



HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300-1 21H Executive MBA

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL:

Ja:

Nei:

TITTEL:

Leadership and Job-Demands-Resources (JD-R) theory: Employee's well-being

Lederskap og jobbkrav-ressurser (JD-R) teori: Ansattes well-being

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

307101

Navn:

Sine Bjørnevik

VEILEDER:

Espen Olsen

Sammendrag

Bakgrunn

Det er et relativt høyt sykefravær i Frisk Utvikling (FU) generelt, og særlig i avdelinger som leverer tiltaket Avklaring til NAV. Dette har dannet grunnlaget for utforming av hypotesen og forskningsspørsmålene. Det er valgt å analysere de ansattes subjektive opplevelse av trivsel, velvære (well-being) og lederskap. Det var et ønske om å oppnå dybdekunnskap og mer forståelse av den spesifikke konteksten, for derigjennom å danne et grunnlag for fremtidige tiltak.

Formål og problemstilling

Hovedformålet med denne studien er å undersøke sammenhengen mellom ledelse og ansattes well-being i Avklaring hos FU, belyst ved å anvende jobbkrav-ressurs modellen (JD-R modellen).

I denne studien blir det forsøkt å svare på hvordan krav og ressurser på arbeid har sammenheng med ansatte i Avklaring hos FU sin well-being, og hvordan ledelse har sammenheng med krav og ressurser på arbeid sett opp mot de ansattes well-being.

Teorigrunnlaget

Det teoretiske rammeverket for studien er JD-R teorien. Det blir utforsket sammenhenger mellom ulike jobbkrav og jobbressurser, well-being og lederskap.

Metode og data

Studien bygger på anvendelse av kvalitativ metode og bruk av semistrukturerte intervjuer. Det er gjennomført transkribering, analyse og tolkning. Innen datainnsamlingen startet opp avklarte student og masterveileder forskningsspørsmålet, samt søk og avgrensninger med tanke på omfanget av oppgaven. Det ble utarbeidet en prosjektplan for masteroppgaven september 2021.

Det er gjennomført ti (10) intervjuer, hvorav fem (5) med avdelingsledere og fem (5) med veiledere. Alle informantene er ansatt i FU og arbeider med tiltaket Avklaring.

Hovedfunn

Resultatene i studien viser at det er høy arbeidsbelastning og arbeidstempo blant de ansatte i Avklaring. Dette vil kunne generere utfordringer. Det er dokumentert god kollegastøtte, ledelsesinvolvering og stor grad av autonomi, som er viktige element for ansattes oppfatning

av well-being. Selv med høyt sykefravær synes det at den dokumenterte well-being fungerer som et korrektiv for et enda høyere sykefravær.

Abstract (brief)

Background

Relatively high sick leave is observed in and particularly in the departments that deliver Avklaring to NAV. This forms the backdrop for the hypothesis and the research questions.

Purpose & Issues

The main purpose of this study is to investigate the relationship between leadership and employee well-being in Avklaring. This has been elucidated by the use of job demands-resource model (JD-R). This study attempts to answer how demands and resources at work are related to the well-being of FU's employees that work in Avklaring, and also how leadership influences the employee's well-being.

The basis of theory

The JD-R theory is the theoretical framework for the study. This theory is explored by studying the relationships between different job demands and job resources, well-being and leadership.

Method & Data

The study is based on the use of qualitative methods; and particularly semi-structured interviews. Ten interviews were conducted with five job counsellors and five department heads, who all work in FU with Avklaring.

Main findings

The results of the study show that there is a high workload and time pressure in Avklaring. This could generate challenges. The documented peer support, positive involvement from the managers, and the large degree of autonomy are an important part of the foundation of the employee's perception of well-being. Even with current high sick leave, it seems that the documented well-being functions as a corrective to avoid further increased absence.

Innhold

Sammendrag.....	1
Abstract (brief)	2
Innhold	3
Forkortelser	5
Figurer	5
Forord	6
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Problemstilling og forskerspørsmål.....	8
1.3 Begrepsavklaringer.....	9
1.4 Studiens avgrensning.....	11
1.5 Oppgavens struktur og oppbygning.....	12
1.6 Nytte	12
1.6.1 Nytte for Frisk Utvikling (oppdragsgiver)	12
1.6.2 Nytte for meg	13
1.7 Styrker og svakheter i oppgaven	13
1.7.1 Styrker	13
1.7.2 Svakheter	13
2. Teoridel	14
2.1 Well-being	14
2.2 JD-R teori	14
2.3 JD-R modell og lederskap	16
2.3.1 Engasjerende lederskap	18
2.4 Jobbkraft og jobbressurser	19
2.4.1 Jobbkraft	20
2.4.2 Jobb-/personlige ressurser	21
2.4.3 Utfall.....	22
2.4.4 Job Crafting	23
2.4.5 Self-undermining.....	24
3. Design og metode	24
3.1 Vitenskapsteoretisk forankring.....	24
3.2 Kvalitativ metode	25
3.3 Utvalg og rekruttering	25

3.3.1	Utvalg	26
3.3.2	Rekruttering.....	26
3.4	Innsamling av data.....	28
3.4.1	Utarbeidelse av intervjuguide.....	28
3.4.2	Gjennomføring av intervjuene	28
3.5	Analyse og tolkning.....	30
3.5.1	Transkripsjon av intervju	30
3.5.2	Analyse av data	30
3.5.3	Validitet.....	32
3.5.4	Reliabilitet	33
3.5.5	Feilkilder	34
4.	Resultater	35
4.1	Jobbkrav.....	36
4.1.1	Kvantitative jobbkrav	36
4.2	Jobb- og personlige ressurser	40
4.2.1	Sosiale ressurser	40
4.2.2	Arbeidsressurser	43
4.3	Lederskapet.....	44
4.3.1	Lederskap	44
5.	Diskusjon	48
6.	Konklusjon.....	52
7.	Anbefalt videre arbeid.....	53
	Referanser.....	54
	Vedlegg	57

Forkortelser

<i>Full beskrivelse</i>	<i>Forkortelse eller begrepsbeskrivelse</i>
Frisk Gruppen	FG
Frisk Utvikling	FU
General Data Protection Regulation	GDPR
Helse, miljø og sikkerhet	HMS
Job demand-resource model / jobbkrav-ressursmodell	JD-R
Arbeids- og velferdsforvaltningen	NAV
Norsk senter for forskningsdata	NSD
Universitet i Stavanger	UiS

Figurer

FIGUR 1 UTKLIPP FRA WORKPLACE, LAGT UT PÅ GRUPPEN LEDERE (EN LUKKET GRUPPE MED 110 MEDLEMMER) ..	8
FIGUR 3 GJENGIVELSE AV JD-R MODELL - UTBRENTHET (DEMEROUTI, NACHREINER, BAKKER, & SCHAUFELI, 2001)	15
FIGUR 4 GJENGIVELSE AV JD-R MODELL INKL. PERSONLIGE RESSURSER, JOBBENGASJEMENT OG LEDERSKAP (SCHAUFELI, 2015)	15
FIGUR 5 GJENGIVELSE AV JD-R MODELL PÅKOBLET LEDERSKAP; LEDERSKAP PÅVIRKER JD-R PÅ TRE ULIKE MÅTER.....	18
FIGUR 6 ILLUSTRASJON AV HVILKE KATEGORIER AV JD-R MODELLEN SOM ER TATT MED TIL KAPITTEL 4 OG 5	32
FIGUR 7 ILLUSTRASJON AV DEN LINEÆRE KOMMUNIKASJONSMODELL FOR Å VISE POTENSIELLE FEILKILDER.....	34

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på studiet «Executive Master in Business Administration» hos Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Masteroppgaven er gjennomført høsten 2021 til våren 2022 og har et omfang på 30 studiepoeng.

Jeg vil rekke en stor takk til følgende i forbindelse med utarbeidelsen av masteroppgaven:

- Min masterveileder, professor Espen Olsen, ved Universitetet i Stavanger, for hans tilgjengelighet og for gode diskusjoner, tips og veiledning.
- Frisk Gruppen (FG), ved HR direktør Christopher Birknes, som har gitt meg anledning til å skrive en oppgave om Avklaring og for å ha tilrettelagt for gjennomføring av oppgaven.
- Mine arbeidskollegaer, særlig mine medarbeidere på Sandnes, for oppmuntring, innspill og støtte.
- Min arbeidsgiver FU, ved regionleder Tone Sagedal, for tilrettelegging på arbeidsplassen for gjennomføring av oppgaven.
- Alle informantene i fra de ulike avdelingene i FU, inkludert vedkommende som stilte til pilotintervju, for at de delte sine erfaringer og kunnskap og tok seg tid til å bli intervjuet i en ellers hektisk arbeidshverdag.
- Min ektemann, Håkon Brydøy, og vår datter Tiva, for oppmuntring, motivasjon, forståelse og støtte på hjemmefronten.

Månedene med masteroppgavearbeid har vært en travel periode. Jeg har sjonglert jobb, masteroppgave, trening og frivillig arbeid. Masteroppgaven ble gjennomført parallelt med en fulltidsjobb, trenerjobb og et engasjement i barne- og ungdomsgruppen for Alopeciaforeningen i Norge.

Gjennomføringen av masteroppgaven har i tillegg til å gi meg faglig kunnskap, utfordret meg til å strukturere og effektivisere de ulike arenaene; arbeid, studier og fritid.

Sine Bjørnevik

Tasta, 02.06.2022

1. Innledning

I følgende avsnitt presenteres studiens problemstilling og forskerspørsmål, bakgrunnen for hvorfor det er aktuelt å studere dette nå, begrepsavklaring, avgrensning av studien, hvilken nytte studien har, og styrker og svakheter ved studien.

1.1 Bakgrunn

Studien er basert på utvalgte avdelinger i et konsern som heter Frisk Gruppen (FG). Virksomheten betegner seg selv som en ledende leverandør av tjenester innen arbeid og helse, og betegnes som en tverrfaglig kompetanseorganisasjon. FG leverer tjenester innen arbeidsinkludering, spesialisthelsetjenester og bedriftshelsetjenester, samt HMS, medisinsk forskning og medisinske klinikker. FG er en del av det internasjonale helse- og redningskonsernet Falck. Selskapet inkluderer mer enn 27 000 i 30 land.

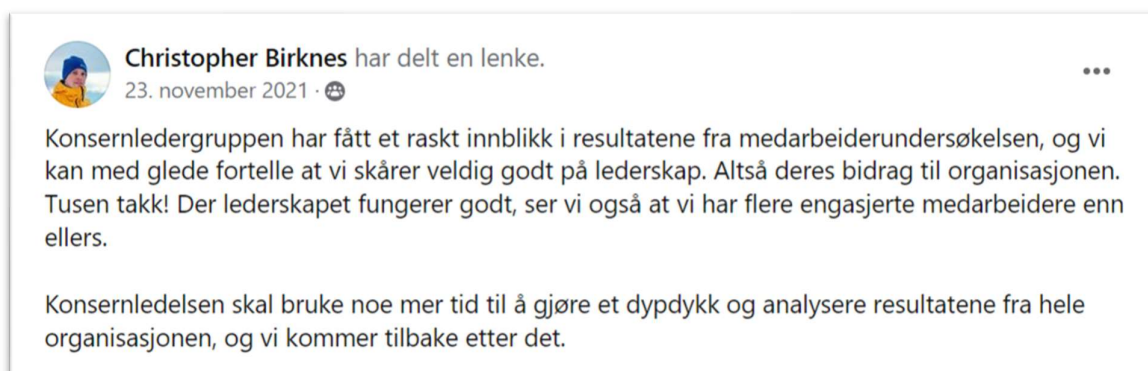
Studien er konsentrert rundt leveranse av tiltaket Avklaring i den delen av FG som heter Frisk Utvikling (FU). FU har 360 ansatte på 53 lokale avdelinger i Norge. FU er blant annet tiltaksleverandør for NAV, der Avklaring (Frisk Gruppen, u.d.) er en av virksomhetens leveranser. Oppdragene er basert på anbud med flere tildelingskriterier, også relevant for denne oppgaven. Den modellen som man søker å anvende er følgelig direkte relevant både operasjonelt, så vel som strategisk for FU. For å være en attraktiv tjenesteleverandør til NAV er et av de overordnede målene å levere slik som man spesifiserer i forespørselen. Som kunnskapsbedrift er det ønskelig og hensiktsmessig å ha ansatte med kompetanse, kunnskap, men også opplevd trivsel og jobbmestring. Ansatte i Avklaring er klar over at det er anbudsbasert og at det er en risiko for at de ved endt kontrakt står uten arbeid.

Avklaring er et tiltak med mål om å kartlegge hva henviste brukere fra NAV kan jobbe med, hvor mye de kan arbeide og hvilken bistand de trenger for å skaffe seg arbeid. I Norge konkurrer FU med flere andre tiltaksarrangører, med tanke på forlenget tillit (f.eks. 4 nye år (3+ opsjon 1)) eller nyanskaffelser (se Anbud i begrepsavklaring pkt. 1.3).

Ansatte i FU som leverer tiltaket Avklaring til NAV viser seg å ha et høyt sykefravær sett opp mot ansatte i andre avdelinger i FU, da ofte med samme leder for ulike tiltak. Fra februar 2021 til mars 2022 var sykefraværsprosenten for veiledere i Avklaring 10,4% (Sykefraværstatistikk - Avklaring, 2022), mens totalen for FU samme periode var 8,9% (Sykefraværstatistikk - Total, 2022). Rapport fra Folkehelseinstituttet oppgir at det

legemeldte sykefraværet blant norske arbeidstakere i 2019 var 5,3% noe som ansees som høyt sammenlignet med andre land (Berg, Jardim, & Holte, 2021). Med det som utgangspunkt vil en kunne si at 10,4% hos ansatte i avklaringstiltaket hos FU er svært høyt.

Det å belyse dette problemet har både et samfunnsmessig perspektiv, samt et personlig, erfaringsmessig perspektiv. En generell subjektiv antakelse i forkant av studien er at de ansatte har en opplevelse av et godt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø og et godt lokalt lederskap, og at det er en stor arbeidsbelastning og tidspress. Medarbeiderundersøkelsen for FU (og Frisk Helse) utført for virksomheten i 2021 samsvarer langt på vei den antakelsen. HR direktør for FG, Christopher Birknes, informerte ledergruppen kort tid etter undersøkelsen fant sted om at det var veldig god skår på lederskap, og der lederskapet fungerer godt, er det flere engasjerte medarbeidere enn ellers. Hvordan kan det da være så høyt sykefravær? Dette gjorde at jeg ønsket å undersøke dette mer systematisk.



Figur 1 Utklipp fra Workplace, lagt ut på gruppen Ledere (en lukket gruppe med 110 medlemmer)

1.2 Problemstilling og forskerspørsmål

Utgangspunktet for problemstillingen er å søke en helhetlig tilnærming på et komplekst område, da belyst med en evidensbasert modell. Det er valgt å gå bredt ut da modellens struktur vil kunne invitere til en heltetstanke. Ved å belyse den enkelte (utvalgte) ansattes hverdag, samt belyse hvordan utøvd ledelse påvirker denne, er det et håp om å finne et grunnlag for både egenutvikling så vel som relevante funn for FU. Hovedfokus er well-being som er definert i oppgaven. Jeg har valgt å bruke det opprinnelige uttrykket, ofte er dette mer dekkende, dog skal man unngå fremmedgjørende. Internt vil jeg tilpasse kommunikasjonen mot målgruppen for tiltak.

Hensikten med oppgaven er å synliggjøre sammenhengen mellom krav og ressurser som stilles på en arbeidsplass sett opp mot ansattes opplevelse av well-being, samt å løfte frem eventuelle aspekt med ledelse som kan ha en påvirkning på ansattes well-being.

Studiens problemstilling er følgende:

Hvilken sammenheng er det mellom ledelse, krav og ressurser til arbeid, og ansattes opplevelse av well-being i Avklaring hos Frisk Utvikling?

For å konkretisere problemstillingen brukes følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan har krav og ressurser på arbeid sammenheng med ansatte i Avklaring hos Frisk Utvikling sin well-being?**
- 2) Hvordan har ledelse i Avklaring hos Frisk Utvikling sammenheng med krav og ressurser på arbeid, og de ansattes well-being?**

1.3 Begrepsavklaringer

I denne oppgaveteksten er det noen begrep som er gjennomgående. For å minske mulighetene for misforståelser, og eventuelle uklarheter, presiseres noen korte begrepsavklaringer.

Ad ons

Ad ons i denne forbindelse menes pålagte arbeidsoppgaver og møter som ikke er tatt høyde for i det avtale arbeidsomfang. Kan være ekstra rapportering til NAV eller faglig påfyll selskapsinternt.

Anbud

I denne oppgaven er anbud brukt som en forklaring på NAV-tiltak (her avklaring) som FU har konkurrert med andre kommersielle selskap og vunnet kontrakt på. I eAvisen Dagens perspektiv (Fjeldstad, 2019) fortelles det om et anbudssystemet for NAV-tiltak, som Oppfølging og Avklaring, hvor leverandører må inn i nye konkurranser om kontrakter hvert fjerde år. *Med andre ord: Usikre jobber for ansatte i tiltaksbransjen er prisen som må betales for at de skal lykkes med å skaffe gode, varige jobber til andre.* Artikkelforfatter forteller også at argumentet for et fortsatt anbudssystem av i dag, er at anbud gir bedre og billigere tjenester

til de tiltaksarrangørene skal hjelpe ut i arbeidslivet. Dette er ikke et tema i oppgaven, men kan gi et aspekt av ansattes opplevelse av well-being.

Arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø er subjektivt og er som regel dermed vanskelig å fastsette. En kan f.eks. tenke at en ikke har et godt arbeidsmiljø, men allikevel trives i jobben sin. Well-being er et utfall av arbeidsmiljø. I oppgaven har jeg sett bort fra det fysiske arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø er vist til som psykososiale arbeidsmiljøet. Jobbkraft-ressurser bidrar til motivasjon eller helsereduserende prosesser.

Avklaring

Avklaring er et NAV tiltak som har som formål å kartlegge og vurdere tiltaksdeltakerens arbeidsevne og eventuelle spesifikke behov for bistand for å skaffe seg eller beholde arbeid.

Deltakere

Deltakere i oppgaven er de brukerne av NAV som er søkt inn og fått plass i tiltaket Avklaring.

Helsefremmende arbeid

Helsefremmende arbeid er tiltak som tar sikte på å bedre livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre de utfordringer og belastninger man utsettes for, samt å redusere sannsynligheten for utvikling av risikofaktorer for sykdom (Braut, helsefremmende arbeid (epidemiologi og folkehelse), 2022).

Hen

I oppgaven brukes det kjønnsnøytrale pronomenet hen istedenfor han/hun (Språkrådet, 2021).

Ledelse

I oppslagsverket *Handbook of Leadership* skriver Bernard M. Bass (1990:11) at «det er nesten like mange forskjellige definisjoner av ledelse som der er personer som har forsøkt å definere ledelse». I oppgaven brukes ledelse mest i retning engasjerende lederskap (se teoridel).

Omtalt ledelse, som ledelsen, henviser til den ledergruppen som er på nivå over avdelingsleder og regionleder i FU.

Mellommenneskelig kontakt

De ansatte bruker betydelig mye tid i møter med andre mennesker. Veileder-deltaker interaksjonen er ofte sentrert rundt deltakerens nåværende utfordringer som for eksempel kan være psykologisk, sosialt og/eller fysisk, og er derfor preget av følelser som sinne, flauhet, frykt/redsel eller fortvilelse. Ettersom løsningen på deltakernes problemer ikke alltid er

tydelig og lett oppnåelige vil situasjonen bli uklar og frustrerende for både deltaker og veileder. For mennesker som jobber kontinuerlig med mennesker under slike omstendigheter, kan kronisk stress føre til at den ansatte blir tappet emosjonelt og føre til utbrenthet (Maslach, 1982).

Tiltaksleverandør

FU er tiltaksleverandør i denne studien. Virskomheten er i så henseende en anbudsbasert tiltaksbedrift, som har vunnet tilbud flere steder i Norge for å levere ulike tiltak, deriblant Avklaring som denne studien omhandler.

Veileder

Veileder i denne studien viser til veiledere ansatt i FU som utfører individuell avklaring av deltakere i tiltaket Avklaring.

1.4 Studiens avgrensning

Studien begrenser seg til JD-R modellen for å undersøke informantenes opplevelse av well-being. JD-R modellen er avgrenset som anført, men fokuserer på ansatte og ledere og deres både isolerte, så vel som relasjonsmessige kontakt.

Det er ulike nivåer av ledere med ulike arbeidsforhold i FG. Studien begrenser seg til ansattes forhold til avdelingsleder og avdelingsleders forhold til regionleder. Ledelse over avdelingsleder er regionleder. Den gruppen av ledere som er over regionleder, omtales som ledelsen.

På grunn av studiens begrensede omfang er det valgt å ikke fokusere på det fysiske arbeidsmiljøet, som kan ha en påvirkning på ansattes well-being.

En annen avgrensning er at det ikke vil bli sett på forskjeller mellom kjønn, alder, etnisitet, ansiennitet, personlighet, demografi, kunnskapsnivå, karriere- og livsfase selv om det kan ha en innvirkning på ansattes opplevelse av well-being (Deci & Ryan, 2008). Individuelle variasjoner i disse faktorene påvirker de ansattes well-being.

Det er valgt å ikke gå nærmere inn på de ulike ledelsestypene og teorien rundt disse, da engasjerende lederskap (forklart i teoridel) er fokus i denne oppgaven.

Covid-19 har i noen grad påvirket informantenes arbeidshverdag. Dette er valgt å ikke gi stor betydning for innvirkning på deltakernes well-being per i dag.

1.5 Oppgavens struktur og oppbygning



Figur 2 Illustrasjon av oppgavens struktur og oppbygning

I kapittel 2 presenteres ulike teoretiske perspektiv og tilnærminger. Masteroppgaven er en del av fagfeltet ledelse og teori herfra vil belyses, samt teori knyttet til well-being, med jobbkravressursmodellen (JD-R modellen) som rammeverk for hele oppgaven.

I kapittel 3 gjøres det rede for hvilke metodevalg som er tatt. Her presenteres oppgavens vitenskapstoeriske forankring, kvalitative metode, utvalg og rekrutteringsmetode som studien baserer seg på, det redegjøres for intervjuprosessen og transkriberingen, samt et kritisk blikk på eget perspektiv og egenforståelse. Analyse og tolkning vil belyses, og avslutningsvis reflekteres det over masterprosjektets validitet, reliabilitet og feilkilder.

I kapittel 4 presenteres funn fra informantenes sitater, mine tolkninger, og hovedtrekk ved funnene. Diskusjon og drøfting av teori og empiri knyttet opp mot masterprosjektets funn, blir redegjort for i kapittel 5.

I kapittel 6 presenteres konklusjon og belyser ulike implikasjoner for praksis og videre forskning. I kapittel 7 oppsummeres andre relevante forslag i anbefalt videre arbeid. Dette for å gjøre oppgaven mer helhetlig.

1.6 Nytte

1.6.1 Nytte for FU (oppdragsgiver)

Nytte som et begrep for oppdragsgiver er knyttet opp til at man får belyst et område som er viktig både operasjonelt og strategisk. Operasjonelt i form av muligheter for redusert sykefravær, kompetansebehov og grunnlag for en økt motivasjon gjennom evidensbaserte tiltak, som er svært målrettet.

Strategisk ved at oppdragsgiver får effekt som styrker deres posisjon i markedet, både renommé, som attraktiv arbeidsgiver, og som en konkurransesterk tilbyder av egne tjenester. Samtidig vil FU sine eksterne oppdragsgivere få en trygghet i at FU tar de ansattes stemmer på alvor gjennom ulike interne tiltak.

1.6.2 Nytte for meg

For meg opplever jeg mestring gjennom å levere en meget kompleks oppgave. Jeg får kjent på utfordringer med å måtte avgrense, vektlegge presisjonsnivå og være tydelig i de ulike kapitlene. Samtidig representerer oppgaven en akademisk utfordring og mestringsfølelse både i tilnærming, struktur og skriving. Det er også nyttig i forhold presisjon og tydelighet knyttet til avklaringsbehov i masterveiledningene utført. Det er også god nytte i de funn som indirekte både berører og påvirker meg som leder.

1.7 Styrker og svakheter i oppgaven

Dette er en ren subjektiv betraktning av egen oppgave som anført.

1.7.1 Styrker

Oppgavens styrke er at den belyser et komplekst tema, med funn som danner grunnlag for videre arbeid. Den har engasjert mange internt på min arbeidsplass. Oppgaven har også skapt forventninger om anbefalinger. Den belyser også sentrale faktorer som er viktig i JD-R modellen.

1.7.2 Svakheter

Det er slik at både opplevd tidspress og kompleksitet skaper utfordringer. Man kan alltid øke antall respondenter, men det er ikke nødvendigvis slik at dette styrer funnene. Koblingen og analysen er også kompleks. Det er mulig visse nyanser ikke er beskrevet. Dog er det en helhet som kan kompensere for dette.

Det er noen teorielementer som ikke er aktivert i funn. Dette som et resultat av dynamikk i arbeidet. På et tidspunkt måtte funn justeres, og det ble behov for å kutte ned. Sideantallet ble en begrensende faktor. Følgelig kan elementer i teorien blitt stående. Samtidig synes jeg det for videre arbeid er relevant og håper at det gis en forståelse for det.

2. Teoridel

I dette kapitlet vil det bli redegjort for teori og empiri som har betydning for å kunne belyse masteroppgavens problemstilling. Dette utgjør grunnlaget for oppgavens forskningsspørsmål. Først presenteres teori om well-being perspektivet. Deretter fremlegges det teoretiske rammeverket gjennom presentasjon av JD-R modellen, da i tilknytning til lederskap. Videre belyses job crafting og self-undermining.

2.1 Well-being

Begrepet well-being brukes på ulike måter og om hverandre innen forskning (Carlquist, 2015). Videre favner begrepet bredt, og det fører til at det er utfordrende å oversette det til norsk. Ifølge rapport fra Helsedirektoratet, *Well-being på norsk* (2015), har begreper som psykisk helse, trivsel og livskvalitet blant annet vært brukt. I faglitteraturen beskrives begrepet dels som påvirkningsfaktor eller betingelse, og at fysisk og mental helse vil innvirke på vår opplevelse av well-being (Carlquist, 2015). For å unngå å utelukke noe fra innholdet i ordet brukes det engelsk ordet well-being i denne studien.

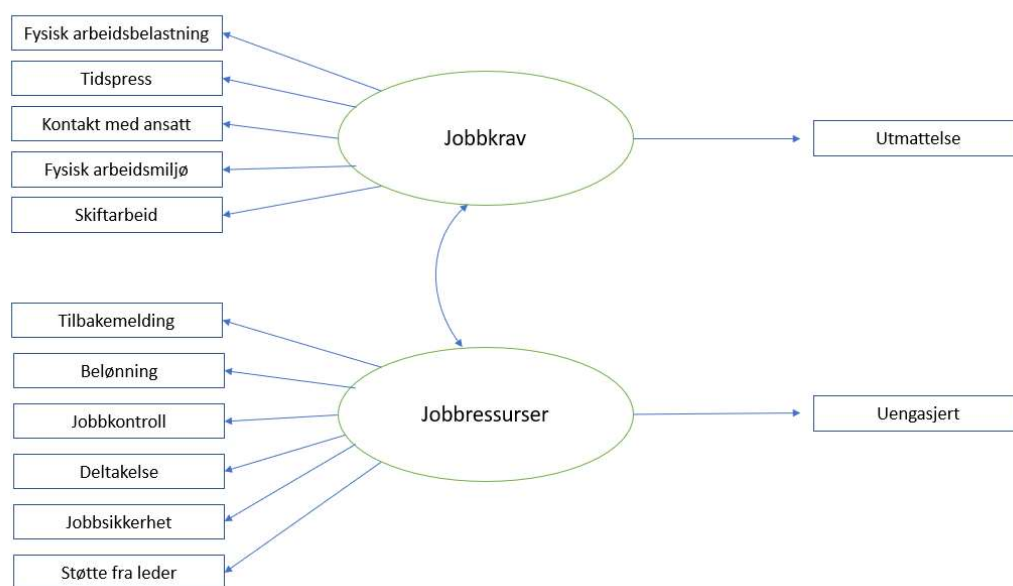
Diener et. Al (2009) referer til subjektiv well-being som hvordan en person verdsetter sitt eget liv. Høy subjektiv well-being opplever en a) når en er fornøyd med livet (kognitivt nivå) og b) når en opplever positive følelser ofte f.eks. glede og lykke, samt sjelden opplever negative følelser som sinne og tristhet (affektivt nivå). I en evaluering av hvordan de ansatte har det på jobben kan en, ved å bruke Dieners definisjon (Diener, Sandvik, & Pavot, 2009), knytte den kognitive evalueringen til jobbtilfredshet og den affektive evalueringen opp mot f.eks. arbeidsengasjement eller utbrenthet (følelser).

Jobbkraft-ressurs teorien (JD-R teorien) (se 2.2) beskriver ulike arbeidskarakteristikker som er relatert til affektiv well-being hos den enkelte arbeidstaker, som derav gir et omfattende teoretisk rammeverk for oppgaven. Det er dette som vil bli nyttet som måling av subjektiv well-being i oppgaven.

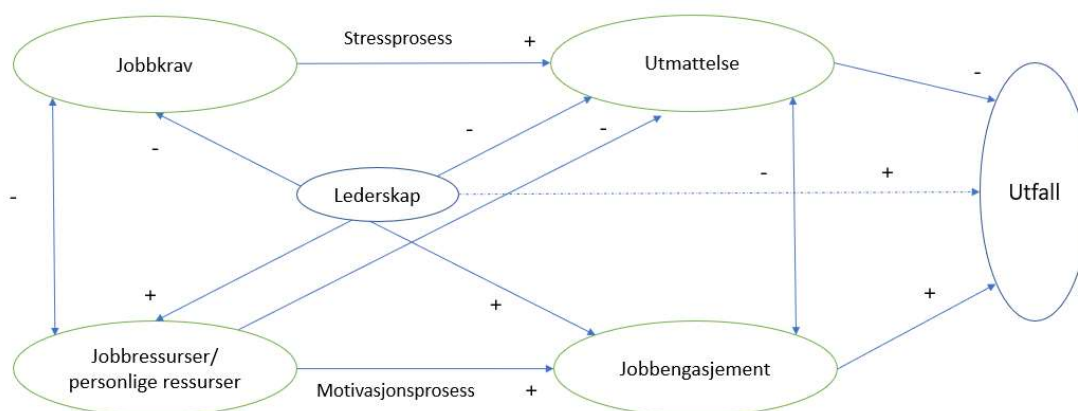
2.2 JD-R teori

JD-R modellen er det teoretiske rammeverket brukt i denne oppgaven for å forklare forholdet mellom veilederes opplevelse av well-being i sammenheng med ledelse, eller utøvelse av lederskap. JD-R teorien (Figur 1) er en veletablert teori som beskriver arbeidsmiljø og interaksjon mellom faktorer som påvirker arbeidsmiljøet. Teorien ble i utgangspunktet

introdusert for å identifisere mulige årsaker til utbrenthet (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Modellen er revidert flere ganger siden den første publiseringen (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001) ved for eksempel å legge til jobbengasjement som en positiv dimensjon for well-being (Schaufeli & Bakker, 2004), at personlige ressurser ble lagt til i modellen (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009) og at positiv og engasjerende lederskap ble inkludert i modellen (Schaufeli, 2015) (Figur 2).



Figur 3 Gjengivelse av JD-R modell - utbrenthet (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001)



Figur 4 Gjengivelse av JD-R modell inkl. personlige ressurser, jobbengasjement og lederskap (Schaufeli, 2015)

JD-R modellen gir et rammeverk som forklarer hvordan miljøet i organisasjoner har en innvirkning på ansattes well-being og leveranse (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Den kan gi et innblikk i hvordan krav og ressurser på en arbeidsplass innvirker på hverandre og forutse potensielle risikofaktorer for de ansatte og for organisasjonen i sin helhet. Andre modeller har også blitt utviklet for å forsøke å beskrive hva som kan påvirke ansattes well-being (Lau, Finne, & Berthelsen, 2011). Karasek sin jobbkrav-kontroll modell (1979) og Siegrist sin innsats-belønning modell (1996) er innflytelsesrike modeller, som fremstiller arbeidsmiljø og jobbstress. Det er funn i flere studier som er basert på disse to modellene. De indikerer at arbeidsmiljø i høy grad kan påvirke ansattes well-being. Modellene har fått en del kritikk som blant annet går ut på at de benytter et begrenset antall faktorer for arbeidsmiljø, og i tillegg finnes ikke disse nødvendigvis på alle arbeidsplasser. Modellene kritiseres også for utelukkende å fokusere på negative utfall som dårlig helse og utbrenthet i motsetning til modellen til Bakker og Demerouti (2007) som også har positive utfall, som for eksempel jobbengasjement. Siden JD-R modellens introduksjon har den tatt inn over seg denne kritikken. En kan studere ulike faktorer som gir utfallsvariabler av ulik effekt, som sykemelding, oppsigelser og organisasjonens resultat. Risikofaktorene kan inntreffe dersom det for eksempel ikke finnes tilstrekkelig ressurser på en arbeidsplass for at de ansatte skal kunne håndtere de krav som stilles (Demerouti & Bakker, 2011).

2.3 JD-R modell og lederskap

Inntil Schaufeli i 2015 tok inn lederskap som en egen del av JD-R modellen (Figur 4) var ledelse ofte inkludert som en jobbressurs i studier med JD-R som utgangspunkt, da særlig gjennom kun å se på veiledning eller støtte. Han mente at det var viktig å studere virkningen av lederskap i seg selv, fordi ledere er ment til å balansere følgernes jobbkrav og jobbressurser på en slik måte at de forblir sunne, motiverte og produktive. «Engasjerende lederskap» forstås som en lederstil som inspirerer, styrker og samler ansatte (Schaufeli, 2015). I motsetning til andre lederstiler, er «engasjerende lederskap» solid forankret i selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, 2000), og av den grunn kan det øke ansattes jobbressurser, velvære og mentale helse (Salas-Vallina, Alegre, & López-Cabrales, 2021). I denne oppgaven benyttes blant annet en omfattende versjon av JD-R modellen som Schaufeli fremstiller i sin studie publisert i 2015. Nedenfor er en fremstilling av de jobbkrav, -ressurser og utfallsvariabler, samt «engasjerende lederskap» (konsept utviklet fra (Deci & Ryan, 2000) som er belyst. De ulike jobbkarakteristikker som beskrives er hentet fra Appendix tilknyttet

Schaufeli sin studie: *Engaging leadership in the job demands-resources model* (2015). Dette la også grunnlaget for innholdet i intervjuguide (vedlegg 4), se metodekapittel).

Etter at intervjuer var gjennomført og transkribert ble studieeier klar over en *systematic review* som tar for seg lederskap og JD-R modellen. Denne review ble en rettesnor videre, noe som var med på å strukturere og forenkle formidlingen av resultatene. Artikkelen var publisert i september 2021 av *Frontiers in Psychology* (Tummers & Bakker, 2021). Formålet med artikkelen var å foreta en systematisk gjennomgang av ledelse og JD-R teori, men den gir også et nytt teoretisk perspektiv på hvordan ledelse og JD-R teori kan henge sammen, noe som vil være nyttig å ta inn med tanke på problemstillingen i denne studien. De har tatt lederskap opp et nivå, fra den opprinnelige dimensjonen i JD-R teorien. De fleste studier frem til nå har sett nærmere på følger-nivå. Når ledere er på et høyere organisatorisk nivå, må dette også gjenspeiles i modellen, mener de, og deler modellen inn i leder- og følgernivå (Figur 5). Videre har de gjennom sin systematiske gjennomgang kommet frem til tre hovedmåter lederskap kan påvirke sine følgere, gjengitt nedenfor.

Lederskap kan:

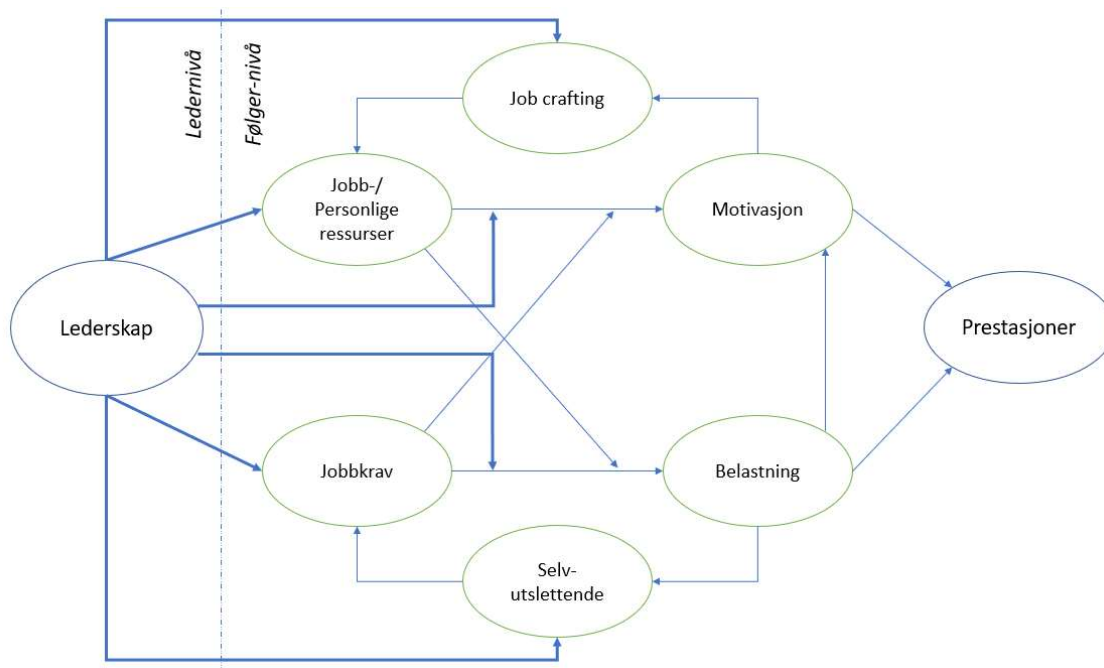
- 1) direkte påvirke jobbkrav og jobb-/personlige ressurser
 - a. (servant) leadership, leder kan øke jobbresurser som autonomi og sosial støtte, som fører til høyere motivasjon og leveranse
 - b. (transformasjons-) ledelse reduserer kognitive, emosjonelle og fysiske jobbkrav, som reduserer den psykiske belastningen
 - c. (destruktiv) ledelse øker arbeidsbelastningen, som øker på den ene siden arbeidsnarkomani og på den andre siden utmattelse

Velger å ikke gå nærmere inn på de ulike ledelsestypene og teorien rundt disse, da engasjerende lederskap (forklart nedenfor) er fokus i denne oppgaven.

- 2) påvirke jobbkrav og -ressursers innvirkning på well-being
 - a. lederskap kan moderere sammenhengen mellom jobb-/personlige ressurser og motivasjon, f.eks. gjennom å styrke effekten av personlige ressurser, stimulere følgere til å bruke av egne ressurser, som kan øke jobbengasjementet
 - b. lederskap kan påvirke sammenhengen mellom jobbkrav og arbeidsbelastning f.eks. en servant leder kan gjøre det lettere for følgere å håndtere jobbkrav, som høy arbeidsbelastning, gjennom å gi mer selvbestemmelse (autonomi). Her må en ta i betraktning at ikke alle ledere, særlig ikke mellomledere, kan

tillate forandringer med tanke på jobbkrav-ressurser, men en kan gjøre sitt beste med å legge forholdene til rette for dette.

- 3) å påvirke job crafting og self-undermining
 - a. når ledere stimulerer til job crafting, optimalisering av arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet, kan det bidra til å hjelpe følgere til å holde jobbengasjementet oppe. Følgere er proaktivt med og påvirker og forandrer sine jobbkrav og -ressurser.
 - b. self-undermining; når ledere går følgere etter i sømmene, kan det føre til at følger gjør flere feil, følger må rette opp i disse, og de allerede høye jobbkravene øker



Figur 5 Gjengivelse av JD-R modell påkoblet lederskap; lederskap påvirker JD-R på tre ulike måter

2.3.1 Engasjerende lederskap

Engasjerende lederskap er definert som en prosess der leder overfører makt fra seg selv til sine medarbeidere (følgere), og gir dem styrke til å ta egne beslutninger ved å gi de tilleggsansvar og beslutningsmyndighet. Engasjerte ledere tar sikte på å gi ansatte en følelse av mening i arbeidet, gi dem tid og spillerom til selv å bestemme hvordan de skal utføre oppgaver, gi de den støtten som trengs for å håndtere ekstraansvar effektivt, oppmuntre til selvutvikling, og inspirere ansatte til å lede seg selv, og motivere til utvikling av ferdigheter i selvledelse for å bidra til organisasjonen i sin helhet (Thun & Bakker, 2018).

I denne oppgaven har en valgt å dele (engasjerende) lederskap inn i inspirerende lederskap, innsikts- og forståelsesfullt lederskap, styrkende og oppbyggende lederskap, samt samlende lederskap (Schaufeli, 2015). Han mente at som en konsekvens av engasjerende lederskap som fokuserer på å inspirere, styrke og koble/samle følgere, blir deres grunnleggende psykologiske behov oppfylt, og dermed vil deres jobbengasjement sannsynligvis øke.

2.3.1.1 Inspirerende lederskap

Leder inspirerer sine følgere gjennom f.eks. ved å få dem til å føle at de er med og bidrar til et viktig oppdrag («*Jeg kan gi et betydelig bidrag*»). Når følgere blir inspirert av sin overordnede til å bidra personlig til et viktig overordnet mål vil dette øke følelsen av å ha kontroll, autonomi.

2.3.1.2 Innsikts- og forståelsesfullt lederskap

Leder forstår følgernes jobbutfordringer og behov, lytter og sørger for å få god nok innsikt i sine følgers arbeidshverdag.

2.3.1.3 Styrkende og oppbyggende lederskap

Når ledere styrker sine ansatte, er de ansatte mer tilbøyelig til å optimalisere sitt eget arbeidsmiljø (Tummers & Bakker, 2021) ved f.eks. å gi følgere frihet og ansvar, og delegere oppgaver. Når leder delegerer ansvarsfulle og utfordrende oppgaver, vil følgere føle seg mer kompetente etter at oppgaven er utført («*Ja, jeg kan*»).

2.3.1.4 Samlende lederskap

Ledere samler og kobler sammen sine følgere ved å f.eks. oppmuntre til samarbeid og fremme en høy lagånd. Følgerne vil føle en sterk følelse av tilhørighet, ved at de er knyttet til de andre i sin avdeling/team gjennom nært samarbeid og mellommenneskelige bånd (*Jeg føler meg vel i teamet mitt*).

2.4 Jobbkraav og jobbressurser

JD-R modellen grupperes i to hovedkategorier: jobbkraav og jobb-/personlige ressurser (Figur 5). Jobbkraav er arbeidsegenskaper som krever høy grad av fysisk, følelsesmessig og/eller mental innsats, og jobb-/personlige ressurser beskrives som helsefremmende faktorer som stimulerer til personlig vekst og legger forholdene til rette for lettere å kunne mestre høye jobbkraav (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001). Ulik vektning mellom disse to hovedkategoriene kan føre til utmattelse, jobbengasjement og andre individuelle og organisatoriske utfall. Det påvirkes av to parallelle prosesser, en stressprosess og en

motivasjonsprosess (Figur 4). En kan si at høye jobbkraav fører – via utmattelse – til negative utfall (stressprosessen), mens jobbressurser fører – via jobbengasjement – til positive utfall (motivasjonsprosessen) (Schaufeli, 2015). En følger møte med høye eller dårlig utformede jobbkraav (f.eks. tidspress, arbeidsbelastning eller rollekonflikter) kan føre til belastning og utmattelse gjennom en psykologisk stressprosess, og stor grad av jobbressurser spiller en viktig indre og ytre motivasjonsrolle og kan derigjennom føre til høyt jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2017).

JD-R modellen er grundig studert (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014) og legger et solid grunnlag for å forsøke å svare opp forskningsspørsmålene om well-being i denne studien. En legger til grunn av opplevd grad av jobbkraav-ressurser fører til en negativ/positiv tilstand og opplevelse av well-being.

2.4.1 Jobbkraav

Jobbkraav er alle fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sider ved arbeidet som krever vedvarende fysisk, kognitiv og emosjonell innsats av mennesker (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2003). Jobbkraav kan føre til positive og negative følelser: å bli utfordret og stilt krav til, kan føre til aktiv og problemfokuset mestring, følelsesfokuset mestring og redusert engasjement (Crawford, LePine, & Rich, 2010).

I denne studien er det valgt å følge Schaufeli sine kategorier for jobbkraav (Schaufeli, 2015); kvantitative jobbkraav, kvalitative jobbkraav og organisatoriske jobbkraav, som blir nærmere beskrevet nedenfor.

2.4.1.1 Kvantitative jobbkraav

Kvantitative jobbkraav er den mengde arbeidsoppgaver den ansatte har og det tempoet som den ansatte må utføre arbeide i. De kvantitative jobbkraavene er høye på en arbeidsplass når de ansatte opplever at de ikke har tid til å utføre arbeidsoppgavene i tide på grunn av for stor arbeidsbelastning. Arbeidsbelastning oppstår når en har for mye å gjøre på jobb, og ikke nok ressurser (Maslach, 1982). Tegn på at kvantitative krav er høye på en arbeidsplass kan være når ansatte føler behov for å utføre oppgavene sine i pausen, utenfor arbeidstiden, ikke har tid til andre viktige oppgaver og/eller opplever oppgavene som stressende. Kvantitative jobbkraav er ikke nødvendigvis noe negativt i seg selv, men de kan utløse stressreaksjoner dersom å fylle kravene krever høye anstrengelser på bekostning av arbeidstakers helse (Schaufeli & Bakker, 2004).

Kvantitative jobbkraav som ble undersøkt i intervju med informanter var: arbeids (over) belastning, arbeidsmengde, arbeidstempo og -press, og/eller om en har arbeidsdager hvor en opplever ledighet.

I denne studien er arbeidsbelastning og arbeidstempo valgt med videre i analysen.

2.4.1.2 Kvalitative jobbkraav

Det kan være emosjonelle jobbkraav som har en personlig følelsesmessig påvirkning, en mental påvirkning (f.eks. om en klarer å holde fokus og være konsentrert over tid), om arbeidet er fysisk krevende, og hvordan en balanserer mellom jobb- og privatliv.

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.1.3 Organisatoriske jobbkraav

Under de organisatoriske jobbkraavene er det sett på hvordan en opplever organisatoriske endringer og nødvendige regler og rutiner som påvirker arbeidshverdagen, om en har mobbing eller trakassering på arbeidsplassen, samt rolle- og/eller mellommenneskelige konflikter.

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.2 Jobb-/personlige ressurser

Jobbressurser er alle de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sider ved arbeidet, som kan demme opp for mengden jobbkraav og deres psykologiske og fysiske påvirkninger, og/eller er jobbressursene funksjonelle (for eksempel verktøy) som bidrar til å lettere nå felles mål, og/eller er ressursene verdifulle i seg selv fordi de stimulerer til vekst, utvikling og læring (Bakker & Demerouti, 2007).

I denne studien er det valgt å følge Schaufeli sine kategorier for jobb- og personlige ressurser (Schaufeli, 2015); sosiale ressurser, arbeidsressurser, organisatoriske ressurser og utviklende ressurser, som blir nærmere beskrevet nedenfor.

2.4.2.1 Sosiale ressurser

Under de sosiale ressursene tar en i betraktning kollegial- og lederstøtte, teamatmosfære, egenerfaring av effektiviteten i avdelingen, rolleklarhet, innfrielse av forventninger, og opplevelse av å få anerkjennelse.

I denne studien er kollegialstøtte og lederstøtte videre i analysen.

2.4.2.2 Arbeidsressurser

Arbeidsressurser er her oppgitt som jobbkontroll, egnethet til stilling, variasjon i arbeidet, om en får ta del i beslutningsprosesser, om en får anvendt sine ferdigheter, og hvordan tilgangen er til verktøy for å lette arbeidshverdagen. For eksempel kan ledere gi økt selvstendighet og økt myndighet og frihet til selv å bestemme hvor, når og hvordan de skal løse sine arbeidsoppgaver (Tummers & Bakker, 2021).

I denne studien er jobbkontroll videre med i analysen.

2.4.2.3 Organisatoriske ressurser

Ser på opplevelse av kommunikasjon, egeninnflytelse, tillit til ledelsen, opplevelse av rettferdighet generelt og med tanke på lønn, og hvordan en opplever egne verdier satt opp mot virksomhetens verdier.

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.2.4 Utviklende ressurser

De utviklende ressurser som vurderes er eksempelvis tilbakemeldinger på utført arbeid, opplevelse av muligheter for læring og utvikling, samt refleksjon rundt karrieremuligheter i virksomheten.

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.3 Utfall

Det er ulike utfall av prosessene i JD-R modellen (utfallsvariabler), som vist i Figur 4. I denne studien er det valgt å følge Schaufeli sine kategorier for å belyse utfall:

- forpliktelser (lagånd og teamforpliktelser, engasjement for avdelingen, evnt. intensjon om å bytte jobb)
- sysselsettingsevne/employability (arbeidsevne, hyppighet sykefravær, varighet på sykefravær)
- arbeid-/jobbprestasjon
- prestasjonsadferd (proaktivitet, målrettethet, selvutviklede, rolleprestasjon, ytelse utover «normalen»).

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.3.1 Forpliktelser

En har forpliktelser til sine kollegaer og sin arbeidsgiver, derav ser en på lagånd og organisatorisk engasjement, samt om en har planer om å slutte/finne en annen jobb.

2.4.3.2 Arbeidsevne

Vurdering av egen arbeidsevne og -kapasitet, sykdomsfrekvens, hyppighet og varighet av sykefravær.

2.4.3.3 Arbeids-/jobbprestasjon

Vurdering av kvalitet på utført arbeid og hvordan en sammenligner egen innsats på jobb opp mot sine kollegaer.

2.4.3.4 Prestasjonsadferd

Prestasjonsadferd er her en avklaring av informants proaktivitet og innsikt i egen resultatoppgåelse, eget bidrag til selvutvikling, beskrivelse av egen arbeidsinnflytelse opp mot arbeidslivets standard, og om en gjør «det lille ekstra» - f.eks. hvordan en opplever egen innsats med tanke på å bistå kollegaer når de kommer tilbake på jobb etter sykefravær.

2.4.4 Job Crafting

Job crafting er definert som *de fysiske og kognitive endringene individer gjør i arbeidsoppgavene eller de relasjonelle grenser en setter for og i sitt arbeid* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Definisjonen fremhever hvordan følgere er aktive subjekter som modellerer sine egne arbeidsoppgaver og sosiale interaksjoner når de velger hvilke oppgaver og relasjoner som skal prioriteres eller nedprioriteres. Følgere som er engasjert i arbeidet sitt, dvs. full av energi, dedikert og absorbert i arbeidet sitt, er motivert til å forbli engasjert. Derfor søker de proaktivt nye jobbutfordringer og å optimalisere sine arbeidsforhold. Dette kalles gevinstsyklusen av jobbressurser og jobbengasjement (Bakker & Demerouti, 2017). Job crafting er når følgere selv former, redefinerer og skaper jobben sin ved å sikre god en god kombinasjon av selve stillingen og dens oppgaver med egne ferdigheter og personlighet, og sikrer at det passer inn i den store helheten i organisasjonen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). En viktig variabel her er engasjerende lederskap og studier viser at mulighet for job crafting fører til økt opplevelse av well-being og mer tilfredsstillende, meningsfylt og engasjerende arbeid (Bakker & Demerouti, 2017). Følgere kan søke nye utfordringer f.eks. ved å ta initiativ til nye prosjekt, øke ressursene f.eks. ved å be om å få mer tilbakemelding, og redusere krav som er satt til en f.eks. ved å minimere krevende sider ved jobben (Thun & Bakker, 2018).

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

2.4.5 Self-undermining

Self-undermining er et uønsket reaktiv atferd på arbeidsplassen som en kan ha uten at det er ment som å være det. I motsetning til gevinstsyklus, som er linket til job crafting (nevnt i 2.4.4), opplever de som er utsatt for høye og vedvarende nivå av jobbkrav, med høy grad av jobbelastning fra før, det som kalles tapssyklus (av jobbkrav og utmattelse). Over tid vil jobbelastningen gå over til å bli det vi kaller for self-undermining atferd, som skaper nye jobbkrav som igjen legger seg til de allerede eksisterende jobbkravene (Bakker & Wang, 2020). Det er en stressprosess. Når ansatte er for slitne til å investere den nødvendige innsatsen i arbeidet, begynner de å gjøre feil og det kan skape problemer både for dem selv og organisasjonen. De behøver nødvendigvis ikke være klar over sin adferd. Når noen har vært under stress over tid lager de seg ofte hindringer for seg selv, fordi de har svært lav energi og mangler selvkontroll i møte med arbeidslivet. Det er stor sannsynlighet for at disse lar arbeidet «bli med hjem» og det kan etter hvert ha utslag i en følelsesmessig utmattelse.

Det er valgt å vente med å analysere funnene fra intervjuene for denne kategorien til et eventuelt videre arbeid internt i FU.

3. Design og metode

I denne delen av oppgaven blir den metodiske tilnærmingen, forskningsdesign, som er benyttet i oppgaven presentert, samt hvordan data er samlet inn og analysert. Det gjøres også rede for dataenes validitet, reliabilitet og feilkilder.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Den vitenskapsteoretiske forankringen i denne studien er fenomenologisk hermeneutisk. Fenomen i denne sammenheng er erfaringer, situasjoner, hendelser, prosesser eller samhandlingsformer. Ifølge Lindseth og Norberg (2021) innebærer det et virkelighets- og kunnskapssyn som skildrer en menneskeskapt virkelighet hvor en fortolker informantens forståelser og opplevelser. En skal gjennom dette få frem holdninger, begrunnelser og refleksjoner, for så å tolke dette utfra den kunnskap en allerede har, gjennom å beskrive hvordan informantene opplever sin verden så eksakt som mulig, samtidig som en er bevisst på at egen rolle i studien som farger forståelse og fordommer (Lindseth & Norberg, 2021). I og

med at jeg er ansatt i virksomheten og leverer tiltaket som studien omhandler har jeg en nærhet til personene og miljøet.

Eget perspektiv og forståelse av well-being og ledelse i virksomheten ble vurdert til å være relevant, men også bevisst med tanke på forskerrollen, gjennom egne erfaringer og antagelser. Det vil være fokus på å ha et faglig perspektiv med teoretisk grunnlag til enhver tid.

3.2 Kvalitativ metode

Hensikten med denne studien er å få en økt innsikt og forståelse for sammenhenger mellom ulike karakteristikk ved arbeidet i avklaring hos FU, sett opp mot ansattes opplevde well-being, samt å belyse hvilken rolle ledelse spiller inn på ansattes subjektive opplevelse av well-being. Med dette formålet var det naturlig å velge kvalitativ metode for å svare opp problemstillingen. En metode som gjerne brukes i studier for å gå i dybden på og utvikle helhetlig forståelse om fenomeners egenskaper og kvalitet, gjennom å samle data fra et fåtall kilder (Thagaard, 2018). Det er både bakdel og fordeler med å bruke kvalitativ metode. Fordelen er at en kan gå i dybden og derav kan oppnå en dypere forståelse av fenomenet en studerer, mens bakdelen er at en forsker på et lite utvalg (populasjon) og det kan føre til utfordring med å generalisere (Creswell & Poth, 2018).

Det er nødvendig med dialog med populasjonen og derfor ble det lagt opp til semistrukturerte narrative forskningsintervju. Bakdelen med semistrukturerte intervjuer er at de er ressurskrevende og genererer et stort datamateriale som gir utfordringer i tolkningsprosessen.

I og med at studien vil veksle mellom teori og empiri gjennom hele prosessen vil forskningsprosessen ha en abduktiv tilnærming.

3.3 Utvalg og rekruttering

Beskriv populasjonen du vil si noe om, velg utvalgsramme og planlegg fornuftige utvalg. Merk at for visse typer persondata krever Datatilsynet konsesjon. Det er også for noen typer prosjekter meldeplikt til NSD (Norsk Samfunnsfaglige Datatjeneste).

Det er utført et strategisk utvalg av informanter utfra de grupper som har de relevante erfaringer, kunnskapen og historiene som det er behov for, og som var villig til å prate om det. Det bestemte utvalget vil ha en betydning for studiens resultat, gyldighet og troverdighet (Thagaard, 2018). Idealet i kvalitative intervjustudier er at vi ikke kan avgjøre hvor mange informanter en skal ha på forhånd. Størrelsen på utvalget avhenger blant annet om innsamlet

empiri er god nok til å svare opp problemstillingen. Den informasjonen en samler inn, erfaringene en får fra informantene, er dataene i studien, ikke antall informanter.

3.3.1 Utvalg

Fra planleggingsfasen av studien var det tenkt et utvalg på ti (10) informanter, fem (5) veiledere og fem (5) avdelingsledere. Til refleksjon genererte et så stort utvalg mye empiri, og det fremstår å bli for stort med tanke på denne oppgaven. Besvarelsen ble avgrenset i analysefasen. Oppgavens problemstilling legger føringer for utvalgskriterier. Kriteriene for utvalget var ansatte i Avklaring i FU. Det var bevisst valg at informantene skulle representere både veiledere og avdelingsledere for eventuelt å få frem variasjoner. Det ble ikke tatt hensyn til kjønn, alder, etnisitet, ansiennitet, personlighet, demografi, kunnskapsnivå, status sykefravær, karriere- eller livsfase selv om det kan ha en innvirkning på ansattes opplevelse av well-being (Deci & Ryan, 2008).

Det endelige utvalget i studien representeres av både fulltids- og deltidsansatte arbeidstakere i FU, fra tre (3) regioner som har avdelinger som leverer Avklaring til NAV. Hver avdeling består av en (1) avdelingsleder og flere veiledere, antall ansatte er satt ut fra størrelsen på tiltaksområdets ramme (gitt av NAV). Ingen av avdelingene som er med i studien har mindre enn to (2) veiledere i Avklaring (med tanke på anonymitet). Syv (7) av elleve (11) avdelinger ble representert i studien, ingen med mer enn en fra hver avdeling.

3.3.2 Rekruttering

I forkant av studiens godkjenning av prosjektplan var det gjort en forankring av studiens hensikt og intensjon hos HR direktør for FG. Det ble fra FG sin side meldt at de ønsket å være transparente og ville stille ressurser til rådighet for å bidra til oppgavens gjennomføring.

For at utvalget av informanter skulle være tilfeldig utvalgt sendte HR direktør i FG, per e-post, en detaljert ansattliste med kun ansattnummer som identifikator, ekskludert navn, men med blant annet stilling, lokasjon, ansatt dato fra-til og stillingsprosent. Listen ble lagt inn i Excel med en fane for mottatt uttrekk (original), og fordelt på to faner - en for veiledere og en for avdelingsledere. Random-funksjon ble satt opp på ansattnummerkolonnen på de to sistnevnte faner. Dette for å få et tilfeldig uttrekk av informanter med en rekkefølge i utvalget. Det ble tatt høyde for at noen ikke kunne/ville stille som informant og listen over informanter ble derav generert til tjue (20) veiledere og alle elleve (11) avdelingslederne. De første fem (5) fra hver liste ble kontaktet først.

Før utsendelse av forespørsel om deltakelse, sendte HR direktør i FG ut en e-post til alle i virksomheten, samt publiserte en artikkel på Workplace om det samme (se vedlegg 1). Det ble opplyst at studien var nært forestående og at noen tilfeldig utvalgte veiledere og avdelingsledere i avklaringstiltaket ville bli kontaktet med forespørsel om deltakelse. Det ble også her informert om at deltakelse var frivillig og at det ikke ville bli noen konsekvenser av å ikke melde seg som informant. HR forklarte også at utvalget ble gjort anonymt. Alle i virksomheten ble gjennom denne prosedyre gitt mulighet til å stille spørsmål om studien i forkant av utsendelse av invitasjon til å delta i studien.

Etter en ukes tid ble forespørsel om deltakelse sendt per e-post, kryptert, til de fem første utvalgte på hver liste (se informasjonsskriv, vedlegg 2). De utvalgte ble gitt tid til å lese informasjonsskrivet og til å ta en avgjørelse om deltakelse som informant. Det ble gitt mulighet til å ta kontakt dersom de hadde behov for mer informasjon og/eller stille spørsmål i forkant av avgjørelsen.

De ansatte som meldte tilbake at de stilte som informant, signerte en samtykkeerklæring som de sendte i retur per e-post (se eksempel vedlegg 3). Samtykket lå ved invitasjon til deltakelse som ble sendt på e-post. Alle samtykkene ble oppbevart på en sikret enhet på egen datamaskin adskilt fra både forskningsdata, opptak av intervjuer og transkripsjoner.

Av elleve (11) avdelingsledere ble syv (7) spurt for å få fem (5) informanter. Det var noe mer utfordrende å få fem (5) veiledere. Femten (15) ble spurt innen en hadde ønsket populasjon. Rekkefølgen som var laget i Excel ble benyttet for å sikre at utvelgelsen ble gjort på riktig måte. Tilfeldighetene ville ha det til at tre av veilederne sine avdelingsledere ble informanter.

Alle deltakere ble kodet som IO (intervjuobjekt) og gitt et nummer fra 1-10. eks. IO1, IO2, ... etc. Det er ikke benyttet i selve oppgaven, men ligger i datainnsamlingen som en identifikator.

Frivillighet er den aller viktigste etiske forutsetningen for all forskning på mennesker og derav ble informantene informert, gjennom informasjonsskrivet, at det å ikke ville delta ikke ville få noen negative konsekvenser for vedkommende og at det ble gitt mulighet til å trekke tilbake sitt allerede gitte skriftlige samtykke. Informasjonsskrivet skal ha gitt informanten tilstrekkelig og forståelig informasjon om studiet på forhånd. Ingen informanter har trukket seg fra studiet.

Metning ble vurdert nådd ved fem (5) antall veiledere og fem (5) antall avdelingsledere.

3.4 Innsamling av data

Innsamling av data ble gjort via semistrukturerte intervjuer. I denne del av oppgaven er først utarbeidelse av intervjuguide beskrevet for så å bli etterfulgt av en beskrivelse på hvordan selve intervjuene ble gjennomført. Videre er det viet et underpunkt til analyse av innsamlet data, inkludert transkribering, for så å avslutte med en redegjørelse av validiteten av dette sett opp mot metodelitteratur.

3.4.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Før gjennomføring av intervjuer, bør en lage en intervjuguide (vedlegg 4) som består av spørsmål knyttet til fenomenet som skal belyses (Thagaard, 2018). Det ble tidlig i prosessen bestemt at en intervjuguide skulle ta utgangspunkt i et utarbeidet spørreskjema som Schaufeli hadde lagt ved i artikkelen *Engaging leadership in the job demands-resources model* (2015). Intervjuguiden ble i tillegg utarbeidet utfra den kunnskap og forståelse en på det tidspunktet hadde med tanke på forskningsintervju med sikte på å svare opp problemstillingen og med en struktur med overordnede subkategorier lik Schaufeli, med aktuelle oppfølgingsspørsmål innen de ulike temaene. Denne studiens intervjuguide består av seks deler, hvor den første tar for seg problemstillingen og forskningsspørsmålene. Del to er handler om anskaffelse av bakgrunnsinformasjon om informantene. De neste delene av intervjuguiden er delt inn i jobbkrav, jobbbressurer, utfall og lederskap. Etter at utkast til intervjuguide var utarbeidet ble det i januar 2022 gjennomført et pilotintervju av en frivillig medarbeider i egen avdeling. Det ble kun gjort noen få justeringer for å få spørsmålene enda mer åpne for å få mer beskrivelser som svar. Intervjuguiden ble sendt inn til NSD for godkjenning. Tre uker etter innsending ble den godkjent, og det videre arbeid med studien, i form at gjennomføring av intervjuer (med opptak) kunne settes i gang. Det å utarbeide denne intervjuguiden kunne kanskje vært brukt noe mer tid på, for å spisse det enda mer opp mot problemstillingen. Spørsmålene ble testet ut i forkant gjennom et pilotintervju, og det ble gjort noen få endringer, men det ble «et stort lerret å bleke» når en kom til analysen av dataen.

Innen intervjufasen av studien ble det fokusert på å lese seg opp på ulike pensumlitteratur og annen litteratur knyttet til gjennomføring av kvalitative undersøkelser og intervjuer, og et notat ble utarbeidet som ble rettesnor for gjennomføringen av intervjuene.

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført med tillatelse av FG. Det var inngått en avtale med HR direktør, Christoffer Birknes.

Det er i denne studien gjennomført ti (10) semistrukturerte intervjuer fra 9. til 23. mars 2022. Intervjuene ble gjennomført på Teams da det var både tids- og kostnadsbesparende, med bakgrunn i lang reisevei til flere av informantene. Det vil bety at nyanser i mimikk og kroppsspråk ikke optimalt fanges opp. Det var satt av 1½ timers varighet til hvert intervju. Informantene kunne selv bestemme når de ville gjennomføre intervjuene ved å finne ledig tid i studieeiers Outlook. Alle informantene ønsket å gjennomføre intervjuene i arbeidstiden. Alle avtaler ble markert med «Privat». Intervjuene ble tatt opp via opptaksfunksjon i Teams og ble lagret i skylagring etter gjeldende retningslinjer fra UiS og NSD. Informantene fikk kun forhåndsinformasjon gjennom informasjonsskrivet (vedlegg 2). De ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd. Det ikke tatt notater i intervjusituasjon.

Hvert intervju startet med å informere om det praktiske rundt intervjuet og den videre prosessen, og en repetering av bakgrunnen for studien. Videre ble det presisert at det var kun informantens egne opplevelser som var av interesse, at det ikke var en test eller riktige eller gale svar. Introduksjonen var en grei «icebreaker» og var med på å trygge situasjonen. De etiske aspektene i en intervjusituasjonen med tanke på maktbalanse – intervjuer/informant – ble fokusert på. Når det var etablert en god atmosfære ble det informert om at opptak ville bli satt i gang, før en trykte på opptak.

Alle intervju startet med noen generelle bakgrunnsspørsmål som skulle vise seg å sette retning på intervjuene videre. Det var en progresjon med tanke på gjennomføring av intervjuene etter hvert som de skred frem. Det ble maksimalt to intervju på en dag, tre dager etter hverandre. Det kan en i ettertid ta lærdom av, da det var vanskelig å nullstille seg til hvert intervju. Noe informasjon fra foregående intervju ble nok tatt med videre til det neste intervjuet, tilnærmet kumulative intervju (Thagaard, 2018). I og med at det var semistrukturert intervju var det anledning til å hoppe frem og tilbake mellom temainndeling og de ulike spørsmålene. Ved bruk av denne intervjumetoden fikk alle informantene reflektere rundt de samme temaene noe som forenkler analyseprosessen, særlig muligheten for å sammenligne, og økt gyldighet av datagrunnlaget og -analysen (Thagaard, 2018). Underveis i intervjuene ble det lagt vekt på å la informant reflektere og svare opp, men det ble foretatt omformulerende spørsmål for å sikre forståelse.

Det vurderes viktig å nevne at alle informanter viste stort engasjement, de delte villig tanker og erfaringer på en reflektert og bevisst måte.

Av ti (10) intervjuer ble syv (7) gjennomført som planlagt på cirka 1½ time, to (2) var på cirka 1 time, og ett (1) varte i utgangspunktet 1½ time, men denne informanten ba i ettertid om å få en oppfølgingssamtale, som varte i cirka 1 time til.

3.5 Analyse og tolkning

Analysearbeidet startet med en gang og fortsatte gjennom hele prosessen, og den største utfordringen var å forstå hva empirien hadde å fortelle opp mot teori. Det ble etter hvert som dataen ble samlet inn, og transkriberingen ble gjennomført, utviklet en måte å analysere datamaterialet på, for å kunne sortere og kategorisere, se sammenhenger og mønstre (induktiv tilnærming). Egne erfaringer og forståelser kan ha farget koding- og kategoriseringsprosessen.

3.5.1 Transkripsjon av intervju

Intervjuene i studien er tatt opp via opptaksfunksjon i Teams. Først ble lyd- og bildefil lagret i skylagring for deretter å bli slettet etter at intervjuet var transkribert (tale til skrift, kun det verbale språket). Samlet sett ble det transkribert nærmere 16 timer. Selve transkriberingen ble en del av analyseprosessen. Intervjuene ble transkribert to-tre uker etter gjennomføring. Transkriberingen av opptakene ble gjort ordrett, uten å legge vekt på nøling, pauser eller ulike stemmeleier. Alle intervjuer ble omskrevet til bokmål.

3.5.2 Analyse av data

All transkribert data ble eksportert til et regneark. Det var utarbeidet på forhånd, en matrise med samme struktur som intervjuguiden var bygget opp på. Innholdet ble kodet og analysert utfra lærdom hentet fra *An Introduction to Codes and Coding* av Saldana (2016). Her ble det tidlig klart at det vil være en fordel å dele data inn i svar fra veiledere og svar fra avdelingsledere, fordelt på to (2) faner i samme regneark. Viktige sitat og nøkkelord og begrep ble skrevet ned i egne friteksskolonner. Omfanget av data ble 267 utsagn. Det å nytte et regneark gjorde forenklet prosessen i og med at en kunne filtrere og sortere på de ulike kategoriene og temaene som skulle analysere. Videre ble det også nyttig når data skulle tolkes og sammenlignes med teori i neste fase av studien.

Etter hvert i prosessen, og etter å ha brukt tid på å samordne hver kategori, med utfall for både Veiledere og Avdelingsledere, ble funn opptil 30 sider. Det ble klart at utvalget måtte begrenses enda mer, da mengden data som var analysert ble for mye for denne oppgaven, både tidsmessig og på grunn av kompleksitet. Utvelgelsen av kategorier ble gjort utfra det forsker frem til da merket seg var hovedområder well-being og lederskap.

Nedenfor presenteres en figur (figur 6) med alle kategorier samlet i grupper (bokser) slik de blir presentert i kapittel 4. Resultater og tolkning.

Oppgaven er da begrenset til å omhandle følgende:

Kvantitative jobbkraav:

- Arbeidsbelastning
- Arbeidstempo og -press

Jobb-/personlige ressurser:

- Kollegial støtte
- Lederstøtte
- Jobbkontroll

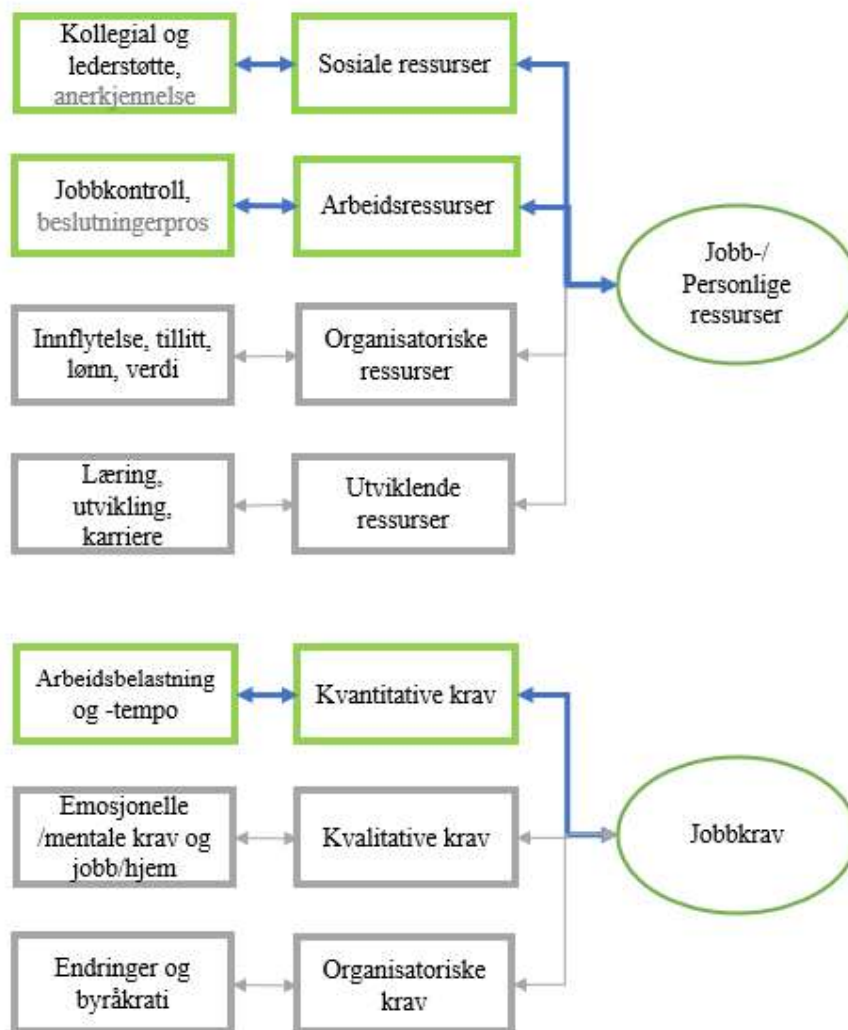
I tillegg er lederskap dekket gjennom anvendelse av modell Figur 5. Det overstående er valgt da de i denne oppgaven er vurdert til å gi et godt grunnlag for svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. De gjenstående elementene bør tas senere. Det er behov for avgrensning som anført over. Dette er markert i figur 6 nedenfor med grønne bokser og sort skrift. Dette for å tydeliggjøre det som er valgt som empiri til tolkning og diskusjon, da disse er dekkende for mine forskningsspørsmål. De andre elementene tas i et eventuelt videre arbeid.

Avgrensningen gjorde det noe enklere når funnene fremstod og en kunne koble temaer og empiri, som igjen forenklet neste fase hvor en skulle løfte frem det essensielle for å kunne besvare forskningsspørsmål og problemstilling.

Detaljer fra datainnsamling kan oversendes på forespørsel. Utvalgte relevante funn er å finne i oppgaven.

Triangulering

Forskeren bruker enten flere metoder, ulike datakilder eller flere uavhengige forskere for å styre undersøkelsens troverdighet. I denne studien er det brukt både primær og sekundærkilder og ikke anvendt triangulering.



Figur 6 Illustrasjon av hvilke kategorier av JD-R modellen som er tatt med til kapittel 4 og 5

3.5.3 Validitet

Validitet omhandler i hvilken grad resultatene fra denne studien er gyldig. I hvilken grad det er gyldig for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt i studien, og i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Det å vurdere validitet knyttet til egne undersøkelser krever at en stiller kritiske spørsmål underveis i arbeidet og har et kritisk blikk til fortolkninger.

Studien har benyttet ulike undersøkelser utført av andre, og det har krevd å være kritisk til validiteten av disse. Det er forsøkt å bruke mest mulig forskningsartikler som er fagfellevurdert og publisert i forskningstidsskrifter. Ulike elementer er hensyntatt som:

Rekkevidde: Resultatene kan gjelde for andre enn de som er utforsket og kan være holdbare for situasjoner utover de som ble utforsket i denne studien. I hvilken grad kan funnene fra studien brukes som veiviser for hva som er relevant i andre sammenhenger – overføringsvaliditet er viktig.

Mottakelighet: Det er mottakeren av informasjonen som bestemmer hvor anvendelig resultatet er for situasjonen. Avsender må være omhyggelig med å skaffe tilstrekkelig og relevant informasjon for å muliggjøre slik overføring

Det er i gjennomføring av intervju vektlagt ivaretagelse av validitet. Det er utformet en intervjuguide for å redusere hermeneutisk utfall.

3.5.4 Reliabilitet

Reliabilitet betyr pålitelighet, og er hvilken grad en studie kan etterprøves, i hvilken grad andre forskere kan anvende begrepsapparatet for analysen av data på samme måte som den opprinnelige forskeren, og i hvilken grad ulike forskere vil oppdage samme fenomen og generere samme begreper i den aktuelle og liknende situasjoner.

Informantene påvirkes av forskeren i intervjusituasjon, samtidig som forskeren også påvirkes av de relasjonene som allerede er etablert med intervjuobjektet eller den relasjon som oppstår i intervjusituasjonen. Det har vært viktig å være bevisst egen rolle og ståsted.

Det som styrker reliabilitet er at det er kjent hvem som er forsker, hva var problemstillingen, hvilke informanter som inngår, hvilken sosial setting som foreligger, hvilke analytiske begrep som er brukt, og hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er benyttet.

Det som kunne styrket studien var å bruke flere forskere, få bekreftelse fra andre og bruke tekniske hjelpemidler ved gjengivelse. Elementer som forsterker reliabiliteten, vil være:

- Vurdere reliabilitet til studien gjennom å få vite hvilken kunnskap, kompetanse og erfaring forskeren har omkring området studiet gjelder og de metodene som er benyttet
- Som ansatt i FU i 6 år og som avdelingsleder for tiltaket Avklaring i 5 av disse, innehar en mye kunnskap og erfaringer knyttet til jobbkrav og -ressurser samt lederskap, som vil styrke rollen som forsker, og som også kan gi økt troverdighet og gyldighet i empirien. Det er samtidig viktig å være klar over at kunnskapen og erfaringene vil være med å fargelegge det jeg observerer og hører. Det kan gi utfordringer knyttet til å klare å holde en nødvendig kritisk avstand til det som skal undersøkes. Dette er forsker bevisst på. Det kan også medføre en etisk problemstilling når data skal fortolkes, også kalt dobbelt

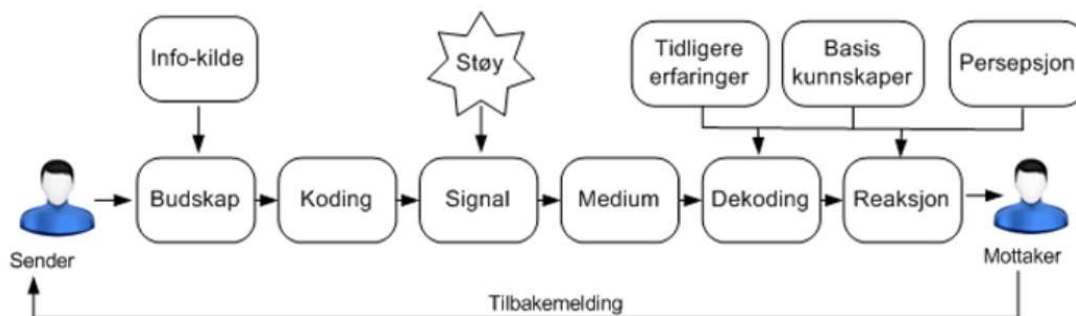
hermeneutikk (Thagaard, 2018). Fortolkningen kan gi feilmarginer og kan føre til at informant ikke kjenner seg igjen. I resultatkapittelet er det av den grunn tatt med noen sitater for å sikre at informants mening kommer frem.

Det er i gjennomføring av intervju vektlagt ivaretagelse av reliabilitet. Både gjennom tilfeldig utvalg, GDPR og en balanse i likt antall og et representativt utvalg i de ulike målgruppene.

3.5.5 Feilkilder

Feilkilden ved kvalitative undersøkelser er ofte funnet i valg av problemstilling, dennes ordlyd og hos selve intervjuer (eller observatør).

Problemstilling: En må sjekke om problemstilling er skrevet eller operasjonalisert feil eller unøyaktig, og om det er riktig fenomen som er studert og riktige forhold til fenomenet. Det er gjort en sjekk av resultatene for å se om problemstillingen er skrevet og operasjonalisert korrekt i forhold til hva som faktisk var ønsket å studere. Det er ulike interne og eksterne støykilder som kan påvirke utvalg og funn. I en kvalitativ studie vil hvert av stegene i modellen gjengitt figur denne prosessen være en mulig feilkilde til funn. (Sander, u.d.)



Figur 7 Illustrasjon av den lineære kommunikasjonsmodell for å vise potensielle feilkilder

Intervjuer: Kvaliteten av resultatene er i stor grad avhengig av hvilken kompetanse og erfaring intervjueren (sender) har. Benytter vi metoder og analyser vi behersker dårlig i en kvalitativ studie vil resultatene være beheftet med mange mulige feilkilder. Hvilke disse er, er avhengig av hvilke metoder og analyseverktøy vi benytter oss av (Sander, u.d.).

4. Resultater

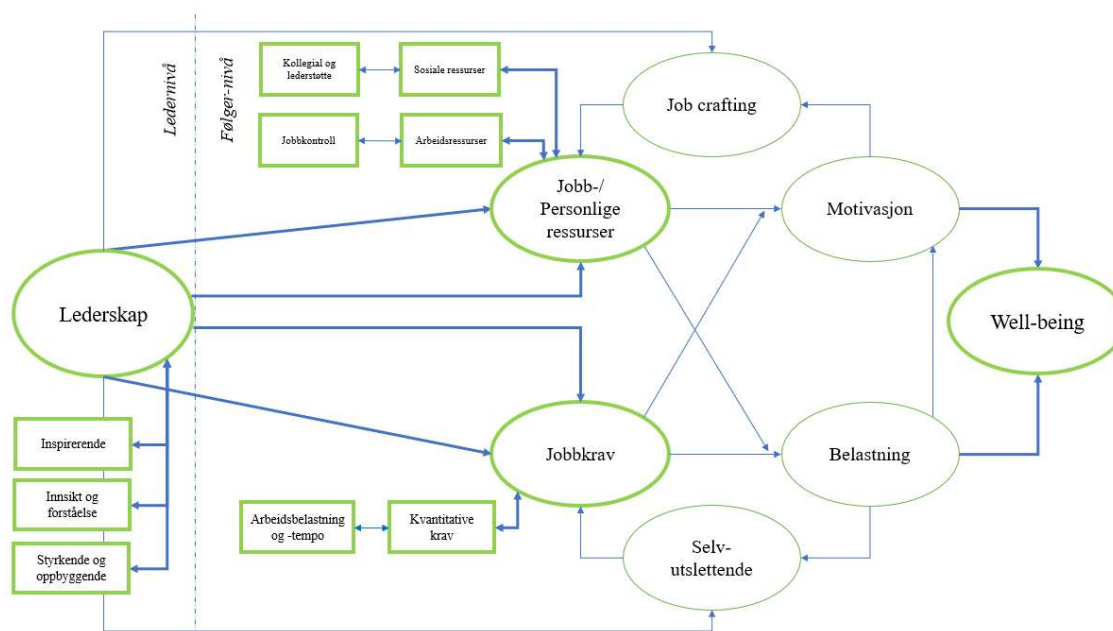
I dette kapittelet presenteres hovedfunnene fra intervjusamtalene og tolkning av disse.

Kapittelet er delt opp i tematiske avsnitt. Hvert avsnitt avsluttes med en oppsummering av hovedfunn. Underpunktene i hvert element beskriver de hovedtrekk som er felles eller særegne i forhold til funn. Disse vil gjøre det enklere også senere å trekke ut hovedessensen.

I oppgaven er det tatt utgangspunkt i JD-R modellen for å se på ansattes well-being i FU og hvordan ledelse påvirker på well-being for ansatte i FU. De ulike kategorier som er valgt ut for å svare opp problemstilling og forskningsspørsmål er de kvantitative kravene under jobbkrav og sosiale ressurser og arbeidsressurser under jobb-/personlige ressurser, samt lederskap. De uthevede bokser, sirkler og piler som vises i figur under er det som her vil bli belyst.

Etter at funnene er presentert og oppsummert i dette kapittelet vil neste kapittel ta for seg funnene knyttet opp mot teori og problemstilling.

Informasjon som kan bidra til direkte gjenkjennelse av informantene er utelatt.



Figur 8 Fremstilling av de kategorier og aspekt som vil bli presentert og diskutert i dette kapittelet.

4.1 Jobbkrav

4.1.1 Kvantitative jobbkrav

4.1.1.1 Arbeidsbelastning

Veiledere

Flertallet av informantene mener at stillingen som veileder i FU Avklaring er et tyngende ansvar. Alle veiledere nevner at det personlige ansvaret de opplever med å gjøre en god avklaring for deltakerne er tyngende. Siterer en av informantene som understreker hvorfor veilederne synes det er et tyngende ansvar.

"... at jeg vet at den rapporten er så viktig for det mennesket, at hvis ikke jeg gjør det skikkelig så kan det få store konsekvenser for dem".

Flertallet av informantene viser til egenopplevd arbeids(over)belastning. Det er en av fem som føler at det er en grei arbeidsbelastning, de resterende mener at arbeidsbelastningen er altfor høy.

Fire av fem forteller at det oppleves vanskelig å lene seg på kollegaer fordi at kollegaene er like hardt presset som en selv. Flertallet av informantene opplever at det er liten/ingen mulighet for å kunne "ta seg inn", at de ikke får gjort det som trengs for å komme videre (tidsmangel). Se også 4.1.1.2. Arbeidstempo.

Flertallet av informantene forteller om svært mange veldig syke deltakere. Mange av disse må fotfølges og er lite selvgående, samt oppleves som mer komplekse og tunge saker. De krav som stilles fra NAV med tanke på tilbud til deltakerne er opptil 30 timer per uke, med minimum 12 timers aktivitet. Noen av deltakerne klarer ikke å møte eller klarer ikke å holde ut i samtale. Da blir en nødt til å avbryte og ta opp tråden igjen i neste samtale, det oppleves tungt for deltaker og tynger veileders arbeid.

Flertallet av informantene nevner forhold knyttet til sin jobb som fysisk påvirker de. Det vises til smerter i armer, muskelrykninger, skulder- og nakkesmerter, hodepine og svimmelhet. Tre av fem informanter forteller at når det er for mye å gjøre på jobb får de ikke sove. Flere forteller at de våkner og tenker på arbeidsoppgaver som skulle ha vært gjort. En informant melder at hen opplever at virksomheten ikke er veldig opptatt av å bevare arbeidstakernes psykiske helse. Informant forteller at hen tenker at dette vises igjen i den høye turn-overen som FU har, som viser at det er et tungt arbeid.

Ingen veilederinformanter opplever ledig tid på jobb, det er alltid nok arbeidsoppgaver å utføre, og flere skyter inn at dersom det blir «frigitt tid» med at en samtale blir forskjøvet eller avlyst, er det nok å henge fingrene i. Alle informantene forteller at de ikke har samvittighet til å unnlate å jobbe når de skulle ha jobbet.

Avdelingsledere

Alle avdelingslederinformantene mener at arbeidsbelastningen er stor, men at den er overkommelig. Alle nevner at det er viktig å legge en plan for arbeidshverdagen og få struktur på det som skal gjøres. En informant forteller at det er mye som skal til for å stresse hen og enda mer til for å bekymre hen. En annen tenker at arbeidsbelastningen er så stor at det fører til stress, nedstemthet og oppgitthet. Hen tror ikke at det handler om å ikke ha arbeidsevnen, men mer om de ressursløse situasjoner en er i som leder.

De avdelingslederinformantene som har egne deltakere i tillegg til å lede en avdeling mener at det er svært utfordrende å sjonglere.

Flertallet av avdelingslederinformantene forteller at de har "unnlatt å arbeide" i korte perioder, da kun for å få avbrekk til å ta seg inn eller få inn nye impulser for å ta tak i neste arbeidsøkt.

En av fem informanter mener at det er en fysisk krevende jobb, fordi hen opplever at kroppen sier ifra med brystsprenge, mister nattesøvn, og får dårlig matlyst. Jobben som sådan er egentlig ikke fysisk krevende, men den påvirker informant og det slår ut på den måten.

Flertallet er enig i at jobben kan bli fysisk krevende når det blir lange dager, hvor en blir sittende å skrive mye eller ikke gjøre så mye annet enn kontorarbeid, da kommer skuldrene opp mot ørene og en kan kjenne på nakkesmerter og hodepine.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere arbeidsbelastning med diskusjon

- Alle ansatte sett under ett opplever høy arbeidsbelastning, men veilederne opplever arbeids(over)belastning og avdelingslederne opplever at det er overkommelig arbeidsbelastning
- Veilederne melder om fysisk og psykisk påvirkning
- Ingen ledig tid for veilederne, avdelingslederne tar seg avbrekk for å
- Tydelige funn for risiko for utladethet relatert til arbeidsmengde og avsatt tid.

4.1.1.2 Arbeidstempo

Veiledere

Felles oppfatning for veilederinformantene er at arbeidstempoet generelt er for høyt. Flertallet av informantene melder at utfordringene med arbeidspresset på jobb er følelsen av å springe i et hamsterhjul som aldri stanser. En av informantene beskriver det som unntakstilstand.

"Vi jobber med mennesker som er i såpass sårbare situasjoner at det vil alltid være en type unntakstilstand på jobb."

En annen informant sier at utfordringene med arbeidspresset er der fordi det er mennesker vi jobber med. Det er ikke alltid sånn at alt går etter planen, men allikevel har vi disse rammene vi skal nå, og det går ikke alltid.

Det er en generell oppfattelse av at de tingene en ikke får gjort i løpet av vanlig arbeidstid av ulike årsaker, gjøres på kveldstid eller i helger. En er nødt til å hente det inn på et eller annet vis.

"Får "skyndte meg" følelsen dersom tusen ting skal gjøres på en gang».

Alle informanter forteller at de forsøker å unngå å havne bakpå, selvforskyldt. Dette gjøres ved å ha laget seg en arbeidsmetodikk/struktur. Tre av fem informanter melder om at en av måtene å takle høyt arbeidstempo på er å ha oversikt og ta ned en og en ball. Dersom NAV overstyrer og skal avslutte før (sjelden skjer) eller en deltaker må avsluttes brått med sluttrapport/-notat, da er det lett å havne bakpå.

"Føler alltid at jeg ligger bakpå, egentlig. En normaltilstand. Det er alltid noe jeg kunne gjort. Dette er så klart noe jeg jobber med og forsøker å legge mer vekk."

Alle informanter forteller om frustrasjon rundt det å arbeide under tidspress, særlig siden arbeidstempoet er høyt fra før. Arbeidsoppgaver som ikke er i den daglige tralten, kan vippe informantene av pinnen. Det oppleves frustrerende, stressende og tungvint, forteller de. Å arbeide under tidspress, når det ikke er selvpålagt og tid en ikke alltid kan forutse komme, gir en av informantene uttrykk for gjør hen overveldet, da særlig dersom det samtidig faller på en tid hvor en henger etter.

To av fem veilederinformanter mener at de også kan bli dreven av arbeidspresset og tidsfrister.

"Jeg liker jo at det er litt gang i ting, det gjør jeg. Men det er klart at vi kunne tatt det ned ett hakk, kanskje, så hadde det vært veldig greit. Men, det hadde fortsatt vært travelt."

Flertallet av informantene tenker at et roligere arbeidstempo er ukjent i veilederrollen.

Avdelingsledere

Når informantene skal karakterisere arbeidstempoet på jobb forteller flertallet at arbeidstempoet er overkommelig, at et høyt arbeidstempo er kjekt, og at de mener å håndtere et høyt arbeidspress og tempo på en god måte. Flere av disse forteller at de synes det er et nederlag å ikke levere det som forventes av en, men at det ikke får bygge seg opp til noe vondt, og at de som regel holder fristene sine eller sier ifra dersom det er behov for mer tid. En informant forteller at hen tenker at en må ta det viktigste først når hen skal håndtere et høyt tempo

Flertallet av informantene er tilgjengelig for sine medarbeidere. Noen legger opp til ukentlig sparring eller bistand med medarbeiderne sine, mens andre har det på forespørsel. De sistnevnte har ikke tid og anledning til å drive med oppsøkende virksomhet, sier de. En informant uttrykker frustrasjon over at hen ikke klarer å følge opp sine medarbeidere, som er det viktigste. Har ikke overskudd eller følelse av tid til å gjøre det.

En informant nevner at opplevelsen av et høyt arbeidspress- og tempo kanskje kan bero på for dårlig / mangelfull opplæring. Mener å ikke ha fått god nok opplæring selv. Tror at en arbeider ekstra hardt for å fullføre arbeidet. anbefaler entydig opplæring.

Ingen av informantene har ledighet på hånd, men i roligere perioder har melder i hvert fall en av informantene at hen har blitt flinkere til å nyte istedenfor å lage seg mer arbeid. Det kommer perioder med stress som en bør være oppladet og forberedt til. Informant hadde ikke klart å forholde seg til et roligere arbeidstempo.

Flertallet av alle avdelingsledere utrykte bekymring i intervjuene med tanke på hardkjøret på veilederne som pågår over tid.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere arbeidstempo

- Alle ansatte sett under ett opplever høyt arbeidstempo, men veilederne opplever arbeidstempoet generelt er for høyt og avdelingslederne opplever at det er overkommelig arbeidstempo
- Veilederne melder om at det skal ingenting til før de havner bakpå
- Det er normalen for veilederne å arbeide mer enn normal arbeidstid
- Veilederne sammenligner jobben med å være i et hamsterhjul som aldri stopper

- Tydelig at arbeidsmengden ikke er tilpasset tilgjengelig tid

4.2 Jobb- og personlige ressurser

4.2.1 Sosiale ressurser

4.2.1.1 Kollegial og lederstøtte

4.2.1.1.1 Kollegial støtte

Veiledere

Flertallet av informantene beskriver en kollegial stemning som er inkluderende og raus, hvor de snakker åpent med hverandre, har en vennlig og god tone, mye tull og at de gir hverandre gode tilbakemeldinger. Tre nevner også at det er ingen prestasjonsangst i avdelingen, at det er god takhøyde og at det er lov å drite seg ut. En informant forteller at den gode takhøyden og det gode arbeidsmiljøet hjelper til for at en skal kunne innfri de forventninger som stilles til en og avdelingen. Det er en felles forståelse på at det ikke er så farlig å gjøre feil. Når man ikke er redd for å gjøre feil, gjør man færre feil.

En av informantene forteller at det er noen usikre moment med tanke på pre-covid og når en kan gå på kontoret.

En informant forteller at stemningen mellom informant og kollegaer er grei, at hen har en grei tone og relasjon med kollegaene, men liten faglig sparring, faglig støtte. Informant har sluttet å spørre, både leder og kollegaer om fag. Det er et bevisst valg informant har tatt fordi hen kan ikke sitte og vente på tilbakemelding. På den annen side forteller informant at hen synes det er kjekt at kollegaer kommer og ber hen om hjelp fortsatt. Det oppleves anerkjennende. Samme informant er en av to som melder at de har utfordringer med kollegial støtte på jobb. Den andre av disse to forteller om en inn- og en utgruppe for leder på jobb, og at de begrenser interaksjon og å kunne be om hjelp eller støtte. Det oppleves som ødeleggende og begrensende for informant i arbeidsmiljøet med tanke på at informant føler seg usikker og utrygg.

To av fem veiledere forteller at de opplever at det er vanskelig å gå til legen å bli sykemeldt, av omtanke for deltakere som må skifte veileder og for veiledere som de legger "stein til byrden" for i og med at noen må ta over deltakerne i deres fravær. En annen måte å vise omsorg for egne kollegaer forteller en av informantene kan være f.eks. gjennom at en ringer dersom en kollega ikke dukker opp på jobb.

Fire av fem informanter tenker at de ikke har utfordringer med å kunne be om hjelp fra kollegaer. Den siste av de fem forteller at hen har en svakhet som gjør at hen ikke kommer til å be om hjelp fra kollegaer, det å vise at hen egentlig "er i oppløsning" eller i behov av hjelp er vanskelig, fordi informants identitet er den stødige, den som kommer på jobb, den som leverer, den alle kommer til, den som ikke bukker under.

Avdelingsledere

Flertallet av informantene opplever å få støtte og anerkjennelse fra sine medarbeidere, ofte med ord, at de forteller det. De tror også at medarbeiderne stoler på at de backer dem om det er noe.

"Når jeg kjenner at det stormer, så blir jeg ikke sittende alene å rydde opp".

Samtlige mener at teamatmosfæren er bra, at samholdet og delingskultur er på topp. Det er en fin og hyggelig tone, men noen avdelingen er fortsatt preget av korona. Avdelingslederne forteller at medarbeiderne viser vennlighet til hverandre med å være blide og hyggelige, gi positive tilbakemeldinger og vise respekt for hverandre. Flere vurderer arbeidsmiljøet som å være bra, bra til å f.eks. håndtere ubehagelige hendelser eller konflikter. Det beskrives en veldig takhøyde, og en merker at folk bruker hverandre i stor grad.

"Jeg opplever det som en med hånda på hjertet ville sagt de ikke ville følt seg alene om det skulle være noe."

I forhold til støtte i kollegaer, andre avdelingsledere, så finner en støtte dersom en har behov, men de forteller at det ikke er noe de er avhengig av i det daglige.

I utgangspunktet er det ikke noen ting som begrenser avdelingslederinformantene fra å be om hjelp fra sine medarbeidere, men de opplever at det kan være vanskelig å be om hjelp når de ser at medarbeiderne sliter og ikke har mulighet til å gi mer, så det som begrenser vedkommende til å be om hjelp eller støtte er egentlig informant selv.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere kollegial støtte:

- Det synes på være en god kultur for utvist kollegial støtte
- Det er noe utfordringer funnet i det å dele kunnskap, særlig taus kunnskap (erfaringsbasert), men det er også en god delingskultur innen visse områder
- Det er takhøyde for å gjøre feil og gi tilbakemeldinger
- Det er et forbedringspotensial knyttet til faglig oppdatering

- Det synes å være en kultur som hensyntar risiko for merbelastning på andre ved at den enkelte selv ikke kan utføre oppgavene
- Det er lav terskel for å be om støtte eller hjelp
- Det er et god psykososialt arbeidsmiljø tuftet på lederskap og kollegial støtte

4.2.1.1.2 Lederstøtte

Veiledere

Flertallet av informantene forteller at de opplever å få støtte fra sin leder med tanke på anerkjennelse av det arbeidet de utfører. En informant forteller at leder ser at informant jobber mye, leverer mye og er stødig, og gir hen anerkjennelse på det gjennom f.eks. å få ekstraansvar på avdelingen. Alle veilederinformanter utenom en kan fortelle om sin situasjon, be om hjelp, og bli hørt hos sin leder, de melder at de føler seg ivaretatt, trodd og sett, og vet vanligvis hvor fornøyd leder er med den jobben de gjør. Noen ledere det blir fortalt om bruker enhver anledning til å feire noe og/eller trekke noen frem.

En av fem informanter, som nevnt over, forteller at hen opplever lite støtte og anerkjennelse, og at hen ikke vet hvor fornøyd leder er med hens arbeid. I medarbeidersamtale ble informant fortalt at hen gjør en god jobb, men ikke noe konkret eller mer spesifisert. Informant forteller at hen har en opplevelse av å ikke ha den støtten eller tilbakemeldingen som hen hadde håpet på fra en leder, men også fra ledelsen over. Informant har forsøkt å varsle om behov for kompetanseheving for avdelingen for å f.eks. kunne stå i sårbare situasjoner, men ingenting skjer, og da blir informant stille og velger å klare seg selv.

«Det er viktig med en kompetent leder som det er mulig å diskutere saker med, en god kommunikasjon innad i avdelingen hjelper på.»

Avdelingsledere

Flertallet av informantene løser problemer og utfordringer for det meste selv og ber sjelden om hjelp av sin leder.

Tre av fem avdelingslederinformanter vet vanligvis ikke hvor fornøyd regionleder er med den jobben de gjør. De melder at de får tilbakemelding, men at en ikke vet egentlig hva regionleder mener. De samme tre opplever å få støtte og anerkjennelse i det muntlige fra regionleder, men støtte i de behovene de trenger eller de ressursene de trenger, det kan ikke regionleder gi de, tror de. En informant av disse tre uttaler at vedkommende er usikker på om

regionleder har ryggrad til å gi konkrete tilbakemeldinger. De beskriver det med at regionleder fremstår å være bundet på hender og føtter. Alle avdelingslederinformantene melder at de kunne tenke seg mer konkrete tilbakemeldinger fra leder/ledelse. Det hadde f.eks. vært hyggelig om "noen i ledelsen" hadde lagt merke til f.eks. gode resultater.

En informant forteller om sin lederstøtte:

«Jeg har et veldig godt forhold til regionleder, og synes halvtimen er hyggelig.»

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere lederstøtte:

- Det synes å være registrert godt grunnlag i støtte og tilbakemeldinger fra leder
- Det kan være et forbedringspotensial i å gi konkrete tilbakemeldinger, ikke rent generelle
- Fra ledernes side er det mer ønsket om at de også får konkrete, seriøse og tydelige tilbakemeldinger fra overstående nivåer

4.2.2 Arbeidsressurser

4.2.2.1 Jobbkontroll

Veiledere

Alle informanter forteller at de opplever å kunne velge hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Alle melder at det lokalt er svært fritt og selvstendig. Informantene forteller at de planlegger dagene sine selv i veldig stor grad. Det beskrives en opplevelse av stor frihet. De kan organisere hvordan de arbeider slik som de vil, hvilken rekkefølge de utfører arbeidsoppgavene på er helt opp til veileder, men det er noen rammer og rutiner å forholde seg til. De vet hva de skal svare opp, og hvordan å komme dit er helt opp til dem. Det er lov å prøve seg frem. En informant forteller at det første hen fikk høre som nyansatt fra avdelingsleder var:

"Jeg vil at du skal gjøre denne jobben, når og hvordan - det kan du velge helt selv."

Det ble sagt med tyngde, og det synes informant var herlig. Det fremstår av intervjuene med veilederne at de trives i veilederrollen i avklaring mye på grunn av frihet og å kunne jobbe individuelt.

Flertallet av informantene melder at de har inntrykk av at ledelsen over avdelingsleder er mer styrende i hvordan de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Videre opplever fire av fem

informanter at dersom avdelingsleder ikke har autonomi, så tilegner avdelingsleder det seg på vegne av egen avdeling.

En informant tenker at veilederjobben i Frisk er den stillingen hen har hatt mest innflytelse over hvordan hen gjør oppgavene. Informant forteller at hen kun har ett møte i uken hen må forholde seg til (avdelingsmøtet) ellers er det opp til informant og den struktur informant har.

Siterer en av informantene for å understreke hvor lite som skal til, «bare» et møte,

"Med det tempoet vi har i avklaring og de forventningene som stilles, er det viktig å ha mulighet til å selv legge en plan for hvordan å få gjort jobben. Fagdager som kommer brått på er unødvendig (ad ons). Det må kunne planlegges og annonseres tidligere."

Avdelingsledere

Det er stor enighet blant avdelingslederinformantene at det er frihet til å utøve sin rolle og sine arbeidsoppgaver i avdeling slik de vil. Samtidig som de setter pris på den store friheten, mener de å ha liten eller ingen fullmakter. Avdelingsledere har ikke myndighet til å bestille Pcer til ansatte, ikke handle arbeidspult eller kontorstoler. Avdelingslederinformantene føler de har veldig mye ansvar, men lite myndighet, og det kaller en av de for et stort paradoks.

Avdelingslederne har medbestemmelsesrett og utøvelse av ledelse fullt ut, i det daglige.

"Det som foregår i det daglige, det har jeg fullt ansvar for, eller bestemmelsesrett i, men med en gang det er noe som er utover det er det stopp».

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere jobbkontroll:

- Det synes å være stor frihetsgrad i selve jobbutførelsen og at dette er positivt og motiverende
- Ved manglende beslutningsmyndighet synes det som om avdelingslederne allikevel gir seg denne retten (i visse tilfeller)

4.3 Lederskapet

4.3.1 Lederskap

4.3.1.1 Inspirerende

Veiledere

Flertallet av informantene tenker at det er god lagånd i avdelingen. Kanskje noe mindre tydelig i pandemien. Man liker at teamet er inkluderende, raust, og om en er uenig om noe så

er det takhøyde til at en kan ta det opp (også i plenum). Meninger skal komme frem. Det setter informantene stor pris på.

Den andre informanten synes ikke at lagånden er god. Informant er ikke avhengig av noen andre på jobb for å kunne gjøre det. Informant forteller at hen har noen hen stoler på på jobb og at har noen å lufte ting med.

Avdelingsledere

Flertallet av avdelingslederinformantene opplever at regionleder er på tilbudssiden og gjør så godt hen kan. To av fem informanter blir inspirert av sin regionleder. De forteller at de respekterer hen, utfra erfaring og utdannelse, og det fremstår som om vedkommende vet hva hen snakker om, og tør å ha meninger. Informantene opplever å bli respektert tilbake, og sett.

Flertallet av informantene forteller at de synes det er vanskelig å svare på hvordan de opplever at regionleder begeistrer eller inspirerer de.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere inspirerende lederskap:

- Dette bekrefter anføring tidligere under arbeidsmiljø og en korrelasjon til utvist lederskap, dog med en tilbakemelding som ikke er vurdert som allmenngyldig
- Utvist lederskap synes å være bekreftet, dog tolkes dette ulikt

4.3.1.2 Innsikt og forståelse

Veiledere

Flertallet av informantene tror at avdelingsleder har stor forståelse for veilederne sine jobbutfordringer og -behov. En av informanten nevner at hen tror at avdelingsleder skjærmer sine medarbeidere fra det som kommer "ovenfra". Når det kommer en melding gjennom fra ledelsen (over avdelingsleder) kjenner i hvert fall to av de fem informantene på at de som uttaler seg ikke skjønner hva veilederne i avklaring står i, og en fortvilelse over hvordan de kan pålegge dem det de gjør. Det er også stor tro på at avdelingsleder vet hva potensial de har.

Avdelingsledere

Alle avdelingslederinformanter forteller at de har tro på at regionleder forstår dere utfordringer og behov i arbeidshverdagen. Det er også generelt sett uttrykt oppfattelse at regionleder forstår avdelingsledernes potensial, at hen skjønner rekkevidden av det de kan gjøre. De opplever at regionleder ser at de har kontroll på rammen, resultatene, det å drive

avdelingen. En av informantene forteller at hen vet ikke hva regionleder mener. Informant forteller om at situasjonen per i dag gir en form for utrygghet.

Det er en gjengs oppfatning av at regionlederne har innsikt i hva avklaring er, at de skjønner tiltaket. En av informantene forteller dog at samtidig som regionleder kjenner tiltaket, så er det ikke alltid det viser igjen, og at det da er bra at vedkommende selv kan det. Videre forteller alle at regionleder har gitt støtte i personalprosesser. F.eks. sykefravær, eller oppsigelser el.l.

En av informantene forteller at hen virkelig ser hens potensiale gjennom at regionleder ber om bistand med tanke på hvordan å løse noe eller at hen trenger kapasitetshjelp. Informant forteller om en god arbeidsrelasjon. Informant forteller at det står respekt av regionleder når hen er ydmyk nok til å skjønne at hen har ressurser i eget team som hen kan hente inn i sitt arbeid.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere innsikt og forståelse i lederskap

- Mellomlederne oppleves som viktige buffere og at de ser potensiale i medarbeiderne sine
- Utvist forståelse for behov og utfordringer
- God utvist innsikt og forståelse i personalsaker

4.3.1.3 Styrkende og oppbyggende

Veiledere

Majoriteten av informantene tror ikke at avdelingsleder delegerer så mye ut, fordi avdelingsleder er klar over at alle veilederne er travle. Kommer det noe uforutsett gir ikke avdelingsleder det til noen andre, men fyller hullene selv. Det er en generell opplevelse av at avdelingsleder strekker seg.

Tre av fem informanter forteller at de i sin arbeidshverdag har fått anerkjennelse og en følelse av å bli verdsatt av sin avdelingsleder. Majoriteten av disse har hørt at andre sier at de gjerne skulle høre mer fra sin leder, at de hadde satt pris på mer konkret tilbakemelding, som kan gjøre at informant kan vokse og utvikle seg.

En av fem informanter tenker at anerkjennelse og verdsetting er to forskjellige ting. Informant har ingen opplevelse av å bli anerkjent med ros og tilbakemeldinger.

Alle veilederinformantene gir inntrykk av at de forsvarer (rettferdiggjør) avdelingsleders eller ledelsens avgjørelser i avdelingsleders fravær, men informant må ha en forståelse for hvorfor avgjørelsen har falt på det valget som er fremlagt.

Når det gjelder leders mulighet til å bruke sin posisjon til å hjelpe informantene med å løse utfordringer i arbeidshverdagen på egen bekostning, så er tre av fem informanter klar på at det vil avdelingsleder gjøre.

Avdelingsledere

Alle avdelingslederinformanter forteller at de har et greit samarbeid med regionleder. Tre av fem ønsker tydeligere tilbakemeldinger og raskere respons på forespørsler. Alle informanter nevner at de tror at det ville vært bra for regionleder å ha mer beslutningsmyndighet enn det regionleder har per i dag.

To av fem informanter forteller om noen situasjoner med ledelsen (over regionleder) hvor de ikke har opplevd å få støtte eller forståelse, og møtt uten respekt. Disse melder at de blir skuffet, frustrert, sint og lei, og det er ingen styrkende og oppbyggende opplevelse.

En annen informant forteller om en irritasjon, som tapper engasjementet, over at goder tas bort uten at det blir informert om.

Hovedtrekk veiledere og avdelingsledere styrkende og oppbyggende lederskap

- Opplevelse av begrenset delegering da det er utvist forståelse for eksiterende arbeidsbelastning
- Det registreres en variasjon i konkrete tilbakemeldinger som er viktig for atferdsendring og korreksjon
- Det registreres noen ønsker om økt beslutningsmyndighet for ulike ledernivåer
- Det er et potensiale for utvist inkluderende lederskap som gir effektive beslutninger

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil funn fra intervjuer bli analysert og vurdert opp mot det teoretiske rammeverket. Kapitlet vil ta for seg hver av de utvalgte kategoriene som anført i forrige kapittel. Diskusjonen vil baseres på de hovedfunn som har fremkommet punktvis over. I konklusjonskapittelet settes så forskningsspørsmålene opp mot problemstillingen for å vurdere dennes gyldighet. Det er vektlagt en kortfattet analyse da både teori og funn er utypet i ulike kapitler tidligere i oppgaven. Det er i mindre grad gjentatt teorien, derfor i større grad henvist til denne.

Første diskusjonstema er en vurdering av kvantitative jobbkraV, kategorisert som under.

Arbeidsbelastning

Sett i to ulike perspektiver fremkommer arbeidsbelastning slik at virksomheten (FU) vurderer arbeidsbelastning som viktig for produktiviteten. På den andre siden er det for de ansatte, da for veileder og avdelingsleder, elementer knyttet til tid og energi. Det krever mer tid og arbeidet er mer komplekst. I teorikapitlet sees disse funnene opp mot kvantitative jobbkraV og man finner da samsvar mellom Schaufeli & Bakkers forskning innen risiko for utløste stressreaksjoner og påførte belastningsrisiko og mulig utmattelse eller kognitive reaksjoner.

For å holde produksjonen på det nivået som virksomheten krever, må veilederne jobbe med en høy innsats som går på bekostning av mindre pauser. Veilederne melder ikke om ledigtid som kunne ha gitt pusterom i en hektisk hverdag. Veilederne arbeider med flere roller samtidig. De sjonglerer deltakeres komplekse tiltaksløp som alle er unike løp (avklaring er ikke et gruppetiltak¹), mellommenneskelig kontakt (samtaler), holder webinarer og/eller temasamlinger, skaffer arbeidsutøvingsplasser, følger opp interne arbeidsutøvinger og loggfører og skriver mål- og sluttrapporter. Funnene som er presentert over beskriver en arbeidshverdag hvor veilederne i særlig grad opplever store kraV og forventninger til leveranse som de merker fysisk og psykisk. Således samsvarer disse funnene med det som er beskrevet i kapittel 2.4, og spesielt i forhold til Bakker & Demerouti som tydeliggjør hvordan kraV og ressurser på arbeidsplassen korrelerer.

¹ Gruppetiltak er tiltak hvor deltakerne starter på likt og følger en lik plan. Avklaring er et individuelt tiltak hvor tiltaksforløpet er tilpasset hver enkelt deltaker med tanke på plan og gjennomføring.

I intervjuene ga majoriteten av veilederne uttrykk for at motivasjonen eller drivkraften ligger i å gjøre en god jobb for deltakerne slik at de har nytte av sin deltakelse i tiltaket. Det er stort fokus på effektive tiltaksløp, god ressursutnyttelse, beste praksis på sluttrapportskrivning etc. Dette gjør at de ansatte til enhver tid opplever et press for å nå FU sine måltall og overholde rammen² for tiltaket. Da står mål knyttet til kvaliteten på tjenesten som skal leveres i fare for å komme i andre rekke. Det fremstår som om det oppstår et misforhold mellom den jobben veiledere og avdelingslederne ønsker å gjøre, som er å gi deltakere gode tiltaksløp for å avklare det deltaker og NAV har bedt om, og strukturene i FU som hindrer dem å gjøre den jobben de ønsker, ved blant annet for mange arbeidsoppgaver og antall deltakere satt opp mot de krav som stilles til tiltaksgjennomføringens kvalitet.

Arbeidstempo

Det fremstår som et fremtredende problem at veilederne ikke har mulighet til å møte alle de kravene de blir satt innen den tiden som er tilrådelig. Det beskrives hektiske arbeidsdager med høyt tempo. Det er fare for at fysiske og psykiske belastninger kommer av å håndtere det antall deltakere som kreves, gjerne deltakere med komplekse sykdomsbilder, og et alltid tilstedeværende fokus på å jobbe mest mulig effektivt for å kunne nå de kravene som stilles fra FU og NAV. Funnet understøtter også her Schaufeli & Bakkers forskning.

Det fremstår som at ansatte i avklaring, veilederne i særdeleshet, har vedvarende høye jobbkraav, med begrensede muligheter for å påvirke arbeidsmengden og -tempoet.

Kollegastøtte

Kollegastøtte er en jobb-/personlig ressurs som ifølge JD-R modellen (kap. 2.4) påvirker et jobbengasjement og positivt utfall, well-being. Gode støttende kollegaer gjør at en takler større utfordringer, noe som også funnene i denne studien viser. Det fremstår som at informantene er bevisst sitt ansvar og sine muligheter til å påvirke arbeidsmiljøet positivt. I intervjuene nevnes at de får tilbakemeldinger, både faglig og sosialt og at det bidrar til at flere arbeidet de gjør blir sett og verdsatt. Noen informanter nevnte at teknisk bistand på avdelingen eller råd og informasjonsdeling var en støtte som de ønsket mer av. Både for å øke kunnskap, utvikling og egen læring, men også styrking av selvbildet gjennom mestringfølelse ved å vise og fortelle andre om noe en selv kan. I følge STAMI (2019) er det forskningslitteratur som viser at ansatte som rapporterer høy grad av kollegial støtte opplever

² Ramme er tiltaksramme. Det antallet deltakere som er avtalt med NAV Tiltak at avdelings skal levere per måned.

mindre søvnforstyrrelser og er mindre utsatt for å oppleve psykisk utmattelse. STAMI (2019) konkluderer med en sannsynlig sammenheng mellom et positivt sosialt klima på arbeidsplassen og lavere risiko for fremtidig sykefravær.

Lederstøtte

Lederstøtte i denne delen av oppgaven er som en jobbressurs beskrevet i figur 4. Her var det ulike opplevelser blant informantene. Lederstøtte handler om hvorvidt en opplever at leder gir støtte og hjelp, verdsetter de arbeidsresultat en får og at alle de ansatte opplever rettferdighet og upartiskhet. Her nevnte en av veilederne at det var usikkerhet knyttet leders inn- og utgrupper³. Studier utført hos STAMI (2019) viser at de ansattes opplevelse av hvordan deres nærmeste leder samhandler med de ansatte, kan ha stor betydning for helse, motivasjon og jobbtilfredshet, well-being og sykefravær.

I to studier av den norske yrkesbefolkning fant en at lite støttende ledelse ga høyere fremtidig risiko for lange sykefravær og høyere risiko for å slutte å jobbe grunnet helseproblemer (STAMI, 2019). Tilbakemeldinger fra leder til ansatte når de har gjort en god jobb, kan bidra til økt motivasjon og well-being (JD-R modellen), mens tilbakemeldinger om feil eller forbedringspotensialer kan slå ut både positivt og negativt med tanke på motivasjon og well-being. Både veiledere og avdelingsledere etterlyste konkrete og løsningsorienterte tilbakemeldinger, og ifølge et studie STAMI (2019) viser til kan det gi positiv effekt.

Jobbkontroll

Det som tydeligst har fremkommet i alle intervjuene er grad av selvbestemmelse eller autonomi som svært høyt verdsatt. Det at de ansatte har mulighet til å planlegge hvordan eller når de skal utføre jobben (innen rammer og struktur) er en viktig arbeidsmiljøfaktor og direkte betydning for helse og arbeidsevne (STAMI, 2019). Det er grunn til å tro at denne kategorien i JD-R modellen er hovedmotvekten til den høye arbeidsbelastningen og -tempoet ikke vipper flere over på sykefraværssiden. Det finnes støtte for, ifølge STAMI (2019), studier av den norske yrkesbefolkning at lav jobbkontroll øker risikoen for både ryggmerter og psykiske plager (sykefravær og uførhet), og motsatt lav risiko for muskelsmerter og psykiske plager om man har høy jobbkontroll. Også dette temaet understøtter JD-R modellens oppbygging og teori.

³ Inngruppe er en gruppe et individ definerer seg selv som medlem av, og utgruppe er gruppe hen føler forakt for eller seg på som konkurrenter eller motstandere, ref. Forskning.no

Lederskap

En leder er ofte den mest fremtredende personen i en avdeling eller virksomhet og kan ha sterk innvirkning på de ansatte (STAMI, 2019). I arbeidsmiljøforskning har man vært særlig opptatt av de aspektene ved ledelse som påvirker ansattes helse og well-being. (Nielsen, et al., 2017). Viktigheten som er beskrevet i at en leder skal utvise inspirasjon, inneha innsikt og forståelse. En leder skal også som beskrevet i teorien være styrkende og oppbyggende. Dette samsvarer med de funn som er presentert over hvor det beskrives fra både veiledere og ledere at disse elementene er fremkommet og ivaretatt. Det er også beskrevet den positive effekt dette har som samstemmer med teorien.

Well-being

Virksomheter blir stadig mer bevisste hvor viktig det er å beholde gode ansatte. Ansatte som har høy well-being presterer også bedre, vis versa, så det vil være viktig for FU å vite hvordan de skal sikre seg en arbeidsstokk med glade og produktive ansatte. Well-being i JD-R modellen er en utfallsvariabel, et produkt (Nielsen, et al., 2017). Tilfredsstillende individuelle behov og kollegial og lederstøtte er faktorer som fører til well-being og leveranse (Bakker & Demerouti, 2007). Andre faktorer som fører til well-being ifølge Nielsen, et al. er å være åpen for job crafting, legge vekt på sosiale ressurser (kollegial støtte, leder støtte etc.), tilstrebe best mulig relasjoner mellom leder og ansatte og en struktur/ramme satt av virksomheten som legger opp til jobbautonomi. Relasjonen mellom leder og ansatt baserer seg i stor grad på tillit, og i mindre grad styring og kontroll (Amundsen, 2019). Det vil være en god investering for virksomheter og gi god opplæring og styrkende/oppbyggende tilbakemelding for å gi de ansatte høy mestringfølelse i jobben. Dette fordi det kan bidra til et bedre arbeidsmiljø og gjøre det mulig for ledere å utøve godt lederskap (Nielsen, et al., 2017).

Ansatte som får og tar imot ansvar, myndighet og autonomi, kan være en bærebjelke i virksomheten, men det fordrer at ledere utøver en rammesettende, delegerende, motiverende og utviklende rolle (Amundsen, 2019) slik som funnene beskriver.

Personlige egenskaper eller atferd kan gjøre den enkelte ansatte i stand til å takle de jobbkraav som er og fortsatt prestere godt. Eksempler på slike ressurser inkluderer selv-effektivitet, kompetanse og selvtillit (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). dette er også beskrevet i funn.

6. Konklusjon

I denne del av oppgaven gis en kortfattet oppsummering av resultatene i oppgaven, og hva de forteller oss. Det presenteres et forslag til løsning av eller svar på den framsatte problemstilling. Konklusjonen inneholder de forutsetningene funnene er basert på. Det er ikke noen krav til at en masteroppgave må gi et entydig positivt eller negativt svar på en framsatt problemstilling.

I de ovenstående kapitlene er forskningsspørsmål belyst.

For å konkretisere problemstillingen brukes følgende forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan har krav og ressurser på arbeid sammenheng med ansatte i Avklaring hos Frisk Utvikling sin trivsel og velvære (well-being)?

De funn som er beskrevet over synes å bekrefte en sammenheng mellom krav og ressurser som teori og funn beskriver. Dette er også funnet i drøftingen. På denne bakgrunn mener jeg at dette er bekreftet og jeg har en korrelasjon mellom krav og ressursers påvirkning på trivsel og velvære for den ansatte.

- 2) Hvordan har ledelse i Avklaring hos Frisk Utvikling sammenheng med krav og ressurser på arbeid, og de ansattes trivsel og velvære (well-being)?

De funn som er beskrevet over synes å bekrefte en sammenheng på hvordan krav og ressurser som teori og funn og ledelse påvirker de ansattes trivsel og velvære. Dette er også funnet i drøftingen. På denne bakgrunn mener jeg at dette er bekreftet.

Følgelig med referanse til forskningsspørsmål 1 og 2 mener jeg at hovedproblemstillingen også er bekreftet gitt de avgrensninger som er gitt i min oppgave.

Hvilken sammenheng er det mellom ledelse, krav og ressurser til arbeid, og ansattes opplevelse av well-being i Avklaring hos Frisk Utvikling?

7. Anbefalt videre arbeid

Generelle betraktninger

Det har fremkommet at mange føler usikkerhet da vi er oppdragsstyrt virksomhet. Dette medfører stor risiko for økt turn-over i slutfasen av disse. I mitt videre arbeid er det ønsket om å vurdere hvilken påvirkning dette har på de ansatte og deres well-being.

Det vil også være interessant å ta en videre vurdering av hvordan virksomheten både skal fokusere på og balansere samtidighetskonflikter knyttet til tiltak for å redusere sykefravær, øke produksjonen og samtidig beholde ansatte og en produksjonskapasitet som beskrevet i kontraktene.

I oppgaven er det funnet mange viktige elementer for well-being som synes det å være relevante å anbefale i et videre arbeid. Dette både for egen del, så vel som for virksomheten. I en ikke prioritert rekkefølge:

- Omgjøre oppgaven til en tiltaksplan, med mål, ansvar og frister
- Etablere et intern lederkurs /lederarena med fokus på forbedringselementer i denne oppgaven
- Fokusere på erfaringsoverføring og læring
- Etablere interne effektive prosesser som kan optimalisere det daglige arbeid
- Bygge en sunn prestasjonskultur med fokus på trivsel og velvære (ref. figur 5)

Referanser

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet - Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap* (1. utg.). Norge: Cappelen Damm Akademisk.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007, April 3). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017, July 1). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), pp. 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-Undermining Behavior at Work: Evidence of Construct and Predictive Validity. *International journal of stress management*, 27(3), ss. 241-251. doi:10.1037/str0000150
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), ss. 16-38. doi:10.1037/1072-5245.10.1.16
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2003). A Multigroup Analysis of the Job Demands-Resources Model in Four Home Care Organizations. *International journal of stress management*, 10(1), ss. 16-38. doi:10.1037/1072-5245.10.1.16
- Berg, R. C., Jardim, P. S., & Holte, H. H. (2021). *Forskning om tiltak for å redusere langvarige og hyppige sykefravær i arbeidslivet: Et forskningskart*. Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV). Oslo: Folkehelseinstituttet, Område for helsetjenester.
- Braut, G. S. (2019, 01 23). *Uhelse*. Hentet fra Store medisinske leksikon: <https://sml.snl.no/uhelse>
- Braut, G. S. (2022, 02 18). *helsefremmende arbeid (epidemiologi og folkehelse)*. Hentet fra Store medisinske leksikon: https://sml.snl.no/helsefremmende_arbeid
- Carlquist, E. (2015, 06). *Well-being på norsk*. Oslo: Helsedirektoratet.
- Christensen, M. (2017). Work Engagement and Job Crafting. I M. Christensen, M. Christensen, P. Saksvik, & M. Karanika-Murray (Red.), *The Positive Side of Occupational Health Psychology* (ss. 79-90). Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-319-66781-2_7
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *J Appl Psychol*, 95(5), ss. 834-848. doi:10.1037/a0019364
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design - Choosing Among Five Approaches* (Vol. 4). Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000, October 01). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), ss. 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008, 01 01). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), ss. 1-11. doi:10.1007/s10902-006-9018-1
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2). doi:10.4102/sajip.v37i2.974

- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001, June 3). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, pp. 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (2009). Happiness is the Frequency, Not the Intensity, of Positive Versus Negative Affect. I E. Diener, & E. Diener (Red.), *Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener* (ss. 213-231). Dordrecht: Springer Netherlands. doi:10.1007/978-90-481-2354-4_10
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjeldstad, Ø. (2019, juni 19). *Nav-anbud til besvær*. Hentet fra Dagens Perspektiv - om ledelse og arbeidsliv: <https://dagensperspektiv.no/2019/nav-anbud-til-besvaer>
- Freudenberger, H. J. (1974, Mars). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues, 30*(1), ss. 159-165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Frisk Gruppen. (u.d.). *Om oss: Webområde for Frisk Utvikling*. Hentet fra Frisk Utvikling: <https://www.friskarbeidsinkludering.no/om-oss/>
- Frisk Utvikling. (2022). *Sykefraværstatistikk - Avklaring*. Avklaring.
- Frisk Utvikling. (2022). *Sykefraværstatistikk - Total*.
- Kapittel 2. Avklaring: Lovdata*. (u.d.). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598/kap2#kap2>
- Karasek, R. A. (1979, June). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), ss. 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kort om avklaring: Webområde for NAV*. (u.d.). Hentet fra NAV: <https://www.nav.no/avklaring>
- Lau, B., Finne, L. B., & Berthelsen, M. (2011). Deltakelse i arbeidslivet: Helsefremmende eller en risiko for utvikling av dårlig mental helse? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 48*(8), ss. 745-750.
- Ledige stillinger: Frisk Gruppen*. (u.d.). Hentet fra Frisk Gruppen: https://app.cvideo.no/frisk_gruppen
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress, 33*(1). doi:10.1080/02678373.2018.1529065
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2021). Elucidating the meaning of life world phenomena. A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring sciences*. doi:10.1111/scs.13039
- Maslach, C. (1982). Burnout, The cost for caring. I C. Maslach, *Burnout: The cost for caring*. Englewood Cliffs. doi:978-1883536350
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017, 3 24). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and stress, 31*(2), ss. 101-120. doi:10.1080/02678373.2017.1304463
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), ss. 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human resource management*, 60(3), ss. 333-347. doi:10.1002/hrm.22021
- Saldana, J. (2016). An Introduction to Codes and Coding. I *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3. utg., ss. 1-39). London, UK: Sage. Hentet fra <https://www-sfu-ca.ezproxy.uis.no/~palys/Saldana-CodingManualForQualResearch-IntroToCodes&Coding.pdf>
- Sander, K. (u.d.). *Potensielle feilkilder kvalitative undersøkelser*. Hentet fra studie: <https://estudie.no/potensielle-feilkilder-kvalitative-undersokelser/>
- Schaufeli, W. B. (2015, July 6). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), ss. 446-463. doi:10.1108/CDI-02-2015-0025
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004, MAr 30). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), ss. 293-315. Hentet fra <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. I G. F. Bauer, & O. Hämmig (Red.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (ss. 43-68). Dordrecht: Springer Netherlands. doi:10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Siegrist, J. (1996, Januar 1). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), ss. 27-41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
- Språkrådet. (2021, 06 22). *Kjønnsnøytralt pronomen: han, hun, hen?* Hentet fra Språkrådet: <https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/kjonnsnoytralt-pronomen-han-hun-hen/>
- STAMI. (2019). *Krav-kontroll-sosial støtte*. Hentet fra STAMI: <https://noa.stami.no/tema/psykososialorganisorisk/krav-kontroll/krav/>
- STAMI. (2019). *Ledelse*. Hentet fra STAMI: <https://noa.stami.no/tema/psykososialorganisorisk/ledelsesforhold/stottende-lederskap/>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thun, S., & Bakker, A. B. (2018, October). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Stress Health*, 34(4), ss. 573-581. doi:10.1002/smi.2818
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021, September 30). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. doi:10.3389/fpsyg.2021.722080
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001, April). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.2307/259118
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009, June). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), ss. 235-244. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

Vedlegg

<i>Vedlegg #</i>	<i>Tittel</i>
1	Informasjonsskriv til alle ansatte i Frisk Utvikling, sendt per e-post og lagt ut på Workplace
2	Informasjonsskriv sendt til de utvalgte informanter, sendt per e-post
3	Samtykkeerklæring, sendt per e-post
4	Intervjuguide
5	NSD sin vurdering

Vedlegg 1

Informasjonsskriv til alle i Frisk Utvikling, sendt per e-post og lagt ut på Workplace



Noen av dere kjenner kanskje Sine Bjørnevik som avdelingsleder på Sandnes, men hun holder også på med en masterutdanning ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger (Executive Master in Business Administration). Masteroppgaven skal leveres i starten av juni. Hun ønsker å ta rede på hva som fører til at vi trives/mistrives på jobb. Hvilke arbeidsbetingelser kjennetegner de ansatte i virksomheten? Er det balanserte jobbkrav, høy grad av autonomi, medbestemmelse og sosial støtte fra kollegaer, ledere og medarbeidere?

Forskningsspørsmålene hennes er:

- Hvordan har krav og ressurser på arbeid sammenheng med ansatte i Avklaring sin trivsel og velvære?
- Hvordan har ledelse sammenheng med krav og ressurser på arbeid, og de ansattes trivsel og velvære

Frisk Gruppen ønsker å skape et godt, innovativt og produktivt arbeidsmiljø og ønsker at ansatte skal trives godt på jobb, og være høyt motiverte og engasjerte i jobben sin. Virksomheten synes dette er interessante spørsmål og støtter Sine's prosjekt videre, ved å gi henne tillatelse til å rekruttere intervjuobjekter internt til masteroppgaven. I løpet av de neste ukene vil fem tilfeldig utvalgte veiledere og fem avdelingsledere motta en henvendelse fra Sine hvor de blir spurt om de ønsker å delta.

Sine forsikrer oss om at det er gjort et grundig forarbeid for å kunne sikre at alle parter i studien er beskyttet og at du forblir anonym i oppgaven. Frisk Gruppen skal få innsikt i resultatet av masteroppgaven, men ikke på noe tidspunkt vil deltakere kunne identifiseres av virksomheten. Svarene kan ikke spores tilbake til deg som velger å delta.

Vi setter stor pris på om du setter av tid til et intervju og at dere sammen forsøker å gjøre prosessen så praktisk og effektiv som mulig.

Vi gjør oppmerksom på at det er ingen krav om å delta, og du vil heller ikke på noen som helst måte bli straffet for ikke å delta.

Vær grei å ta godt imot Sine sin henvendelse. Vi ønsker henne lykke til med sine oppgaven og ser frem til å se resultatet.

Vedlegg 2

Informasjonsskriv sendt til de utvalgte informanter, per e-post

Vil du delta i masteroppgaven

”En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse og ansattes trivsel og velvære belyst ved å anvende Jobbkraft og -ressursmodell”?

Dette skrevet gir det informasjon om målene for masteroppgaven og hva deltakelse innebærer for deg.

Bakgrunn

Masteroppgaven gjennomføres som avsluttende del av [«Executive Master in Business Administration»](#) og skal innleveres til **Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger** 3. juni 2022. Masteroppgaven gir 30 studiepoeng.

Formålet med oppgaven

Tittelen til masteroppgaven er «En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse og ansattes trivsel og velvære belyst ved å anvende Jobbkraft og -ressursmodell».

Masteroppgaven skal belyse følgende forsknings spørsmål:

1. Hvordan har krav og ressurser på arbeid sammenheng med ansatte i Avklaring hos Frisk Utvikling sin trivsel og velvære?
2. Hvordan har ledelse i Avklaring hos Frisk Utvikling sammenheng med krav og ressurser på arbeid, og de ansattes trivsel og velvære?

Hensikten er å hente inn og få bedre forståelse av historier og opplevelser ansatte og ledere har for å kunne forklare forsknings spørsmålene.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å hente inn datagrunnlaget til å besvare oppgaven, gjennomføres det intervjuer **med ansatte i Frisk Utvikling som arbeider med tiltaket Avklaring**, og som har en av rollene som veileder eller avdelingsleder. De utvalgte, bestående av fem avdelingsledere og fem til ti veiledere, er tatt ut ved å bruke «tilfeldig utvalg» i et Excelark. Utvalgs kriteriene som er benyttet er ansatt nummer og stilling. Student har fått oppgitt navn og kontaklinformasjon av HR i Frisk Gruppen etter at utvalget var gjennomført.

Hva innebærer det for deg å delta?

Innsamlingen av data vil bli gjennomført som **semi-strukturerte intervju**, og gjennomføres med **en-til-en samtale med student, Sine Bjørnevik**, via **Teams**. Denne intervjuformen innebærer at temaene som det spørres om er fastsatt på forhånd, men at rekkefølgen spørsmålene stilles i og spørsmålsformen bestemmes underveis. På denne måten får intervjuet en fleksibilitet og spørsmålene kan følge samtalen samtidig som man får hentet inn den forhåndsbestemte tematikken.

Intervjuet vil bli tatt opp via smarttelefon og underveis vil svar bli notert ned fortløpende. Lyddopptaket vil bli transkribert for dere etter å bli analysert opp mot forsknings spørsmålene. Du vil få tilsendt intervjuet med dine svar i etterkant for gjennomsyn og hvor det bes om samtykke til innhold. Dataene i etterkant vil bli håndtert av studenten, med bistand fra masterveileder, **Espen Olsen** (professor og avdelingsleder for innovasjon, ledelse og markedsføring ved Handelshøgskolen ved UiS), ved behov.

Intervjuet er delt inn i fem hoveddeler som bygger opp om forsknings spørsmålene. Disse delene er henholdsvis: bakgrunns spørsmål, jobbkraft, jobbressurser, utfall og lederskap. Hver del har tre til fire

underkategorier med forhåndsdefinerte spørsmål knyttet til seg, men det kan forekomme flere/færre grunnet intervjuets semi-strukturerte form.

Det vil ikke være mulig å få utlevert spørsmålene i forkant. Det er anslått at intervjuet vil vare i cirka 1,5 time.

Student skal, i tillegg til intervju, innhente anonymiserte data om ansatte som jobber med Avklaring for å få en samlet oversikt over sykefravær og resultat fra medarbeiderundersøkelser i Frisk.

Hvordan oppbevaring og bruk av dine opplysninger vil være

Du har nå mottatt en e-post som er sendt ut som blindkopi til de aktuelle. Dersom du ønsker å delta, vil din jobb e-post bli benyttet til videre korrespondanse for å innhente samtykke til deltakelse, innkalling til intervjutidspunkt og samtykke til innholdet av intervjuet.

Når masteroppgaven leveres, vil intervjuene og lagrede e-poster slettes. Selve intervjuene vil ikke bli lagt ved oppgaven, men de forhåndsdefinerte spørsmålene (intervjuguide) legges ved, samt analysen av intervjuene. Det er kun gjengitte data i selve masteroppgaven som vil bli stående i oppgaven. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, og vil kun bli brukt til formålene du har blitt fortalt om i dette skrevet. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste, adskilt fra øvrige data. Alle opptak og innsamlede data blir lagret i en mappe utilgjengelig for andre enn studenten. Det er student som er ansvarlig databehandler (den som skal utføre intervjuet, bearbeide og lagre dataene). Sensor for oppgaven vil kun få tilgang til masteroppgaven, som da vil være med anonymisert data. Ledelsen i Frisk Gruppen vil motta et eksemplar av masteroppgaven når sensur foreligger. Dersom du velger å delta, vil det ikke være mulig at du som enkeltperson blir gjenkjent i masteroppgaven. Opplysninger og eventuelle sitater som blir publisert vil være anonymisert.

Til opplysning er student ansatt i Frisk Utvikling som avdelingsleder for avdeling Sandnes som også leverer avklaringstiltaket til NAV. Studenten har taushetsplikt. Studenten har fått godkjenning av ledelsen i Frisk Gruppen til å utføre denne masteroppgaven innad i egen organisasjon.

Vil du bidra?

Hvis du har lyst og anledning til å bidra med å samle inn data til å besvare oppgaven, så ønsker jeg **tilbakemelding innen tirsdag 1. februar, kl. 12:00**. Ta gjerne kontakt om det er noe du lurer på.

Dersom du ønsker å bidra, vil du bli kontaktet for å avtale intervjutidspunkt. Det vil bli satt av **1,5 time** til intervjuet og dette gjennomføres i **arbeidstiden**.

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Intervju og annen data som omhandler deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke din stilling eller ditt forhold til arbeidsgiver.

Håper på positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen Sine Bjørnevik

Sine Bjørnevik
sinebjornevik@gmail.com / sinebjornevik@friskgruppen.no
916 65 166 / 459 66 395

side 2

Vedlegg 3

Samtykkeerklæring, sendt per e-post

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven «En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse og ansattes trivsel og velvære belyst ved å anvende Jobbkraft og -ressursmodell», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til masteroppgaven er avsluttet.

(dato, signatur)

Signert av deltaker i masteroppgaven

Vedlegg 4

Intervjuguide

Intervjuguide

E-MBA300-1 21H Executive MBA

Versjon 02.2

Intervjuguide

En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse, og ansattes well-being, belyst ved å anvende Jobbkraav og -ressursmodell.

Problemstilling

Hvilken sammenheng er det mellom ledelse, krav og ressurser til arbeid, og ansattes opplevelse av well-being i Avklaring hos Frisk Utvikling?

Forskningsspørsmål

1. Hvordan har krav og ressurser på arbeid sammenheng med ansatte i Avklaring hos Frisk Utvikling sin well-being?
2. Hvordan har ledelse i Avklaring hos Frisk Utvikling sammenheng med krav og ressurser på arbeid, og de ansattes well-being?

Bakgrunnsspørsmål

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvor lenge har du arbeidet med avklaringstiltaket?
3. Hvor lenge har du hatt din nåværende leder?
4. Dersom du har helseproblemer:
 - a. *Hvordan begrenser dine helseutfordringer typen eller mengden arbeid du kan utføre?*
 - b. *Hvor ofte og hvor mange arbeidsdager har du vært fraværende fra jobb de siste 12 månedene på grunn av sykdom?*
 - c. *Kan du si noe om du føler:*
 - i. deg utelatt/isolert
 - ii. et savn etter støtte fra kollegaer/dine medarbeidere/leder
 - iii. et savn etter uformell kontakt med kollegaer/dine medarbeidere/leder

Jobbkraav

1. Kvantitative jobbkraav - Arbeidsmengde/fysisk påvirkning
 - a. *Kan du beskrive noen trekk ved din nåværende arbeidsbelastning?*
 - i. Fortell om hva du føler dersom du har for mye arbeid å gjøre på jobb?
 - ii. Hva gjør du dersom du opplever at du ikke har nok arbeidsoppgaver?
 - iii. Har du unnlatt å arbeide når du vet du burde ha jobbet?
 - iv. Utdyp dersom ditt arbeid oppleves som fysisk krevende.
 - v. Vil du si at du har kontakt med vanskelige deltakere eller arbeidsgivere i arbeidet ditt, eventuelt beskriv hvordan?

- vi. Hva mener du om de arbeidsoppgavene du har per i dag med tanke på variasjon i oppgavene?
- b. Hvordan opplever du kravet til arbeidstempoet på jobb?*
- i. Beskriv utfordringene med arbeidspresset på jobb?
 - ii. Tenk høyt rundt hvordan du takler et høyt arbeidstempo?
 - iii. Hvordan opplever du det å havne bakpå med dine arbeidsoppgaver?
 - iv. Hvordan er det å arbeide under tidspress?
 - v. Beskriv hvordan du opplever å måtte skynde deg?
 - vi. Fortell om situasjoner der du føler at du må jobbe ekstra hardt for å fullføre arbeidet?
 - vii. Hvordan ville du forholdt deg til et roligere arbeidstempo?
- 2. Kvalitative jobbkrav - Emosjonelle-/følelsesmessig påvirkning**
- a. I hvor stor grad setter arbeidet ditt deg i følelsesmessig opprørende situasjoner, og hvordan påvirker dette deg?*
- i. Fortell om du blir konfrontert med ting som påvirker deg personlig i arbeidet ditt (ting som er følelsesmessig sensitive).
 - ii. Hva vil gjøre deg opprørt dersom noe skjer uventet på jobb?
 - iii. Hvilke følelser kjenner du på dersom det skjer noe på jobb som er utenfor din kontroll?
 - iv. Vil du si at du har følt deg personlig angrepet eller truet i arbeidet ditt, eventuelt beskriv hvordan?
- b. Hvordan påvirker ditt arbeid deg mentalt*
- i. Hvordan opplever du å ikke kunne konsentrere deg og/eller kunne fokusere nok på ditt arbeid?
 - ii. Beskriv hva du gjør dersom du føler at du ikke klarer å kontrollere de viktige tingene på jobb?
 - iii. Fortell hva du gjør dersom du føler deg nervøs og stresset på grunn av jobb?
 - iv. Har du opplevd at du ikke kunne håndtere alt du måtte gjøre på jobb? Beskriv.
 - v. Har du følt at vanskene på jobben hopet seg opp så mye at du ikke klarte å overvinne dem? Beskriv.
 - vi. Hvordan opplever du å måtte overbevise eller overtale folk i jobben din?
- c. Hvordan balanserer du tiden mellom jobb og privat- eller familieliv?*
- i. Hvordan er din evne til å balansere jobbkrav opp mot dine private-/familiebehov? Overlapper arbeidsverdenen andre aspekt ved livet?
 - ii. Hvordan prioriterer du mellom jobb og hjem?
 - iii. Hvor godt mener du at ditt arbeidsliv og ditt privat- eller familieliv passer sammen?
 - iv. Hvordan ser du på mulighetene du har til å utføre jobben din godt og likevel være i stand til å levere på hjemmebane/utføre hjemmerelaterte oppgaver på en tilstrekkelig måte?
- 3. Organisatoriske krav du står overfor?**

- a. *Hvordan opplever du de organisatoriske endringene som er utført i virksomheten?*
- b. *Opplever du å være forhindret fra å gjennomføre jobben din som du skal på grunn av unødvendige regler og rutiner? Fortell*
- c. *Kan du fortelle om du selv eller en kollega har blitt utsatt for mobbing/trakassering på jobb?*
- d. *Hvordan opplever du organiseringen av avdelingen med tanke på rollefordeling?*
- e. *Kan du fortelle om du har kjennskap til at det er personlige konflikter i din avdeling?*
 - i. *Hvilke konflikter er det, om noen, med dine kollegaer/medarbeidere/leder?*

Jobbressurser

1. Sosiale ressursene (støtte, anerkjennelse og rolleklarhet)
 - a. *Hvordan opplever du støtte fra dine kollegaer/medarbeidere med tanke på å få råd/bistand/støtte/for å luften/klage/ventilere når det er behov for det?*
 - i. *Hva begrenser deg, dersom noe, fra å kunne be kollegaer/medarbeidere/leder om hjelp?*
 - ii. *Hvordan viser dine kollegaer/medarbeidere/leder vennlighet overfor deg?*
 - iii. *Hvordan vil du beskrive stemningen mellom deg og dine kollegaer/medarbeidere/leder?*
 - iv. *Hvordan vurderer du ditt arbeidsmiljø med tanke på å håndtere eksempelvis ubehagelige hendelser mellom deg og kollegaene dine/dine medarbeidere/din leder?*
 - b. *Kan du beskrive hvordan du opplever team-atmosfæren på jobb?*
 - i. *Hvordan mener du å komme overens med dine kollegaer/medarbeidere/leder?*
 - c. *Hvordan vurderer du effektiviteten i din avdeling?*
 - d. *Hvordan vil du beskrive avdelingens oppfattelse av roller og oppgaver?*
 - e. *Hva må til for at du skal kunne innfri de forventninger som stilles til deg og andre i avdelingen?*
 - f. *Hvordan opplever du å bli anerkjent på jobb av de menneskene du jobber for (deltakere, NAV, andre)?*

2. Arbeidsressurser (ferdigheter, autonomi, tilgang til verktøy, arbeidstempo)
- a. *Hvordan opplever du at du passer til den jobben du har i dag med tanke på dine ferdigheter?*
 - b. *Hvordan ser du på mulighetene til å benytte dine ferdigheter og evner i jobben din?*
 - c. *Hvor mye frihet har du til å utføre dine arbeidsoppgaver på din måte?*
 - i. *Utdyp hvorvidt du kan bestemme hvordan arbeidet ditt skal utføres på egen hånd?*
 - ii. *Hvordan vil du beskrive din egen innvirkning på den rekkefølgen du utfører arbeidet ditt på?*
 - iii. *Hvordan vil du vurdere din egeninnflytelse på hvordan du organiserer ditt arbeid?*
 - iv. *Hvordan er din involvering/mulighet til påvirkning i avgjørelser vedr. når noe skal være ferdig/er ferdig?*
 - v. *I hvor stor grad kan du selv bestemme innholdet i dine arbeidsaktiviteter?*
 - vi. *Hvordan vurderer du din innflytelse i planleggingen av arbeidsoppgavene dine?*
 - d. *Kan du beskrive hvordan du opplever tilgang til de nødvendige verktøy som trengs for å utføre jobben din ordentlig?*
 - i. *Hvordan er det lagt til rette for at du skal kunne utføre ditt arbeid med letthet?*
 - e. *Hvor stor innflytelse mener du å ha på arbeidstempoet?*
 - i. *Forklar hvorvidt du kan avbryte arbeidet ditt for en kort stund hvis du finner det nødvendig å gjøre det?*
 - ii. *Hvordan ser du på din medbestemmelsesrett med tanke på hvor mye tid du trenger til en spesifikk arbeidsoppgave?*
 - f. *Beskriv hvordan du løser problemer/utfordringer som oppstår i ditt arbeid; når ber du f.eks. om hjelp av kollegaer/medarbeidere/leder?*
3. Organisatoriske ressurser (kommunikasjon, tillit, innflytelse og verdier)
- a. *Hvordan opplever du å være informert om utviklingen i avdelingen/virksomheten?*
 - b. *Hvordan vil du si at ditt arbeid er med på å påvirke virksomhetens resultat/mål?*
 - c. *Hvordan vil du beskrive din tillit til ledelsen i avdelingen/virksomheten og måten den blir drevet på?*
 - d. *Vurder og beskriv om du føler deg/ditt arbeid er verdsatt av kollegaer/medarbeidere/leder?*
 - e. *Hva er din oppfatning av hvordan reglene og prosedyrene i avdelingen/virksomheten blir fulgt?*
 - f. *Hvordan opplever du din lønn satt opp mot den jobben du gjør? Er den tilstrekkelig betalt?*
 - g. *Hvordan opplever du dine personlige verdier satt opp mot virksomhetens verdier?*

4. Utviklende ressurser (muligheter)

- a. *Beskriv hvordan du får tilbakemeldinger på det arbeidet du leverer?*
- b. *Beskriv dine muligheter for læring og utvikling i avdelingen lokalt og virksomheten generelt.*
- c. *Hva tenker du om muligheten for karriereopprykk i avdelingen/virksomheten?*

Resultat/utfall

1. Forpliktelser (lagånd, engasjement)?

- a. *Beskriv hvordan du opplever lagånden i avdelingen?*
- b. *Beskriv om du opplever å kunne stole på dine kollegaer/medarbeidere/leder dersom du møter vanskeligheter på jobb?*
- c. *Beskriv hvordan du føler deg involvert i avdelingen/virksomheten?*
- d. *Fortell hvorfor du evt. har planer om å bytte jobb/arbeidsgiver?*

2. Hvordan opplever du egen arbeidsevne og kapasitet?

- a. *Generelt sett, hvordan vurderer du din arbeidsevne og -kapasitet?*

3. Hvordan opplever du din egen arbeidsprestasjon? Beskriv

- a. *Fortell om du noen gang har tenkt at kvaliteten på arbeidet ditt har vært lavere enn det burde ha vært?*
- b. *Hvor ofte tenker du at du yter mer enn de fleste ansatte på jobben din?*
- c. *Hvor ofte føler du at du yter lavere enn de fleste ansatte på jobben din?*

4. Hvordan opplever du din prestasjonsadferd?

- a. *Kan du beskrive hvordan du lever opp til virksomhetens verdi; fremoverlent?*
- b. *Kan du beskrive din egen resultatoppnåelse?*
- c. *Kan du beskrive hvordan du bidrar til egen selvutvikling?*
- d. *Hvordan beskriver du egen arbeidsinnflytelse satt opp mot normal standard i arbeidslivet?*
- e. *Hvordan opplever du egen innsats med tanke på å bistå kollegaer når de kommer tilbake på jobb etter et sykefravær (bistå med arbeidet)?*

Lederskap

1. Hvordan opplever du at din leder inspirerer deg og dine kollegaer?
2. Forklar hvor godt din leder forstår dine jobbutfordringer og -behov?
3. Hvor godt tenker du at din leder forstår ditt potensiale?
4. Hvordan vurder du sjansen er for at din leder vil bruke sin posisjon, uavhengig av formell autoritet din leder har, til å hjelpe deg med å løse de utfordringer du har i arbeidshverdagen på egen bekostning?
5. Fortell hvorvidt du ville forsvart/rettferdiggjort din leders avgjørelser dersom vedkommende ikke var til stede for å gjøre det selv.
6. Hvordan vil du beskrive din arbeidshverdag med tanke på å bli verdsatt av din leder?
7. Fortell om du vanligvis vet hvor fornøyd din leder er med det du gjør på jobb? Beskriv gjerne hvordan du vet det.
8. Hvordan vil du karakterisere/beskrive ditt samarbeid med din leder?
9. Hvordan opplever du at din leder delegerer oppgaver og ansvar i avdelingen?
10. Hvordan opplever du at din leder oppfordrer til å samarbeide?

Avslutning

Er det noe mer du vil legge til avslutningsvis?

Vedlegg 5

NSD sin vurdering

03.06.2022, 01:53 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

[Meldeskjema](#) / [En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse og ansattes triv...](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer
384692

Prosjektittel
En kvalitativ studie av sammenhengen mellom ledelse og ansattes trivsel og velvære belyst ved å anvende Jobbkraft og -ressursmodell.

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UIS

Prosjektansvarlig
Espen Olsen

Student
Sine Bjørnevik

Prosjektperiode
01.11.2021 - 03.06.2022

[Meldeskjema](#)

Dato	Type
09.03.2022	Standard

Kommentar
Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 09.03.2022 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om helse frem til 03.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER
Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER
Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER
Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/0102d950-3c4f-4204-aa04-73c5af9f6e03> 1/2

konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos oss: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!