtere disse på en god måte. I det andre delkapitlet vil vi gi ledere forslag til hvordan de kan kartlegge jobbkrav og -ressurser på individ-, arbeidsplass- og organisasjonsnivået. Delkapittel tre handler om svakheter ved modellen. Siste delkapittel i diskusjonen vil inneholde ulike vinklinger på JD-R-modellen og helsefremmende arbeid; sett på sammen og hver for seg. Før disse delkapitlene har vi valgt å skrive om ulike ledelsesstiler og hvordan dette påvirker jobbkrav, jobbressurser og arbeidsmiljø.

Ettersom alle mennesker er forskjellige, vil dette føre til at personer i lederstillinger vil lede på ulike måter. Selv om det vil finnes visse rammer for hva lederrollen innebærer, vil ledere sette personlig preg på ledelsen. I *Engaging Leadership in the Job Demands-Resources Model* (2015) skriver Schaufeli om engasjerende ledelse, som kjennetegnes med at lederen er lidenskapelig, gjerne energisk og veldig motivert. Den Norske Akademis Ordbok definerer en engasjert person som en som vil være sterkt interessert i eller opptatt av noe, og viser det gjennom handling (Det Norske Akademi for Språk og Litteratur, 2021). Med andre ord er en engasjerende leder målbevisst og dedikert til arbeidet sitt. Gjennom forskning kommer Schaufeli (2015, s. 455) fram til at engasjerende ledelse kan påvirke ansattes engasjement indirekte, ved å direkte påvirke jobbressurser. Det vil dermed være positivt for både arbeidsplassen og de ansatte om lederne velger å sette seg inn i jobbkrav og -ressurser i arbeidsomgivelsene.

Som det kommer fram i litteraturen angående jobbkrav-ressursmodellen, er det ikke forsket på mange forskjellige ledelsesstiler. Artikkene som inkluderer ledelsesstiler, har forsket på den engasjerende ledelsesstil eller transformerende ledelsesstil. Engasjerende ledere vil inspirere sine ansatte ved å engasjere dem med sin visjon og plan, og videre få de ansatte

til å føle at de er en viktig brikke for å oppnå satte mål. Engasjerende ledere vil også styrke sine ansatte ved å gi dem frihet, ansvar og bestemte oppgaver som utfordrer, og videre fører til utvikling (Schaufeli, 2015, s. 448). En transformerende leder legger til rette rikelig med arbeidsressurser for de ansatte, for at det skal bli lettere å takle daglige jobbutfordringer (Bakker & Demerouti, 2017, s. 280). Det ville vært interessant å sett på hvordan andre ledelsesstiler passer sammen med JD-R-modellen. Vi kan fort se at det vil være problematisk med enkelte ledelsesstiler, for eksempel autoritære ledere og la-skure-ledere, da disse kan være destruktive og ikke-engasjerte ledelsesstiler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433; 435). Autoritære ledere kan tilføre høye krav for sine ansatte, som kan føre til lav motivasjon. Denne ledelsesstilen kan også gi brå og strenge avgjørelser, som kan føre til at disse lederne ikke vil være interesserte i å la ansatte få kartlegge jobbkrav og -ressurser. La-skure-ledere vil på den andre siden ikke være engasjerte i ansatte, som igjen betyr at disse heller ikke vil bruke tid på å kartlegge jobbkrav og -ressurser på arbeidsplassen. Disse ledelsesstilene er dermed ikke å foretrekke sammen med JD-R-modellen, og viktigheten av å utruste engasjerende og gode ledere blir tydeligere.

En ledelsesstil som hadde vært interessant å se på sammen med jobbkrav-ressursmodellen, er relasjonsledelse. Denne ledelsesstilen “handler om å påvirke medarbeidere gjennom tillitsrelasjoner og dialog” (Idébanken, 2021b). For slike ledere er det altså viktig å skape en tillitsfull relasjon med hver enkelt ansatt. Den sosiale relasjonen mellom leder og ansatt er noe som har blitt nevnt i oppgaven i forbindelse med jobbressurser i JD-R-modellen og kan ut fra dette se ut som en ledelsesstil som derfor kan passe. Det ville vært en fordel å inkludere flere ledelsesstiler i JD-R-modellen for at flere skal kunne implementere den på sine arbeidsplasser.

Med dette sagt vil vi gå videre å se på hvordan ledere kan tilrettelegge jobbkrav og -ressurser på arbeidsplassen.

5.1 Jobbkrav og -ressurser

Som det kommer fram i definisjonen på jobbkrav, er dette aspekter ved arbeidet som det koster for den ansatte å utføre (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). For arbeidstakere som jobber innen kundeservice, kan et jobbkrav for eksempel være å måtte møte krevende og

vanskelige kunder. For å redusere den negative påvirkningen som disse jobbkravene kan medføre, blir det viktig å tilføre jobbressurser; som for eksempel kan være sosial støtte fra kolleger eller samarbeid med kolleger. Sosial støtte fra kolleger kan redusere de negative effektene av for store arbeidsmengder, da de kan gi støtte og motivasjon til å håndtere utfordringen. Kostnaden av høye jobbkrav vil dermed reduseres i og med at kostnadene fordeles på flere. En god relasjon til leder kan også være med på å redusere negativ effekt av jobbkrav ved at ansatte får støtte og gode tilbakemeldinger. Ved å iverksette jobbressurser som dette kan ledere hindre eventuell fremtidig utbrenthet da jobbressursene gjør opp for tunge og nedbrytende jobbkrav. Dersom arbeidsgiver tilbyr jobbressurser som kan fikse problemene, kan altså arbeidstaker holde ut lenger i utfordrende situasjoner og omgivelser. Det er ikke alltid det er like lett å fjerne jobbkravene, da det enten kan være dyrt eller nødvendig for arbeidet, men da vil det stort sett være lettere og billigere å øke jobbressursene (Bakker & Demerouti, 2007, s. 315).

Ansatte kan også påvirke arbeidsplassens jobbkrav og -ressurser ut fra egne følelser. Om ansatte sliter med depresjon og/eller på vei mot utbrenthet, kan dette påvirke måten ansatte velger å se på og anvende tilgjengelige jobbkrav og -ressurser (Bakker & Demerouti, 2007, s. 321). Ledere kan da tilby ressurser som letter arbeidsoppgavene eller reduserer arbeidsmengden med å fordele arbeidet på flere ansatte. Da er det viktig å ikke tildele arbeidsoppgaver til ansatte som ikke ønsker mer arbeid eller til ansatte som ikke har tilgjengelig arbeidskraft. Det kan også være en løsning å kunne gi ansatte hjelp på andre måter enn bare å øke arbeidsrelaterte ressurser. Ledere har et ansvar for sine ansatte og bør dermed snakke med ansatte om deres følelser rundt arbeidsliv og arbeidsoppgaver. Gjennom dette kan ansatte bli oppfordret til å ta ut feriedager, kontakte psykolog eller oppsøke andre aktiviteter som kan motivere dem til å komme sterkere tilbake til arbeidet. Det er viktig at ledere klarer å møte deprimerte og utbrente ansatte slik at utviklingen kan snu. Da vil ansatte i stedet ende opp med å komme inn i et mønster med muligheter for mestring og motivasjon.

Det vil også være viktig for ledere å være klar over hvilke jobbkrav som kan være påkjenninger for ansatte. Stress kan komme fra arbeidsrelaterte oppgaver eller hendelser, men også fra livshendelser. Det er dermed viktig for ledere å kunne motarbeide stress på best mulig måte, da høyt stress kan resultere i dårlig helse gjennom utbrenthet og/eller depresjon. Stress kan komme fra irritasjonsmomenter på jobben, som for eksempel

upålitelige IT-systemer eller høyt arbeidspress og uoversiktlige arbeidsomgivelser. Livshendelser som kan være mulige stressfaktorer eller påkjenninger kan være å miste livspartner, gifte seg, dødsfall eller andre livsendringer og -hendelser. Det er dermed vist at både positive og negative hendelser kan spille inn på ansattes helse (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 343). Ledere kan med fordel følge opp ansatte som enten virker stresset, eller som har gått eller går gjennom livsendringer. En bør derfor som leder prøve å være oppmerksom på endringer hos sine ansatte, og hjelpe dem med å kartlegge behov og mulige måter for å kunne lette stressmomenter og omgivelser. Påkjenninger og jobbkraft trenger ikke å stamme fra arbeidsmiljøet da det viser seg å være en kompleks sammensetning av krav både fra privatlivet og arbeidslivet.

Jobbkraft og jobbkressurser kan med dette være en utfordring å spesifisere. Det vil derfor kunne være vanskelig for leder å finne og definere krav og ressursler på arbeidsplassen, og enda mer utfordrende for ansatte å vite hvilke jobbkressurser som mangler eller som er nødvendige. Det er dermed viktig at ledere setter seg inn i modellen for å kunne forklare den videre til sine ansatte; dette for at modellen skal bli forstått og lettere kunne brukes til sitt fulle potensiale. En illustrasjon som lederen kan bruke for å forklare sammenhengene i JD-R-modellen, er figur 4.1 som viser prediksjon av utfall ved jobbkraft eller -ressurser. Vi har valgt å lage en oversikt over jobbkraft og -ressurser som er nevnt i litteraturen, for å gi ledere og ansatte en veiviser.

Tabell 5.1: Jobbkraft

Jobbkraft
<ul style="list-style-type: none"> - Høyt tidspress - Arbeidsmengde - Kvantitativ arbeidsmengde - Det fysiske arbeidsmiljøet (som kan være lyd, luft, omgivelser og utstyr) - Konflikter på arbeidsplassen - Ulike forventninger fra ledere/kolleger - Krevende kunder eller pasienter - Uklar arbeidsrolle - Emosjonelle og egne personlige krav - Stress - Vanskeligheter med å skille mellom jobb og privatliv - Rollekonflikter - For mye ansvar

Jobbkraav kan komme fra ulike kilder på arbeidsplassen; fra ledere, kolleger, kunder og/eller egne krav. Det er også viktig for ledere å kunne se på jobbkraav som hindrende og/eller utfordrende (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277). Med tanke på at utfordrende krav kan oppleves som motiverende, trenger ikke ledere å fjerne alle former for krav. Utfordringer er viktig for ansattes utvikling og selvfølelse. Å beherske eller overvinne stress gir mestringsfølelse og gjennom dette kan ansatte utvikles i arbeidsoppgaver og ansvar.

Hindrende krav, på den andre siden, bør reduseres og fjernes fra organisasjonskulturen. Hvis ansatte opplever at organisasjonskulturen består av rollekonflikter eller andre hindrende situasjoner, må leder kunne arbeide bort slike oppfatninger og konflikter for å prøve å motivere ansatte gjennom utfordrende krav. Som Bakker og Sanz-Vergel (2013) oppdaget, kan det være utfordrende å navngi jobbkraav som hindrende eller utfordrende (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Hindrende og utfordrende jobbkraav er dermed noe som ansatte selv kan definere og bør dermed tas opp på med leder. Leder kan derfor kartlegge slike jobbkraav med ansatte for å kunne vite hvilke jobbkraav som er ønskelige for ansattes egen utvikling. Her kan også ansattes personlige ressurser spille en rolle, i og med at disse ressursene kan påvirke ansattes ønske om utfordrende krav. Enkelte har et høyere ønske om å bli utfordret enn andre, alt ettersom hvilke personlige ressurser de har; noen drives av utfordringer og er i stand til å håndtere stress bedre enn andre, mens andre kan bli demotivert og syke av for mye stress. Det bør derfor være en balanse hvor leder kan utfordre den ansatte ut fra hans/hennes potensiale, likesom det bør være mulig for ansatte å si fra om jobbkraavene kjennes komfortable (altså som utfordrende jobbkraav) eller ukomfortable (altså hindrende jobbkraav).

Når vi ser på jobbressursene, kan disse deles opp i ulike kategorier; noen går på det sosiale, noen på selve oppgaveløsningen og andre på hvordan organisasjonen er bygget opp.

Tabell 5.2: Jobbressurser

Jobbressurser
<ul style="list-style-type: none">- Autonomi- Selvstendighet- Mulighet for deltakelse/ledelse- Anerkjennelse- Variasjon- Kompetanseutvikling- Samarbeid og fellesskap med kollegaer- Det sosiale klimaet- Støtte fra ledelsen- Tilbakemelding- Rettferdighet- Kultur- Tilgang på hjelp

Jobbressurser skal kunne hjelpe ansatte til måloppnåelse og mestring. Eksempler på jobbressurser som gir mestringsopplevelse er positive tilbakemeldinger og anerkjennelse på arbeidet. Sosial støtte er viktig. Det er dermed essensielt at ledere hjelper ansatte og gir dem tilstrekkelig informasjon, tilbakemelding og emosjonell støtte. Studier viser at støtte fra nærmeste leder har betydning for helsen (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 344, 346). Dette er derfor viktig at leder setter seg inn i hvordan ansatte opplever det sosiale miljøet, og hvordan ansatte ser ledere organisere og lede organisasjonen. Ledere må kunne tilføye de riktige jobbressursene for at ansatte skal kunne bli motivert og dermed møte jobbkrav. Dette kan gjøres på forskjellige måter, og vi har valgt å samle diskusjonen rundt dette i neste delkapittel.

5.2 Kartlegging av jobbkrav og -ressurser

Et viktig poeng med JD-R-modellen er at den ser på det individuelle nivået, som betyr at en leder må jobbe med individer for å kunne bygge en helsefremmende arbeidsplass. Individnivået ser på enkeltpersoners oppfatninger og vurderinger, som igjen har konsekvenser for arbeidstakers helse, trivsel og yteevne (Bråtveit et al., 2013). Dette høres bra ut i teorien, men kan være utfordrende å få til i praksis. Når en leder må jobbe med

hvert enkelt individ på denne måten, kan dette ende opp med å bli en veldig tidkrevende prosess. Dette kan med andre ord være vanskelig for en leder av en stor avdeling å få til. Det vil dermed kunne være lettere å ta i bruk JD-R-modellen i mindre avdelinger, hvor det er færre ansatte å følge opp.

For selskap eller avdelinger med mange ansatte, kan ledere bruke medarbeidersamtalene for kartleggingen av de ansattes behov. En medarbeidersamtale er en samtale mellom leder og ansatt, hvor de skal gjennomgå tidligere prestasjoner og planlegge for fremtidig arbeid. De skal også se på hva som kan gjøres bedre og hvordan den ansatte kan utvikle seg videre (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 176). I medarbeidersamtaler kan ledere sammen med underordnede kartlegge jobbkrav og -ressurser for å finne ulike behov. På denne måten kan ledere få større innsyn i de ansattes opplevelse av arbeidsmiljøet og lettere kunne påvirke og tilrettelegge med de rette jobbressursene på individnivå.

For å implementere JD-R-modellen til arbeidsplassnivået eller organisasjonsnivået, kan ledere ta i bruk medarbeiderundersøkelser for å finne resultater over hvordan større grupper og team oppfatter jobbkrav og -ressurser på arbeidsplassen. Hvis ledere velger å anvende større medarbeiderundersøkelser, er det viktig å være klar over at svarene ikke nødvendigvis forteller hele historien; i og med at det kan være vanskelig for medarbeiderne å svare ærlig eller helt korrekt. Ved å spørre medarbeidere om hvordan de mestrer ulike aspekter av jobben, vil de fleste svare at de mestrer arbeidet godt. Grunnen til dette kan være at arbeidsgiver ikke har stilt gode nok spørsmål, men det kan også være en mulighet for at arbeidstakere kan føle at det skader selvbildet å innrømme at en ikke mestrer jobben godt. Forskning har også vist at man kan vurdere egne ferdigheter og evner bedre enn det de faktisk er (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 344). På den andre siden kan gjennomsnittet av en avdeling være resultatet av to ekstreme undergrupper, hvor svaret også kan avvike fra virkeligheten. Hvis det så er tilstrekkelig enighet mellom gruppemedlemmene, kan resultatene vise kvaliteten på jobbkravene og -ressursene for den spesifikke gruppen eller avdelingen (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Fremtidig forskning bør finne en måte å ta hensyn til data på flere nivåer, og undersøke grupper jobbkraav og -ressurser; og deres oppfatninger av jobbegenskaper i gruppen eller avdelingen.

Vi har nå sett på hvordan ledere kan finne og kartlegge jobbkrav og -ressurser på arbeidsplassen. Det gis en relativt enkel oppskrift på hvordan dette kan gjennomføres, men vi kan også se at det kan være utfordrende å få det til i praksis. Vi vil derfor se på negative sider ved modellen, i og med at dette er noe som ledere bør være klar over før de tar i bruk JD-R-modellen.

5.3 Negative sider ved jobbkrav-ressursmodellen

Selv om det finnes mye positivt med JD-R-modellen, finnes det også negative sider ved en slik “enkel” modell. Det som er positivt med modellen er at den gir en elegant beskrivelse av måten jobbkrav, jobbressurser, psykologiske tilstander og utfall påvirker ulike arbeidsmiljøer. På den negative siden, kritiserer Bakker og Demerouti (2017, s. 278) den heuristiske og fleksible statusen til modellen. De mener at fleksibiliteten kan ses på modellens akilleshæl, siden modellen mister spesifisitet og kvalitet på dens antagelser. Det er vanskelig å vite om et arbeidsforhold eller jobbkarakteristika er resultatet av jobbkrav eller -ressurser, eller om det i stedet henger sammen med helsesvekkelse- eller motivasjonsprosessen. Modellen forteller oss hvilke jobb- og personlige egenskaper som kan føre til ulike tilstander og resultater, men den forteller oss ikke hvorfor. Den gir oss bare et begrenset innsyn i involverte psykologiske mekanismer, noe som begrenser den stort (Schaufeli & Taris, 2013, s. 55).

Et annet problem med modellen, er at det kan være vanskelig å skille jobbkrav og -ressurser (Schaufeli & Taris, 2013, s. 55–56). Modellen legger fram at jobbkravene er negative, mens jobbressursene er positive, men som det kommer fram i oppgaven er en for simpel forklaring. Dette kan være vanskelig å argumentere for når man ser på en arbeidsplass som er drevet av høyt tempo og stress, men som kompenseres med høy tilgang på jobbressurser. På en slik arbeidsplass vil dermed jobbkrav kunne være positive, likesom jobbressurser. Dette blir dermed et empirisk spørsmål, i og med at resultatet kan variere og gi forskjellige utslag ettersom hvem som er arbeidstaker og hvordan arbeidet oppleves og praktiseres. En siste problematisk side ved modellen som er verdt å nevne, er at den ikke gir noen spesiell psykologisk forklaring på forholdet mellom variablene (jobbkrav og -ressurser). Den eneste forklaringen man får er at jobbkrav forbruker energi og at dette til slutt kan føre til utmattelse og relaterte helseproblemer (helsesvekkelsesprosessen).

Fremtidig forskning bør fokusere på å modellere forholdet mellom jobbkrav og -ressurser og teoretisk forklare hvilke typer effekter som kan forventes. Kan en høy arbeidsbelastning bety at det er for lite tid til å ta i bruk jobbressurser? Eller kan sosial støtte føre til lavere kognitiv objektivitet og fysiske krav fordi man har delt tanker om arbeidslivet? (Bakker & Demerouti, 2017, s. 277).

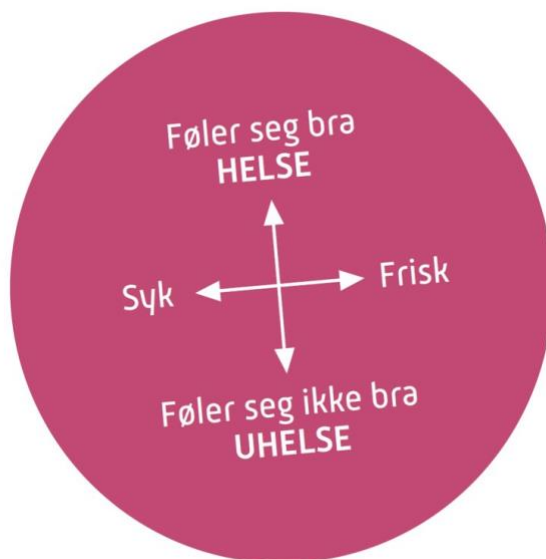
Selv om det finnes negative sidene ved JD-R-modellen, er det en modell som kan være nyttig å implementere på arbeidsplassen; da den vil kunne føre til positive utfall for selskapet. Dette gjør det interessant å se hvordan modellen kan være med på å bygge helsefremmende arbeid.

5.4 Jobbkrav-ressursmodellen og helsefremmende arbeidsplasser

All litteratur som er valgt til denne oppgaven ser på jobbressurser eller andre faktorer som påvirkninger på fravær og helseplager, i stedet for å se på underliggende helseproblemer som svaret på dette. Weinstein skriver i *Health Promoting Work* (1985, s. 53) at løsningen for å redusere dette ligger i arbeidsrelasjonene, jobbdesign og offentlig politikk, og dermed passer denne artikkelen godt sammen med de andre som skriver om jobbkrav-ressursmodellen. Vi kan gjennom denne artikkelen se at arbeidet mot å få en helsefremmende arbeidsplass spiller på mange av de samme faktorene som JD-R-modellen, og det er dermed lett å integrere de negative påvirkningskreftene i jobbkrav-delen til JD-R-modellen. Weinstein (1985, s. 53) skriver også om problematikken om hvordan meningsløst arbeid, mangel på arbeid og for lite sysselsetting kan produsere kjedsomhet, lav selvtillit og til og med depresjon. JD-R-modellen legger fram at for mange jobbkrav og for lite jobbressurser til å gjøre opp for jobbkravene, kan føre til depresjon og/eller utbrenthet (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 294).

Litteraturen er enig i at arbeidsgiver må jobbe for og være med på at arbeidstakers helse ivaretas. Idébanken legger fram i en artikkel om helsefremmende arbeid at det å være frisk ikke nødvendigvis betyr at man føler seg bra og har god helse (Bakken & Kvernes, 2012). Dette illustreres i figur 5.1 av *Helsekorset* under. I illustrasjonen kan man se at frisk og god helse, og syk og uhelse ikke er det samme. Man kan være frisk og ikke føle seg bra (uhelse) eller være syk og samtidig føle seg bra (helse). Mennesker har det bedre og føler

seg bedre når de har god helse, og kan gjennom dette ha et sterkere grunnlag for å kunne gjennomføre arbeidet på best mulig måte. Det bør dermed legges større fokus på ansattes følelse av hvordan de har det (Bakken & Kvernes, 2012).



Figur 5.1: Helsekorset, (Idébanken, 2021a)

Som nevnt i sammendraget av artikkelen *Health Promoting Work*, skrev Weinstein (1985, s. 54–55) om tre ulike tilnærminger innen helsefremmende arbeid. I dag er det et større fokus på å bruke alle de tre tilnærmingene, i og med at de alle kan brukes for å kartlegge ulike jobbkrav og -ressurser. OHS ser på helsevern og helsetiltak for de ansatte. Her kan man implementere jobbkrav som HMS-tiltak som skal opprettholdes, regler og risikostyring, og på den andre siden finnes det jobbressurser; ansatte kan få korrekt verneutstyr og god mulighet for opplæring og kurs. QWL argumenterer for viktigheten av at det er ansatte som skal utforme metoder og arbeidsoppgaver. På denne måten kan jobbkrav og -ressurser kartlegges med hjelp av de ansatte, som gjør at ledere lettere kan tilfredsstille behov. For eksempel kan ønskede jobbressurser være økt autonomi, jobbrotasjon og mulighet for stillingsutvikling. Med å ha høye jobbkrav på arbeidsplassen, kan det likevel være mulig å konkurrere mot økende jobbkrav så lenge ansatte har mulighet til å utforme sin egen arbeidshverdag. Den siste tilnærmingen, WWP, tilrettelegger for helsefremmende aktiviteter som treningsabonnement og helsepakker (for eksempel mulighet for å snakke med noen eller rabatter på behandling eller utstyr). Ser vi på disse tre

tilnærmingene samlet, dannes det et godt grunnlag for hvordan en leder kan utvikle helsefremmende arbeidsplasser med å tilby rette jobbressurser der jobbkravene kan være for høye (eller øke jobbressursene der de er for lave). En leder bør dermed se til fysiske og psykiske helsetiltak for å kunne balansere og tilfredsstillende ønskede behov.

JD-R-modellen viser at jobbressurser påvirker motivasjonen når jobbkravene er høye, noe som Bakker og Demerouti (2017, s. 275) kaller *aktive jobber*. Aktive jobber kombinerer høye jobbkraav med høy tilgang på jobbressurser, noe som kan utfordre ansatte til å lære nye ting i arbeidet og eventuelt motivere dem til å endre atferd. Dette betyr at det ikke alltid nødvendigvis er negativt med jobbkraav, men at de er nyttige i rett mengde og i kombinasjon med jobbressurser. Når det kommer til hvordan denne kombinasjonen av jobbkraav og -ressurser bør se ut, vil dette variere fra person til person i og med at mennesker er ulike. For eksempel vil noen ha et ønske om en hektisk hverdag, mens andre ikke ønsker dette. Dette kan være på grunn av enkeltindividers egen stressmestring eller ønske om utfordringer. Enkelte stillinger vil også kunne kreve et høyere arbeidstempo, men som dermed vil være akseptert og forstått av arbeidstaker i slike stillinger. Disse arbeidstakerne kan håndtere en høyere mengde jobbkraav og etterspørsel av effektivitet, i motsetning til andre arbeidstakere som trenger arbeidsro og lenger disponibel tid for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. På denne måten vil man måtte tilpasse jobbkravene og -ressursene til hver enkelt ansatt for at den skal bli mest mulig effektiv. Med tanke på dette er det positivt at JD-R-modellen er såpass bred og lite spesifikk, noe som gjør det lettere å få tilpasset den til ulike arbeidsplasser, avdelinger og personligheter.

Gjennom hele oppgaven, har vi sett på hvordan engasjement er med på å bedre ansattes helse. Engasjement bidrar til en positiv innstilling til arbeidet og vil, i motsetning til stress og påkjenninger, spille positivt inn på psykisk helse. Påkjenninger som høye arbeidskraav og for mye ansvar kan være helsefarlig. Det er dermed viktig at ledere legger til rette for jobbressurser som kan gi ansatte mestringsopplevelse; i og med at opplevelse av å mestre arbeid er avgjørende for ansattes helse og trivsel (Mikkelsen & Laudal, 2019, s. 344).

6.0 Konklusjon

“Hvordan kan en leder skape en helsefremmende arbeidsplass sett ut fra jobbkrav-ressursmodellen?”

Målet med denne oppgaven har vært å finne et mulig svar på dette spørsmålet.

Konklusjonen er ikke bare ett enkelt svar; det er flere ting en leder kan gjøre for å skape en helsefremmende arbeidsplass. Lederen spiller en viktig rolle og vil være den personen som kan ta initiativ og igangsette prosessen. Det som kommer fram gjennom forskningen er at ledere har en indirekte påvirkning på om sine ansatte blir utbrente eller engasjerte av arbeidet sitt, gjennom å direkte påvirke jobbkrav og/eller -ressurser. Schaufeli (2015, s. 453) fant også ut at lederens største innvirkning kan gjøres gjennom jobbressurser og ikke jobbkrav.

Gjennom denne oppgaven kommer det også tydelig fram at jobbkrav-ressursmodellen og teorien om helsefremmende arbeidsplasser passer godt sammen. De motarbeider det samme; uhelse i form av depresjon eller utbrenthet. Det er viktig for en arbeidsgiver å arbeide for å hindre disse to utfallene, i og med at det har stor innvirkning på arbeidsmiljøet og arbeidshverdagen til hver enkelt arbeidstaker. Vi har også blitt mer bevisste på viktigheten av at arbeidsgiver ikke bare fokuserer på de fysiske omgivelsene på arbeidsplassen (som utstyr, arbeidsoppgaver og tilgang på informasjon), men også de psykiske omgivelsene (som et godt sosialt miljø, ledere som er støttende og som man har tillit til og ansattes egen helse). Gjennom JD-R-modellen kan vi se at det er jobbressursene som spiller den største rollen for at ikke en arbeidstaker skal bli utbrent. Det er dermed viktig at ledere fokuserer på hvordan de ansatte egentlig har det for å kunne bygge engasjement og motivasjon på rett måte. Med å finne måter på å tilføre engasjement kan ledere redusere faren for utbrente arbeidstakere.

Så hva kan en leder egentlig gjøre for å skape en helsefremmende arbeidsplass med engasjerte ansatte? En tanke er at ledere kan be ansatte om å kartlegge jobbkrav og -ressurser slik de er nå, for så å kommentere hva de ønsker mer eller mindre av. Det kan være vanskelig for en leder å se hvordan ansatte har det psykisk eller hvordan arbeidet faktisk oppleves, og det er derfor lurt at den ansatte selv definerer hva som oppfattes som

jobbkraft og jobbkressurser. Lederens oppgave blir å se hva som kan gjøres for å kunne gjøre arbeidet til den enkelte arbeidstaker bedre.

Arbeidet som en leder gjør for å hindre utbrenthet gjennom JD-R-modellen kan også være med på å skape en helsefremmende arbeidsplass. En leder kan for eksempel øke jobbkressurser ved å legge til rette for økt kompetanse. I JD-R-modellen vil dette resultere i større engasjement hos de ansatte, og engasjement vil igjen føre til at de ansatte er motiverte og tilfredsstilte. Ser man på påvirkningen dette har på en arbeidsplass, vil dette være med på å skape en helsefremmende arbeidsplass; arbeidstakerne vil lære mer og utvikles, som igjen fører til en følelse av mestring (som har vist å gi bedre helse).

På 15 år er jobbkraft-ressursmodellen utviklet til å bli en relativ enkel modell som gjenspeiler to unike prosesser som inkluderer spesifikke proposisjoner angående samspill mellom jobbkraft og -ressurser. Forskere mener derfor at det er en lovende fremtid for modellen innen forskning og teoretisk innovasjon (Bakker & Demerouti, 2017, s. 278). Modellen utfyller, omfatter og integrerer tidligere teorier og modeller (om sammenhengen mellom arbeid og personlige egenskaper og arbeidsresultater), i stedet for å erstatte dem (Schaufeli & Taris, 2013, s. 60). Litteraturen er enig i at JD-R-modellen fungerer til formålet sitt og at jobbkraft og -ressurser er bakgrunnen til to ulike prosesser; utbrenthet og engasjement. Det kommer også fram i litteraturen at både helsefremmende arbeid og jobbkraft-ressursmodellen kan være med på å skape et godt arbeidsmiljø. Weinstein (1985) skriver at ledere skal være klar over konsekvensene av faktorer som påvirker arbeidstakerne. Arbeidsplasser som vil være helsefremmende, kan med fordel anvende jobbkraft-ressursmodellen for å kartlegge jobbkraft og -ressurser og bruke dette for å møte arbeidstakerne på best mulig måte.

7.0 Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra Lovdata website: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Aveyard, H. (2018). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. Open University Press. Hentet fra <https://www.dawsonera.com/guard/protected/dawson.jsp?name=https://idp.shu.ac.uk/shibboleth&dest=http://www.dawsonera.com/abstract/9780335248018>
- Bakken, B., & Kvernes, O. (2012). *Helsefremmende arbeidsplasser*. Idébanken.no.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bråtveit, M., Moen, B. E., Koldal, G., Møllerløykken, O. J., & Tjalvin, G. (2013). *Generelt om psykososialt arbeidsmiljø* (2. utg.). Universitetet i Bergen. Hentet fra <http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress>
- Christensen, M., & Undebakken, K. G. (2013). KIWEST - teorier, begreper og indekser. Hentet fra <https://www.ntnu.no/documents/34221120/0/Rapport+KIWEST.pdf/72246001-923c-4b49-9777-3ac48ed2f138>

- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Det Norske Akademi for Språk og Litteratur. (2021). *engasjement—Det Norske Akademis ordbok*.
Hentet fra <https://naob.no/ordbok/engasjement>
- European Network for Workplace Health Promotion. (2018). 1st Initiative: Quality Criteria | ENWHP. Hentet 26. april 2021, fra <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.1st-initiative-quality-criteria>
- FAFO. (2013a). *Arbeidsmiljøets betydning for sykefravær og nærvær*. Regjeringen. Hentet fra Regjeringen website:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf
- FAFO. (2013b). *Helsefremmende arbeid*. Regjeringen. Hentet fra Regjeringen website:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/8_helsefremmende_arbeid.pdf
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Idébanken. (2021a). Helsefremmende arbeidsplasser. Hentet 5. februar 2021, fra Idébanken website: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/helsefremmende-arbeidsplasser>
- Idébanken. (2021b). Relasjonsledelse. Hentet 5. mai 2021, fra Idébanken website:
<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakhelln, H., & Langård, S. (2018). Arbeidsmiljø. Hentet fra Store norske leksikon website:
<https://snl.no/arbeidsmiljo>
- Kvam, M. (2020). Utbrenthet. Hentet 12. april 2021, fra NHI.no website:
<https://nhi.no/livsstil/egenomsorg/utbrenthet/>
- Martinussen, A.-G. (2021a). Om Idébanken.org. Hentet 8. april 2021, fra Idébanken website:
<https://www.idebanken.org/idebanken-inspirasjonskilde-og-verktoykasse>
- Martinussen, A.-G. (2021b). *Virksomhetsidé for Idébanken—Inkluderende arbeidsliv*. Idébanken.

- Hentet fra <https://www.idebanken.org/idebanken-inspirasjonskilde-og-verktoykasse>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg., Bd. 1). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg., Bd. 2). Oslo: Cappelen Damm AS.
- NTNU Undervisning. (2016). *ARK og Jobbkraft-ressursmodellen* [Videoklipp]. NTNU Undervisning. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=Zl4vxAtgXPg>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. I G. F. Bauer & O. Hämmig (Red.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg.
- Thidemann, I.-J. (2019). *Bacheloroppgaven for sykepleierstudenter: Den lille motivasjonsboken i akademisk oppgaveskriving* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Weinstein, M. S. (1985). HEALTH PROMOTING WORK. *Canadian Journal of Public Health / Revue Canadienne de Sante 'e Publique*, 76, 52–55.