

# Helsefremmende ledelse, ledelsesteorier i lys av salutogenese

*Av Vibeche Furrebøe Levsen*



Masteroppgave

Masterprogram i helsefremmende arbeid og Helsepsykologi

Det psykologiske fakultet, Hemilsenteret

Vår 2019

## Forord

Det har vært en fryd å få lov til å fordype seg i et så interessant tema. Etter mange år i arbeidslivet har det vært et privilegium å få lov til å studere på full tid. Spørsmål knyttet til helsefremmende ledelse har ligget ubesvart i bakhodet over lang tid, og endelig fikk jeg anledning til å utforske spørsmålet nærmere.

Jeg har fått svar og gleder meg over å ha fått en større faglig fordypning. Forståelsen av stadig nye sammenhenger og oppdagelser har gjort disse to årene fantastisk givende og utviklende. Det frister å forske videre.

Jeg har mange å takke. Jeg har vært så heldig å ha professor emeritus Maurice B. Mittelmark som veileder. Han har øst av sin innsikt og kunnskap. Jeg har aldri blitt utfordret på denne måten tidligere og er svært takknemlig for det. Tusen takk Linveig, for at du har gått ved siden av meg disse to studieårene. Å ta en master med en studievenn som deg har vært utrolig berikende. Takk for sparring, gode innspill, kunnskap og innsikt, hyggelig samvær og godt humør.

Hege min gode venn, har med sitt skarpe blikk og sin analytiske tilnærming lest igjennom og bidratt med verdifulle tilbakemeldninger.

Arne, min livsmentor har daglig gjennom hele prosessen, sørget for morgenkaffe og gode råd, i tillegg til alt annet. Vi har fått enda et interessant samtaleemne å utforske videre. Sammen.

Ingvild, Andreas, Mariana og Sofia gjør livet begripelig, håndterlig og meningsfullt.

Tusen takk.

Vibeche Furrebøe Levsen

Våren 2019

# Contents

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Contents</b> .....	<b>iii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrunn .....	1
1.2. Definisjoner .....	2
1.2.1. Ledelse .....	2
1.2.2. Helsefremmende arbeid.....	3
1.2.3. Well-being .....	4
1.3. Anvendelse av litteratur i studien.....	4
<b>2. Teori og litteraturgjennomgang</b> .....	<b>5</b>
2.1. Teori.....	5
2.1.1. Salutogenese .....	5
2.1.2. Sense of Coherence.....	6
2.1.2.1. SOC relatert til arbeidslivet.....	7
2.2. Bernhard Bass lederkontinuum.....	9
2.2.1. Laissez-faire-ledelse .....	10
2.2.2. Transaksjonsledelse .....	11
2.2.3. Transformasjonsledelse.....	12
2.3. Selvlederteorien .....	13
2.4. Litteraturgjennomgang .....	14
2.4.1. Helsefremmende arbeidsplasser .....	14
2.4.2. Salutogenese relatert til arbeidsliv .....	15
2.4.3. Sense of Coherence relatert til arbeid.....	16
2.4.4. Helsefremmende ledelse.....	16
2.4.5. Ledelsesforskning.....	17
2.4.6. Egen refleksjon om tidligere forskning.....	17
2.5. Forskningsgap.....	18
<b>3. Hensikt og problemstilling</b> .....	<b>19</b>
3.1. Hensikt .....	19
3.2. Problemstilling.....	19
3.3. Forskningsspørsmålet .....	20
<b>4. Metode</b> .....	<b>21</b>
4.1. Valg av metode .....	21
4.1.1. Dokumentanalyse .....	22
4.1.2. Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for kvalitativ metode .....	22

4.1.3. Forforståelse .....	23
4.2. Datainnsamling .....	23
4.2.1. Litteratursøk .....	23
4.2.2. Utvalg .....	24
4.2.3. Utvalg av ledelsesteorier .....	25
4.2.4. Utvalg av artikler til analyse.....	25
4.3. Dataanalyse .....	27
4.3.1. Metaperspektiv.....	27
4.3.2. Tematisk nettverksanalyse .....	27
4.3.2.1. Design.....	28
4.4. Pilotanalyse .....	31
4.4.1. Utvalg av artikler til pilotundersøkelsen.....	32
4.4.2. Evaluering av pilotundersøkelse .....	32
4.5. Eksklusjons- og inklusjonskriterer .....	33
4.6. Etikk .....	34
<b>5. Funn</b> .....	<b>35</b>
5.1. Laissez-faire-ledelse.....	35
5.2. Transaksjonsledelse .....	41
5.3. Transformasjonsledelse .....	47
5.4. Selvledelse.....	53
6.1. Sentrale funn.....	61
6.2. I hvilken grad har kjente ledelsesteorier lederaktiviteter med potensial til å styrke medarbeidernes SOC? .....	62
6.2.1. Laissez-faire-ledelse .....	62
6.2.2. Transaksjonsledelse .....	63
6.2.3. Transformasjonsledelse.....	64
6.2.4. Selvledelse .....	66
6.2.5. Oppsummert diskusjon .....	68
6.3. Studiens begrensninger.....	68
6.4. Studiens styrker .....	70
6.5. Implikasjoner .....	73
6.6. Perspektiver for videre forskning.....	74
6.7. Relevans for utvikling av Folkehelsepolitikken .....	75
<b>7. Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>77</b>
Vedlegg.....	1-2

## Sammendrag

Arbeidslivet er en blant mange arenaer for utvikling av god helse. Teorien om salutogenese argumenterer for at en sterk sense of coherence (SOC) er viktig for opplevelse av well-being og bedret helse. SOC uttrykker den enkeltes opplevelse av tillit til omgivelsene og vurderes ut fra styrken av opplevd begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet.

God ledelse er en viktig faktor for å oppnå bedret helse i arbeidslivet. Denne studien undersøkte ved hjelp av dokumentanalyse, om noen ledelsesteorier mer enn andre, bidrar til et helsefremmende arbeidsliv. Forskningsspørsmålet var: I hvilken grad beskriver kjente ledelsesteorier lederatferd som direkte eller indirekte, har potensial til å styrke medarbeidernes SOC?

I motsetning til tidligere forskning innen helsefremmende arbeid på arbeidsplasser, utforsket denne studien organisasjons- og lederperspektivet. Studien identifiserte ressurser knyttet til lederatferd og hvilken påvirkning det kan ha på medarbeideres opplevelse av well-being og bedret helse.

Om ledelse bidrar til styrking av SOC beror på en kombinasjon av styrken på de salutogene kvalitetene og egenskaper og forutsetninger ved medarbeideren. I denne studien beskrev ledelsesteoriene lederatferd som i ulik grad, møter medarbeiderens behov innen de tre dimensjonene begripelig, håndterlig og meningsfull. Ledelse varierer med henblikk på involverende, instruerende og fraværende lederatferd. For å møte medarbeideren på alle tre dimensjoner av SOC, må lederen utøve involverende ledelse i tillegg til instruerende ledelse. Hva som oppleves salutogent, kan være forskjellig. For at leder skal kunne tilpasse oppgaver slik at arbeidet er helsefremmende og SOC styrkes, må det være en relasjon mellom leder og medarbeider. Av de fire analyserte teoriene var det kun transformasjonsledelse som inkluderte relasjonelle kvaliteter. Helsefremmende ledelse er når leder kjenner sine medarbeidere og er bevisst behovet for begripelige, håndterlige og meningsfulle oppgaver. Ved rette forutsetninger, har transformasjonsledelse kvaliteter som potensielt kan bidra til styrking av medarbeidernes SOC, i større grad enn de andre ledelsesteoriene.

Modellen i denne studien viste at SOC's tre dimensjoner, i kombinasjon med de tre nevnte lederdimensjonene, kan være en nyttig tilnærming i utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Ytterligere forskning er imidlertid nødvendig.

Nøkkelord: Salutogenese, Sense og Coherence, ledelse, lederressurser, relasjon.

## Abstract

The work place is one of many arenas important for implementing Health Promotion. The theory of Salutogenesis argues that a strong Sense of Coherence (SOC) is important for health promotion and well-being. To have a strong sense of coherence means that one's orientation to life is characterized by the enduring confidence that life is predictable and that resources you need to meet demands are available. Health promoting work places require health promoting leadership. This thesis studies the degree of salutogenic qualities represented by four different leadership theories and their potential to strengthen employees' SOC. The question to be scientifically elucidated was: Do established leadership theories implicit or explicit, have the potential to strengthen employees SOC?

Previous research on health promoting work places focused only rarely on resources related to leadership. Research on health promoting work places is foremost engaged in the employee and related risk factors. From a health promotion perspective, it was interesting to study how leadership theories reflect salutogenic qualities. SOC expresses every individual's sense of confidence to their environment by three dimensions; comprehensibility, manageability and meaningfulness.

The leadership theories in this study described differing leader behavior with regards to salutogenic qualities. The effect on employees differ regarding how well the theories meet the need for comprehensibility, manageability and meaningfulness at work. The leader must practice both involving and instructing leader behavior to meet these needs. To provide a health promoting environment the leader must develop a relation to their employees. The leader should know how their employees will respond to different challenges and settings, and know how to contribute to strengthening SOC. This study has shown that only one of four leadership theories, i.e. the transformational leadership theory, supports relational leadership behavior. Health Promoting Leadership can be achieved if a given leader is in relation to their employees and is aware of their need for comprehensibility, manageability and meaningfulness at work. Given the right circumstances, transformational leadership theory reflects leader qualities with potential to strengthen SOC among employees.

This study has shown that SOC combined with a leader perspective may be a new and useful approach to health promoting work places. However more research is required to investigate these aspects in further detail.

Keywords: Salutogenesis, Sense of Coherence, leadership, leader resources, relationship.

# 1. Introduksjon

Dette kapittelet presenterer bakgrunnen for studien. Definisjoner på sentrale begrep blir beskrevet for å sikre en felles forståelse. Viktige begrep er ledelse, helsefremmende arbeid og well-being. Avslutningsvis forklares hvordan litteratur er anvendt.

## 1.1. Bakgrunn

Arbeidslivet er en viktig folkehelsearena og ledelse er en nøkkel til et helsefremmende arbeidsliv. Forskning viser at det er en sammenheng mellom ledelse, well-being og produktivitet (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2017, s. 943; Di Fabio, 2017, s. 4). Det etterlyses imidlertid retningslinjer eller forslag til hvordan organisasjoner kan fremme produktivitet og well-being på samme tid (Nielsen, et.al, 2017, s.101). Hensiktsmessig ledelse foreslås som en strategi for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser.

Helsefremmende arbeid har som mål å hjelpe enkeltindivid til å ta kontroll over egen helse og well-being (World Health Organization, 1986). Hvordan vi håndterer livets utfordringer er avgjørende for om vi er aktive deltakere i for eksempel arbeidslivet. Teorien om salutogenese argumenterer for at en sterk Sense of Coherence (SOC) er viktig for helse og trivsel (Antonovsky, 1987b, s. 164). Antonovsky mente at arbeidsmiljøet bør være organisert slik at det legges til rette for styrking av den enkeltes SOC ved at oppgavene er meningsfulle, at arbeidsoppgavene er tilrettelagt slik at de er håndterlige og at den enkelte ser seg selv i en større sammenheng (Antonovsky, 1987b, s.156). Begrepet SOC tilbyr imidlertid ikke strategier eller verktøy for implementering av helsefremmende faktorer i arbeidslivet (Nielsen, et.al, 2017). Helsefremmende arbeid som forskningsområde, vier lite oppmerksomhet til ledelse som driver for implementering av helsefremmende arbeidsplasser eller lederatferd som helsedeterminant.

Fra et helsefremmende perspektiv er ledelse viktig. Ledelsen avgjør hva som skal ha prioritet i organisasjonen. Det er leder som har makt og er den sterkeste driveren for implementering og utvikling i en organisasjon (Stoner, 1978, s.438; Martinsen, 2015, s.58). Det er leder som må se verdien av og prioritere, helsefremmende aktiviteter. Leders atferd kan bidra til å svekke eller styrke medarbeiderens helse. Organisasjons- og ledelsesforskningens perspektiv er primært produksjon og prestasjoner. Det finnes mange ledelsesteorier og definisjoner på ledelse. Det er et uttrykk for at ledelse er avhengig av sin kontekst og at godt lederskap eller god ledelse kan komme til uttrykk på mange måter. Ved en tverrfaglig tilnærming mellom

helsefremmende arbeid og ledelse, vil en forhåpentligvis berike og utvide forståelsen av hvordan tilrettelegge og utvikle produktive og helsefremmende arbeidsplasser samtidig.

## 1.2. Definisjoner

### 1.2.1. Ledelse

Ledelse er iverksetting av tiltak som er nødvendig for å nå organisasjonens målsettinger. I tillegg til å administrere rutiner og regelverk, er ledelse å forberede og styre gjennom kompliserte endringsprosesser for å nå organisasjonens målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 452). Ledelse er en prosess som involverer organisasjonens medlemmer og andre ressurser. Hvordan en leder forstår sin rolle vil være forskjellig.

Det finnes ulike definisjoner på ledelse. På engelsk anvendes *management* og *leadership*. *Management* er planlegging, organisering, ledelse og kontroll av medarbeidere og organisasjonens ressurser for måloppnåelse (Stoner, 1978, s. 7). På norsk kan *management* oversettes med administrasjon av kompleksitet (Martinsen, 2015, s. 58). *Leadership* er også en prosess som styrer og påvirker aktivitetene til medlemmene, men må bestå av flere elementer; Lederskap må involvere andre mennesker i form av underordnede, som er villig til å følge lederen. Lederskap innebærer en makt-ubalanse mellom leder og underordnede (Stoner, 1978, s. 438). Ledelse handler også om å håndtere forandring (Martinsen, 2015, s. 58). Mens *management* handler om drift, inkluderer *leadership* endring og involvering. Denne nyanseringen anvendes ikke i det norske språk. Eksempelvis oversettes *self-management* til *selvledelse* på norsk. Diskusjonen (kap. 6) vil vise at det kan være problematisk når to ulike begrep som *management* og *leadership* oversettes til det samme begrep på norsk; Ledelse. I denne studien skilles det mellom involverende, instruerende og fraværende lederaktivitet. Disse lederaktivitetene blir nærmere beskrevet under de ulike ledelsesteoriene (kap. 2).



## 1.2.2. Helsefremmende arbeid

Helsefremmende arbeid har sitt utspring i et ønske om å fokusere på samfunnsmessige helsedeterminanter i tillegg til determinanter for atferd. The World Health Organization (WHO) har spilt en viktig rolle i utvikling av begrepet helsefremmende arbeid (Green, Tones, Cross & Woodall, 2015, s.12). I perioden 1978 - 1984 ble det publisert en rekke deklarasjoner og artikler hvor helsebegrepet ble utvidet og omdefinert. I tillegg til å vektlegge betydningen av et helhetlig syn på helse, presiserte WHO en rekke nøkkelfaktorer (Green, Tones, Cross & Woodall, 2015, s.12):

- Helse som en grunnleggende rettighet
- Ulikhet i helse blant befolkninger og mellom nasjoner er uakseptabel
- Helse som en sosial målsetting
- Gjensidighet mellom helse og utvikling
- Utvikling av helse involverer mange sektorer
- Individets rett og plikt til å ta ansvar for egen helse
- Utvikling av samfunnskapasitet og deltagelse forutsetter utdanning (Green, Tones, Cross & Woodall, 2015, s.13).

Ottawa Charteret bygger på disse nøkkelfaktorene og identifiserte fem hovedområder for helsefremmende arbeid (World Health Organization, 1986):

1. Føre sunn helsepolitikk som er en forutsetning for helsefremmende arbeid
2. Skape støttende omgivelser
3. Styrke samfunnets rolle
4. Utvikle personlige ferdigheter
5. Tilpasse helsetjenestene (World Health Organization, 1986).

Helse skapes og utvikles på de fleste av livets arenaer. Helsefremmende arbeid har som mål å hjelpe enkeltindivid og samfunn til å ta kontroll over helse og well-being. Hvordan vi håndterer livets utfordringer er avgjørende for om vi er aktive deltakere i for eksempel arbeidslivet.

Det er et mangfold av ord og begrep som beskrives som helsefremmende faktorer. Begrepet Quality of Life (QoL) er et av mange begrep. QoL er et komplekst konsept som er flerdimensjonalt og beror på en subjektiv helseforståelse. WHO`s forståelse av QoL inkluderer

positive helseaspekter som mestring, resiliens, tilfredsstillelse og autonomi (Eriksson & Lindström, 2006). Andre sentrale helsefremmende faktorer blir beskrevet eller omtalt i kapittel 2, Teori og litteraturgjennomgang.

### 1.2.3. Well-being

I denne studien anvendes det engelske begrepet *well-being* i stedet for *velbefinnende*. Well-being defineres som den positive dimensjonen av helsebegrepet og er et uttrykk for ens subjektive opplevelse av hvordan man har det. Man kan oppleve well-being på tross av sykdom (Green, Tones, Cross & Woodall, 2015, s.7). På norsk oversettes well-being ofte med *velvære* eller *velbefinnende*. Velvære oppfattes imidlertid snevrere enn begrepet well-being. Well-being er et anvendt og forstått engelsk begrep som vil bli benyttet i denne oppgaven.

### 1.3. Anvendelse av litteratur i studien

Alle kvalitative studier anvender litteratur for å ramme inn forskningsspørsmålet (Creswell, 2014, s. 29). I motsetning til empiriske undersøkelser, er dette en teoretisk oppgave hvor litteratur anvendes i alle trinn av forskningsprosessen. I denne studien anvendes litteratur som materiale for analyse i tillegg til teoretisk rammeverk.

Kapittel 2 beskriver relevant teori som det teoretiske rammeverket for studien. Relevant, tidligere forskning er oppsummert og kommentert ut fra forskningsspørsmålet.

Metodekapittelet (kap. 4), beskriver hvorfor dokumentanalyse er valgt som metode og hvordan og hvorfor aktuell litteratur om de respektive ledelsesteoriene er valgt som forskningsmateriale.

Funnene (kap.5) bygger på analyse av vitenskapelige artikler som beskriver de respektive ledelsesteoriene.

## 2. Teori og litteraturgjennomgang

Det teoretiske rammeverket i form av teorigrunnlag og gjennomgått faglitteratur, setter oppgaven inn i en faglig kontekst og gir retning for forskningsprosessen (Creswell, 2014, s. 51). Det teoretiske rammeverket skal være relevant, presentere perspektivene og ideene bak tolkning av data (Malterud, 2001). I dette kapittelet presenteres først salutogenese og Sense of Coherence (SOC). Så følger en beskrivelse av Bernhard Bass sitt lederkontinuum som inkluderer lederteoriene Laissez-faire ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Selvledelse som de andre teoriene, beskrives i et metaperspektiv ved hjelp av faglitteratur og støttes av primærkilder. Så presenteres en litteraturgjennomgang av tidligere forskning som er relevant for oppgaven. På bakgrunn av refleksjoner om tidligere forskning, skisseres det avslutningsvis et mulig forskningsgap.

### 2.1. Teori

#### 2.1.1. Salutogenese

I følge Aaron Antonovsky befinner vi oss alle på et helsekontinuum, i stadig bevegelse styrt av hemmende og fremmende faktorer. Vi befinner oss alle i livets elv hvor verden er kompleks og kaotisk og vi må finne mening og håndtere de stressorer vi møter (Antonovsky, 1996, s.14). salutogenese er i selskap med andre akademiske orienteringer som jobber med de positive perspektivene på menneskelig liv og aktivitet (Mittelmark & Bauer, 2017, s.11). Overordnet forklares salutogenese som en paraply over faktorer som fremmer helse og well-being (Lindström, Eriksson & Sjøbu, 2015, s. 77). Eksempler på salutogene faktorer er livskvalitet, sosial støtte, self efficacy, resiliens og handlingskompetanse (Lindström, Eriksson & Sjøbu, 2015, s. 77). Salutogenese fokuserer på et helhetlig syn på menneske og samfunn og vektlegger helsefremmende faktorer som aktivt påvirker positiv helse (Antonovsky, 1979, s. 37). Salutogenese defineres som individets og samfunnets prosesser ved hjelp av alle gode krefter og ressurser, i utvikling mot bedre helse og velbefinnende.

I motsetning til salutogenese som har fokus på helsefremmende faktorer og en helhetlig helseforståelse, kjennetegnes patogenese ved et sykdomsfokus hvor man enten er frisk eller syk. En er opptatt av å stille riktig diagnose og fokuserer på risikofaktorer. Patogenese definerer stress som sykdomsfremkallende og fokuset er søken etter unngåelse av risikofaktorer eller rett behandling (Antonovsky, 1979, s. 70). Stress er imidlertid et alltid tilstedeværende fenomen i våre liv som kan oppleves både positivt og negativt. Det handler ikke nødvendigvis om å unngå

stress, men om hvordan man mestrer livets utfordringer (Antonovsky, 1979, s. 99). Med en salutogen tilnærming, ser en på individets tilgjengelige ressurser som avgjørende for hvordan man mestrer og utvikler seg.

I følge Antonovsky bør et salutogent perspektiv på arbeidslivet, komplettere det patogene perspektivet (1987b, s. 153). Også relatert til arbeidsliv er det patogene fokus på stressorer uheldig. Det er viktig at en ikke bare har oppmerksomhet rettet mot risiko og trusler for å unngå sykdom. Men også fokuserer på faktorer relatert til arbeidslivet som bidrar til positiv utvikling av helsen (Antonovsky, 1987b, s. 153). I følge Antonovsky er det fire grunner til å utforske helsefremmende faktorer i arbeidslivssammenheng:

- 1) Psykososiale faktorer er ambivalente. Om de oppleves som positive eller negative stressor beror på kontekst og individ (Antonovsky, 1987b, s.153).
- 2) Stress kan være salutogent. Håndterbare stressorer i form av utfordringer kan gi en god opplevelse av mestring (Antonovsky, 1987b, s.154).
- 3) Arbeid er positivt. En salutogen tilnærming vektlegger ikke arbeid som belastende, men som bidrag til utvikling og bedret helse (Antonovsky, 1987b, s.154).
- 4) Et positivt fokus. Det er viktig å vektlegge annet enn de negative faktorene ved arbeidslivet. Forskning på patogene faktorer i arbeidslivet bør balanseres med forskning på salutogene faktorer (Antonovsky, 1987b, s.154).

Forskere idag er enig i at salutogenese fortsatt har et uutnyttet potensial (Eriksson & Lindström, 2006). Salutogenese er en verdifull tilnærming til et helsefremmende arbeidsliv og bør implementeres i større grad enn det som er tilfelle idag (Antonovsky, 1987b, Eriksson & Lindström, 2006). Det mangler imidlertid en testbar teoretisk modell som er nødvendig for å forstå og utforske karakteristika i arbeidslivet som fremmer helse. Litteraturanalyse av mestring av psykososiale stressorer har ført til utvikling av Sense of Coherence (SOC) som et hensiktsmessig verktøy for utvikling av helsefremmende arbeid (Antonovsky, 1987b, s.155).

### 2.1.2. Sense of Coherence

Sense of Coherence (SOC) ble først beskrevet av Antonovsky i *Health, Stress and Coping* og er nøkkelkonseptet i den salutogene modellen (1979, s.123). Den første versjonen fra 1979 definerte SOC som en helhetlig orientering som uttrykker omfanget av den enkeltes konsistente, vedvarende og dynamiske opplevelse av tillitt til at ens interne og eksterne omgivelser er forutsigbare og at det er stor sannsynlighet for at det kommer til å gå rimelig bra (Antonovsky, 1979, s.123). I utvikling av salutogenese som forskningsfelt og helsebegrep, publiserte

Antonovsky en revidert definisjon av SOC som presiserte definisjonen med de tre nøkkelbegrepene Comprehensibility, manageability og meaningfulness (Antonovsky, 1987a):

*The sense of coherence is a global orientation that expresses the extent to which one has a pervasive, enduring though dynamic feeling of confidence that (1) the stimuli deriving from one's internal and external environment in the course of living are structured, predictable and explicable; (2) the necessary resources are available to meet the demands posed by these stimuli and; (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement (Antonovsky, 1987a, side 16).*

Oversatt til norsk forstås nøkkelkonseptene på følgende måte:

- (1) Comprehensibility forstås som at ens interne og eksterne omgivelser er strukturerte, forutsigbare og forklarlige og dermed begripelige (Antonovsky, 1987a, side 16).
- (2) Manageability betyr at en har de nødvendige ressurser tilgjengelig til å møte påvirkninger i sine omgivelser og opplever dem som håndterlige (Antonovsky, 1987a, s. 17).
- (3) Meaningfulness betyr at påvirkningene i omgivelsene er utfordringer verdt å engasjere sine ressurser i og dermed oppleves som meningsfull. Livet en lever gir mening både emosjonelt og kognitivt, når utfordringene man står overfor er verdt å investere krefter i for å få løst (Antonovsky, 1987a, s.18).

#### 2.1.2.1. SOC relatert til arbeidslivet

Samme året som SOC-begrepet ble revidert, ble nøkkelkonseptene comprehensibility/begripelig, manageability/håndterlig og meaningfulness/meningsfull drøftet med henblikk på hvordan de forstås i arbeidslivssammenheng (Antonovsky, 1987b):

(1) Begripelighet. De sosiale strukturene som gir rammer for komplekse krav i en organisasjon, er viktig for opplevelse av begripelighet. Strukturer av betydning er tydelige roller blant alle aktører i organisasjonen og jobbsikkerhet. Felles mål og planer bidrar til rammer for arbeidet som gir trygghet og retning (Antonovsky, 1987b, s.163).

(2) Håndterlighet handler om å ha tilgjengelige ressurser i vid forstand. Det vil si at man evner å ta i bruk ressurser i sine omgivelser i tillegg til sine egne, når det er nødvendig. En hensiktsmessig balanse mellom over- og underbelastning synes å være avgjørende for om en opplever at en kan løse arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Det vektlegges et arbeidsmiljø som ivaretar både fysiske og psykososiale behov. Arbeidsmiljøet må ha strukturer

som er støttende og sørger for nødvendig utstyr. De sosiale relasjonene er ofte vel så viktig som medarbeiderens egne ressurser (Antonovsky, 1987b, s.161).

(3) Meningsfullhet. I jobbsammenheng er medbestemmelse essensielt for at arbeidet skal oppleves meningsfullt. Når man har muligheten til å velge et arbeid hvor man har påvirkning på innhold og prosess samt mottar tilbakemelding på det arbeidet en gjør, vil jobben oppleves meningsfull. Effekten av det er at medarbeider uttrykker glede og stolthet (Antonovsky, 1987b, s. 160).

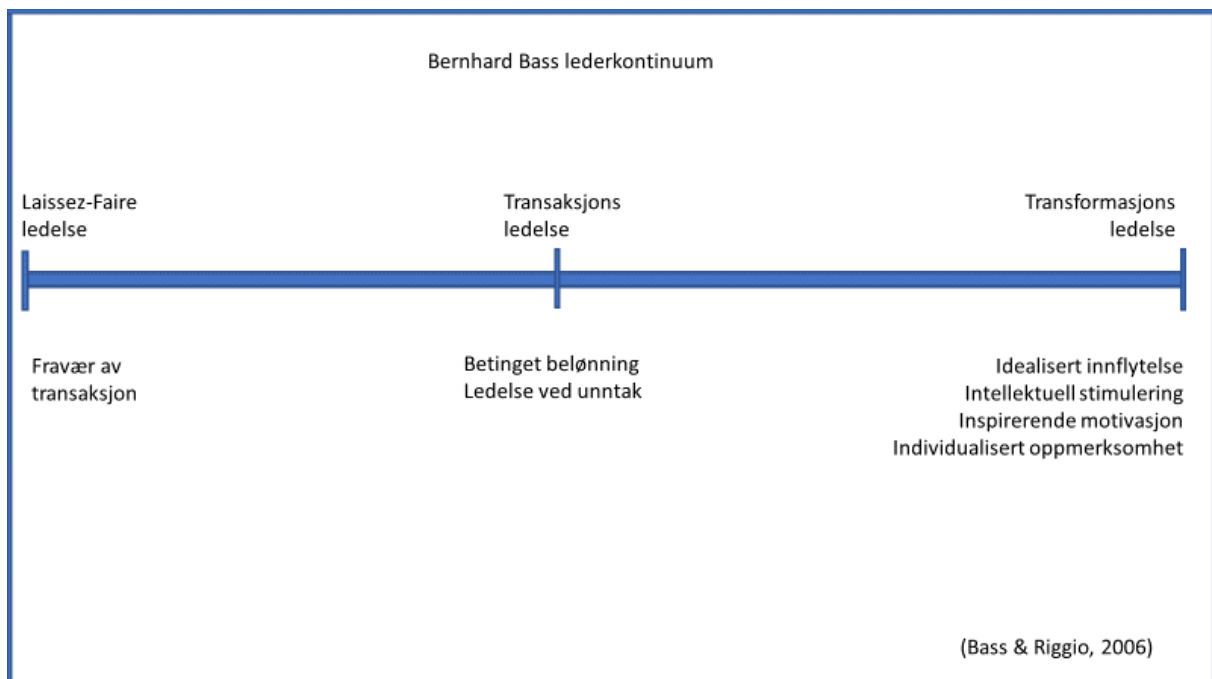
Det som er avgjørende for om en lykkes med å håndtere arbeidslivets stressorer er primært bestemt av styrken på individers og grupperes SOC. Styrken på SOC er formet av livserfaringer og kan styrkes eller svekkes av arbeidsmiljø og andre erfaringer (Antonovsky, 1987b, s. 165). Jo flere bevisste ressurser individet er i stand til å mobilisere, jo sterkere SOC. Med en sterk SOC vil en i større grad unngå stressorer eller oppleve at de stimuli man møter oppleves som utfordringer som er mulig å løse (Antonovsky, 1987b, s. 157). En sterk SOC vil igjen øke mobiliseringen av ressurser. Dette resulterer i en god sirkel mot bedret helse. SOC er ikke et personlighetstrekk eller mestringsstrategi, men en mestringsressurs og livsinnstilling (Antonovsky, 1987a, s.19). Nyere forskning bekrefter at SOC er en helsefremmende ressurs som styrker resiliens og utvikler positiv helse (Eriksson & Lindström, 2006).

Dimensjonene i SOC kan variere i styrke og har ulik betydning med hensyn til styrking av SOC. Sterk meningsfullhet kan kompensere for svak begripelighet og håndterbarhet. På samme måte svekker svak meningsfullhet opplevelsen av begripelighet og håndterbarhet (Antonovsky, 2012, s. 43). Ut fra dette synes meningsfullhet som den viktigste dimensjonen for utvikling av en sterk SOC.

Nyere forskning (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24) støtter påstanden om at stimuli er ambivalent og oppleves ulikt (Antonovsky, 1987b, s. 153). Noe som oppleves salutogent for én, kan være en negativ stressfaktor for andre. Ved at arbeidsoppgaver tilpasses den enkelte, økes sannsynligheten for opplevelse av mestring og indirekte styrking av SOC (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24). Hvis en organisasjon ønsker å bidra til styrking av medarbeidernes SOC, må leder kjenne sine medarbeidere for å avdekke divergerende opplevelse av stimuli og tilpasse oppgaver etter både medarbeideres og organisasjonens behov.

## 2.2. Bernhard Bass lederkontinuum

Bernhard Bass sitt lederkontinuum er en fullspekter ledelsesmodell som omfatter spennet av ledelsesteorier fra Laissez-faire-ledelse til transformasjonsledelse. Laissez-faire-ledelse også kalt «la-det-skure-ledelse», regnes som den svakeste form for ledelse. Transformasjonsledelse regnes som den sterkeste form for ledelse (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Dette ledelsesspekteret inndeles i syv typer lederaktiviteter: *Fravær av transaksjon, betinget belønning, ledelse ved unntak, individualiserte hensyn, inspirerende stimulering, intellektuell stimulering og idealisert innflytelse* (Bass & Riggio, 2006, s. 6) og blir illustrert i figuren under (Figur 1.)

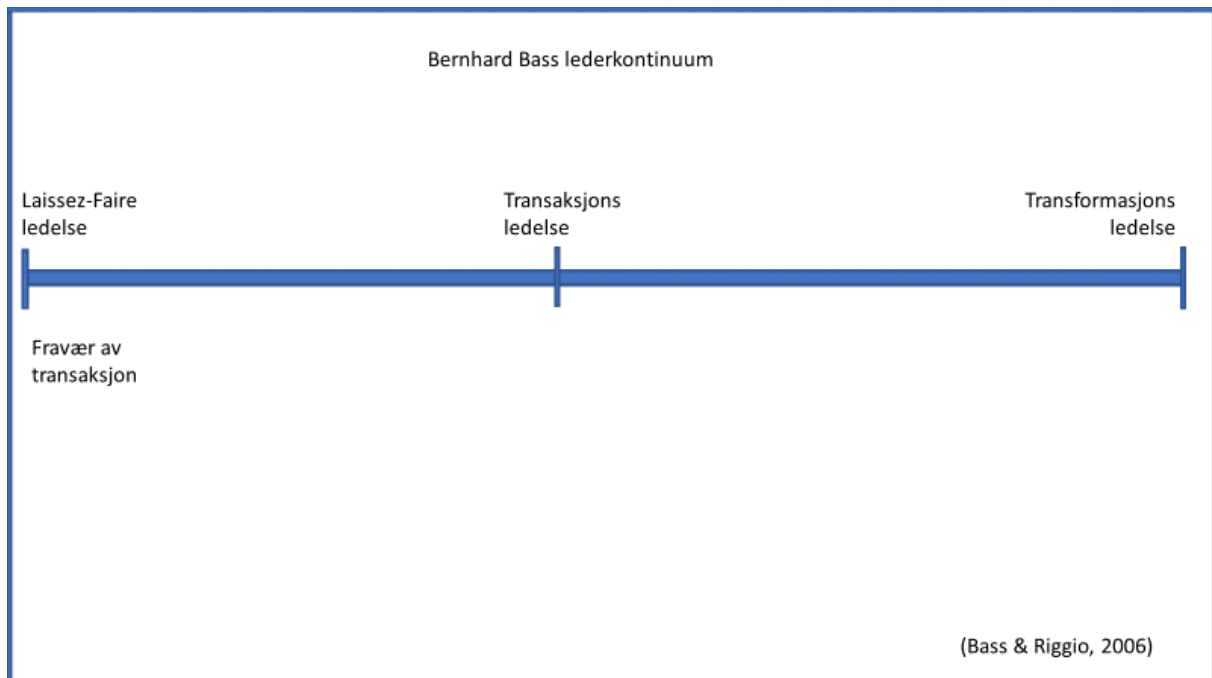


**Figur 1.** Bernhard Bass sitt fullspekter lederkontinuum (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

Ledere utøver både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, avhengig av kontekst (Bass, 1985, s. 26). Ledelsesteorier beskriver kjennetegn ved leder slik at den ene teorien skiller fra andre. Ingen leder er bare transaksjonsleder. Enhver leder lar det av og til skure. Mange ledere er i større eller mindre grad, transformasjonsledere. Som leder vil en ofte bevege seg langs lederkontinuumet og utøve ledelse i henhold til ulike teorier (Bass, 1985, s.26).

### 2.2.1. Laissez-faire-ledelse

Laissez-faire-ledelse ble først beskrevet som *en situasjon uten voksen deltakelse* (Lewin, Lippitt & White, 1939). Eksperimentet viste at fraværende leder var mer populær, men arbeidsmiljøet var preget at et høyt aggresjons- og konfliktnivå (Stogdill & Bass, 1981, s. 395). Teorien kjennetegnes ved at leder unngår å påvirke medarbeidernes arbeid på grunn av manglende tillit til egen evne til å lede (Stogdill & Bass, 1981, s. 394). Laissez-faire-ledelse blir karakterisert som både lav på oppgave- og produksjonsorientering og lav på medarbeiderorientering (Stoner, 1978). Laissez-faire-ledelse befinner seg lengst til venstre på Bass` s ledelseskontinuum, og kjennetegnes ved fravær av transaksjonsledelse (Stogdill & Bass, 1981, s. 395). Laissez-faire-ledelse illustreres i figuren under (Figur 2).



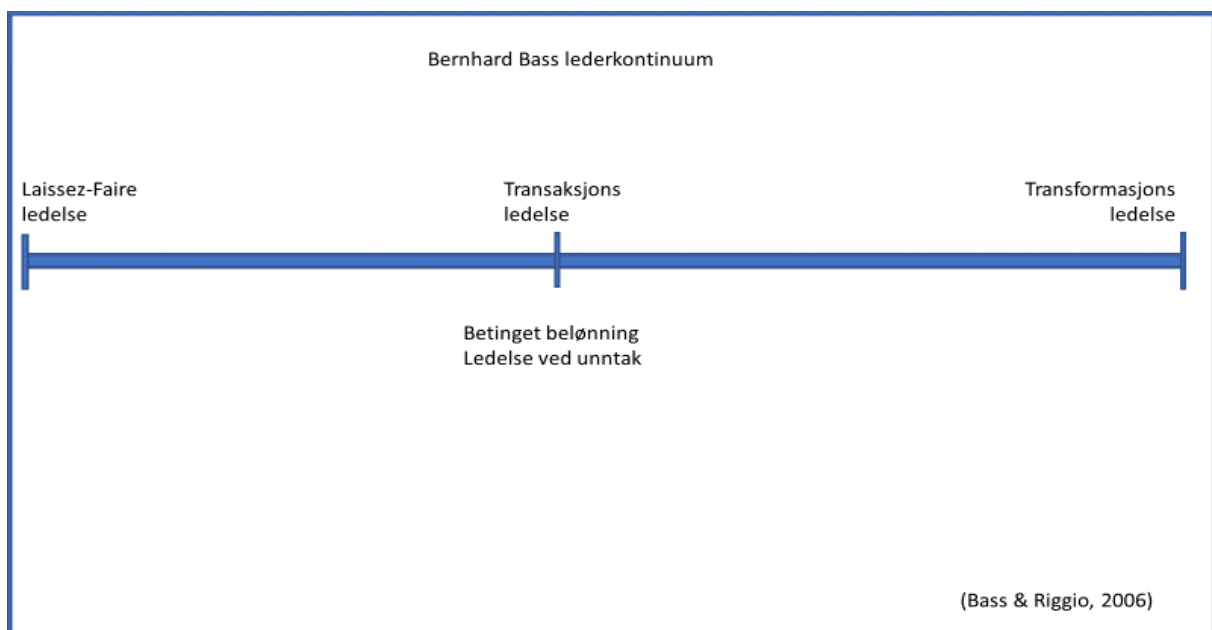
**Figur 2.** Laissez-faire-ledelse illustrert i Bernhard Bass` lederkontinuum (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

En Laissez-faire-leder er passiv og tar i liten grad del i det som er medarbeidernes utfordringer. Medarbeider overlates til seg selv med hensyn til både oppgaver og ansvar. Motivasjonen for dette kan være enten at leder mener at medarbeider klarer seg godt på egen hånd, eller at leder er likegyldig. Likegyldighet kan være manglende forståelse for betydningen av ledelse, eller at leder kun er leder i kraft av den autoritet tittelen gir (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471). Medarbeiderne rapporterer mindre fremgang mot målene og ytrer svake evalueringer av leder (Baumgartel, 1957). I gitte situasjoner kan imidlertid Laissez-faire-ledelse være hensiktsmessig (Bass & Riggio, 2006, s. 208).



## 2.2.2. Transaksjonsledelse

En transaksjonsleder vil være opptatt av å tilfredsstillere medarbeidernes behov ved et bytte. Det vil si et bytte av belønning mot ytte tjenester. Dette vil imidlertid begrense innsatsen, tilfredsstillelsen og hvor effektivt medarbeiderne vil jobbe mot organisasjonens mål (Yammarino, Bass, 1989, s. 23). Transaksjonsledelse defineres som oppskrift på middelmådighet (Bass, 1990). Du får bare akkurat det du har bedt om. Det er ingen forventning, invitasjon eller inspirasjon som tilsier at medarbeider gjør annet enn det som er avtalt. På Bernhard Bass sitt fullspektrumsmodell, befinner transaksjonsledelse seg på midten og illustreres i figuren under (Figur 3).



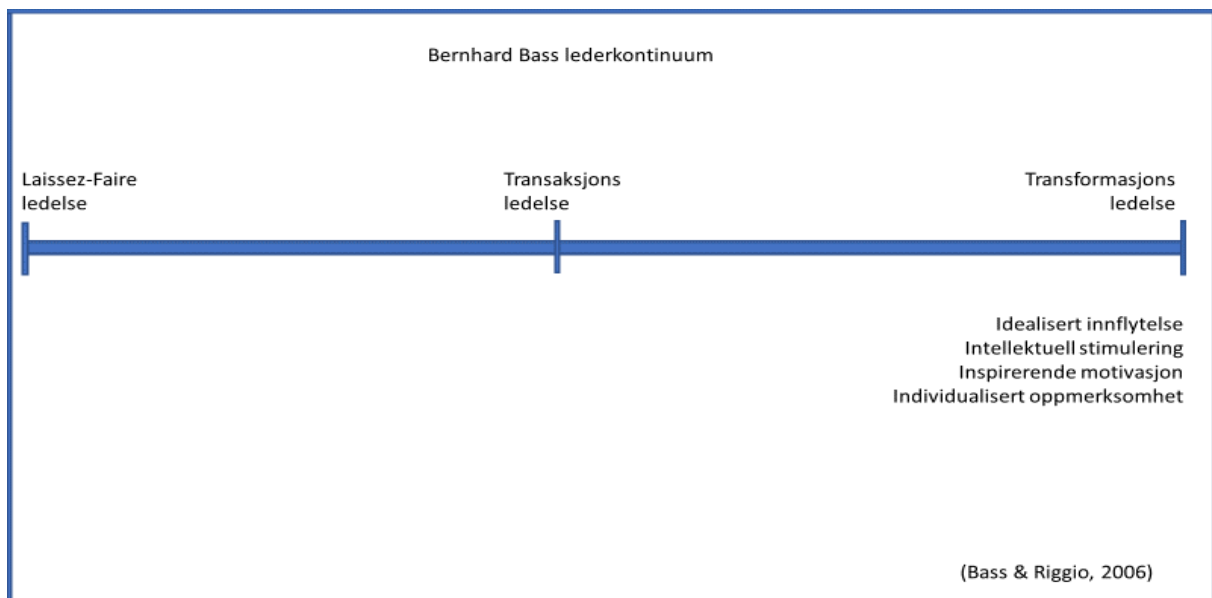
**Figur 3.** Transaksjonsledelse i Barnhard Bass sitt lederkontinuum (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

Det som kjennetegner transaksjonsledelse er *betinget belønning* og *ledelse ved unntak*. *Betinget belønning* betyr at leder gir goder, avhengig av hva medarbeideren bidrar med. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 470). Et eksempel kan være at en mottar en bestemt lønn for hver produserte enhet. *Ledelse ved unntak* er at leder aktiveres når medarbeideren ikke gjør det som er forventet. Leder korrigerer eller disiplinerer medarbeideren når jobben ikke utføres i henhold til avtale. Dette avdekkes enten aktivt ved at leder kontrollerer atferd og oppnådd produksjon – *Aktiv ledelse ved unntak*. *Passiv ledelse ved unntak* er når leder gjøres oppmerksom på uhensiktsmessig atferd eller prestasjon av andre og korrigerer eller disiplinerer medarbeideren etter at en er blitt gjort oppmerksom på dette (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 470). Aktiv ledelse er kun forbundet med korrektiv eller sanksjoner. I motsetning til transaksjonsledere som

møter medarbeidernes umiddelbare behov, evner transformasjonslederen å avdekke sterke, underliggende, latente behov (Bass, 1985, s.17). Om transaksjon eller transformasjonsledelse er suksessfull og effektiv avhenger til en viss grad av kontekst: organisasjonen, oppgaver og mål involvert og fordeling av makt mellom leder og medarbeidere (Bass & Riggio, 2006, s. 27).

### 2.2.3. Transformasjonsledelse

En transformasjonsleder vil tilstrebe å møte medarbeiderens behov for utvikling og selvrealisering (Bass, 1985, s. 15). I følge Maslow har vi alle hieriarkiske behov. Bare hvis lavere nivå av behov for trygghet og mat er tilfredsstilt, vil en tilstrebe et høyere nivå av behov. Behov på høyere nivå kan være behov for utfordringer og anerkjennelse. *Selvaktualisering* regnes som det høyeste nivå i Maslow's behovspyramide (Maslow, 1954, s.199). En transformasjonsleder er en leder som motiverer medarbeiderne til å gjøre mer enn de opprinnelig hadde tenkt (Bass, 1985, s. 20). For å oppnå dette, er det avgjørende at leder er bevisst den hieriarkiske oppbyggingen av behov blant medarbeiderne (Bass, 1985, s. 15). Det som kjennetegner transformasjonsledelse er at leder og medarbeider ut fra organisasjonens målsettinger, klarer å omforme en idè til felles handling. Lederen klarer å snu fokus fra snevre egeninteresser til et kollektivt engasjement hvor alle bidrar (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). På Bernhard Bass sitt lederkontinuum befinner transformasjonsledelse seg lengst til høyre (Bass & Riggio, 2006, s. 9) og illustreres i figuren under (Figur 4).



**Figur 4.** Transformasjonsledelse i Bernhard Bass sitt lederkontinuum (Bass & Riggio, 2006, s. 9).

Transformasjonsledelse omfatter de fire elementene *inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individualisert oppmerksomhet og idealisert innflytelse* (Bass, 1985, s. 99).

*Inspirerende motivasjon* kjennetegnes ved at leder er flink til å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Lederen lykkes i å øke bevisstheten blant medarbeiderne om organisasjonens målsettinger (Bass, 1985, s. 17). *Intellektuell stimulering* vil si at leder stimulerer og støtter utvikling av medarbeiderne (Bass, 1985, s. 98; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Intellektuell stimulering fra leder bidrar til økt konseptualisering, begripelighet og dømmekraft blant medarbeiderne (Bass, 1985, s. 99). *Individualisert oppmerksomhet* betyr at leder ivaretar medarbeideren ved å møte behovene til den enkelte og er anerkjennende (Bass, 1985, s. 81; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Det er ofte en sterk emosjonell tilknytning mellom medarbeider og leder (Bass, 1985, s. 31). *Idealisert innflytelse* regnes for å være den sterkeste form for ledelse og kalles også karismatisk ledelse. Leder er en tydelig rollemodell som medarbeiderne ønsker å følge. Karisma gjelder ikke bare i ekstraordinære situasjoner, men er en latent og viktig faktor innen mange leder- medarbeider relasjoner (Bass, 1985, s. 39; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469).

Transformasjonsledere er bevisst både medarbeideres behov og organisasjonens behov og utøver alle syv lederaktiviteter ut fra hva som vurderes hensiktsmessig (Bass, 1985, s. 26). Alle syv lederaktiviteter er illustrert i Figur 1 (side 9).

Transformasjonsledere evner å bygge sterk forpliktelse og lojalitet. Ved å bygge på tillit og fremme selvfølelse og self-efficacy, skapes mer fornøyde medarbeidere som er mer tilfredse med kvaliteten på lederskapet enn medarbeidere av ikke-transformasjonsledere. Transformasjonsledere vil med større grad av sannsynlighet enn transaksjonsledere, bli vurdert av sine kolleger og medarbeidere som effektive ledere som de er fornøyd med (Bass, 1990). Transformasjonsledelse korrelerer med høy prestasjon og gode økonomiske resultater. Transformasjonsledere har bedre relasjoner med sine medarbeidere og bidrar til organisasjonens beste i større grad enn transaksjonsledere. Medarbeidere bekrefter at de selv gir det lille ekstra når også leder gjør det (Bass, 1990).

### 2.3. Selvlederteorien

Selvlederteorien beskriver en distansert, men deltakende leder. I de fleste ledelsesteorier, har leder stått som den sentrale aktøren. Lederen er planlegger og beslutningstaker. Næringslivet kjennetegnes i dag av medarbeidere med svært høy kompetanse som i større grad, forventer å

styre seg selv. Selvledelse er mest aktuelt i organisasjoner med høykompetente medarbeidere og hvor leder er innstilt på å tenke en ny form for ledelse (Martinsen, et.al, 2015, s. 361). Medarbeidere innen dette perspektivet blir aktive og medansvarlige med hensyn til planlegging, beslutningstaking og evaluering. Dette gir handlingsrom og ansvar. Lederens rolle blir en koordinator med behov for relasjonskompetanse. Det vil si å kunne lytte, veilede og støtte (Martinsen, 2015, s. 362).

Denne type ledelse betinger opplæring av medarbeiderne i kognitive strategier, belønningsstrategier og atferdstrategier. Overordnede ledelsesfunksjoner utformes som myndiggjørende ledelse. Selvledelse blir en syntese av ulike psykologiske teorier. Det teoretiske grunnlaget for selvledelse bygger på teorier om motivasjon og læring. Selvledelsesteorien vektlegger betydningen av å fokusere på arbeidsoppgaver som er interessante og som igjen kan bidra til selvopplevd mestringsevne (Martinsen, 2015, s. 363).

Selvledelsens potensial er størst for kreative, intellektuelle og analytiske oppgaver (Manz & Sims, 1980). Forutsetninger for å innføre selvledelse er at medarbeiderne har høy kompetanse og er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet. Det forutsettes at medarbeideren har et forpliktet forhold til arbeidsplassen og arbeidsgiver. Medarbeideren bør ha en følelsesmessig forpliktelse, et sterkt engasjement for oppgaven og et ønske om autonomi i arbeidet (Martinsen, 2015, s. 364).

## 2.4. Litteraturgjennomgang

### 2.4.1. Helsefremmende arbeidsplasser

Forskning på helsefremmende arbeidsplasser med fokus på ressurser, var mindre utbredt enn fokus på risikofaktorer (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein 2012; Rongen, Robroek, van Lenthe & Burdorf, 2013; Torp, Grimsmo, Hagen, Duran & Gudbergsson, 2013). Innen forskning på helsefremmende arbeidsplasser, ble arbeidsplassen i hovedsak nyttet som en hensiktsmessig arena for å påvirke medarbeidernes atferd relatert til livsstilssykdommer (Torp, Vinje, Kokko, & Ringsberg, 2014). Som en parallell til risikoreducerende tiltak, bør de positive aspektene ved arbeidsplasser bli styrket, slik at man beholder og bedrer helsen blant de tilsatte. Flere studier så en sammenheng mellom positive helsefaktorer og produktivitet og foreslo at positive helsefaktorer blir implementert i utvikling av helsefremmende arbeidsplasser (Nilsson, Andersson, Ejlertsson &

Troein 2012, s. 157; Torp, Grimsmo, Hagen, Duran & Gudbergsson, 2013; Torp, Vinje, Kokko, & Ringsberg, 2014; Nielsen, et. al, 2017, s.116). Det ble argumentert for at arbeid er nøkkelen til vekst og suksess når medarbeiderne opplever mestring og sammenheng (Di Fabio, 2017, s. 2).

Oppsummert forskning undersøkte i hvilken grad nordisk helsefremmende forskning har hatt en helhetlig tilnærming, hvor fokus på ledelse og økonomisk effektivitet har vært inkludert (Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien & Torp, 2017). Kun et studie (Bäckström, Lagrosen & Eriksson, 2014) omfattet lederskapstilnærming ved å fokusere på lederskapskultur i tillegg til helseintervensjon. Det ble foreslått at fremtidig forskning på helsefremmende arbeidsplasser i Norden bør integrere helsefremming og økonomisk effektivitet i større grad slik at forskningen bidrar til samfunnsmessig effektivitet og bærekraft (Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien & Torp, 2017).

#### 2.4.2. Salutogenese relatert til arbeidsliv

For å fremme helse på arbeidsplasser, ble det foreslått av flere forskningsrapporter at man bør øke den salutogene kapasiteten (Cilliers & Kossuth; 2002, Mayer & Krause, 2011, s. 496; Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 4). Salutogen kapasitetsbygging er å utforske og mobilisere ressurser for å få til bevegelse mot opplevelse av god helse og well-being (Vinje & Ausland, 2013). Det organisatoriske klima og det psykososiale arbeidsmiljø korrelerer signifikant med SOC. For å bedre det psykososiale arbeidsmiljø var forslaget at man øker den salutogene kapasiteten blant stab og ledere (Cilliers & Kossuth, 2002).

En så imidlertid divergerende mønstre hvor ressursenes betydning for well-being ble vurdert ulikt blant medarbeiderne. Den divergerende responsen kan tyde på at individer har ulike behov når det gjelder helsefremmende ressurser. De ulike ressursene var ikke positive eller negative, men avhengig av individets ressurser, robusthet, SOC og selvbevissthet. Awareness og matching av oppgaver mot hver enkelt medarbeider kan være nødvendig hvis man skal oppleve arbeidsplassen som helsefremmende (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24).

Arbeidsplassen var en viktig arena for å styrke den enkeltes helse og well-being. Hvis ansatte var oppmerksom på hvilke faktorer som påvirker dem positivt, vil sannsynligheten for at de blir identifisert i fremtiden, også øke (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012). Forfatterne konkluderte med at deres studie bidro til helsefremmede arbeidslivsforskning ved å presentere en ny mulighet til å utforske og forstå hvilke karakteristikk ved arbeidsplasser som var

ressurser (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012). Norske forskere fremhevet at nærværsfaktorer bygger salutogen kapasitet og har implikasjoner på helsen (Vinje & Ausland, 2013, s. 812).

### 2.4.3. Sense of Coherence relatert til arbeid

Oppsummert forskning på SOC dokumenterte dens betydning i arbeidslivssammenheng (Mayer & Krause, 2011, s. 496). SOC var en helseressurs, mer enn en bestemt mestringsstrategi. Personer med en sterk SOC kan ha en mengde strategier som blir nyttet fleksibelt (Feldt, 1997). En sterk SOC har betydning fordi det påvirker hvordan man erfarer og forstår sine omgivelser. Funnene tydet på at SOC er relatert til well-being uavhengig av stressorer i omgivelsene (Feldt, 1997). Om jobbkarakteristikk var patogene eller salutogene, var avhengig av sterk eller svak SOC. Studien bekreftet den direkte effekten SOC har på well-being. Indirekte var det støtte for at de med en sterk SOC mestret utfordringer bedre. De med svak SOC var mer følsom for de sosiale relasjonene. Deres opplevelse av well-being var i større grad, avhengig av gode sosiale relasjoner (Feldt, 1997). Ledere med sterk SOC bidro til en solid basis for effektiv lederskap og støttende organisasjoner (Cilliers & Kossuth, 2002). Oppsummert forskning på SOC i arbeidslivssammenheng indikerte at SOC relaterte positivt til jobbingasjement, jobbforpliktelse, jobbtilfredshet, generell well-being, stresshåndtering og endring. SOC relaterte negativt til burnout, jobbstress og depresjon (Mayer & Krause, 2011). Faktorer viktig for medarbeidere, kan kategoriseres under de tre SOC komponentene begripelig, håndterlig og meningsfull. SOC komponentene kan være utgangspunkt for drøfting av konkrete jobbrelaterte faktorer og prosesser (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein 2012, s.164).

### 2.4.4. Helsefremmende ledelse

Helsefremmende ledelse var demokratisk og støttende ledelse hvor leder søkte å inspirere og motivere sine medarbeidere. Det ble uttrykt behov for mer forskning på hvordan ledere lykkes i å skape helsefremmende arbeidsplasser og friske medarbeidere (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016). Organisasjoner kan øke medarbeideres well-being og arbeidsinnsats ved å intervensere med ressurser på alle nivå i organisasjonen. Men helsefremmende forskning bidro ikke med retningslinjer eller forslag til hvordan organisasjoner kan fremme produktivitet og well-being blant medarbeiderne (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016; Nielsen, et. al, 2017). Transformasjonsledelse ble nevnt som relevant lederskapsteori for helsefremmende ledelse (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016; Nielsen, et.al, 2017).

#### 2.4.5. Ledelsesforskning

Transformasjonsledelse var den lederteorien som har dominert forskningsfeltet siden 1990 og er den ledertilnærmingen som mest sannsynlig vil redusere utbrenthet og være positivt assosiert med medarbeideres well-being (Arnold & Chen, 2017). Det ble imidlertid avdekket en kompleksitet som må adresseres. Forfatterne antydte at transformasjonsledere som forlanger mer enn man kan forvente, gjerne gjør det på bekostning av medarbeidernes helse. De konkluderte med at dette er et felt som er verdt å forske videre på siden det har implikasjoner for både organisasjoner og enkeltindivid. Lederopplæring kan dermed bli en helsefremmende strategi (Arnold & Chen, 2017).

Laissez-faire-ledelse ble definert som destruktivt lederskap og et betydelig og alvorlig problem i arbeidslivet. Et studie fra norsk arbeidsliv viste at Laissez-faire-ledelse er et av flere destruktive lederatferder, men den som forekommer hyppigst (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Destruktiv lederatferd ble definert som en systematisk og gjentakende lederatferd som truer og undergraver organisasjonens interesser inkludert medarbeidernes motivasjon og well-being (Einarsen, Aasland & Skogstrand, 2007).

#### 2.4.6. Egen refleksjon om tidligere forskning

Fra et medarbeiderperspektiv, vurderes kvaliteter ved leder som viktige. Lederatferd har betydning for medarbeideres helse, fravær, nærvær og produktivitet (Vinje & Ausland, 2013). Den nevnte studien identifiserte salutogene nærværskvaliteter som samsvarte med Sense of Coherence tre dimensjoner (Antonovsky, 1987, s. 19). Nærværskvaliteter som styrker begripelighet var tilrettelegging av leder, yte gode tjenester og refleksjon. Mestring, ekspertise og tilrettelegging styrket håndterbarhet. Tydelig ledelse, ledernærvær, opplevelse av nytte, og arbeidsglede styrket meningsfulldimensjonen (Vinje & Ausland, 2013, s. 817).

Forskning viser at fravær av ledelse er helseskadelig (Einarsen, Aasland & Skogstrand, 2007). Identifisering av kvaliteter i et helsefremmende arbeidsliv (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012) er viktige funn som har implikasjoner for utøvelse av ledelse. Medarbeidere responderer ulikt på de forskjellige ressursene. Det betyr at leder må kjenne sine medarbeidere slik at arbeidssituasjonen blir tilpasset den enkelte. Hvordan leder forstår sin rolle og i hvilken grad leder involverer seg med medarbeiderne, er derfor viktig for å ivareta det helsefremmende perspektivet.

Litteratursøk og litteraturgjennomgangen viser imidlertid at det mangler forskning på leders rolle i utvikling av medarbeideres SOC. Tidligere forskning fokuserte på leder sin SOC og dens betydning for utvikling av støttende organisasjoner (Cilliers & Kossuth, 2002) og hvordan medarbeiderne selv kan øke egen SOC (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012, s.164). Hvilken rolle leder har i å implementere eller fremme salutogene kvaliteter på arbeidsplassen har ikke hatt fokus. Det er leder som har makt til å påvirke tilgang til ressurser og er en av de viktigste driveren i utvikling av arbeidsplassen (Roland & Westergård, 2015, s. 32). I arbeidslivet er det vel så viktig med fokus på hvordan leder kan bidra til utvikling av medarbeidernes SOC.

Flere forskerteam argumenterer for at helsefremmende arbeidsplasser burde inkludere positive helsefaktorer for en bærekraftig produksjon (Vinje, Torp, 2014; Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016). Ved å se medarbeidernes helse i sammenheng med produksjon og prestasjon, vil tverrfaglig forskning mellom helsefremmende arbeid, helsepsykologi og arbeidslivspsykologi være en naturlig konsekvens. Viktige spørsmål er å se på hvordan organisasjon og leder må forholde seg til medarbeideren for å ivareta begge perspektivene. Hva er det som kjennetegner en leder som sørger for helsefremmende prosesser? Organisasjonskultur og struktur er rammene for salutogene kvaliteter. Medarbeiderne besitter ofte viktig kompetanse som gjør dem til organisasjonens viktigste ressurs med større makt enn tidligere. At medarbeideren har det bra på jobb og får muligheten til å blomstre og utvikle seg er avgjørende. Men tilrettelegging for medarbeiderne må likevel være et middel for å nå organisasjonens mål. Derfor er det så viktig å identifisere de helsefremmende faktorene som fremmer måloppnåelse for organisasjonen i tillegg til ivaretagelse av medarbeiderne.

## 2.5. Forskningsgap

Flere forskere ser linken mellom ledelse, well-being og produktivitet (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016, s. 943; Di Fabio, 2017, s. 4), men påpeker at det ikke er utviklet retningslinjer eller forslag til hvordan organisasjoner kan fremme produktivitet og well-being blant medarbeiderne (Nielsen, et.al, 2017, s.101). Forskere anerkjenner betydningen av mange salutogene kvaliteter for utvikling av well-being og etterlyser lederskap som fremmer både individ og organisasjon (Di Fabio, 2017). Videre forskning på transformasjonsledelse kan bidra til at lederopplæring vurderes som hensiktsmessig i forhold til bedret helse (Arnold & Chen, 2017). Dette bekrefter relevansen av å se salutogenese i forhold til transformasjonsledelse.



Å se ledelsesteorier i et salutogent perspektiv kan bidra til å koble utvikling av well-being og ledelse. SOC er ikke tidligere nyttet som rammeverk i forhold til ledelses-relaterte ressurser. Ressurser relatert til lederrollen vurderes relevant og nyttig når fokus er utvikling av tilfredse medarbeidere. Tidligere forskning inviterer til å studere kjente ledelsesteorier i lys av SOC.

### **3. Hensikt og problemstilling**

Aaron Antonovsky har argumentert for å anvende SOC som begrep relatert til arbeidshelse. Arbeidsmiljøet bør være organisert slik at det legges til rette for styrking av den enkeltes SOC ved at oppgavene bør være meningsfulle. Arbeidsoppgavene bør være tilrettelagt slik at de er håndterlige og den enkelte ser seg selv i en utvidet sammenheng (Antonovsky, 1987, s.111). Teorien tilbyr imidlertid ikke strategier eller verktøy for implementering av helsefremmende faktorer i arbeidsmiljøene (Nielsen, et.al, 2017, s.101). Å undersøke hvilke ledelsesteorier og lederatferd som i tillegg til måloppnåelse for organisasjonen faktisk fremmer arbeidstakers helse, vil være viktig kunnskap i utvikling og implementering av helsefremmende arbeidsplasser.

#### **3.1. Hensikt**

Hensikten med studien er å undersøke om ledelsesteorier har elementer som styrker den enkeltes SOC og følgelig bidrar til positiv utvikling av både medarbeider og bedrift. Det innebærer å finne lederskapstenkning og lederaktiviteter som går hånd i hånd med folkehelsestenkningen. I vår streben etter å implementere helse på mange av livets arenaer slik folkehelseloven (2012) krever, foreslås en tverrfaglig tilnærming hvor vi bygger på relevant forskning. Et utvalg ledelsesteorier analyseres i lys av salutogenesens SOC og vurderes i forhold til sitt helsefremmende potensial. Denne studien vil dokumentere i hvilken grad, og på hvilken måte salutogenese er innarbeidet i ledelsesteoriene. Funnene er ment å bidra til anbefalinger om foretrukken lederatferd når medarbeideres helse og utvikling er tema og i fokus.

#### **3.2. Problemstilling**

Å fremme medarbeideres helse på arbeidsplasser har implikasjoner for både organisasjonens produktivitet og medarbeidernes trivsel og well-being. Helsefremmende arbeid på arbeidsplassen krever lederskap som også tar hensyn til medarbeidernes helse. Det er følgelig to perspektiver som bør ses i en sammenheng: Ledelsesteorier og teorier om helsefremmende arbeid.

Denne studien vil undersøke i hvilken grad ulike ledelsesteorier kan kobles til Antonovskys teori om salutogenese. SOC med sine nøkkelkonsept begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet, anvendes i analysen av ledelsesteoriene for å identifisere salutogene kvaliteter. For å sikre et representativt utvalg av ledelsesteorier, velges selvledelsesteorien samt teorier med ulik plassering på Bernhard Bass sitt ledelseskontinuum; Laissez-faire-ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Problemstillingen reiser et viktig spørsmål:

### 3.3. Forskningsspørsmålet

I hvilken grad beskriver kjente ledelsesteorier lederatferd som direkte eller indirekte, har potensial til å styrke medarbeidernes SOC?

## 4. Metode

I dette kapitlet vil det innledningsvis gjøres rede for hvilken metode og design som ble valgt for denne studien. De respektive valg begrunnes og utvalg av datamateriale forklares. Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for studien vil bli beskrevet. Studiens design viser hvordan analysen ble gjennomført. En pilotstudie er beskrevet, evaluert og innlemmet som en teori for analyse. Avslutningsvis drøftes hvilke avgrensninger og etiske betraktninger som er gjort.

### 4.1. Valg av metode

Forskningsspørsmålet for studien er å utforske i hvilken grad ulike ledelsesteorier beskriver lederaktiviteter som bidrar til utvikling av medarbeiderens SOC. Problemstillingen er utfra beskrevne kjennetegn, en kvalitativ problemstilling. Til en kvalitativ problemstilling velges en kvalitativ forskningsmetode (Thagaard, 2013, s. 49). I denne studien skal ledelsesteorier analyseres i lys av SOC, som antas å være et annet perspektiv enn det de opprinnelig er utformet for. Ledelsesteorier har primært fokus på å nå organisasjonens målsettinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 451). Ledelsesteorier er utviklet i den hensikt å beskrive strategier for hvordan organisasjoner kan nå sine mål og perspektivet er følgelig primært organisasjonens. Her vil teoriene leses, analyseres og fortolkes med medarbeiders perspektiv for øye. Ved å analysere teoriene i dette perspektivet, utvides meningsinnholdet og en vil kunne oppnå en økt forståelse.

Kvalitative metoder er intervju, observasjon, dokumentanalyse og anvendelse av audiovisuelle data (Thagaard, 2013, s.13). Studien skal vurdere de ulike ledelsesteoriene ut fra et helsefremmende perspektiv og dermed være et verktøy i utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Tilgjengelig data i form av vitenskapelige artikler og bøker som beskriver og dokumenterer teoriene, vil være adekvat materiale for analyse. Fagbøker som er vurdert til å være av høy kvalitet, vil være et utgangspunkt for metaanalyse og kilde til referanser og opprinnelige artikler. Dokumentanalyse og tematisk nettverksanalyse vurderes som mest hensiktsmessig metode.

### 4.1.1. Dokumentanalyse

Dokumenter er skriftlig kommunikasjon. Det vil si skrevne tekster som har til hensikt å formidle et budskap. Det ser ikke ut til å være en entydig definisjon på hva et *dokument* er og med den teknologiutvikling vi har idag, er det sannsynligvis et begrep som vil være i stadig endring. Eksempler på dokumenter er aviser, faglitteratur, forskningsrapporter, skjønnlitteratur, biografier, brev og offentlige dokumenter (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010, s. 37).

Dokumentanalyse er analyse av innholdet i tekster og er en nødvendig kilde til forskning. Den mest elementære dokumentanalyse er kildekritikk som er en systematisk skepsis til både forfatter, tema og innhold (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010, s. 53). Når *dokumenter* omfatter så mange ulike former, må analysen tilpasses problemstilling og dokument. Dokumenter som skal analyseres vurderes etter minst fire kriterier for å sikre kvalitet. Dokumentet må være autentisk, troverdig, representativt og betydelig i forhold til forskningsspørsmålet (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010, s. 53). For å sikre økt kredibilitet, vil det tilstrebes flere referanser til hver teori slik at funn kan trianguleres (Malterud, 2001). Å triangulere vil si at funn bekreftes av annen forskning. Lærebøker er preget av forfatterens forståelse av teorien. For å sikre minst mulig for-fortolkning, analyseres de originale teoriene (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010, s. 55). Lærebøker som er vurdert autentiske, troverdige, representative og betydelige, har en viktig funksjon ved at de er grunnlag for metaanalyse og ofte henviser til de opprinnelige kildene.

### 4.1.2. Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for kvalitativ metode

Fenomenologi er beskrivelse av det levde liv hvor den subjektive opplevelsen er sentral. Realiteten er slik den enkelte opplever den (Thagaard, 2013, s. 40). Hermeneutikk er en tilnærming hvor det ikke er en sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere måter og nivå. Mening som ilegges fenomenet må forstås ut fra sin kontekst. Vi ser fenomen i en utvidet sammenheng og forstår delene i lys av helheten. Fortolkning er viktig og all forståelse er ut fra en forforståelse (Thagaard, 2013, s. 41). Forskeren fortolker en virkelighet som allerede er tolket av kilden. Hermeneutikk har tre nivå. Enkel hermeneutikk er individets tolkning av seg selv i sin virkelighet (A). Dobbel hermeneutikk (B) er forskerens tolkning av (A). Trippel hermeneutikk er en kritisk tolkning av samfunnsforholdene som påvirker (A) og (B), i et meta perspektiv. Trippel hermeneutikk kalles også Kritisk teori (Thagaard, 2013, s. 43). Min tolkning i denne studien vil være preget av både et økonomisk og administrativt perspektiv, men også en helsefremmende forståelse. Ledelsesteorier fortolkes på bakgrunn av hvordan aktiviteten til leder påvirker medarbeiderens helse. Helseperspektivet tolkes i lys av salutogenese.

Lederaktiviteter fortolkes i forhold til om de kan defineres som ressurs og helsefremmende eller belastende for medarbeideren.

### 4.1.3. Forforståelse

Litteraturstudier hviler på forskerens forforståelse av de respektive fagområdene og avhenger av hvor godt de ulike fagene er forstått. Det er viktig at eget perspektiv bevisstgjøres i forkant (Thagaard, 2013, s. 42). Som masterstudent i helsefremmende arbeid og økonom med fordypning innen ledelse og organisasjonsutvikling, har jeg en bakgrunn som gjør det interessant å se ledelsesteori i lys av salutogenese. Men det gjør at jeg allerede har en forforståelse som preger mitt perspektiv. Som medarbeider har jeg undret meg over hvor ulikt ledere forstår sin rolle og hva som driver kolleger til å prestere. Som leder har jeg vært bevisst balansen mellom prestasjon og well-being blant mine medarbeidere og hvor utfordrende det kan være å finne den. Jeg har undret meg over hvem som står i stormen over tid og hvem som ikke gjør det. Perspektivet til organisasjonen er vel så viktig som individperspektivet når vi skal utvikle helsefremmende organisasjoner. For et bærekraftig arbeidsliv, må begge perspektiv ivaretas.

Min forforståelse tilsier at vi vil finne ulikheter mellom teoriene og kunne skille dem fra hverandre ut fra salutogene kvaliteter. Ved å analysere ledelsesteorier i lys av SOC, tror jeg vi vil finne ledelsesteorier som er mer helsefremmende enn andre.

## 4.2. Datainnsamling

### 4.2.1. Litteratursøk

Litteratursøk er nødvendig for å få en oversikt over og kunnskap om, valgt forskningsområde. Det er avgjørende å ha en oversikt over forskningsfeltet og om mulig, finne forskningsgap. Litteratursøket er viktig for å få nødvendig dybdekunnskap (Malterud, 2001, s. 485). Detaljert litteratursøk foreligger som vedlegg A. Jeg søkte innledningsvis på Web of science, Oria og Google scholar. Jeg søkte etter relevant litteratur i litteraturlister til fag på masterstudiet. Søkeord på norsk gav begrenset funn. Søkeord var *Salutogenesis, Health Promotion, leadership* og *well-being, transformational leadership*, hver for seg og i kombinasjon.

«Health Promotion» AND «Leadership» begrenset til fagfelleverderte artikler etter år 2000 gav 43 treff. «Health Promoting» AND «Leadership de siste 10 årene gav 25 treff og resulterte i mange relevante artikler som er referert til i *tidligere forskning*.

Seleksjon av ledelsesteorier startet med en gjennomgang av to anerkjente fagbøker (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Martinsen, 2015). De gav et metaperspektiv på relevante ledelsesteorier samt referanser til de opprinnelige kildene. De henviste til *Management* (Stoner, 1978), *Leadership* (Burns, 1978), *Stogdill's Handbook of leadership* (Stogdill & Bass, 1981) og *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Bass, 1985). Fullspektrumsmodellen til Bernhard Bass er et ledende paradigme innen ledelsesforskning og er av den grunn et utgangspunkt for valg av ledelsesteorier (Bass & Riggio, 2006, s. 9). Videre søk ble gjort på Oria og Google Scholar. De spesifikke ledelsesteoriene som ble valgt ble *Transformational leadership*, *transactional leadership* og *Laissez-faire leadership*. *Self-management* ble valgt fordi det er en teori som synes populær i dagens arbeidsliv. Se bakgrunn for utvalg 4.2.3. Fagbøkene gav referanser til de opprinnelige artiklene som beskrev ledelsesteoriene. Med et unntak, er det de opprinnelige publikasjonene som ble brukt til analyse. For nærmere begrunnelse, se 4.2.4.

#### 4.2.2. Utvalg

Et viktig prinsipp i kvalitativ metode er at utvalget er representativt til å utforske problemstillingen og de analytiske målene med studien. Vi skal i dybden og utforske detaljert. En retningslinje er at utvalget ikke må være større enn at man rekker å gå i dybden på en grundig måte. Tid og ressurser vil sette grenser for utvalgets størrelse (Thagaard, 2013, s. 65). For triangulering nyttes minst to kilder (Malterud, 2002).

Som kilde til kjente lederteorier og opprinnelige referanser, velges fagbøker innen ledelse og organisasjonsutvikling. *Psykologi i organisasjon og ledelse* kom i 2015 med sin 5. utgave (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Boken er utgitt på fagbokforlaget og er registrert i Oria. *Perspektiver på ledelse* kom i 4. utgave i 2015 på Gyldendal akademiske forlag (Martinsen, 2015). Begge bøkene omtaler og beskriver aktuelle og relevante ledelsesteorier. De er valgt til pensum for økonomistudentene ved anerkjente høyskoler og anses å være representative og betydelige. Disse to fagbøkene gir en god oversikt over ledelsesfeltet og er grunnlaget for metaanalysen. Fagbøkene henviser til de opprinnelige artiklene hvor teoriene er beskrevet, og velges til analyse. De vurderes autentiske og troverdige.

### 4.2.3. Utvalg av ledelsesteorier

Det finnes et mangfold av teorier som beskriver strategier for ledelse. Skal det være et godt utvalg av høy kvalitet, må det være representativt (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010 s. 55). Bernhard Bass sitt lederkontinuum er en fullspekter ledelsesmodell som omfatter spennet av ledelsesteorier fra *Laissez-faire-ledelse* til transformasjonsledelse. Fullspektrumsmodellen er det ledende paradigme innen ledelsesforskning (Bass & Riggio, 2006, s. 9) og vurderes å være autentisk og betydelig og illustreres i Figur 1 (side 9).

Et representativt utvalg vil være når ulikheter i teoriene trer tydelig frem. Derfor velges teorier som representerer hele spekteret av kontinuumet. *Laissez-faire-ledelse* kalles også «la-det-skure-ledelse», og regnes som den svakeste form for ledelse (Bass & Riggio, 2006, s. 9). *Laissez-faire-ledelse* representerer det ene ytterpunktet på kontinuumet. *Transformasjonsledelse* representerer det andre ytterpunktet og regnes som den sterkeste formen for ledelse. Den representerer derfor noe svært ulikt *Laissez-faire-ledelse* og må av den grunn, være med i utvalget. *Transaksjonsledelse* er i sentrum av kontinuumet og representerer en tradisjonell form for ledelse som antas å ha stor utbredelse (Bass & Riggio, 2006, s. 8). Nye trekk ved arbeidslivet er at godt utdannede mennesker mangler leder med ekspertkompetanse og leder i stor grad seg selv. *Selvledelse* er derfor en interessant teori som på mange måter, skiller seg fra annen ledelsesteori. Ledelsesteoriene som skal analyseres må være autentiske, troverdige og betydelige. Alle nevnte teorier er forsket på i et betydelig omfang. Transaksjons- og transformasjonsledelse regnes som hovedteorier innen ledelse (McCleskey, 2014).

For å sikre god kvalitet, må artiklene for analyse inneholde data med tilstrekkelig dybde (Malterud, 2001, s. 486). Tiden vil være en avgjørende faktor for hvor mange som blir analysert. For å få sikre en bredde, velges *Laissez-faire-ledelse*, *transaksjonsledelse* og *transformasjonsledelse* etter *selvledelse*.

### 4.2.4. Utvalg av artikler til analyse

Det er viktig å analysere de opprinnelige artiklene for å minimere for-fortolkning (Duedahl & Hviid Jacobsen, 2010, s. 55). Her følger begrunnelsen for hvorfor de respektive artiklene ble valgt. I de fleste tilfeller er det de opprinnelige artiklene som er analysert. Unntaksvis er det valgt en nyere artikkel. Forklaring på det presenteres under hver artikkel.

## **Laissez-faire-ledelse**

Artikkel 1: Stogdill`s handbook of leadership (Stogdill & Bass, 1981, s.395) viser til *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates* (Lewin, Lippitt & White, 1939) som utgangspunktet for forskning på Laissez-faire-ledelse og anvendes derfor til denne analysen.

Artikkel 2: Stogdill`s Handbook of Leadership (Stogdill & Bass, 1981, s. 396) henviser videre til *Leadership style as a variable in research* (Baumgartel, 1957) som et av flere oppfølgingsstudier for utforskning av laissez-faire-ledelse. Denne studien ble valgt som artikkel nummer 2, fordi studien tydeliggjør operasjonelle karakteristikk ved laissez-faire-ledelse.

## **Transaksjonsledelse**

I følge Yammarino og Bass (1989, s. 3) var det James McGregor Burns som først differensierte mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i *Leadership* (1978). Boken gir en overordnet oversikt over de to ulike ledertilnæringer. Boken mangler imidlertid grundig beskrivelse av lederrollen og derfor ikke egnet til å analysere kjennetegn ved de ulike lederteoriene.

Artikkel 1: *Leadership and performance beyond expectations* bygger på James McGregor Burns arbeid og synliggjør skiftet fra transaksjon- til transformasjonsledelse (Bass, 1985, s. xiii) og er egnet til analyse av de opprinnelige teoriene fordi kjennetegn ved teoriene beskrives.

Artikkel 2: Fem år senere kom *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision* (Bass, 1990) som på en oversiktlig måte, differensierer mellom de to ledelsesteoriene. Beskrivelsen av de to ledelsesteoriene er en videreutvikling av den første definisjonen og egnet for analysen.

## **Transformasjonsledelse**

Som argumentert for under transaksjonsledelse, var det Bernhard Bass som beskrev transaksjonsledelse og transformasjonsledelse på en slik måte at de er egnet for analyse. De samme to artiklene som ble brukt til analyse av transaksjonsledelse, anvendes til å analysere transformasjonsledelse.

## **Selvledelsesteori**

*Perspektiver på ledelse* (Martinsen, 2015, s. 363) gav referanser til de originale artiklene som beskrev teorien.

Artikkel 1: En multinivå review (Stewart, Courtright & Manz, 2011) bekreftet at det var Manz og Sims som i 1980 introduserte det nye lederperspektivet *Self-management as a substitute for*



*leadership: A sosial learning theory perspective* (Manz & Sims, 1980). Artikkelen inneholder tilstrekkelige karakteristikk av både medarbeider og leder til at den kan nyttes til analyse.

Artikkel 2: *Substitutes for leadership: their meaning and measurement- contextual recollections and current observations* (Kerr & Jermer, 1978) beskriver videreutvikling av selvledelsesteorien og inneholder adekvat data egnet for analyse.

### 4.3. Dataanalyse

Jeg er avhengig av en fleksibel metode siden jeg skal analysere ledelsesteorier i lys av salutogenese og må tilpasse metoden til data og fokus. I motsetning til Conversation analysis, Diskursanalyse og Interpretative Phenomenal Analysis, kan tematisk analyse anvendes bredt (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse kan også anvendes på tvers av teoretisk og epistemologisk ståsted. Metoden er fleksibel og kompatibel med det konstruktivistiske paradigme innen psykologi. Tematisk analyse beskrives som en *oversettelse* slik at forskere innen både kvalitativ og kvantitativ forskning skal kunne forstå hverandre (Braun & Clarke, 2006). Tematisk analyse kan i denne sammenhengen, forstås som en oversettelse fra et fagfelt til et annet. Organisasjonsteoriens fagterminologi *oversettes* til salutogene indikatorer.

#### 4.3.1. Metaperspektiv

Et metaperspektiv som er et overblikks-perspektiv, er med på å skape en distanse til materiale og øker refleksivitet (Malterud, 2001). Faglitteraturen gir et oversiktsbilde av teorien og er farget av forfatterens forforståelse. Metaperspektivet gir likevel en oversikt over hvilket forhold teorien har til salutogenese og om teorien har potensial til å bidra til utvikling av SOC. For en grundigere analyse, anvendes tematisk nettverksanalyse som metode for å analysere de opprinnelige artklene som beskriver teoriene.

#### 4.3.2. Tematisk nettverksanalyse

Tematisk nettverksanalyse er en metode for å identifisere, beskrive, analysere og fortolke mønstre og tema innen et materiale. Tematisk nettverksanalyse er en tilgjengelig og teoretisk fleksibel analysetilnærming for kvalitativ forskning (Braun & Clark, 2006). Metoden illustrerer og oppsummerer tema i et nettverk som muliggjør en systematisk analyse av teksten. Målet er å utforske forståelsen av, eller det som er spesielt med, en idè eller teori (Attride-Stirling, 2001, s. 387). Metoden består av seks trinn (Attride-Stirling, 2001, s. 390). I denne studien vil alle teorier bearbeides til og med trinn fire, før oppsummering i nettverk (trinn 5) og fortolkning

(trinn 6). Slik kan mønstre og ulikheter tre tydelig frem og være et utgangspunkt for videre fortolkning.

#### 4.3.2.1. Design

De utvalgte artiklene leses nøye og koder fra materialet fortolkes. Kodene fortolkes til *Basis tema* som igjen grupperes i *Organisatoriske tema*. Disse knyttes sammen til *Globale tema* (Attride-Stirling, 2001, s. 389).

##### Trinn 1: Koding av materiale

Først brytes teksten opp i koder. Koder er utdrag fra teksten som kjennetegner lederegenskaper i teoriene. En trekker ut meningsfulle tekstsegment. Det vil si koder som er spesifikke for det gitte fenomen. Forskningsspørsmålet vil være førende for hvilke koder som er interessante (Attride-Stirling, 2001, s. 390). Formålet med studien er å undersøke i hvilken grad kjente ledelsesteorier beskriver lederaktiviteter som styrker den enkeltes SOC og følgelig bidrar til utvikling av medarbeideren. Derfor må koder omhandle medarbeiders rolle og lederrollen. Artiklene er skrevet på engelsk. De engelske kodene som er ekstrahert fra teksten, oversettes til norsk. Følgende mal for tabell i trinn 1 (Tabell 1).

**Tabell 1.** Mal for skjema. Engelske og norske koder

<b>Engelske koder</b>	<b>Norske koder</b>
Engelsk kode	Oversatt kode fra engelsk til norsk

##### Trinn 2: Identifisere tema

Når teksten er kodet, trekkes tema ut fra tekstsegmentene (Attride-Stirling, 2001, s. 391). Oversatte koder innarbeides i et skjema sammen med et utdrag fra teksten, slik at koden ses i relasjon til sin kontekst. Ut fra det, defineres et basic tema relatert til forskningsspørsmålet. Mal for skjema til trinn 2 vises i tabellen under (Tabell 2).

**Tabell 2.** Mal på skjema for Basic tema.

<b>Kode</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
Oversatt kode	<i>Utklipp fra teksten for å vise sammenheng</i>	Koder fortolkes, flere koder får gjerne samme basic tema

### Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema

Basis tema beskriver kjennetegn ved medarbeiderrollen og lederrollen. De samme organisatoriske tema blir brukt til alle teoriene: Begripelig, håndterlig og meningsfull er organisatoriske tema for Globalt tema, *Medarbeider*. Disse samsvarer med dimensjonene til SOC. Involverende og instruerende og fraværende er organisatoriske tema for Globalt tema *Leder*. Instruerende aktivitet kjennetegnes ved en enveiskommunikasjon (Martinsen, 2015, s.171). Lederaktivitet som kjennetegnes ved interaksjon mellom leder og medarbeider, defineres i denne sammenhengen som involverende dimensjon. Fraværende er når det påpekes i teksten av leder gjør lite av noe eller at leder ikke gjør bestemte aktiviteter. Mal for trinn 3 vises i tabellen under (Tabell 3).

**Tabell 3.** Skjema for basic tema, organisatorisk tema og global tema.




<b>Basic tema</b>	<b>Organisatorisk tema</b>	<b>Globalt tema</b>
Tilbakemelding	Begripelig og meningsfull	Medarbeider
Intellektuell stimulering	Begripelig og meningsfull	Medarbeider
	Involverende og instruerende	Leder
Makt	Instruerende	Leder

Basis tema kan tilhøre flere dimensjoner/ organisatoriske tema, men også begge globale tema. Eksempel: Intellektuell stimulering som er basic tema i tematisk nettverk til transformasjonsledelse, tolkes som involverende og instruerende dimensjon i organisatorisk tema til leder. Intellektuell stimulering fra leder, påvirker medarbeider og tolkes som både meningsfull og begripelig dimensjon. Disse dimensjonene er organisatorisk tema for medarbeider.

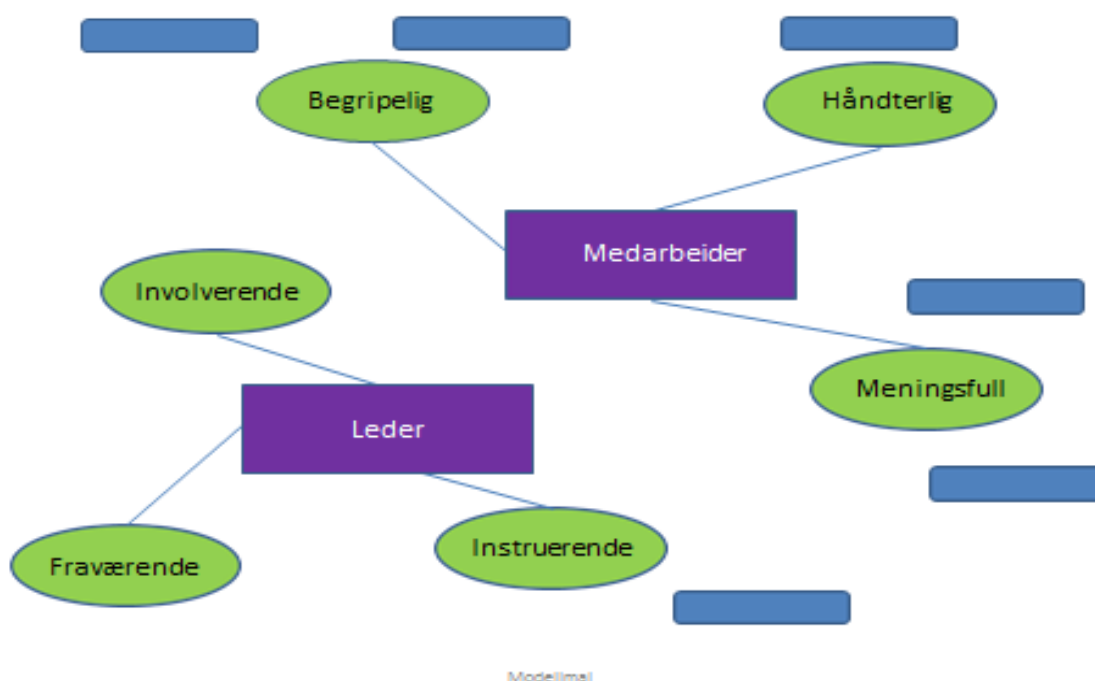
### Trinn 4: Konstruere tematisk nettverk

De identifiserte tema arrangeres og re-arrangeres inntil oppsummerte organiserte tema gir mening ut fra konseptet (Attride-Stirling, 2001, s. 392). Artikkelen leses på nytt og kodene gjennomgås for å sikre at en har fått ut essensen i teorien og at temaene er adekvate og relevante. På bakgrunn av problemstillingen, utarbeides en mal for nettverk som skal brukes av alle teoriene. Det ble utarbeidet en mal som i utgangspunktet, blir likt for hver artikkel og hvert nettverk. Tematisk nettverk er bygget opp av tre forskjellige figurer som symboliserer globale tema, organisatoriske tema og basic tema. Tabellen under presenterer komponentene som tematisk nettverk består av (Tabell 4).

**Tabell 4.** Forklaring av figurer i tematisk nettverk.

	De største firkantene illustrerer de <b>Globale tema:</b> Medarbeider og Leder
	Ellipsene illustrerer de <b>organisatoriske tema.</b> Medarbeider: Begripelig, håndterlig og meningsfull Leder: Involverende, instruerende og fraværende
	De minste firkantene illustrerer <b>basic tema</b> som består av en mengde kjennetegn som varierer med de ulike teoriene.

**Mal for tematisk nettverk:**



**Figur 5.** Mal for tematisk nettverk.

Det er to globale nettverk i alle de tematiske nettverk. Et for *leder* og et for *medarbeider*.

*Leders globale nettverk* skiller lederaktivitetene i tre organisatoriske tema; *Instruerende*, *involverende* og *fraværende ledelse*.

*Medarbeiderens globale nettverk* inndeles i tre organisatoriske tema som samsvarer med SOC sine tre dimensjoner *begripelig*, *håndterlig* og *meningsfull*. Antall *basic tema* vil variere med teoriene.

### Trinn 5: Beskrive og utforske nettverket

Tematisk nettverk er et verktøy og ikke selve analysen. Nettverket skal muliggjøre utforskning og analyse (Attride-Stirling, 2001, s. 393). Modellen synliggjør lederatferd for de respektive teoriene inndelt i organisatoriske tema og hvilken påvirkning lederatferden har på medarbeideren inndelt i tre organisatoriske tema. Medarbeidernes organisatoriske tema samsvarer med dimensjonen i SOC: Begripelig, håndterlig og meningsfull.

Basic tema fra to artikler er samordnet i et nettverk pr. teori. I utgangspunktet ble det utarbeidet et nettverk for hver artikkel. Det vil si to nettverk for hver teori. Det viste nyanser mellom to fortolkninger av samme teori. Disse nyansene vurderes underordnet behovet for å finne ulikheter mellom teoriene. Ved å sammenfatte modellene for hver teori i en modell, trer forskjellene mellom teoriene tydeligere frem. Etter at nettverket er beskrevet og utforsket, skal hovedtema og mønstre oppsummeres og presenteres (Attride-Stirling, 2001, s. 394). Nettverket synliggjør forskjeller i lederatferd mellom teoriene og hvilke ressurser som blir gjort tilgjengelig for medarbeideren. Nettverket viser også hvilken påvirkning lederatferden kan ha på medarbeideren.

### Trinn 6: Fortolke nettverket

De ulike nettverk fra de respektive ledelsesteoriene ses under ett, slik at en kan lete etter mønstre. Forskningsspørsmålet adresseres til tema og mønstre som fremkommer i nettverket (Attride-Stirling, 2001, s. 394). Nettverket relateres til SOC. Drøftingen vil synliggjøre korresponderende kvaliteter mellom SOC og ledelsesteorien. Definerede tema vil så drøftes opp mot potensielet til å utvikle SOC. Den enkeltes SOC påvirkes av hemmende og fremmende faktorer i arbeidsløpet. SOC kan styrkes ved at det er spesielle ressurser tilgjengelig.

## 4.4. Pilotanalyse

Som en pilotstudie, startet jeg med selvledelsesteorien. Fagboken vurderes autentisk, representativ og troverdig som kilde til å finne relevante referanser. *Perspektiver på ledelse* gav et grunnlag for et sammendrag og et meta-perspektiv (Martinsen, 2015, s. 361). Et meta-perspektiv gir et godt oversiktsbilde av teorien samtidig som det skaper en distanse til materialet (Malterud, 2001). Den gir imidlertid ikke et tilstrekkelig grunnlag for tekstanalysen. Fagboken *Perspektiver på ledelse* (Martinsen, 2015, s. 363) gav meg referanser til de originale artiklene som beskrev teorien.

#### 4.4.1. Utvalg av artikler til pilotundersøkelsen

Artikkel 1: *Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective* ble brukt til den første tematiske nettverksanalysen (Manz & Sims, 1980). Jeg plukket først ut 72 koder. Det viste seg å være alt for mange. Forskningsspørsmålet etterspør lederaktivitet og hvordan de påvirker medarbeider og kodene må speile dette. Antall koder ble redusert gjentatte ganger. Dette var en viktig erfaring i det videre arbeidet med å velge koder i de neste teoriene.

Da jeg startet arbeidet med å definere *basic tema*, ble jeg oppmerksom på behovet for finne noe som gav en sammenheng mellom teoriene. Problemstillingen etterspør salutogene kvaliteter i de ulike ledelsesteoriene. Da må jeg i alle analysene, lete etter koder som beskriver lederaktivitet, slik at det kan fremkomme mønstre som skiller teoriene fra hverandre. Det ble åpenbart at det var nødvendig å bruke de samme organisatoriske tema i alle nettverk: SOC dimensjonene *begripelig*, *håndterlig* og *meningsfull*. Det var imidlertid viktig å vurdere hver eneste basic tema i forhold til de tre organisatoriske tema, fordi flere basic tema kunne tilhøre flere av de organisatoriske tema. *Autonomi* kan for eksempel være både en begripelig, håndterlig og meningsfull dimensjon for en medarbeider.

Artikkel 2: For å kvalitetssikre analysen og triangulere funn (Malterud, 2002), analyserte jeg også artikkel *Substitutes for leadership: their meaning and measurement- contextual recollections and current observations* (Kerr & Jermer, 1978) etter samme design som den første artikkelen.

#### 4.4.2. Evaluering av pilotundersøkelse

Pilotundersøkelsen vurderes som en lærerik prosess som førte til korrigerende av planlagt design. Jeg prøvde og feilet både med hvilke koder som skulle ekstraheres fra teksten og hvordan kodene kunne sammenfattes i tema. Jeg måtte re-lese både teoriartikler (Manz & Sims, 1980; Kerr & Jermer, 1978) og metodeartikler (Attride-Stirling, 2001; Braun, Clark, 2006) for å forsikre meg om min anledning til å være fleksibel med hensyn til design, men også selektiv med hensyn til hva jeg faktisk leter etter. Denne prosessen endte opp med et hensiktsmessig design og en mal for de neste teoriene. Selvledelsesteorien regnes som relevant og vil tas med i videre analyse og drøfting.

#### 4.5. Eksklusjons- og inklusjonskriterer

I utgangspunktet var søk etter både relevant forskning og etter de opprinnelige ledelsesartiklene, avgrenset til fagfellevurderte artikler skrevet på engelsk. Relevant forskning var begrenset til årene 2000 til 2018. Søket ledet imidlertid frem til interessante artikler som var skrevet før år 2000 og måtte inkluderes. For å finne de opprinnelig beskrivelsene av ledelsesteoriene måtte søket utvides til fagfellevurderte artikler tilbake til 1978.

Artikler som omhandler risikofaktorer som stress og utbrenthet ekskluderes. Litteraturlisten til HEFR 341- *Planlegging, implementering og evaluering i helsefremmende arbeid*, inneholdt artikler som omhandlet forskning og review av forskning på arbeidsplasser, men hvor fokuset primært var på risikoreducerende tiltak.

Artikler som inkluderes omhandler helsefremmende aktivitet generelt og på arbeidsplasser, hvor fokus er ressurser. For ytterligere detaljer henvises det til vedlagt søkelogg.

Salutogenese omfatter mange begrep, men ikke alle anvendes i denne studien. Generelle resiliensressurser og spesielle resiliensressurser, inngår ikke i analyse eller teoretisk grunnlag. I denne studien anvendes begrepene lederressurser og lederkvaliteter. Lederaktiviteter som ikke defineres som ressurser har ikke fokus i denne studien og blir ikke beskrevet.

Når ledelsesteorier møter både medarbeideres og organisasjonens behov, får man bærekraftige organisasjoner (Di Fabio, 2017). I denne studien analyseres medarbeiderens behov, men i liten grad organisasjonens behov. Å vurdere bærekraft faller utenfor rammene av denne oppgaven.

Flere ledelsesteorier er vurdert for analyse. Søkeloggen viser at det er søkt på Leader-Member exchange modellen (L-MX), JD-R modellen og Servant leadership i tillegg til transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, selvledelse og Laissez-faire ledelse. JD-R modellen er en medarbeidermodell (Jenny, et.al, 2017), ikke en lederteori som beskriver lederatferd. Den er derfor ikke et alternativ til teori i denne studien. Work- SOC ble ikke vurdert som alternativ eller søkt på siden den også er en medarbeidermodell uten beskrivelse av lederatferd (Jenny, et.al, 2017). De fire valgte teorier representerer en bredde av lederteorier som vurderes hensiktsmessig ut fra forskningsspørsmålet.

Dette er en oppgave skrevet på norsk. Vi skiller ofte ikke mellom leadership og management i det norske språket. I denne oppgaven anvendes *ledelse* om det som på engelsk er *leadership* og *management*.

Det ekstraheres kun koder relatert til ledelse. Basic tema begrenses til de tema som har sammenheng med lederaktivitet og hvordan temaene har påvirkning på medarbeideren. Det er leder og medarbeider som er organisatorisk tema og i fokus for denne oppgaven. Denne studien har fokus på ressurser og ikke risikofaktorer eller negativ lederatferd. Negativ lederatferd blir nevnt for å balansere teoriene, men blir i liten grad diskutert.

#### 4.6. Etikk

De fleste kvalitetskriterier bunner i en etisk forankring og forståelse (Ryan, Coughlan & Cronin, 2007, s. 743). De etiske overveielser i forhold til en dokumentanalyse, handler om at man er ansvarlig, ærlig og nøyaktig i forhold til hvordan man fortolker teorier og litteratur (Thagaard, 2013, s. 24). Jeg vil gjøre det jeg kan for å forske åpent og ærlig, med et så godt faglig fundament som tidsrammen gir rom for. Alle artikler som er vurdert som relevante og representative, er lest, relest og oppsummert. Egne refleksjoner relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålet er knyttet til hver artikkel (2.5.6.).

##### **Tillatelse**

Dokumentanalyse krever ingen tillatelse fra eller søknad til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Meldeskjema ble imidlertid likevel utfylt og sendt til NSD. Tilbakemelding fra NSD bekreftet at søknad til denne type studie ikke er nødvendig.

##### **Vurdering av kvalitet**

For å sikre høy kvalitet og god etisk standard, følges trinnene i *Retningslinjer for kvalitative studier* (Malterud, 2001). Gjennomgang av trinnene drøftes i diskusjonskapittelet (6.3).



## 5. Funn

Funnene i denne studien bygger på analyse av fire ledelsesteorier. To artikler til hver lederskapsteori er analysert; Laissez-faire-ledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og selvledelse. For å sikre refleksivitet presenteres analysen av hver artikkel, trinn for trinn (Attride-Stirling, 2001, s. 393). Hver artikkel beskrives og presenteres ved hjelp av tabeller over basic tema, organisatoriske tema og globale tema. Basic tema linkes til kodene ved å inkludere sitat fra teksten. Hver lederskapsteori illustreres med ett tematisk nettverk og en sammenfattet beskrivelse av funn, i en modell.

### 5.1. Laissez-faire-ledelse

#### **Artikkel 1.**

*Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates* (Lewin, Lippitt & White, 1939).

**Trinn 1. Koding av materiale.** Fra artikkelen ekstraheres koder som speiler rollen til medarbeider og leder. Medarbeiderne beskrives som *gruppe uten voksen deltakelse*, at de har *fullstendig frihet* og er *uten grenser*. Koder som beskriver lederrollen er *fravær av lederdeltakelse* og at de *gir informasjon på forespørsel*, men bidrar med *ingen deltakelse i jobbdiskusjoner* og *gir uregelmessige kommentarer*. Leder er *ikke influert i deres valg*, *lederdeltakelse er mindre enn halvparten* og *leder har rollen som tilskuer*. Medarbeider opplever leder som at *«han tar lett på ting»*, *«han hadde for lite oppgaver til oss»* og *«han overlot for mye til oss»*. Koden som oppsummerer artikkelen er *Deres leder var fysisk til stede, men psykologisk uviktig*. Engelske koder med norsk oversettelse presenteres i tabellen under (Tabell 5).

**Tabell 5.** Engelske og norske koder ekstrahert fra artikkel 1. Laissez-faire-lederteorien.

<b>Koder</b>	<b>Oversettelse</b>
Group life without adult participation	Gruppe uten voksen deltakelse
Complete freedom	Fullstendig frihet
Without any leader participation	Fravær av lederdeltakelse
Supply information when asked	Gir informasjon på forespørsel
No other part in work discussions	Ingen deltakelse i jobb diskusjoner
Nonparticipation by leader	Fravær av lederdeltakelse
Infrequent comments	Uregelmessige kommentarer
Not otherwise influenced in their choice	Ikke influert i deres valg
Leader participation was less than half as great	Lederdeltakelse var mindre en halvparten
The role of bystander	Rollen som tilskuer
Run wild	Uten grenser
“He was too easy going”	“Han tok lett på ting”
“He had too few things for us to do”	“Han hadde for lite oppgaver til oss”
“He let us figure things out too much”	“Han overlot for mye til oss»
Their leader was physically present at the time, but he was psychologically unimportant	Deres leder var fysisk til stede, men psykologisk uviktig

**Trinn 2. Identifisere tema.** Kodene fortolkes til basic tema. Sitater fra teksten bidrar til å sikre at basic tema er fortolket i henhold til meningsinnholdet til koden. Fire av kodene fortolkes til basic tema *autonomi* og fire av kodene fortolkes til basic tema *uforpliktende*. Fem av kodene fortolkes til basic tema *uengasjert* og en kode fortolkes til basic tema *frihet*. Tabellen under viser koder, sitat fra teksten og basic tema (Tabell 6).

**Tabell 6.** Koder, sitater og basic tema til artikkel 1. Laissez-faire-lederteorien.

<b>Koder</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic Tema</b>
Gruppe uten voksen deltakelse	<i>Laissez-faire eller gruppeliv uten voksen deltakelse</i>	Autonomi
Fullstendig frihet	<i>Fullstendig frihet for gruppe eller individuelle avgjørelser uten lederdeltakelse</i>	Autonomi
Gir informasjon på forespørsel	<i>Han gjorde det klart at han ville bidra med informasjon når han ble spurt</i>	Uforpliktende
Ingen deltakelse i jobb diskusjoner	<i>Han tok ikke del i jobberelaterte diskusjoner</i>	Uforpliktende
Fravær av lederdeltakelse	<i>Fullstendig fravær av lederdeltakelse</i>	Autonomi
Uregelmessige kommentarer	<i>Veldig uregelmessige kommentarer på medlemmers aktivitet unntatt når det ble etterspurt, og ingen forsøk på deltakelse eller innblanding i begivenhetene</i>	Uforpliktende
Ikke influert i sine valg	<i>Men de var på ingen måte influert i sine valg av aktivitet</i>	Autonomi
Lederdeltakelse var mindre enn halvparten	<i>Den totale mengden av lederdeltakelse var mindre enn halvparten i laissez faire som i... (de andre gruppene)</i>	Uengasjert
Rollen som tilskuer	<i>Lederen ..spilte rollen som tilskuer i laissez-faire gruppen</i>	Uforpliktende
Uten grenser	<i>De hadde nettopp vært uten grenser i laissez faire</i>	Frihet
“Han tok lett på ting”	<i>“han tok lett på ting”</i>	Uengasjert
“Han hadde for lite oppgaver til oss”	<i>“han hadde for lite oppgaver til oss”</i>	Uengasjert
“Han overlot for mye til oss»	<i>“han overlot for mye til oss»</i>	Uengasjert
Deres leder var fysisk til stede, men psykologisk uviktig	<i>Deres leder var fysisk til stede, men var psykologisk uviktig</i>	Uengasjert

**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Med utgangspunkt i tema fra trinn 2, samles basic tema i organisatoriske tema og Globale tema. *Autonomi* fortolkes som begripelig, håndterlig og meningsfull organisatorisk tema i medarbeiders globale tema. *Uforpliktende* og *uengasjert* fortolkes som fravær av ledelse i leders globale tema. *Frihet* fortolkes som begripelig og meningsfull organisatorisk tema i medarbeiders globale tema. Tabellen under presenterer basic tema relatert til organisatorisk og global tema (Tabell 7).

**Tabell 7.** Basic tema, organisatoriske og globale tema. Artikkel 1. Laissez-faire-lederteorien.

Basic tema	Organisatorisk tema	Global tema
Autonomi	Begripelig, håndterlig og meningsfull	Medarbeider
Uforpliktende	Fravær av ledelse	Leder
Uengasjert	Fravær av ledelse	Leder
Frihet	Begripelig og meningsfull	Medarbeider

## Artikkel 2.

*Leadership Style as a Variable in Research Administration* (Baumgartel, 1957).

**Trinn 1. Koding av materialet.** Ekstraherte koder beskriver medarbeiders arbeidssituasjon som *på egen hånd*, de har *få felles diskusjoner og beslutninger* og de har *ingen beskytter* eller *tilrettelegger*. Det finnes *ingen felles problemløsning* og *informasjon er ikke tilgjengelig*. Medarbeiderne opplever *lavere dedikasjon* og har *høy autonom beslutningstaking*. Koder som gjelder leder er *uregelmessig kontakt* og *lite innflytelse*. Leder velger *egne prosjekter fremfor ledelse* og utøver *lite deltakelse og involvering*. Tabellen under viser engelske koder og norsk oversettelse (Tabell 8).

**Tabell 8.** Engelske koder er oversatt til norsk. Artikkel 2. Laissez-faire-lederteorien.

Koder engelsk	Koder norsk
They are on there own	På egen hånd
Few Joint discussion and decision	Få felles diskusjoner og beslutninger
Infrequent contact	Uregelmessig kontakt
Little influence	Lite innflytelse
Few reports that director decides tings	Få sjefsavgjørelser
No protector	Ingen beskytter
No provider to rely on	Ingen tilrettelegger å stole på
Shared problemsolving is lost	Felles problemløsning finnes ikke
Information not made available	Informasjon ikke tilgjengelig
Lower commitment	Lavere dedikasjon
Director prefer working at their own research	Leder velger egne prosjekter fremfor ledelse
Low degree of interaction	Lite deltakelse
Low degree of involvement	Lite involvering
High autonomy in decisionmaking	Høy autonom beslutningstaking

**Trinn 2. Identifisere tema.** Essensen til tematisk analyse er å utforske og trekke ut de spesifikke kjennetegn. Her blir koder, utfra tekstens kontekst, fortolket til basic tema. Fem koder blir fortolket til *autonomi*. En kode fortolkes til *uforpliktende* og seks koder fortolkes til *uengasjert*. Sammenstillingen av koder, sitat og basic tema presenteres i Tabell 9.

**Tabell 9.** Koder, sitat og basic tema fra artikkel 2. Laissez-faire-lederteorien.

<b>Koder</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
På egen hånd	<i>Mange underordnede føler at de er på egen hånd</i>	Autonomi
Få felles diskusjoner og beslutninger	<i>Få rapporterer om felles diskusjon og beslutning</i>	Autonomi
Uregelmessig kontakt	<i>Uregelmessig kontakt med leder er rapportert</i>	Uforpliktende
Lite innflytelse	<i>Underordnede har liten innflytelse på leder</i>	Autonomi
Få sjefsavgjørelser	<i>Veldig få rapporterer at leder bestemmer ting</i>	Uengasjert
Ingen beskytter	<i>Underordnede har ingen beskytter</i>	Fravær av støtte
Ingen til å stole på	<i>Eller bidrar som tillitsperson</i>	Fravær av støtte
Felles problemløsning finnes ikke	<i>Potensielt bidrag fra leder til felles problemløsning er tapt</i>	Uengasjert
Informasjon ikke tilgjengelig	<i>Nødvendig informasjon i beslutningsprosessen er ofte ikke tilgjengelig</i>	Autonomi
Lavere dedikasjon	<i>Er assosiert med lavere dedikasjon</i>	Uengasjert
Leder velger egne prosjekter fremfor ledelse	<i>Mange forskningsledere foretrekker å jobbe med egne problemstillinger enn å utøve lederskap</i>	Uengasjert
Lite deltakelse	<i>La-det-skure-ledelse karakteriseres av lav deltakelse</i>	Uengasjert
Lite involvering	<i>Og involvering</i>	Uengasjert
Høy autonom beslutningstaking	<i>Og høy autonomi blant underordnedes beslutningsprosess</i>	Autonomi

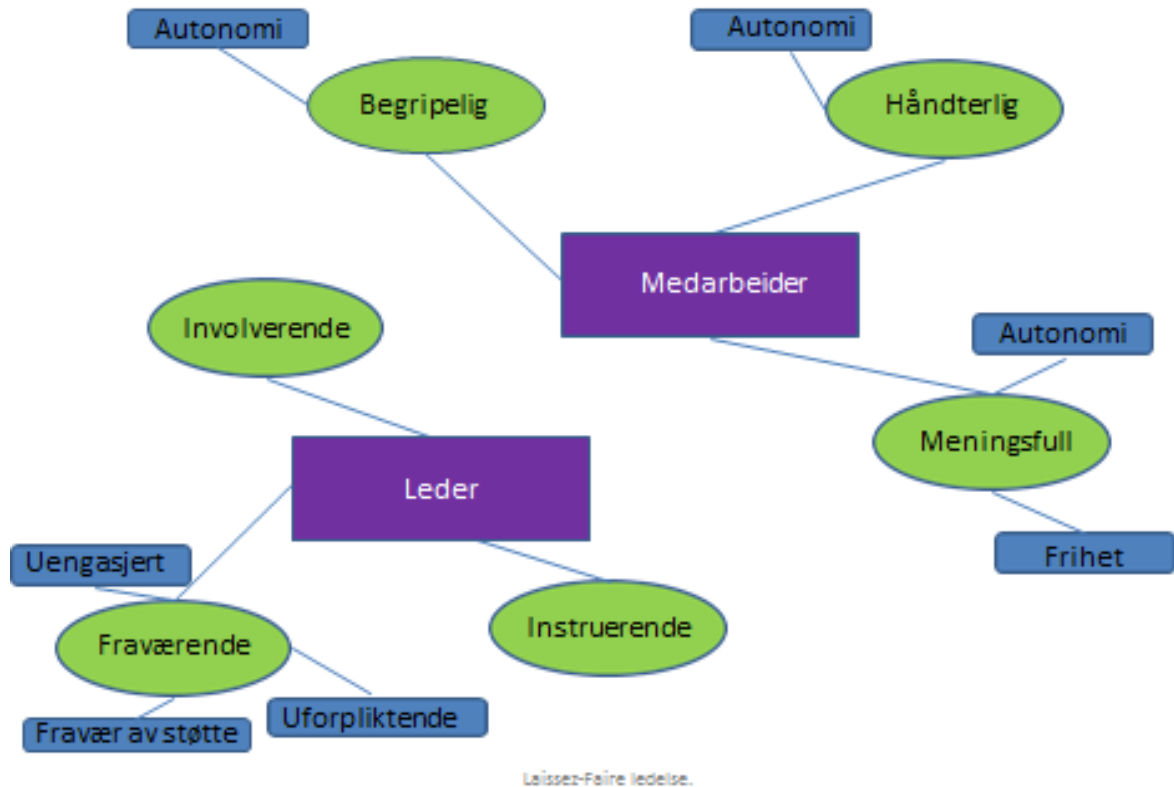
**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Basic tema grupperes i organisatoriske tema og Globale tema. *Autonomi* fortolkes som begripelig, håndterlig og meningsfull organisatorisk tema i medarbeiders globale tema. *Uforpliktende*, *fravær av støtte* og *uengasjert* fortolkes som fraværende organisatorisk tema i leders globale tema. Dette presenteres i Tabell 10.

**Tabell 10.** Basic tema, organisatoriske og globale tema. Artikkel 2. Laissez-faire-lederteorien.

<b>Basic tema</b>	<b>Organisatorisk tema</b>	<b>Global tema</b>
Autonomi	Begripelig, håndterlig og meningsfull	Medarbeider
Uforpliktende	Fraværende	Leder
Fravær av støtte	Fraværende	Leder
Uengasjert	Fraværende	Leder

#### Trinn 4. Konstruere tematisk nettverk – Laissez-faire-lederteorien

Ut fra de foregående trinn, konstrueres ett nettverk for begge artiklene.



**Figur 6.** Tematisk nettverk for Laissez-faire-lederteorien.

#### Trinn 5: Oppsummert nettverk for Laissez-faire-lederteorien

I trinn 1 ekstraheres henholdsvis 15 og 14 koder fra de respektive artiklene. Kodene oversettes til norsk og presenteres i tabeller (Tabell 5 og Tabell 8). Kodene fortolkes ved hjelp av sitat fra teksten, til basic tema i trinn 2 (Tabell 6 og Tabell 9). I trinn 3 sammenstilles basic tema, organisatorisk tema og globalt tema (Tabell 7 og Tabell 10). Det tematiske nettverket trinn 4, er en modell av basic tema, organisatorisk tema og globale tema (Figur 6).

Det tematiske nettverket (figur 6) består av de to globale temaene *medarbeider* og *leder*. Leder har de tre organisatoriske temaene involverende, instruerende og fraværende, som beskriver lederatferd. Medarbeider har de tre organisatoriske temaene begripelig, håndterlig og meningsfull, som beskriver, medarbeiders opplevelse og påvirkning av lederatferd. Medarbeiders tre organisatoriske tema samsvarer med SOCs tre dimensjoner.

Leder har ingen aktivitet under involverende eller instruerende organisatorisk tema. Det er kun basic tema under organisatorisk tema fravær av ledelse: *Uengasjert, uforpliktende og fravær av støtte*. Leder involverer seg ikke i hvordan arbeidet blir utført eller instruerer medarbeiderne med hensyn til hvordan oppgavene skal utføres. *Fravær av ledelse* påvirker medarbeider ved at en blir overlatt til seg selv og sine omgivelser.

For medarbeiderne er det *autonomi* og *frihet* som er de eneste basic tema. *Autonomi* identifiseres med alle tre organisatoriske temaene begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. *Frihet* som basic tema, er identifiseres som meningsfull organisatorisk tema.

## 5.2. Transaksjonsledelse

Som de andre ledelsesteoriene, gjennomføres en tematisk nettverksanalyse av to autentiske, troverdige, representative og betydelige artikler om transaksjonsledelse.

**Artikkel 1.** *Leadership and performance beyond expectations*. Bernhard Bass tilbyr en generell definisjon på transaksjonsledelse ved å beskrive lederrollen (1985, s.11).

**Trinn 1. Koding av materiale.** De engelske kodene er oversatt til norsk. Det er kun identifisert koder som beskriver lederrollen: Leder *identifiserer mål*, er opptatt av *å oppnå mål*, gir *løfter om belønning* og *belønner innsats*. Leder møter medarbeidernes *egeninteresser* og *ser behov*, *gjenkjenner rollen* og *tydeliggjør rollen*. Se tabellen under (Tabell 11).

**Tabell 11.** Engelske og norske koder fra artikkel 1. Transaksjonslederteorien

Kode engelsk	Koder norsk
Recognize what we want	Identifisere mål
See that we get what we want	Oppnå mål
Rewards and promises	Løfter og/om belønning
Reward effort	Belønne innsats
Responsive to self-interest	Møter egeninteressen
Recognize the role	Gjenkjenne rollen
Clarifies the role	Tydeliggjør rollen
Recognizes needs	Ser behov

**Trinn 2. Identifisere tema.** Her blir de oversatte kodene, med utgangspunkt i kontekst, fortolket til basic tema. To av kodene fortolkes til basic tema *resultatorientert* og tre koder fortolkes til *belønning*. To koder fortolkes til basic tema *rolleklarhet* og en kode fortolkes til *behovsavklaring* og *tilrettelegging*. En oversikt er sammenstilt i tabellen under (Tabell 12).

**Tabell 12.** Koder, sitater og basic tema til artikkel 1. Transaksjonslederteorien.

<b>Koder norsk</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
Identifisere mål	<i>Erkjenne hva det er vi vil få ut av vårt arbeid.</i>	Resultatorientert
Oppnå mål	<i>Og prøver å se til at vi får til det vi vil, forutsatt prestasjoner.</i>	Resultatorientert
Løfter og/om belønning	<i>Utveksler belønning og løfter om belønning for vår innsats.</i>	Belønning
Belønne innsats	<i>Utveksler belønning og løfter om belønning for vår innsats.</i>	Belønning
Møter egeninteressen	<i>Responderer til vår umiddelbare egeninteresser hvis det bidrar til å få jobben gjort.</i>	Belønning
Gjenkjenne rollen	<i>Lederen kjenner rollen medarbeideren må ha for å nå de mål lederen har satt.</i>	Rolleklarhet
Tydeliggjør rollen	<i>Lederen tydeliggjør rollen.</i>	Rolleklarhet
Ser behov	<i>Lederen ser hva medarbeideren trenger.</i>	Behovsavklaring Tilrettelegge

**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Basic tema samles i organisatoriske tema og Globale tema. *Resultatorientert* og *belønning* fortolkes som instruerende organisatorisk tema for leder og meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. *Rolleklarhet* fortolkes som instruerende organisatorisk tema for leder og begripelig og meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. *Behovsavklaring* og *tilrettelegging* er involverende organisatorisk tema for leder, mens *tilrettelegging* er begripelig og håndterlig organisatorisk tema for medarbeider. Tabellen under viser hvordan de ulike basic tema forholder seg til de respektive organisatoriske og globale tema (Tabell 13).



**Tabell 13.** Basic tema, organisatoriske tema og globale tema for artikkel 1. Transaksjonslederteorien.

Basic tema	Organisatorisk tema	Global tema
Resultatorientert	Instruerende Meningsfull dimensjon	Leder Medarbeider
Belønning	Meningsfull dimensjon Instruerende	Medarbeider Leder
Rolleklarhet	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
	Instruerende	Leder
Behovsavklaring	involverende	Leder
Tilrettelegging	Begripelig og håndterlig dimensjon Involverende	Medarbeider Leder

## Artikkel 2.

*From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision* (Bass, 1990). Bernhard Bass beskriver forskjellene mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

**Trinn 1. Koding av materiale.** Kodene er oversatt fra engelsk til norsk. Fra artikkelen ekstraheres koder som speiler lederrollen. Leder beskrives som å *vise oppmerksomhet, initiere og organisere arbeidsoppgaver*. Leder gir *løfter om anerkjennelse og belønning* samt *trussel og disiplin*. Leder utøver *passiv og aktiv ledelse ved unntak* og gir *betinget belønning*. Leder mener at *hvis noe ikke er ødelagt, skal det ikke fikses* og leder har *manglende kontroll*. Kodene vises i tabellen under (Tabell 14).

**Tabell 14.** Engelske og norske koder til artikkel 2. Transaksjonslederteorien.

Kode engelsk	Kode norsk
Show consideration for employees	Vise oppmerksomhet/ tar hensyn til ansatte
Initiating and organizing work	Initiere og organisere arbeidsoppgaver
Promises of recognition	Løfter om anerkjennelse
Promise and reward	Løfte og belønning
Threat and discipline	Trussel og disiplin
Passiv management-by-exception	Ledelse ved unntak- passiv
Active management-by-exception	Ledelse ved unntak - aktiv
Contingent reward	Betinget belønning
If it ain't broken, don't fix it	Hvis det ikke er ødelagt, ikke fikses det
Hands tied	Manglende kontroll

**Trinn 2. Identifisere tema.** Kodene fortolkes til basic tema. Sitat fra teksten bidrar til å sikre at basic tema er i samsvar med teksten. En kode fortolkes til basic tema *behovsavklaring* og en kode fortolkes til *tilrettelegge*. Tre koder fortolkes til *belønning* og to koder fortolkes til *sanksjoner*. En kode gir basic tema *kontrollere* og *tilbakemelde*. *Defensiv* og *mangler makt* blir to basic tema for artikkelen. Koder, sitat og basic tema er sammenstilt i Tabell 15.

**Tabell 15.** Koder, sitat og basic tema for artikkel 2. Transaksjonlederteorien.

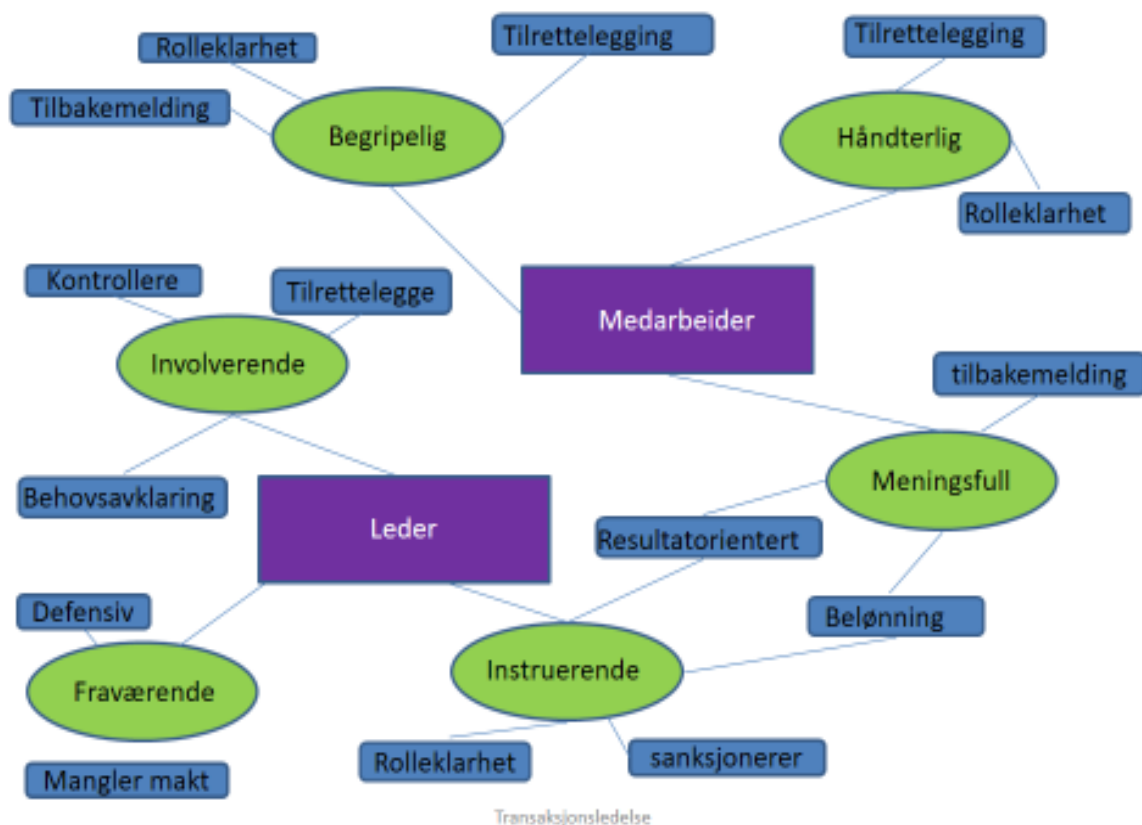
<b>Kode norsk</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
Vise oppmerksomhet/ tar hensyn til ansatte	<i>Ledere fokuserer på å tilfredsstille egeninteressen til de som gjør en god jobb</i>	Behovsavklaring
Initiere og organisere arbeidsoppgaver	<i>Initierer og organiserer arbeidet. Med konsentrasjon på å løse oppgavene.</i>	Tilrettelegge
Løfter om anerkjennelse	<i>Lage og effektivere løfter om anerkjennelse.</i>	Belønning
Løfte og belønning	<i>Utteksling av løfter og belønning for gode prestasjoner.</i>	Belønning
Trussel og disiplin	<i>Utteksling av trusler og straff for dårlige prestasjoner.</i>	Sanksjonere
Ledelse ved unntak-passiv	<i>Ledelse ved unntak – intervenere når prosedyrene ikke blir fulgt.</i>	Sanksjonere
Ledelse ved unntak - aktiv	<i>Kontroll og søk etter avvik fra regler og prosedyre, for så å intervenere.</i>	Kontrollere Tilbakemelding
Betinget belønning	<i>Regler regulerer belønning etter innsats.</i>	Belønning
Hvis det ikke er ødelagt, ikke fikses det	<i>If it ain't broken, don't fix it,</i>	Defensiv
Manglende kontroll	<i>Mang en leder opplever sine hender bundet med hensyn til belønning.</i>	Mangler makt

**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Med utgangspunkt i tema fra trinn 2, samles basic tema i organisatoriske tema og Globale tema. *Behovsavklaring* og *kontrollere* fortolkes som involverende organisatorisk tema for leder, mens *rolleklarhet*, *belønning* og *sanksjoner* fortolkes som instruerende organisatorisk tema for leder. *Rolleklarhet* fortolkes også som begripelig og håndterlig organisatorisk tema for medarbeider, mens *belønning* og *tilbakemelding* er meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. *Tilbakemelding* bidrar også til organisatorisk tema begripelig, for medarbeider. Tabellen under presenterer dette (Tabell 16).

**Tabell 16.** Basic tema, organisatorisk tema og globale tema for artikkel 2. Transaksjonslederteorien.

Basic tema	Organisatorisk tema	Global tema
Behovsavklaring	Involverende	Leder
Rolleklarhet	Begripelig og håndterlig Instruerende	Medarbeider Leder
Belønning	Meningsfull dimensjon Instruerende	Medarbeider Leder
Sanksjonere	Instruerende	Leder
Kontrollere	Involverende	Leder
Tilbakemelding	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Defensiv	Fraværende	Leder
Mangler makt	Fraværende	Leder

**Trinn 4. Utarbeide tematisk nettverk – transaksjonslederteorien.**



**Figur 7.** Tematisk nettverk for transaksjonslederteorien.

## Trinn 5: oppsummert nettverk for transaksjonsleder teorien

I trinn 1 ekstraheres henholdsvis 8 og 10 koder fra de respektive artiklene. Kodene oversettes til norsk og presenteres i tabeller (Tabell 11 og Tabell 14). Kodene fortolkes ved hjelp av sitat fra teksten, til basic tema i trinn 2 (Tabell 12 og Tabell 15). Trinn 2 samler kodene til 5 basic tema i den første artikkelen og 8 basic tema i den andre artikkelen. I trinn 3 sammenstilles basic tema, organisatorisk tema og globalt tema i et tematisk nettverk (Tabell 13 og Tabell 16).

Trinn 4 er tematisk nettverk er en modell av de to globale temaene *medarbeider* og *leder* (Figur 7). Leder med de tre organisatoriske temaene involverende, instruerende og fraværende, beskriver lederatferd. Medarbeider med de tre organisatoriske temaene begripelig, håndterlig og meningsfull, beskriver medarbeiders opplevelse og påvirkning av lederatferd. Medarbeiders tre organisatoriske tema samsvarer med SOCs tre dimensjoner.

Lederaktivitet defineres innen alle tre organisatoriske tema. Leder utøver involverende lederatferd ved å *kontrollere* arbeidet som er utført og *tilrettelegger* ved å se hva medarbeiderne trenger og organiserer arbeidet. Leder instruerer ved at det er tydelig *rollefordeling* og utførelse av oppgaver *korrigeres*. Leder tilstår *belønning* og er opptatt av *resultatoppnåelse*. Lederaktivitet for transaksjonsledelse er også fravær av ledelse, fordi leder er *defensiv* og *mangler makt*.

Lederatferd har påvirkning på alle medarbeiders tre organisatoriske dimensjoner. Lederatferden påvirker begripelighet ved at det gis *tilbakemeldinger* og det er *rolleklarhet*. I tillegg til at tilrettelegging gjør arbeidet begripelig, bidrar *tilrettelegging* til at arbeidet blir håndterlig og meningsfullt. *Rolleklarhet* bidrar også til at oppgavene blir håndterlige. Meningsfull dimensjonen adresseres ved at medarbeideren får *tilbakemelding* på jobben som gjøres. Medarbeideren mottar *belønning* etter innsats. *Resultatorientering* er en meningsfull dimensjon innen transaksjonsledelse.

### 5.3. Transformasjonsledelse

#### Artikkel 1.

Bokkapittel i *Leadership and performance beyond expectations* (Bass, 1985, s. 20-24).

**Trinn 1. Koding av materiale.** De engelske kodene er oversatt til norsk. Fra artikkelen identifiseres koder som speiler leders rolle og påvirkning på medarbeider: Leder *motiverer oss*, gir oss *oppmerksomhet* og *utpeker målsettinger*, slik at medarbeider *overskrider egeninteressen* og *øker vårt behovsnivå*. Kodene er listet opp i Tabell 17.

**Tabell 17.** Engelske og norske koder fra artikkel 1. Transformasjonslederteorien .

Engelske koder	Norske koder
Motivates us	Motiverer oss
Awerness	Oppmerksomhet
Designated outcomes	Utpeke målsettinger
Trancend our own self-interest	Overskride egeninteresser
Altering our need level	Øke vårt behovsnivå

**Trinn 2. Identifisere tema.** Kodene fortolkes til basic tema. Sitat fra teksten sikrer at basic tema er i samsvar med meningsinnholdet til teksten og koden. Fem koder samles i fem basic tema: *Inspirerende, stimulerende, engasjerende, medbestemmelse* og *intellektuell stimulering*. Koder sitat og basic tema sammenstilles i tabellen under (Tabell 18).

**Tabell 18.** Koder, sitater og basic tema til artikkel 1. Transformasjonslederteorien.

Norske koder	Sitater fra teksten	Basiv tema
Motiverer oss	<i>En som motiverer oss til å gjøre mer enn vi i utgangspunktet hadde tenkt å gjøre.</i>	Inspirerende Stimulerende
Oppmerksomhet	<i>Øke vår oppmerksomhet, vårt bevissthetsnivå om viktigheten og verdien av besluttet utfall.</i>	Engasjerende
Utpeke målsettinger	<i>Viktigheten og verdien av besluttet utfall og måter å nå dem på.</i>	Stimulerende
Overskride egeninteresser	<i>Ved å få oss til å overskride våre egeninteresser til det beste for teamet, organisasjonen eller overordnet politikk.</i>	Medbestemmelse
Økt behovsnivå	<i>Bevege oss oppover på Maslow`s behovspyramide</i>	Intellektuelt stimulerende

**Trinn 3. Identifisere organisatoriske og globale tema.** Med utgangspunkt i basic tema fra trinn 2, samles basic tema i organisatoriske tema og globale tema. *Inspirerende* fortolkes som instruerende organisatoriske tema for leder og påvirker medarbeiders begripelige og meningsfulle organisatoriske tema. *Intellektuell stimulering* og *medbestemmelse* fortolkes som involverende organisatorisk tema for leder og påvirker medarbeiders begripelige og meningsfulle organisatoriske tema. *Engasjerende* fortolkes som involverende organisatorisk tema for leder og påvirker medarbeiders meningsfull organisatoriske tema. Hvordan basic tema, organisatorisk tema og globale tema forholder seg til hverandre, presenteres i tabellen under (Tabell 19).

**Tabell 19.** Basic tema, organisatorisk tema og globale tema til artikkel 1. Transformasjonslederteorien.

<b>Basic tema</b>	<b>Organisatorisk tema</b>	<b>Global tema</b>
Inspirert Inspirerende	Begripelig og meningsfull Instruerende	Medarbeider Leder
Intellektuelt stimulert Intellektuelt stimulerende	Begripelig og meningsfull dimensjon Involverende	Medarbeider Leder
Engasjert Engasjerende	Meningsfull dimensjon Involverende	Medarbeider Leder
Medbestemmelse	Begripelig og meningsfull dimensjon Involverende	Medarbeider Leder

## Artikkel 2.

*From Transactional og Transformational Leadership: Learning to Share a Vision* (Bass 1990).

**Trinn 1. Koding av materiale.** Artikkelen er lest og gjenlest. De engelske kodene er oversatt til norsk. Alle kodene speiler lederrollen: Leder skal utvide *interessefeltet*, *oppmerksomhet* og *aksept*. Leder skal være *karismatisk*, *visjonær* og *formidle mening*. Leder skal *møte de emosjonelle behovene* og *intellektuelt stimulere* medarbeiderne. Leder har *makt og innflytelse* og *identifiserer seg med dem*. Leder viser *tillit*, *inspirerer* og *engasjerer*. Leder er *oppmerksom på hvert individ*, er *veileder* og *tilstedeværende*. Leder er *stolt* av sine medarbeidere. Engelske og norske koder er listet opp i tabellen under (Tabell 20).

**Tabell 20.** Engelske og norske koder til artikkel 2. Transformasjonslederteorien.

Kode engelsk	Kode norsk
Broaden and elevate interests	Utvide interessefeltet
Generate awareness and acceptance	Utvikle oppmerksomhet og aksept
Beyond their own self-interest	Utover sin egeninteresse
Charismatic	Karismatisk
Provides vision and sence of mission	Er visjonær og formidler mening
Meet the emotional needs	Møte de emosjonelle behovene
Intellectually stimulate	Intellektuell stimulering
Power and influence	Makt og innflytelse
Identify with them	Identifisere seg med dem
Trust and confidence	Tillit
Inspire and excite	Inspirerer og engasjerer
Individually considerate	Oppmerksom på hvert individ
Mentor	Veileder
Intellectual stimulation	Intellektuell stimulering
Management-by-walking- around	Tilstedeværende ledelse
Pride and commitment	Stolthet og dedikasjon

**Trinn 2. Identifisere tema.** De oversatte kodene fortolkes til basic tema. En lederaktivitet vil medføre en medarbeiderrespons. Trinn 2 utvides med kolonner til både leder og medarbeider. De 16 kodene fra trinn 1, blir til 8 basic tema for leder: Leder er *inspirerende, stimulerer*, er *visjonær, tydelig* og gir *sosial støtte*. Leder har *makt*, er *tilgjengelig* og viser *stolthet*. Basic tema for leder, har påvirkning på medarbeideren. De 8 basic tema for leder, gir 7 basic tema for medarbeider: Medarbeideren opplever seg *intellektuelt stimulert, inspirert* og *engasjert*. Arbeidet har *mening* og det er tydelige *rammer* rundt arbeidsoppgavene. Medarbeideren opplever *sosial støtte* og *stolthet*. Koder, sitat og basic tema for både leder og medarbeider er sammenstilt i tabellen under (Tabell 21).

**Tabell 21.** Koder, sitater og basic tema til artikkel 2. Transformasjonslederteorien.

Kode norsk	Sitater fra teksten	Basic tema leder	Basic tema medarb
Utvide interessefeltet	<i>Utvide interessefeltet og heve blikket til deres ansatte.</i>	Inspirerende	Intellektuelt stimulert
Utvikle oppmerksomhet og aksept	<i>Generere bevissthet og aksept for målet og misjonen til gruppen.</i>	Stimulere	Intellektuelt stimulert
Utover sin egeninteresse	<i>Se utover egeninteressene til det beste for gruppen.</i>	Stimulere	Intellektuelt stimulert
Karismatisk	<i>De er gjerne karismatiske overfor deres følgere.</i>	Inspirerende	Inspirert
Er visjonær og formidler mening	<i>Karisma: Bidrar med en visjon og mening.</i>	Visjonær	Mening
Kommuniserer forventning	<i>Kommuniserer høye forventninger.</i>	Tydelig	Rammer
Møte de emosjonelle behovene	<i>De møter medarbeidernes emosjonelle behov.</i>	Sosial støtte	Sosial støtte
Intellektuell stimulering	<i>Stimulerer medarbeiderne intellektuelt.</i>	Stimulere	Intellektuelt stimulert
Makt og innflytelse	<i>Karismatiske ledere har makt og innflytelse.</i>	Makt	Rammer
Identifisere seg med dem	<i>Medarbeiderne ønsker å følge dem.</i>	Inspirerende	Inspirert
Tillit	<i>De stoler på og har høy grad av tillit.</i>	Sosial støtte	Sosial støtte
Inspirerer og engasjerer	<i>Karismatiske ledere inspirerer og begeistrer.</i>	Inspirerende	Inspirert
Oppmerksom på hvert individ	<i>De er oppmerksom på ulikhetene mellom medarbeiderne.</i>	Ivaretagende	Sosial støtte
Veileder	<i>De er mentorer for de som har behov for hjelp til å vokse og utvikle seg.</i>	Stimulerende	Sosial støtte
Intellektuell stimulering	<i>Intellektuelt stimulerende ledere kan og vil, vise sine ansatte nye måter å se og løse utfordringer på</i>	Stimulerende	Intellektuelt stimulert
Tilstedeværende ledelse	<i>Management-by-walking-around</i>	Tilgjengelig	Sosial støtte
Stolthet og dedikasjon	<i>Pride and commitment in his employees</i>	Stolthet	Stolthet

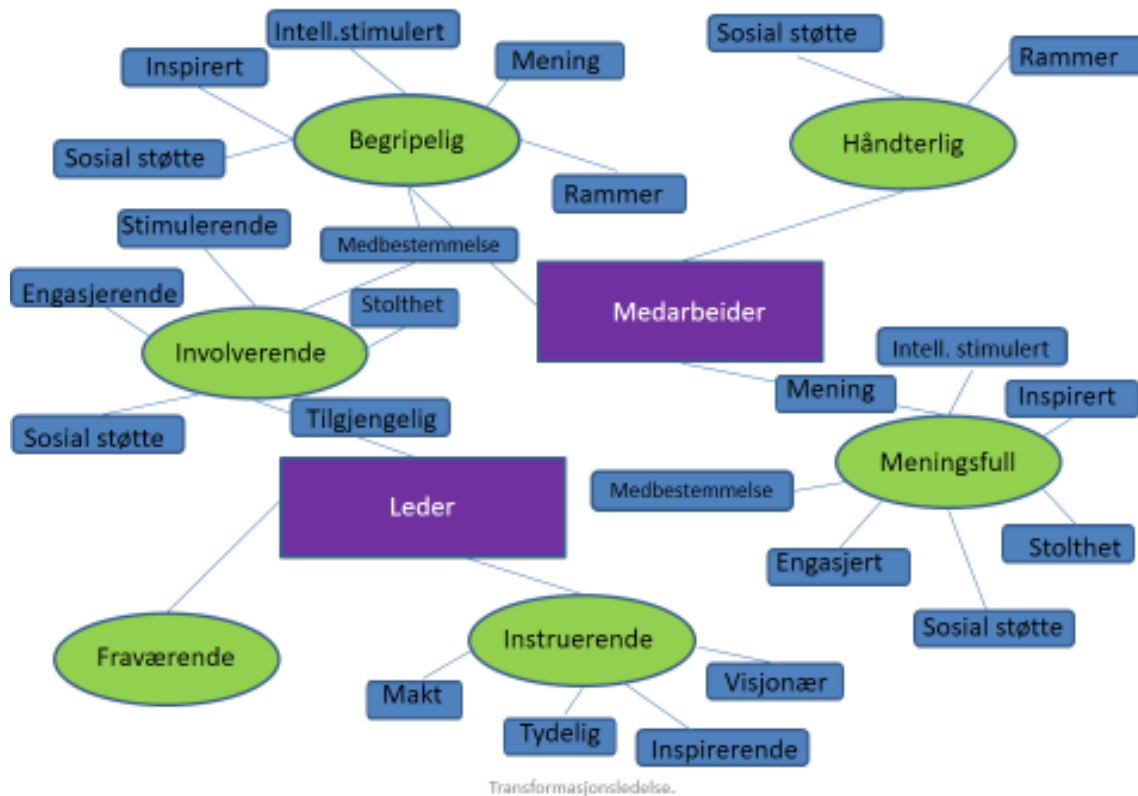


**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Med utgangspunkt i tema fra trinn 2, samles basic tema i organisatoriske tema og globale tema. Basic tema *stimulerende, sosial støtte, tilgjengelig* og *stolthet* fortolkes som involverende organisatorisk tema i leders globale tema. *Inspirerende, visjonær, tydelig* og *makt* fortolkes som instruerende organisatorisk tema i leders globale tema. *Intellektuell stimulering, mening, inspirert* er både begripelig og meningsfull organisatorisk tema i medarbeiderens globale tema. *Rammer* fortolkes som både begripelig og håndterlig organisatorisk tema i medarbeiderens globale tema. *Engasjert* og *stolthet* er fortolket som meningsfull organisatorisk tema i medarbeiderens globale tema. *Sosial støtte* fortolkes som både begripelig, håndterlig og meningsfull organisatorisk tema i medarbeiderens globale tema. Hvordan de respektive basic tema forholder seg til organisatoriske og globale tema er presentert i tabellen under (Tabell 22).

**Tabell 22.** Basic tema, organisatoriske tema og globale tema til artikkel 2. Transformasjonsleder-teorien.

<b>Basic tema leder</b>	<b>Organisatoriske tema</b>	<b>Globale tema</b>
Stimulerende	Involverende	Leder
Inspirerende	Instruerende	Leder
Visjonær	Instruerende	Leder
Tydelig	Instruerende	Leder
Sosial støtte	Involverende	Leder
Makt	Instruerende	Leder
Tilgjengelig	Involverende	Leder
Stolthet	Involverende	Leder
<b>Basic tema medarbeider</b>		
Intell. stimulerende	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Mening	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Rammer	Begripelig og håndterlig	Medarbeider
Inspirert	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Sosial støtte	Begripelig, håndterlig og meningsfull	Medarbeider
Engasjert	Meningsfull dimensjon	Medarbeider
Stolthet	Meningsfull dimensjon	Medarbeider

#### Trinn 4. Konstruksjon av tematisk nettverk – Transformasjonslederteorien.



Figur 8. Tematisk nettverk for transformasjonslederteorien.

#### Trinn 5. Oppsummere nettverk

I trinn 1 ekstraheres henholdsvis 5 og 16 koder fra de respektive artiklene. Kodene oversettes til norsk og presenteres i tabeller (Tabell 17 og Tabell 20). Med utgangspunkt i de oversatte kodene, fortolkes kodene ved hjelp av sitat fra teksten, til basic tema i trinn 2 (Tabell 18 og Tabell 21). I trinn 3 sammenstilles basic tema, organisatorisk tema og globalt tema for hver artikkel (Tabell 19 og Tabell 22). Det tematiske nettverket trinn 4, er en modell som viser basic tema, organisatorisk tema og globalt tema for begge artiklene (Figur 8).

Det tematiske nettverket består av de to globale temaene *medarbeider* og *leder* (Figur 8). Leder har de tre organisatoriske temaene involverende, instruerende og fraværende, som beskriver lederatferd. Medarbeider har de tre organisatoriske temaene begripelig, håndterlig og meningsfull, som beskriver, medarbeiders opplevelse og påvirkning av lederatferd. Medarbeiders tre organisatoriske tema samsvarer med SOCs tre dimensjoner.

Transformasjonsleders lederaktiviteter defineres som basic tema tilhørende organisatoriske tema *involverende* og *instruerende* lederatferd, men ikke som basic tema innen *fraværende* lederatferd. Basic tema tilhørende involverende lederatferd er *sosial støtte*, *engasjerende*, *stimulerende*, *medbestemmelse*, *stolthet* og *tilgjengelig*. Basic tema tilhørende instruerende lederatferd er *makt*, *tydelig*, *inspirerende* og *visjonær*.

#### 5.4. Selvledelse

Manz og Sims (1980) defineres av både betydelig fagbok (Martinsen, 2015, s. 369) og review om tema (Stewart, Courtright & Manz, 2011) som opphavsmenn til konseptet selvledelse.

##### **Artikkel 1.**

*Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective.* (Manz & Sims, 1980).

**Trinn 1. Koding av materiale.** Kodene er ekstrahert fra den engelske teksten og oversatt til norsk. Leder skal utvikle *selvledelsesprosedyrer*, drive med *miljøplanlegging* og *langsiktig planlegging*. Leder skal være en *rollemodell*, *evaluere* arbeidet, *oppmuntre* og *utvikle* medarbeiderne. Medarbeider skal ta ansvar for egen arbeidssituasjon ved *selvforsterkning*, ha en egen *atferdsstandard* og *spesifisere personlige målsettinger*. Medarbeider skal drive med *atferdsprogrammering*, *selvadministrasjon*, *selvinstruksjon* og *selvregulerende atferd*. Medarbeider skal *selvevaluere*, *utøve selvkontroll*, arbeide etter *selvpålagte standarder* og *adoptere atferden* til andre. Det skal være en *reduksjon av kontroll*, men *noe ekstern kontroll*. Det skal være *berikelse av oppgaver* og en skal selv bidra til *modifikasjon av incentiver* og *gi selvros*. Engelske og norske koder er listet opp i tabellen under (Tabell 23).

**Tabell 23.** Engelske koder og norske oversettelser av koder til artikkel 1. Selvlederteorien.

Engelske koder fra teksten	Oversettelse til norsk
Self-reinforcement	Selvforsterkning
Self-management procedures	Selvledelsesprosedyrer
Behavior standard	Atferdsstandard
Specifying goals	Spesifisere målsettinger
Self-management procedures	Selvledelsesprosedyrer
Behavior programming	Atferdsprogrammering
Environmental planning	Miljøplanlegging
Self-influence	Selvinnflytelse - selvadministrasjon
Self-regulatory behavior	Selvregulerende atferd
Self-instruction	Selvinstruksjon - egeninstruksjon
Self-evaluation	Selvevaluering
Self-imposed standards	Selvpålagte standarder
Adopt	Adoptere, overta
Self-control	Selvkontroll - egenkontroll
Modeling	Rollemodell
Decrease of direct control	Reduksjon av direkte kontroll
Enrich a job	Berikelse av oppgaver
External control	Ekstern kontroll
Long-term planning	Langsiktig planlegging
Manager must evaluate	Leder må evaluere
Encourage and develop	Oppmuntre og utvikle
Incentive modification	Modifikasjon av incentiver
Selfpraise	Selvros
Personal goals	Personlige målsettinger

**Trinn 2. Identifisere tema.** Koder fortolkes til Basic tema. 11 av kodene fortolkes til basic tema *autonomi*. 3 av kodene fortolkes til *prosedyrer*. 1 kode fortolkes til *tilrettelegger* og en kode fortolkes til *rollemodell*. Videre fortolkes koder til basic tema *motiverende oppgaver*, *tilbakemelding*, *planlegging* og *intellektuell stimulering*. Sammenstilling av koder, sitat og basic tema vises i tabellen under (Tabell 24).

**Tabell 24.** Koder, sitat og basic tema til artikkel 1. Selvlederteorien.

<b>Koder</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
Selvforsterkninger	<i>Forsterkninger som ikke leder har direkte kontroll på. Når underordnede leder seg selv, kan behovet for nærværende ledelse reduseres.</i>	Autonomi
Selvledelsesprosedyre	<i>Når selvledelsesprosedyrer er etablert, møter en både eksterne og egenadministrerte konsekvenser</i>	Prosedyrer
Atferdstandard	<i>Vi setter standard for vår atferd og administrerer straff eller belønning i henhold til det</i>	Autonomi
Spesifisere målsettinger	<i>Å sette mål er selvregulerende i seg selv</i>	Autonomi
Selvledelsestrening	<i>Hensiktsmessig med trening når leder ikke er til stede</i>	Prosedyrer
Atferdsprogrammering	<i>Selvadministrering av atferd for å sikre effektiv oppgaveløsning</i>	Prosedyrer
Miljøplanlegging	<i>Endre miljømessige faktorer før utførelse av oppgaven</i>	Tilrettelegger
Selvinnflytelse selvadministrasjon	<i>Hvis et individ administrerer konsekvenser for seg selv, vil det oppleves som en erstatning for ledelse</i>	Autonomi
Selvregulerende atferd Selvinstruksjon selvevaluering	<i>Selvinstruksjon, selvevaluering og egen reaksjon involveres når et individ endrer konsekvensene av egen atferd</i>	Autonomi
Selvpålagt atferdstandard	<i>Utfordringen med disse selvpåførte standardene er bestemt av hva vi ser som modeller og vår egen historie</i>	Autonomi
Adoptere	<i>Personer vil adoptere standarden til observerte modeller</i>	Rollemodell
Selvkontroll	<i>En person praktiserer selvkontroll når umiddelbare eksterne rammer mangler</i>	Autonomi
Rollemodell	<i>Betydningen av rollemodell bør ikke undervurderes</i>	Rollemodell
Reduksjon av direkte kontroll	<i>Reduksjon av direkte kontroll er ønskelig fordi underordnedes effektivitet bør bedres som et resultat av økt selvledelse</i>	Autonomi
Berikelse av oppgaver	<i>Kreative, analytiske og intellektuelle oppgaver beriker oppgavene</i>	Motiverende oppgaver
Ekstern kontroll	<i>Noe ekstern kontroll primært fokusert på utfall, er ønskelig</i>	Tilbakemelding
Langsiktig planlegging	<i>De ansattes leder er fri til å planlegge langsiktig</i>	Planlegging
Leder må evaluere	<i>Hver leder må evaluere den spesifikke situasjonen</i>	Tilbakemelding
Oppmuntre og utvikle	<i>Rollen til leder er både å oppmuntre og utvikle</i>	Intell. stim
Modifikasjon av incentiver	<i>Positiv selvforsterkning moderer mange typer atferd</i>	Autonomi
Selvros	<i>Selvros fungerer som en intern konsekvens, del av en selvkontroll prosess</i>	Autonomi
Personlige målsettinger	<i>To viktige elementer for utvikling av selvledelse er personlige målsettinger og standarder</i>	Autonomi

**Trinn 3. Identifisere organisatorisk tema.** Basic tema defineres under organisatoriske tema og globale tema. *Rollemodell* er fortolket som instruerende organisatorisk tema og *planlegging* er fravær av ledelse i leders globale tema. *Prosedyrer* fortolkes som begripelig og håndterlig organisatoriske tema i medarbeiders globale tema, men det fortolkes som instruerende organisatorisk tema for leder. *Autonomi* fortolkes som begripelig, håndterlig og meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. Å få arbeidet *tilrettelagt* fortolkes som begripelig og håndterlig organisatorisk tema for medarbeider. Å være *tilrettelegger*, å *intellektuelt stimulere* og *gi tilbakemelding* er involverende organisatorisk tema i leders globale tema. Å få *tilbakemelding* og bli *intellektuelt stimulert*, fortolkes som begripelig og meningsfull organisatoriske tema i medarbeiders globale tema. Basic tema, organisatoriske tema og globale tema er sammenstilt i tabellen under (Tabell 25).

**Tabell 25.** Basic tema, organisatoriske tema og globale tema artikkel 1. Selvlederteorien.

<b>Basic Tema</b>	<b>Organisatorisk tema</b>	<b>Global tema</b>
Prosedyrer	Begripelig og håndterlig dimensjon Instruerende dimensjon	Medarbeider Leder
Autonomi	Begripelig, håndterlig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Rollemodell	Instruerende	Leder
Tilrettelagt	Begripelig og håndterlig dimensjon	Medarbeider
Tilrettelegger	Involverende	Leder
Planlegging	Fravær av ledelse	Leder
Tilbakemelde	Involvering	Leder
Tilbakemelding	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider
Intell. stimulering	Involvering	Leder
Intell. stimulering	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider

**Artikkel 2.** *Substitutes for leadership: Their meaning and measurement* (Kerr, 1978).

**Trinn 1.** Koder ekstraheres fra teksten og oversettes til norsk. Kodene omhandler arbeidet som beskrives som *entydige og rutinepregede oppgaver*. Oppgavene er *metodisk stabile*, med *rigide regler og prosedyrer*, men at *de gir intern tilfredsstillelse*. Arbeidet er regulert av *formaliserte planer, mål og ansvarsområder*. Medarbeiderne jobber i *tette og faste arbeidsgrupper* og får *organisasjonens belønning*. Leder har *fysisk avstand* og gir *tilbakemelding på utførelse av arbeid*. Kodene er listet opp i tabellen under (Tabell 26).

**Tabell 26.** Engelske og norske koder til artikkel 2. Selvlederteorien.

<b>Engelske koder fra teksten</b>	<b>Oversettelse til norsk</b>
Unambiguous and routine	Entydige og rutinepregede oppgaver
Methodologically invariant	Metodologisk stabil
Intrinsically satisfying	Intern tilfredsstillelse
Formalization of plans, goals, areas and responsibility	Formaliserte planer, mål og ansvarsområder
Inflexibility regarding rules and procedures	Rigide regler og prosedyrer
Closely-knit, cohesive work groups	Tette og faste arbeidsgrupper
Organizational rewards	Organisasjonens belønning
Spatial distance between superior and subordinates	Fysisk avstand
Performance feedback	Tilbakemelding på utførelse av arbeid

**Trinn 2. Identifisere tema.** Kodene fortolkes til basic tema. 3 koder fortolkes til basic tema *prosedyrer*. 1 kode fortolkes til basic tema *motiverende oppgaver*. 3 koder defineres som *tilbakemelding* og den siste koden fortolkes til basic tema *distansert ledelse*. Koder, sitat fra teksten og basic tema er sammenstilt i tabellen under (Tabell 27).

**Tabell 27.** Koder, sitater og basic tema til artikkel 2. Selvlederteorien.

<b>Koder</b>	<b>Sitat fra teksten</b>	<b>Basic tema</b>
Entydige og rutinepregede oppgaver	<i>Entydige og rutinepregede oppgaver beskrives som det som «pusher» oppgaver</i>	Prosedyrer
Metodologisk stabil	<i>... stabile oppgaver kan komme av maskinelle operasjoner og standardiserte oppgaver</i>	Prosedyrer
Intern tilfredsstillelse	<i>Oppgaver som gir en indre tilfredsstillelse, bidrar til å «dra» jobben.</i>	Motiverende oppgaver
Formaliserte planer, mål og ansvarsområder	<i>Formaliserte planer, mål og ansvarsområder og rigide regler og prosedyrer kan fungere som erstatning for ledelse</i>	Prosedyrer
Rigide regler og prosedyrer	<i>rigide regler og prosedyrer kan fungere som erstatning for ledelse</i>	Prosedyrer
Belønning uavhengig av leder	<i>Veiledning og tilbakemelding fra andre kan man få direkte eller indirekte fra leder, fra arbeidsgruppen, stab eller klient</i>	Tilbakemelding
Tilbakemelding	<i>Tilbakemelding på utførelse av arbeid er den mest umiddelbare, den mest adekvate ressurs for feedback, den mest stimulerende vedrørende selvevaluering</i>	Tilbakemelding
Fysisk avstand	<i>Fysisk avstand mellom overordnet og underordnet</i>	Distansert ledelse
Tette og faste arbeidsgrupper	<i>Tette, faste arbeidsgrupper og aktiv stab har evnen til å formidle leders feedback</i>	Tilbakemelding

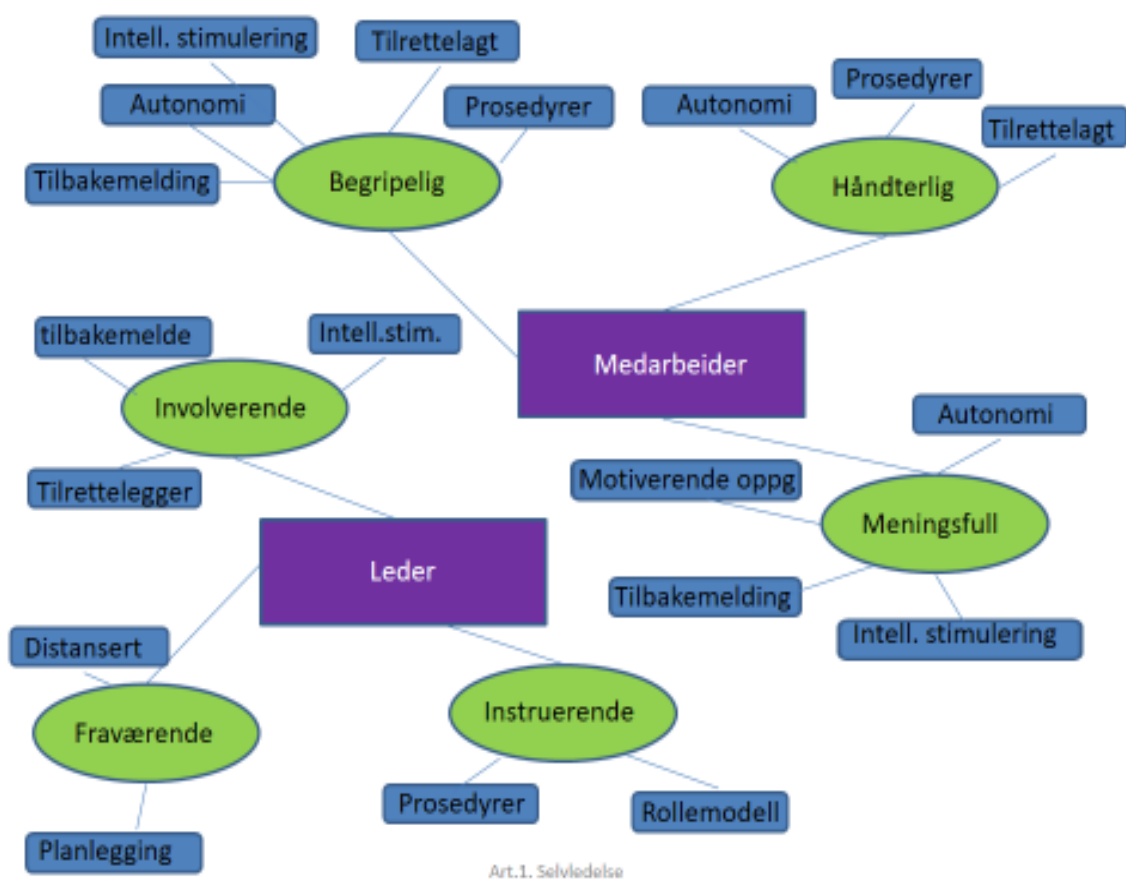
**Trinn 3. Identifisere organisatoriske tema.** Basic tema samles under organisatoriske tema og globale tema. *Prosedyrer* fortolkes som begripelig og håndterlig organisatorisk tema for medarbeider og instruerende organisatorisk tema for leder. *Motiverende oppgaver* defineres som meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. *Distansert ledelse* defineres som fraværende organisatorisk tema for leder. *Evaluering* bidrar til begripelig og meningsfull organisatorisk tema for medarbeider. Basic tema, organisatorisk tema og global tema sammenstilles i tabellen under (Tabell 28).



**Tabell 28.** Basic tema, organisatorisk tema og globale tema for artikkel 2. Selvlederteorien.

Basic tema	Organisatorisk tema	Globale tema
Prosedyrer	Begripelig og håndterlig dimensjon Instruerende	Medarbeider Leder
Motiverende oppgaver	Meningsfull dimensjon	Medarbeider
Distansert ledelse	Fraværende ledelse	Leder
Evaluering	Begripelig og meningsfull dimensjon	Medarbeider

**Trinn 4. Konstruere tematisk nettverk – selvlederteorien.**



**Figur 9.** Tematisk nettverk for selvlederteorien.

## Trinn 5: Oppsummert nettverket

I trinn 1 ekstraheres henholdsvis 24 og 9 koder fra de respektive artiklene. Kodene oversettes til norsk og presenteres i tabeller (Tabell 23 og Tabell 26). Kodene fortolkes ved hjelp av sitat fra teksten, til basic tema i trinn 2 (Tabell 24 og Tabell 27). I trinn 3 sammenstilles basic tema, organisatorisk tema og globalt tema for hver artikkel (Tabell 25 og Tabell 28). Det tematiske nettverket trinn 4, er en modell som viser globale tema, organisatoriske tema og basic tema fra begge artiklene (Figur 9).

Det tematiske nettverket består av de to globale temaene *medarbeider* og *leder*. Leder har de tre organisatoriske temaene involverende, instruerende og fraværende, som beskriver lederatferd. Medarbeider har de tre organisatoriske temaene begripelig, håndterlig og meningsfull, som beskriver, medarbeiders opplevelse og påvirkning av lederatferd. Medarbeiders tre organisatoriske tema samsvarer med SOC's tre dimensjoner.

Lederaktivitet ved selvledelse defineres innen de tre organisatoriske temaene involverende, instruerende og fraværende ledelse. Involverende lederaktivitet er som *tilrettelegger*, ved å *intellektuelt stimulere* sine medarbeidere og være *tilbakemelder*. Instruerende lederatferd er å sørge for *prosedyrer* og fungere som *rollemodell*. Lederatferd ved selvledelse er også fraværende ledelse ved å være *distansert* og opptatt av *planlegging*.

Leder har påvirkning på medarbeider på alle tre organisatoriske tema. *Autonomi* bidrar til å gjøre arbeidet begripelig, håndterlig og meningsfullt. *Prosedyrer* og *tilrettelegging* sørger for at arbeidet blir begripelig og håndterlig. Faktorer som har påvirkning på medarbeiders begripelige og meningsfull dimensjon er å sørge for *tilbakemelding* og *intellektuell stimulering*. *Motiverende oppgaver* er en basic tema som bidrar til meningsfull dimensjonen i selvledelse.

## 6. Diskusjon

Formålet med studien var å utforske et utvalg ledelsesteorier for å finne ut om noen mer enn andre, bidrar til utvikling av et helsefremmende arbeidsliv. Ved hjelp av tematisk nettverksanalyse som er en kvalitativ metode, ble fire ledelsesteorier analysert. Studiens funn ble illustrert i fire modeller, en modell for hver teori. Disse modellene er grunnlag for diskusjonen. Diskusjonskapittelet presenterer først studiens problemstilling, forskningsspørsmålet og sentrale funn. Med utgangspunkt i forskningsspørsmålet, blir kjennetegn ved teoriene og deres potensial til å styrke SOC diskutert. Teoriene blir først diskutert hver for seg, så under et. Videre belyses studiens begrensninger og styrker, samt hvilke implikasjoner funnene kan ha i et helsefremmende perspektiv. Til slutt følger forslag til videre forskning, men også forslag til hvordan studien kan bidra i utvikling av folkehelsepolitikken.

### **Problemstilling og forskningsspørsmål**

Problemstillingen var å undersøke i hvilken grad ulike ledelsesteorier kan kobles til Antonovskys teori om salutogenese. Om ledelsesteorier vektlegger salutogen lederatferd som direkte eller indirekte, kan bidra til å styrke medarbeidernes SOC.

Forskningsspørsmålet var: I hvilken grad beskriver kjente ledelsesteorier lederatferd som direkte eller indirekte, har potensial til å styrke medarbeidernes SOC?

### 6.1. Sentrale funn

Alle teoriene beskrev salutogene kvaliteter, men med ulikt potensial til å styrke SOC. Laissez-faire-ledelse hadde kun *autonomi* som salutogen kvalitet. Salutogene kvaliteter ved transaksjonsledelse var *resultatorientering*, *belønning*, *rolleklarhet* og *tilrettelegging*. Kjennetegn ved transformasjonsledelse var *inspirerende ledelse*, *intellektuell stimulering*, *engasjement*, *medbestemmelse*, *visjoner* og *tydelig ledelse*. Leder hadde *makt* og bidro med *sosial støtte* og var *tilgjengelig*. Salutogene kvaliteter ved selvledelse var at leder sørget for *prosedyrer*, *autonomi*, *tilrettelegging* og *planlegging* i tillegg til å være *rollemodell* og sørge for *intellektuell stimulering*.

Om lederskapet beskrevet i de ulike teoriene bidro til styrking av SOC så ut til å avhenge av en kombinasjon av styrken i de salutogene kvalitetene og medarbeiderens forutsetninger. Bare tre av fire lederteorier tar opp salutogene lederkvaliteter. Funnene viste at en kombinasjon av involverende og instruerende lederatferd adresserer SOC's tre dimensjoner og kan potensielt

styrke SOC. Laissez-faire-ledelse bidro i liten grad med involverende eller instruerende lederaktivitet og svarte kun indirekte på forskningsspørsmålet. Fravær av ledelse førte til *autonomi* som for enkelte kan være en sterk salutogen faktor. Transaksjonsledelse bidro med noe involverende og instruerende lederaktivitet, men ikke de sterkeste salutogene kvalitetene. Av de analyserte teoriene, var det transformasjonsledelse og selvledelse som i størst grad bidro med flest involverende og instruerende lederaktiviteter, samt de sterkeste salutogene kvalitetene. Involverende aktivitet fra leder så ut til å adressere flere av SOC dimensjoner samtidig og møtte mange av medarbeidernes behov. For at leder skal matche medarbeider og oppgaver slik at arbeidet er helsefremmende og SOC blir styrket, må det være en relasjon mellom leder og medarbeider. Av de fire analyserte teoriene var det kun transformasjonsleder teorien som vektla lederaktiviteter som bygger relasjon mellom medarbeider og leder.

## 6.2. I hvilken grad har kjente ledelsesteorier lederaktiviteter med potensial til å styrke medarbeidernes SOC?

Ut fra beskrevet lederatferd, diskuteres hver enkelt teoris forutsetninger og potensial til å styrke medarbeideres SOC. De forskjellige dimensjonene i SOC har ulik vektning i forhold til å styrke SOC (Antonovsky, 2012, s. 43) og medarbeidere opplever stimuli fra leder ulikt (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012). Om lederkvalitetene bidrar til styrking av den enkeltes SOC, beror på kvalitetens styrke og medarbeiderens opplevelse av kvaliteten.

Studiens modeller viste varierende omfang av lederressurser. Ressursene leder bidrar med som er viktig for styrking av SOC er *tilbakemelding, tilrettelegging, stolthet, intellektuell stimulering, belønning, rolleklarhet, tydelighet, sosial støtte, tilgjengelighet, engasjement og medbestemmelse*. Dette er kvaliteter som samsvarer med salutogene indikatorer identifisert i fagfelleverderte artikler (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012; Vinje and Ausland, 2013; Cooper, 1988). En del lederaktivitet vurderes ikke å være ressurser: *Kontroll, sanksjoner, uforpliktende ledelse, uengasjert ledelse og fravær av støtte*. Disse aktivitetene er ikke salutogene og bidrar ikke til styrking av SOC. I diskusjonen er fokus på ressursene som bidrar til styrking av SOC.

### 6.2.1. Laissez-faire-ledelse

Egne funn viste at Laissez-faire-ledelse ikke hadde kvaliteter ved leder som bidro til mening, begripelighet eller håndterbarhet i arbeidet. Leder var *uengasjert* og hadde et *uforpliktende* forhold til sine medarbeidere. Kjentegn ved leder var et *fravær av støtte* og arbeidets

meningsinnhold ble definert av den enkelte eller annen påvirkning fra omgivelsene. Dette er i tråd med tidligere forskning. Laissez-faire-ledelse kjennetegnes ved fravær av ledelse på arbeidsplasser og fører til økt stress og mobbing, konflikter og uklar rolleforståelse. Laissez-faire-ledelse er kjent som destruktiv ledelse (Einarsen, Aasland & Skogstrand, 2007). Denne lederteorien kjennetegnes ved et fravær av salutogene lederkvaliteter.

Fravær av lederressurser kan imidlertid indirekte bidra til styrking av SOC. Mine funn viste at fravær av ledelse førte til *autonomi* og autonomi kan oppleves som en positiv kvalitet ved arbeidet. Om det er en ressurs beror på medarbeiderens kompetanse og ressurser. Med en sterk SOC vil en i større grad, ta i bruk ressurser i omgivelsene, unngå uheldige stressorer eller oppleve stressorer som utfordringer som kan håndteres (Antonovsky, 1987b, s. 157). Ved svak SOC kan autonomi oppleves patogent og ens well-being er i større grad avhengig av gode sosiale relasjoner (Feldt, 1997). Laissez-faire-ledelse kjennetegnes ved at leder ikke tar ansvar for sosiale relasjoner på arbeidsplassen (Stoner, 1978, s. 444; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471). Laissez-faire-ledelse bidrar ikke med ressurser utover det å ha en jobb. Hvis det å ha en jobb gir mening med hensyn til forsørgerevne eller fremtidige muligheter, kan det være tilstrekkelig mening for opprettholdelse av sterk SOC (Antonovsky, 2012, s.45). Hvis Laissez-faire-ledelse medfører styrket SOC, er det på tross av leder. Fravær av ledelsesressurser kan indirekte føre til styrking av SOC hvis autonomi oppleves som en sterk salutogen kvalitet.

### 6.2.2. Transaksjonsledelse

Modellen for transaksjonsledelse viste negativ lederatferd i tillegg til salutogene lederkvaliteter. Basic tema som ikke vurderes som ressurser for medarbeider er *kontroll, manglende makt og sanksjoner*. Ressurser ved modellen var imidlertid mer fremtredende enn de negative faktorene. Lederressurser for å gjøre arbeidet begripelig var å gi *tilbakemelding, avklare roller og tilrettelegge*. Det er i samsvar med forståelsen av salutogene kvaliteter ved arbeidsplasser. Viktige strukturer for opplevelse av begripelighet er *tydelige roller og tilbakemelding*. *Tilbakemelding* bidrar til å gi rammer og retning (Antonovsky, 1987b, s. 163) og sikrer måloppnåelse (Bass, 1985, s.121). Jobben blir håndterlig på grunn av *tilrettelegging* og *rolleklarhet*. *Tilrettelegging* i form av å sikre balanse mellom over- og underbelastning er i følge Antonovsky viktig for å håndtere arbeidsoppgaver (1987b, s. 161). Annen viktig tilrettelegging er å sørge for medarbeidernes fysiske og psykososiale behov (Antonovsky, 1987b, s. 161). Det er imidlertid liten grunn til å tro at det er den type ivaretagelse som ligger til grunn her. *Tilrettelegging* for en transaksjonsleder var *initiere og organisere arbeidet og med*

*konsentrasjon på å løse oppgavene*, og ikke ivaretagelse av psykososiale behov eller sikre balanse mellom over- eller underbelastning. Med ellers svake relasjonelle kvaliteter, er det tvilsomt om tilrettelegging i en transaksjonell forståelse er sterk nok til at det oppleves som sosial støtte. I følge egne funn, var det ikke tilstrekkelig interaksjon mellom medarbeider og leder for å sikre at medarbeider opplever seg ivaretatt med hensyn til belastning eller psykososiale behov.

Meningsfull dimensjonen ble adressert ved *belønning* og *resultater* og vurderes som lav på meningsfullhet. Ved at leder var opptatt av *resultater*, kan medarbeider oppleve mestring når målene nås. Mestring, tilbakemelding, jobbtilfredsstillelse og belønning anerkjennes som salutogene kvaliteter (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012; Vinje & Ausland, 2013). Tidligere ledelsesforskning støtter at transaksjonsledere administrerer belønning og sanksjoner og gir tilbakemelding ut fra om arbeidsinnsatsen møter målsettingene (Bass, 1985, s. 121). I mange tilfeller viser det seg imidlertid at leder *ikke har makt* til å fordele belønning og er derfor en begrenset motivasjons eller meningsfull faktor (Martinsen, 2015, s.111). Lav meningsfullhet kompenserer ikke for høy begripelighet (Antonovsky, 2012, s. 42). Arbeidet er *tilrettelagt* og *rollene er avklart*. En får *tilbakemelding* på den jobben en gjør. Potensialet for styrking av SOC er imidlertid svak når arbeidet gir lav meningsfullhet.

Egne funn viste at transaksjonsledelse ikke bidrar med aktivitet som bygger relasjon mellom medarbeider og leder. Involverende lederaktivitet var *kontroll* og *tilrettelegging*. Ingen av disse vurderes som relasjonelle. Leder vil følgelig ikke vite hvilke kvaliteter som oppleves salutogent av den enkelte (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24). Transaksjonslederteoriens lederatferd har i liten grad, potensial til å styrke medarbeidernes SOC fordi meningsdimensjonen er lav og leder mangler en relasjon som kan sikre ivaretagelse av medarbeidernes divergerende behov.

### 6.2.3. Transformasjonsledelse

Modellen for Transformasjonsleders aktiviteter, var preget av ressurser for medarbeideren som gjør arbeidet både begripelig, håndterlig og meningsfull. Alle basic tema bidrar til meningsfullhet ved arbeidet: *Intellektuell stimulering*, *mening*, *medbestemmelse*, *rammer*, *inspirert*, *sosial støtte*, *engasjement* og *stolthet*. Transformasjonsledelse er i motsetning til transaksjonsledelse og Laissez-faire-ledelse, opptatt av *medbestemmelse* og å *intellektuelt*

*stimulere* sine medarbeidere (Bass, 1985, s.15). Med dette når man selvaktualisering som er det høyeste nivået i Maslows behovspyramide (Maslow, 1954, s.199). Transformasjonsledelse har et mangfold av salutogene lederkvaliteter som kan bidra til styrking av SOC.

Egne funn viste at transformasjonsledelse adresserer meningsfull- og begripelig dimensjonen med mange sterke kvaliteter, men kun *sosial støtte* og *rammer* som direkte adresserer den håndterlige dimensjonen. Det kan likevel argumenteres for at de er betydelige. *Sosial støtte* i form av å møte psykososiale behov er i følge Antonovsky viktig for et godt, håndterlig arbeidsmiljø (1987b, s. 161). Styrking av begripelighet og meningsfullhet, vil bidra til at arbeidet blir håndterbart. Hvis man scorer høyt på begripelig og meningsfullhet, men lavt på håndterbarhet, vil det føre til styrking av alle tre. Meningsfull dimensjonen handler om engasjement og har en sentral betydning i SOC (Antonovsky, 2012, s. 42). Grunnlaget for meningsfull dimensjonen er medbestemmelse. Hvis vårt arbeid har betydning for oss selv og andre og vi har medbestemmelse, oppleves livet som meningsfullt (Antonovsky, 1987b, s. 160; Antonovsky, 2012, s.106). På bakgrunn av dette, er ikke et fåtall basic tema på håndterbarhet avgjørende for om SOC kan styrkes.

Transformasjonsledelse trekkes frem som relevant lederteori for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016; Nielsen, et.al, 2017). I følge teorien, skal leder ivareta fire dimensjoner: inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, individualisert oppmerksomhet og idealisert innflytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Dette er i tråd med studiens funn. *Sosial støtte* og *tilgjengelighet* korresponderer med individualisert oppmerksomhet (Bass, 1985, s. 96). *Engasjement* og *medbestemmelse* tolkes som inspirerende motivasjon (Bass, 1985, s. 76). En transformasjonsleder er ifølge egne funn, *visjonær*, *tydelig* og *inspirerende*, som korresponderer med idealisert innflytelse (Bass, 1985, s. 60; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469). Studien viste *intellektuell stimulering* som både en begripelig og meningsfull dimensjon i medarbeiderens tematiske nettverk (Bass, 1985, s. 115). Modellen viste at transformasjonsleder ser sitt ansvar for sosiale relasjoner ved å være *tilgjengelig* og *yte sosial støtte*. Dette samsvarer med annen forskning. Sosial støtte anerkjennes som en viktig psykososial variabel (Antonovsky, 2012, s. 140). Når leder bidrar til gode sosiale relasjoner, øker well-being og SOC kan styrkes (Feldt, 1997). Økt stolthet vurderes også som helsefremmende (Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012). Sosial støtte, tilgjengelighet og medbestemmelse bidrar til bygging av relasjoner og mulighet for leder å vite hva som oppleves salutogent for den enkelte (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersson,

2012, s. 24). En transformasjonsleder har ofte en bedre relasjon med sine medarbeidere enn transaksjonsledere (Bass, 1990).

I tillegg til påviste positive trekk ved teorien, viste tidligere forskning at transformasjonsledelse også kan gå på bekostning av medarbeiderens helse (Arnold & Chen, 2017). Teorien forutsetter både ivaretagelse (individualisert oppmerksomhet) og forventninger (inspirerende motivasjon og intellektuell stimulering). Kan det være at alle tre dimensjoner av SOC ikke er adressert? Kan det være at i praksis, er det vanskelig å balansere de ulike aspektene og dermed føre til overbelastning av medarbeiderne? Transformasjonsledelse er sterk på meningsfull- og begripelig dimensjonen til SOC og har kvaliteter som tilsier at leder er i relasjon og kan tilpasse oppgaver til medarbeideren. Hvis gitte forutsetninger er til stede, har transformasjonsleder teoriens lederatferd et potensial til å styrke medarbeiderens SOC.

#### 6.2.4. Selvledelse

Studien viste at selvlederteorien har mange lederkvaliteter som adresserer de tre SOC dimensjonene: Begripelig, håndterlig og meningsfull dimensjon. Modellen til selvledelse viste at arbeidet gav mening fordi den vektla *motiverende arbeidsoppgaver*, en mottok *tilbakemelding*, en kunne forvente *intellektuell stimulering* og *autonomi*. Meningsfull dimensjonen var sterk. Motiverende oppgaver og intellektuell stimulering styrker selvaktualisering i tråd med øverste nivå på Maslows behovspyramide (Maslow, 1954, s. 199). Meningsfull dimensjonen er den viktigste av de tre dimensjonene, og kan påvirke de andre i positiv retning og styrke SOC (Antonovsky, 2012, s. 43). I følge egne funn var arbeidet begripelig fordi leder sikret *autonomi*, gav *tilbakemelding*, *intellektuell stimulering*, *tilrettelegging* og *prosedyrer*. Dette er salutogene indikatorer (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein, 2012; Vinje & Ausland, 2013). Selvledelse adresserte salutogene kvaliteter i alle tre dimensjoner av SOC.

I tillegg til sterk meningsfull og begripelig dimensjon, forutsetter styrking av SOC at stimuli oppleves salutogent (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24). Hvordan vi tolker stressorer avhenger av styrken på SOC (Antonovsky, 1979, s.70). Det er vanskelig for leder å vite hva den enkelte opplever som salutogent uten å være i en relasjon. I følge egne funn, gav leder *tilbakemelding* og *intellektuell stimulering*. Det er imidlertid usikkert om det er tilstrekkelig for å bygge relasjoner.

Studiens funn står i kontrast til nyere litteraturs fortolkning av selvlederteorien. I følge nyere faglitteratur skal leder for selvledere være støttespiller og inneha relasjons kompetanse



(Martinsen, 2015, s. 362). Skal selvledelse ha et potensial til å styrke SOC, må selvledelse praktiseres i tråd med den moderne forståelsen av teorien hvor det forutsettes en relasjon mellom medarbeider og leder.

Ut fra teoriens tittel, er det overraskende at analysen avdekker såpass mange lederressurser. Det norske navnet tilsier at en leder seg selv og forstås som en erstatning for ekstern ledelse. På engelsk ble teorien kalt *self-management* og *substitute for leadership* (Manz & Sims, 1980). Mine funn viste at ledere til selvledere utøvde involverende lederaktivitet som *tilbakemelding*, *tilrettelegging* og *intellektuell stimulering*. Leder bidro med *prosedyrer* og som *rollemodell*. Arbeidet ble håndterlig fordi jobben ble *tilrettelagt*. På engelsk differensieres det mellom management og leadership (Stoner, 1978, s. 438). Den direkte oversettelsen av self-management er selvadministrasjon. Selvlederteorien forutsetter mange lederkvaliteter som bidrar til både begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet, selv om navnet skulle tilsi at en er sin egen leder.

Medarbeidere som leder seg selv, opplever mestringstro, karrieresuksess, myndiggjøring og jobbtilfredshet (Stewart, Courtright, & Manz, 2011). Har en sterk SOC, kan en se for seg at selvledelse gir rom for ytterligere styrking av SOC. Ved svak SOC, vil en ofte ha lav mestringstro og en tar i mindre grad, i bruk de ressurser en har rundt seg (Feldt, 1997). Det er ingen som instruerer, inspirerer eller gir tilbakemelding. Da vil heller ikke mestringstroen øke. Dette kan påvirke arbeidskapasiteten og arbeidsgleden negativt. I motsetning til egne funn, forutsetter nyere forståelse av selvledelse at leder er en coach som veileder og tilbyr støtte (Martinsen, et.al, s. 362). Når man har en coach vil det være en relasjon og leder vil kunne tilpasse oppgaver i tråd med hva medarbeideren opplever salutogent.

Ut fra funnene i denne studien, er det mange lederaktiviteter og ressurser knyttet til selvleder teorien. I kraft av leder blir arbeidet begripelig, håndterbart og meningsfullt. Avhengig av at medarbeider opplever ressursene positivt, har de nødvendige forutsetninger for å jobbe med distansert ledelse og det er relasjon mellom medarbeider og leder, er det et potensial for å styrke SOC under selvledelse.

## 6.2.5. Oppsummert diskusjon

De fire teoriene beskriver forskjellige lederroller med ulikt fokus på både leder og medarbeider. Laissez-faire-lederteorien beskriver på hvilken måte leder unndrar seg ansvar og hvordan det påvirker medarbeider. Ved å beskrive et fravær av ledelse, medfører praktisering av lederrollen i tråd med teorien, at medarbeider selv må ta ansvar. Teorien svarer kun indirekte på forskningsspørsmålet. De medarbeiderne som trives med en fraværende leder og allerede har en sterk SOC, kan ytterligere styrke sin egen SOC under Laissez-faire-ledelse. De tre andre teoriene beskriver lederkvaliteter som kan bidra til styrking av SOC. Transaksjonsledelse er definert som oppskriften til middelmådighet (Bass, 1990). Potensialet til å styrke SOC er også av flere grunner, middelmådig. Den mangler sterk meningsfull dimensjon, som er den viktigste dimensjonen når SOC skal styrkes. Det forventes ikke relasjonelle kvaliteter ved leder eller relasjon mellom leder og medarbeider, noe som er en forutsetning for å kunne vite hva medarbeider trenger for å utvikle seg i positiv retning (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012, s. 24). Transformasjonsledelse derimot, beskriver lederatferd med sterk meningsfull dimensjon og sterke relasjonelle kvaliteter. Transformasjonsledelse tilbyr *sosial støtte og medbestemmelse* i tillegg til *intellektuell stimulering*, og vurderes å være et sterkere grunnlag for å bygge relasjoner enn selvledelse. Ut fra funnene i studien, ble selvledelse beskrevet med sterke meningsfulle dimensjoner, men distansert ledelse. Nyere fortolkning av teorien, forutsetter at leder er i tett kontakt med medarbeider. Uten disse lederressursene, er medarbeiders rolle dominert av autonomi og svært lik Laissez-faire-ledelse. Ved gitte forutsetninger, er det transformasjonsledelse av de fire analyserte teoriene, som beskriver lederatferd med det største potensial til å styrke medarbeidernes SOC.

## 6.3. Studiens begrensninger

### **Tolkning og plassering i tema**

Ekstraksjon av koder var gjort på bakgrunn av egen forforståelse og kan være ulik de kodene andre ville funnet. Tekstene var på engelsk og tolkningen og valg av koder beror på egen oversettelse og forståelse av ordenes meningsinnhold. Hva som ble plukket ut var avhengig av hva som kom i fokus for meg på det aktuelle tidspunktet. Kvalitetssikringen bestod i gjentatte gjennomlesninger for å sikre at kodene speilet tekstens innhold og mening.

Det var mulighet for ulik tolkning og dermed ulik plassering under en eller flere organisatoriske tema: Autonomi kan for eksempel, bidra til å gjøre arbeidet *begripelig* når man selv definerer hva som er på agendaen. Autonomi bidrar til *håndterlighet* når du har tilstrekkelige ressurser til å løse oppgaven. Det er *meningsfullt* når man selv bestemmer hva som skal gjøres og hvordan. Uten de rette forutsetninger i form av individuelle ressurser og ressurser i omgivelsene, vil en sannsynligvis ikke oppleve autonomi som begripelig, håndterlig eller meningsfullt. Ulik plassering kan ha konsekvenser for tolkning. Når vi vet at de ulike dimensjonene vektet ulikt med hensyn til potensial til å styrke SOC, kan det ha betydning hvor basic tema plasseres (Antonovsky, 2012, s. 42). Spesielt viktig er det om en kvalitet plasseres i meningsfull dimensjonen eller ikke, siden den har størst innvirkning på SOC.

Hva som defineres som instruerende og involverende lederatferd kan bero på ulik fortolkning. *Inspirerende* ble tolket som en enveiskommunikasjon og definert som instruerende lederatferd. Intellektuelt stimulerende ble tolket som en toveiskommunikasjon som avhenger av tilpasning til den enkeltes intellekt og definert som *involverende lederaktivitet*. Annerledes plassering i tematisk nettverk kan ha konsekvenser for fortolkning. Involverende lederatferd er som vi har sett, avgjørende for relasjonsbygging og styrking av SOC. Ulik fortolkning og plassering her, ville likevel kunne avdekkes under diskusjonen om betydningen til de ulike basic tema og forhåpentligvis korrigeres underveis.

Funnene og diskusjonen avdekker viktige forskjeller mellom teoriene, som i all hovedtrekk, samsvarer med hvordan annen forskning og faglitteratur beskriver teoriene. Om noen av basic tema hadde blitt definert ulikt, vurderes det ikke å ha konsekvenser for studiens konklusjoner.

### **Egen horisont**

Min horisont er begrenset av min kunnskap, erfaring og forforståelse. Min erfaring som forsker er begrenset til et samarbeidsprosjekt i masterprogrammet og denne studien. Min forståelsesramme setter grenser for hva jeg kan levere. Mitt perspektiv er preget av egen utdanning. Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse var viktige lederteorier da jeg selv studerte på slutten av 80-tallet. Nyere forskning bekreftet at de fortsatt er relevante, men jeg kunne kanskje brukt mer tid på å utforske og drøfte andre teorier før jeg gjorde et utvalg for analyse. Salutogenese har jeg kun utforsket i et par år. Foreløpig har jeg bare oppdaget en liten flik av Antonovskys univers. Tidligere forskning på ledelse (2.6.5) er begrenset på grunn av tilgjengelig tid til utforsking. Det var en bevisst prioritering å bruke mest tid på forskning som omhandlet helsefremmende tema.

## **Bias**

Jeg hadde forventninger til hva jeg ville finne. Etter mange år som leder, har jeg reflektert over hvilken lederatferd som er betydningsfull for medarbeiderne. Jeg hadde sett helsefremmende kvaliteter i transformasjonsledelse i forkant av studien. Jeg hadde tanker om at salutogenese og transformasjonsledelse hadde fellestrekk. Jeg antok at transformasjonsledelse var bedre for medarbeidere enn lederatferd beskrevet i andre teorier. Men jeg var genuint opptatt av å finne ut om det var riktig. Jeg ønsket å undersøke hvordan andre lederteorier forholdt seg til salutogene kvaliteter. Bevissthet vedrørende bias og kunnskap om kvalitet i forskning, har forhåpentligvis hjulpet meg til å analysere nøkternt på tross av dette. Når prosjektplanen ble skrevet, var jeg usikker på om min utdanning innen ledelse fortsatt var regnet som relevant og om min kunnskap om ledelse fortsatt var adekvat. Nyere forskning avdekket imidlertid at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse fortsatt er de lederteoriene det er mest forsket på opp til dags dato og er relevante teorier for denne oppgaven (McCleskey, 2014). Noen antagelser ble bekreftet, andre ble avkreftet. Mest av alt ble mine forestillinger nyansert.

## 6.4. Studiens styrker

### **Studiens validitet**

Studien er metodisk grundig. Alle seks trinn i metoden tematisk nettverksanalyse er beskrevet i detalj for å sikre en valid studie. For å sikre høy kvalitet og god etisk standard, ble trinnene i *Retningslinjer for kvalitative studier* fulgt (Malterud, 2001). Målsettingen med studien må være relevant og tydelig beskrevet, samtidig som overskriften gjenspeiler undersøkelsen (Malterud, 2001, s. 485). Arbeidslivet er en viktig arena for utvikling av helse og trivsel. En felles forståelse av hva ledelse kan bidra med i forhold til utvikling av helse tenkes å være et relevant bidrag. Forskningsspørsmålet handler om i hvilken grad kjente ledelsesteorier har elementer som er gjenkjennelige i SOC begrepet og bidra til en positiv utvikling av medarbeideres helse. Tittelen på oppgaven reflekterer både lederperspektivet og det helsefremmende perspektivet. Studien er tydelig beskrevet i metodekapittelet.

Forskerens motiver og forforståelse må være tilstrekkelig beskrevet slik av refleksivitet sikres (Malterud, 2001, s. 485). Jeg har et ønske om å avdekke helsefremmende perspektiv i lederteorier og har allerede tanker om at noe er mer helsefremmende enn noe annet. Det er derfor en fare for at en kan både bevisst og ubevisst, endre fokus og oppmerksomhet ut fra det. Jeg er imidlertid også forberedt på at mine antagelser ikke stemmer. At noen ledelsesteorier synes bedre enn andre, kan bero på andre kvaliteter enn de salutogene. Med en refleksiv

tilnærming hvor designet er godt beskrevet og mine refleksjoner underveis er formidlet, tilstreber jeg å redusere bias så mye som mulig.

Den beste metoden i forhold til forskningsspørsmålet skal velges (Malterud, 2001, s. 485). Metoden og designet som ble valgt, var vurdert opp mot en del andre metoder. Jeg var avhengig av en fleksibilitet og vurderte etter gjennomgang av en pilotprosess, at metoden var hensiktsmessig ut fra det jeg ønsket å utforske. Tematisk nettverksanalyse gir en detaljert oversikt over kjennetegn som gav meg mulighet til å studere ulikheter mellom teorier.

Strategi for datainnsamling skal være nøye beskrevet (Malterud, 2001, s. 485). Under *Utvalg i metodekapittelet* har jeg en generell beskrivelse av kriterier for valgte datakilder. Under hver teori ble valg av vitenskapelig artikkel som anvendes til analyse, bekrevet og begrunnet. Strategien var å velge den originale artikkelen som beskrev teorien og at den ble triangulert mot en annen relevant artikkel (Malterud, 2001). Enkelte originale artikler var relativt gamle og ikke nødvendigvis mest relevant. Den første beskrivelsen av transformasjonsledelse (Burns, 1978) gav et overblikk over forskjellene mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, men var ikke grundig nok for denne analysen. Det var behov for en beskrivelse av hvordan lederrollen ble ivaretatt innenfor lederskapsteorien. Beskrivelse av lederrollen ble først utarbeidet og publisert i *Stogdill's handbook of leadership* (Stogdill & Bass, 1981). Innsamlet data må inneholde data som gir tilstrekkelig dybde (Malterud, 2001, s. 485). Begrunnelse for å ikke velge den opprinnelige artikkelen var i dette tilfelle, nettopp at den ikke gav tilstrekkelig dybde.

Prinsippene og prosedyrene for organisering av data og analyse må beskrives i detalj, slik at leseren forstår hva som skjer fra rådata til funn (Malterud, 2001, s. 485). De ulike kategoriene ble definert ut fra teori eller en forforståelse. Hver teori gjennomgikk 5 trinn før drøfting og alle trinn ble beskrevet ved hjelp av tabeller og modeller i kapittel 5. De analyserte artiklene er skrevet på engelsk. Oversettelse av kodene fra engelsk til norsk er gjengitt. Kodene, basic tema og sitat fra teksten er i samme tabell for å vise bakgrunn for tolkningen. Basic tema, organisatorisk tema og global tema er i samme tabell for å synliggjøre og forklare sammenhenger. Basis tema, organisatoriske tema og globale tema for begge artikler til samme teori, er sammenfattet i et tematisk nettverk. Sammenfatning i et nettverk for hver teori, er mest hensiktsmessig med hensyn til å synliggjøre forskjeller mellom teoriene.

Det teoretiske rammeverket må være presentert, relevant i forhold til problemstillingen og henvises til i analysedelen (Malterud, 2001, s. 485). Salutogenese og SOC er beskrevet i kapittel tre og nyttet i tematisk nettverksanalyse. Relevant forskning må være ramme for forskningen

(Creswell, 2014, s. 29). Tidligere forskning består av relevant forskning og var oppsummert som ramme for problemstillingen i kapittel 2.5.

Funnene ble drøftet i forhold til forskningsspørsmålet (Malterud, 2010, s. 485). Prinsippene og prosedyrene for organisering av data og analyse ble beskrevet i detalj, slik at leseren forstår hva som skjer fra rådata til funn i kapittel 5. De ulike kategoriene er definert og identifisert ut fra teori og forforståelse. Kategoriene samsvarer med dimensjonene i SOC (begripelig, håndterlig og meningsfull) og kategorier for lederatferd (involverende, instruerende og fraværende).

Innen kvalitativ forskning diskuteres det om validitet og relabilitet er de rette kriteriene å vurdere troverdigheten til forskning på. Man leter etter mening og betydning og ikke målbare størrelser som kan etterprøves kvantitativt (Ryan, Coughlan & Cronin, 2007, s. 738). Andre forskere vektlegger imidlertid intern validitet som relevant kriterie innen kvalitativ forskning. Intern validitet styrkes ved krysssjekk eller rivaliserende forklaringer, refleksivitet og respondentvalidering (Malterud, 2002). Alle teorier i denne studien er validitetsdrøftet ved triangulering eller mot rivaliserende forklaringer i diskusjonskapittelet.

Forskningsspørsmålet har relevans for flere enn forskeren selv (Malterud, 2010, s. 485). Implikasjoner (6.5) og forslag til videre forskning (6.6) underbygger at studien har relevans for flere. Refleksivitet (Malterud, 2010, s. 485) er ivaretatt ved å beskrive forskerens forforståelse og metoden detaljert. Designet er gjennomgått og svakheter er diskutert (Malterud, 2010, s. 485). Mangler ved studien er adressert og drøftet og valgene er forklart. Funnene er blitt sammenlignet med teoretiske og empiriske referanser som samsvarer med teoridelen av oppgaven. Viktige og spesifikke kilder innen feltet må presenteres og nyttes i teksten på en passende måte (Malterud, 2001, s. 485). Referanselisten ble oppdatert underveis i skriveprosessen og lagret i End Note og som eget word-dokument. Med denne gjennomgangen ble studien vurdert valid.

## **Ny kunnskap**

Forskning på helsefremmende arbeidsplasser har hatt fokus på risikofaktorer (Bringsèn, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersen, 2012; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein 2012; Rongen, Robroek, van Lenthe & Burdorf, 2013; Torp, Grimsmo, Hagen, Duran & Gudbergsson, 2013) og medarbeider. Anvendte modeller har vært JD-R modellen og Work-SOC som begge har et medarbeiderperspektiv (Jenny, et.al, 2017). Lederressurser er utforsket ut fra hva medarbeider etterspør av leder (Vinje & Ausland, 2013). Min forskning undersøker leder sin rolle ut fra et organisasjonsperspektiv, hvilke lederressurser som bidrar til

helsefremmende arbeidsplasser. Lederrollen er en viktig faktor som før nå, i liten grad er sett i sammenheng med helsefremmende arbeid i arbeidslivet (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2016). Leder er viktig på grunn av sin rett, plikt og makt til å implementere endringer (Stoner, 1978, s. 438; Roland & Westergård, 2015, s. 34) og i kraft av sin påvirkning på sine medarbeidere (Stoner, 1978, s. 438). Denne studien kan forhåpentligvis komplettere helsefremmende arbeidslivsforskning med et ressurs- og lederperspektiv i fremtidig forskning.

### **Studien bekrefter salutogenesens og SOC's relevans i arbeidslivssammenheng**

Denne studien støtter salutogenese som hensiktsmessig og anvendelig teori for utvikling og implementering av helsefremmende arbeidsplasser (Eriksson & Lindström, 2006). Antonovsky argumenterte for å anvende SOC som hensiktsmessig verktøy i utvikling av helsefremmende arbeidsliv for mer enn tredivet år siden (1987b, s. 155). Modellen (Figur 5) utviklet i denne studien, sammenstiller dimensjoner av SOC og lederaktiviteter på en måte som bidrar til å sette leder i fokus for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser, men også oppmerksomhet på hvilke lederaktiviteter som er nødvendig for at SOC skal styrkes.

## **6.5. Implikasjoner**

Studien kan være en bro mellom to forskningsfelt. Forskning på helsefremmende arbeid utvides med et lederperspektiv og forskning på ledelse kan inkludere et helsefremmende perspektiv. Denne studien viser at godt lederskap også kan fremme helsen til medarbeiderne. Når den nasjonale målsettingen er å fremme helse på mange av livets arenaer (Folkehelseloven, 2012; Regjeringen.no, 2017), bør helsefremmende faktorer være forenelig med arenaens egne målsettinger. Helsefremmende hensyn bør bidra til økt prestasjon og produktivitet. Ledelsesteorier er utviklet for å ivareta organisasjonen. Her vurderes lederteori i forhold til om de også er ivaretagende for medarbeiderne. Helsefremmende aktivitet bør ikke være en tilrettelegging, men et av midlene for å nå organisasjonens mål.

Studien kan være et svar på oppfordringen om å implementere positive helsefaktorer (Torp, Grimsmo, Hagen, Duran & Gudbergsson, 2013; Torp, Vinje, Kokko, & Ringsberg, 2014; Nielsen, et. al, 2017, s.116; Nilsson, Andersson, Ejlertsson & Troein 2012, s.157) og øke den salutogene kapasiteten (Cilliers & Kossuth, 2002; Mayer & Krause, 2011, s.496; Bringsen, Andersson, Ejlertsson, Troein & Andersson, 2012, s.4; Vinje & Ausland, 2013, s. 812) for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Å utforske, mobilisere og ta i bruk lederressurser

er salutogen kapasitetsbygging. Ved å linke lederressurser til påvirkning på medarbeiderne, identifiseres både driver og strategi for implementering av helsefremmende arbeidsplasser. Ved å linke helsefremmende kvaliteter til ledelse, integreres økonomisk effektivitet og bærekraft (Eriksson, Orvik, Strandmark, Nordsteien & Torp, 2017).

Ledelse er avgjørende for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Denne oppgaven kan være et svar på forskernes spørsmål om hvordan (Skarholt, Blix, Sandsund, Andersen, 2015): Leder er den viktigste driveren for endring og innovasjon (Roland & Westergård, 2015, s. 34). Organisasjoner kan øke medarbeidernes well-being og organisasjoners produktivitet ved å velge lederstrategier som sørger for at de rette ressurser er tilgjengelig i organisasjonen og utøver sin makt slik at strategiene implementeres.

## 6.6. Perspektiver for videre forskning

Når ledelse ses i sammenheng med helsefremmende dimensjoner, åpnes det for ny forskning som knytter to fagdisipliner sammen. Her foreslås det videre forskning på både transformasjonsledelse og hvordan SOC og lederressurser er relatert til sykefravær.

### **Hvordan bidra til at praktisering av transformasjonsledelse oppleves helsefremmende?**

Det etterlyses videre forskning på transformasjonsledelse som kan være en nøkkel til helsefremmende lederopplæring (Arnold & Chen, 2017). Transformasjonsledelse er komplekst og kanskje vanskelig å implementere i praksis. For at lederatferden skal være helsefremmende antas det at alle lederaktivitetene i transformasjonsledelse må balanseres. Det ville vært interessant å utforske hvorfor forskerne konkluderte med at transformasjonsledelse kan gå på bekostning av medarbeidernes helse (Arnold & Chen, 2017). Disse funn kunne være interessant å se i lys av Antonovskys forståelse av varierende styrke mellom de tre SOC dimensjonene (2012, s. 43).

### **Er det sammenheng mellom ledelse, SOC og sykefravær?**

Vi har sett at manglende ledelse kan være helseskadelig og antageligvis fører til sykefravær. Kan det være at godt lederskap reduserer sykefravær? Å undersøke sammenhengen mellom ulik lederskap, SOC og sykefravær kunne bidra til økt forståelse for ressursers betydning for nærvær og utvikling av helse på arbeidsplassen. Denne studien har vist at SOC er et godt egnet til sammenstilling av faktorer relevant i jobbsammenheng. Involverende og instruerende lederatferd og atferdens påvirkning på medarbeideren, knyttes til SOC sine tre dimensjoner og synliggjør om helsefremmende dimensjoner adresseres av lederatferden.



Foreslått forskning vil kunne være viktige bidrag når det på politisk nivå, er modent for å sette arbeidslivet som folkehelsearena på kartet.

## 6.7. Relevans for utvikling av Folkehelsepolitikken

Et av fem hovedområder for utvikling av helsefremmede arbeid er å skape støttende omgivelser (World Health Organization, 1986). Regjeringen ønsker å inkludere psykisk helse og livskvalitet i oppfølgingen av folkehelsemeldingen 2014-2015 (2017). Arbeidslivet er en viktig arena og leder er en nøkkel for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Foreløpig ser det ikke ut til at arbeidslivet har fått stor oppmerksomhet i folkehelsepolitikken (Helse- og omsorgsdepartementet, 2019). Funn fra denne studien kan anvendes i utvikling av nasjonale folkehelsestrategier, inkludert utvikling av strategier for inkluderende arbeidsliv med et lederperspektiv og utvikling av konsept for lederutdanning.

### **Leder er avgjørende for implementering av helsefremmende arbeidsplasser**

Når arbeidsliv settes på agendaen for folkehelsearbeidet, må lederskap anerkjennes som en avgjørende strategi og lederrollen som et viktig vektøy. Leder er avgjørende for implementering av helsefremmende arbeidsliv av to grunner:

1. Leder er den som har makt, rett og plikt til å beslutte og implementere endringer (Stoner, 1978, s. 438; Martinsen, 2015, s. 58). Hvis ledelsen beslutter at et ressursfokus er viktig for utvikling av både organisasjon og medarbeidere, er det leder som har mulighet til å implementere og iverksette.
2. Leder sin atferd har påvirkning på medarbeideres helse. Denne studien har vist at lederatferd kan påvirke helsen positivt og at en bevissthet på hvilke ressurser som har betydning, vil være avgjørende for hvordan medarbeidere har det på jobben. Funn fra denne studien viser hvilken rolle lederressurser har for styrking av medarbeidernes SOC og at lederatferd er avgjørende for utvikling av et helsefremmende arbeidsliv.

### **Utvikle tverrfaglige strategier**

Arbeidslivet er en viktig folkehelsearena med behov for implementeringsstrategier. I tillegg til å utvikle egne helsefremmende implementeringsstrategier og metoder, kan en bygge videre på den organisasjonsforskningen som allerede er gjort. Hvis vi kombinerer kunnskap om helsefremmende arbeidsplasser og kunnskap om ledelse og organisasjonsutvikling, kan vi

kanskje finne felles strategier som ivaretar både medarbeider og organisasjon. Denne studien kan bidra med grunnleggende kunnskap som binder sammen de to forskningsområdene.

### **Inkluderende arbeidsliv**

Fokus på lederrollen kan være viktig for å inkludere og beholde en større andel av arbeidstokken i arbeid. Partene i arbeidslivet i Norge har forlenget IA-avtalen for å redusere frafall og sykefravær (Regjeringen, 2018). Mange medarbeidere har sterk SOC og klarer seg fint i arbeidslivet, uavhengig av lederressurser. Det antas imidlertid at også en stor andel av befolkningen og arbeidstokken har svak SOC. Individuer med svak SOC er i større grad, avhengige av gode relasjoner og ressurser på arbeidsplassen for opplevelse av well-being og økte jobbprestasjoner (Feldt, 1997; Nielsen, et.al, 2017, s. 117). Det antas at Laissez-faire-ledelse og transaksjonsledelse som ikke har stort potensial til å styrke SOC, er utbredt i arbeidslivet. Det er sannsynlig at mange ville opplevd økt well-being og økt mestringstro hvis leder utøvde et mer salutogent lederskap. Nøkkelen til økt nærvær kan være økt fokus på lederrollen og hvordan leder kan påvirke medarbeiders opplevelse av arbeidssituasjon i positiv retning. Selvledelse og transformasjonsledelse forutsetter en balanse mellom tilførte ressurser og ressurser hos medarbeider for at lederskapet oppleves positivt for helsen. Det er et potensial til økt nærvær i arbeidslivet ved en økt bevissthet på lederressursene og de salutogene dimensjonene.

### **Utdanning av ledere**

Som et ledd i utvikling av helsefremmende arbeidsplasser, foreslås det at lederutdanningene inkludere et helsefremmende perspektiv. Denne studien belyser både organisasjonsperspektivet og medarbeiderperspektivet. Modellene sammenstiller lederatferd og salutogene dimensjoner og kvaliteter og linker lederteorier til helsefremmende arbeid. Modellene kan anvendes for å utforske og evaluere ledelse i praksis og hvilke kvaliteter som faktisk er tilgjengelig for organisasjon og medarbeider. Modellen sammenstiller lederaktivitet og salutogene dimensjoner som må møtes for at medarbeider skal oppleve styrking av helsen. Uavhengig av hvilken lederteori man er tilhenger av, kan faktisk atferd plasseres i modellen, og synliggjøre om alle tre salutogene dimensjoner adresseres. Denne studien gjør helsefremmende tankegang mer tilgjengelig for ledere fordi det anvendes ledelsesteorier og terminologi som antas kjent for mange lederkandidater. Modellen utviklet i denne studien (Figur 5) kan være et hensiktsmessig hjelpemiddel.

## 7. Oppsummering og konklusjon

Bakgrunn for denne studien var erkjennelsen av at ledelse er viktig for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser og et ønske om å utforske hvilken lederatferd som fremmer helsen til medarbeiderne. I denne studien ble fire ledelsesteorier analysert i lys av salutogenese, for å vurdere lederatferdens potensial til å styrke medarbeidernes SOC. For at ledelse skal kunne anses helsefremmende, må lederatferden være både involverende og instruerende og påvirke alle tre dimensjoner av SOC; Begripelig, håndterbar og meningsfull. Av disse tre dimensjonene, er det meningsfull som er den viktigste.

### **Lederatferd påvirker medarbeideres helse**

Forskning viser at fravær av ledelse kan føre til sykdom og at et ressursfokus på arbeidsplassen kan bidra til økt well-being og bedret helse blant medarbeiderne. Funnene i denne studien støtter dette. De fire teoriene ble beskrevet med et variende omfang av helsefremmende kvaliteter. Det er sannsynlig at jo flere helsefremmende kvaliteter leder utøver, jo større sannsynlighet er det for at medarbeider opplever arbeidsdagen som meningsfull, håndterlig og begripelig. Fravær av salutogene lederkvaliteter som ved Laissez-faire-ledelse, kan indirekte styrke SOC hvis autonomi er en sterk meningsfull dimensjon for den enkelte. Transaksjonsledelse har noen salutogene kvaliteter, men mangler muligheten til å sjekke hva som oppleves salutogent for medarbeideren. Selvledelse har et bedre utgangspunkt til å styrke SOC, hvis medarbeiderne har de rette forutsetninger for å lede seg selv. Transformasjonsledelse er den av de fire teoriene som har det største potensial til å bidra til positiv påvirkning på medarbeidernes helse.

### **Skal leder ha potensial til å styrke SOC, må leder være i relasjon til medarbeideren.**

Tidligere forskning viste at medarbeidere responderer forskjellig på ulik påvirkning. Det som oppleves salutogent for en, kan være belastende og stressfullt for en annen. For at leder skal vite hva den enkelte medarbeider har behov for, må det være en relasjon mellom medarbeider og leder. Helsefremmende ledelse er når leder kjenner sine medarbeidere og er bevisst behovet for begripelige, håndterlige og meningsfulle oppgaver. Helsefremmende ledelse er når leder evner å bevege seg på Bernhard Bass sitt lederkontinuum og utøve den ledelse som til enhver tid er nødvendig for å ivareta medarbeider og organisasjon. Det viktige er kanskje ikke hvilken teori man er tilhenger av, men har en bevissthet på hva som skal til for å ivareta både medarbeider og organisasjon.

## **Transformasjonsledelse hadde det største potensial til å styrke SOC**

Av de fire analyserte teoriene, er det transformasjonsledelse som har størst potensial til å styrke SOC. Transformasjonsledelse har involverende og instruerende lederatferd og vektlegger sterke salutogene kvaliteter til alle tre dimensjoner av SOC. Meningsfull-dimensjonen er den viktigste for styrking av SOC og transformasjonsledelse sørger for selvaktualisering som er det høyeste nivået på Maslows behovspyramide. I tillegg til mange andre salutogene kvaliteter, tilbød leder sosial støtte som er viktig for utvikling av relasjoner. En relasjon mellom medarbeider og leder er en forutsetning for tilpasning av oppgaver. Tilpasning av oppgaver er nødvendig for at medarbeider skal oppleve arbeidsdagen som begripelig, håndterlig og meningsfull.

### **Forslag til oppfølging av denne studien**

Denne studien forslår at SOC i kombinasjon med et lederperspektiv, kan være en ny og hensiktsmessig tilnærming i utvikling av helsefremmende arbeidsplasser. Studien kan bidra med strategi for implementering av salutogene kvaliteter i arbeidslivet som kan integreres i organisasjonens målsettinger. Det er imidlertid behov for mer forskning. Et helsefremmende arbeidsliv hvor både organisasjon og menneske vokser og trives, er viktig folkehelsearbeid.

- **Forskningsmiljøene**

Helsefremmende forskning har påpekt manglende forskning på ressurser innen arbeidslivsforskning. Denne studien har et ressursfokus og et organisasjonsperspektiv. Mitt bidrag kan forhåpentligvis føre til et utvidet perspektiv og bli inkludert i fremtidig forskningsprosjekt på helsefremmende arbeidsplasser.

Forslag til mulige forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan praktisere transformasjonsledelse slik at arbeidsplassen oppleves helsefremmende? Transformasjonsledelse har potensial til å styrke SOC, men har også elementer ved seg som kan svekke SOC. Videre forskning er nødvendig for å utforske nyanser og dynamikk i teorien.
- 2) Kan lederatferd med målsetting om styrking av SOC, bidra til redusert sykefravær? Kan et økt fokus på lederressurser i arbeidslivet bidra til økt nærvær og produktivitet?

- **Folkehelsesatsingen**

Folkehelseministeren inviteres til å inkludere denne studien i folkehelsearbeidet. I tillegg til fokus på psykisk helse og livskvalitet (Regjeringen, 2017) har ny folkehelsemelding definert

«Eit trygt og helsefremmande samfunn» som satsingsområde. (Helse- og omsorgsdepartementet, 2019). Arbeidslivet med fokus på ressurser og lederrollen, ville passe fint på denne agendaen.

- **Utdanningsmiljøene**

Ledere utdannes ved mange utdanningsinstitusjoner. Denne studien kan være et utgangspunkt for en forelesningsrekke: Leder som helsefremmende faktor. En naturlig oppfølging ville være den relasjonelle leder og hvordan helsefremmende ledelse kan bidra til organisasjonsutvikling.

- **Inkluderende arbeidsliv**

Mange organisasjoner har forpliktet seg til å bidra til at så mange som mulig, skal finne sin plass i arbeidslivet. Denne studien kan være en invitasjon til å se på lederrollen, men også salutogenesens SOC som verktøy for inkludering i arbeidslivet.

## Referanser

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987a). *Unraveling the mystery of health : how people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987b). Health promoting factors at work: the sense of coherence. Raija Kalimo, Mostafa A. El-Batawi, Cary L. Cooper (red.), *Psychosocial factors at work: and their relation to health* (s. 153-166). Geneva. World Health Organization.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *11*(1), 11-18. doi:10.1093/heapro/11.1.11
- Antonovsky, A. (2012). *Helsens mysterium: den salutogene modellen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Arnold, K. A., & Chen, P. Y. (2017). Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381-393. doi:10.1037/ocp0000062
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research, 1*(3), 385-405. doi:10.1177/146879410100100307
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed. ed.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Baumgartel, H. (1957). Leadership Style as a Variable in Research Administration. *Administrative Science Quarterly, 2*(3), 344-360. doi:10.2307/2391003
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bringsén, Å., Andersson, H. I., Ejlertsson, G., Troein, M., & Andersson, I. H. (2012). Exploring workplace related health resources from a salutogenic perspective:: Results from a focus group study among healthcare workers in Sweden. *Work: A Journal Of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 42*(3), 403-414. doi:10.3233/WOR-2012-1356
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bäckström, I., Lagrosen, Y., & Eriksson, L. (2014). Change of the quality management culture through health-promotion activities? *Total Quality Management & Business Excellence, 25*(11-12), 1-11. doi:10.1080/14783363.2014.912455

- Cilliers, F., & Kossuth, S. (2002). The relationship between organisational climate and salutogenic functioning. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1). doi:10.4102/sajip.v28i1.42
- Cooper, B. (1988). Psychosocial Factors at Work and their Relation to Health. Edited by Raija Kalimo Mostafa El-Batawi and Cary L. Cooper. Geneva: World Health Organization. 1987. 245 pp. Sw.Fr. 39.00. *British Journal of Psychiatry*, 152(02), 301. doi:10.1017/S0007125000218606
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.; International student ed. ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.
- Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations: Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations.(Report)(Author abstract). *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.01938
- Duedahl, P., & Hviid Jacobsen, M. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse* (Vol. vol. 394). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007). Destructive Leadership behavior: A definition and conceptual model. *The leadership Quarterly*, Vol.18(3). doi:10.1016.j.leaqua.2007.03.002
- Eriksson, A., Orvik, A., Strandmark K, M., Nordsteien, A., & Torp, S. (2017). Management and leadership approaches to health promotion and sustainable workplaces: A scoping review. *Societies*, 7(2). doi:10.3390/soc7020014
- Eriksson, M., & Lindström, B. (2006). Antonovsky's sense of coherence scale and the relation with health: a systematic review. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 60(5), 376. doi:10.1136/jech.2005.041616
- Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well-being at work: Analysis of main and moderator effects. *Work & Stress*, 11(2), 134-147. doi:10.1080/02678379708256830
- Folkehelseloven (2012). *Folkehelseloven med merknader og forskrifter : lov om folkehelsearbeid, vedtatt 24.06.2011 nr. 29*. Oslo: MEDLEX norsk helseinformasjon.
- Green, J., Tones, K., Cross, R., Woodall, J. (2015). *Health Promotion: Planning and Strategies* 3.ed.). Los Angeles, Calif: Sage
- Helse- og omsorgsdepartementet. (2019). *Folkehelsemelding*. Hentet april 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20182019/id2639770/>
- Jenny, G. J., Bauer, G. F., Vinje, H. F., Vogt, K., Torp, S., Mittelmark, M. B., . . . Espnes, G. A. (2017). *The application of salutogenesis to work*: Springer.

- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375-403. doi:10.1016/0030-5073(78)90023-5
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271.
- Lindström, B., Eriksson, M., & Sjøbu, A. (2015). *Haikerens guide til salutogenese : helsefremmende arbeid i et salutogent perspektiv*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358(9280), 483-488. doi:10.1016/S0140-6736(01)05627-6
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning - forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift Norske Lægeforening*. Vol.nr.25. s. 2468-2472.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York. Harper & Row.
- Mayer, C.-H., & Krause, C. (2011). Promoting mental health and salutogenesis in transcultural organizational and work contexts. *International Review of Psychiatry*, 2011, Vol.23(6), p.495-500, 23(6), 495-500. doi:10.3109/09540261.2011.636549
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117-130.
- Mittelmark, M. B & Bauer, G. F. (2017). The Meaning of Salutogenesis. I Mittelmark, M. B., Sagy, S., Eriksson, M., Bauer, G. F., Pelikan, J. M., Lindström, B. (2017). *The Handbook of Salutogenesis* (s. 7-13). Springer. doi: 10.1007/978-3-319-04600-6-2.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis (Vol. 31, pp. 101-120): Routledge.
- Nilsson, P., Andersson, I. H., Ejlertsson, G., & Troein, M. (2012). Workplace health resources based on sense of coherence theory. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(3), 156-167. doi:10.1108/17538351211268809
- Regjeringen. (2017). *Psykisk helse og livskvalitet*. 21.03.2017. hentet april 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/folkehelse/innsikt/psykisk-helse-og-livskvalitet/id2544452/>



- Regjeringen. (2018). *Inkluderende arbeidsliv (IA)-avtalen 2019-2022*. Hentet mars 2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ia-avtale-for-hele-arbeidslivet/id2622974/>
- Roland, P., & Westergård, E. (2015). *Implementering : å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. Oslo: Universitetsforlag.
- Rongen, A., Robroek, S. J. W., van Lenthe, F. J., & Burdorf, A. (2013). Workplace health promotion: a meta-analysis of effectiveness. *American journal of preventive medicine*, 44(4), 406. doi:10.1016/j.amepre.2012.12.007
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2007). Step-by-step guide to critiquing research. Part 2: qualitative research. *British Journal of Nursing*, 16(12), 738-744.
- Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M., & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*, 31(4), 936-945. doi:10.1093/heapro/dav077
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review (Vol. 37, pp. 185-222). Los Angeles, CA.
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership : a survey of theory and research* (Rev. and expanded ed. by Bernard M. Bass. ed.). New York: Free Press.
- Stoner, J. A. F. (1978). *Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlag.
- Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A., & Gudbergsson, S. B. (2013). Work engagement: a practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 28(3), 387-396. doi:10.1093/heapro/das022
- Torp, S., Vinje, H. F., Torp, S., Kokko, S., & Ringsberg, K. C. (2014). Is workplace health promotion research in the Nordic countries really on the right track? *Scandinavian Journal of Public Health*, 42(15\_suppl), 74-81. doi:10.1177/1403494814545106
- Vinje, H.F. and Ausland, L.H.(2013). Salutogent nærvær bygger helsefremmende arbeidsliv. *Sosialmedicinsk tidsskrift*, 90(6), 810-820
- World Health Organization. (1986). *The Ottawa Charter for health promotion*. Hentet 28.08.18. fra <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M.(1989). *Multiple Levels of Analysis Investigation of Transformational Leadership* (rapport). New York: State University Of New York.

## Vedlegg

### Vedlegg A. Litteratursøk

Litteratursøk er nødvendig for å få en oversikt over og kunnskap om valgt forskningsområde. Det er avgjørende å ha en oversikt over hva som allerede er forsket på og om mulig finne gap i forskningen. Litteratursøket er viktig for å få nødvendig dybdekunnskap (Malterud, 2001, s. 485). Tidligere forskning som er relevant for oppgaven, omtales etter søkestrategi.

#### Søkestrategi.

Jeg startet med å søke på Web of Science, Oria og Google scholar.

På søkeord som «helsefremmende ledelse» og fikk 1 treff. Det var opplagt at søkeordene måtte være på engelsk. «Health Promotion» gav 28.000 treff og «leadership» gav 69.000 treff. «Transformational leadership» AND «Health Promotion» gav 13 treff.

Samtidig som det var opplagt å søke litteratur på engelsk, ønsket jeg å finne relevant norsk litteratur og valgte følgende søkeord:

«Transformasjonsledelse» AND «Helsefremmende»

« Verdibasert ledelse» AND « Helsefremmende»

«Ledelse» AND « Folkehelse»

«Transformasjonsledelse» OR «ledelse» AND «helsefremmende»

«Transformasjonsledelse» OR «ledelse» AND helse\*

Ledelse\* AND «Salutogenese»

Ledelse\* AND «helsefremmende»

Jeg fortsatte med å kombinere søkeordene:

«Lønnsomhet» og «ledelse» gav treff, men ingen som fylte alle kriteriene til studiens problemstilling.

« Lønnsomhet» og «salutogent lederskap» gav ingen treff.

«Ledelse» og «helsefremmende» gav 18 treff, blant dem *salutogent lederskap* (Hanson, 2012) og *helsefremmende lederskap* (Erik Slinning, 2011), men ingen av disse omfattet ledelsesteorier.

«Health Promotion» AND «Leadership» begrenset til fagfelleverderte artikler etter år 2000 gav 43 treff.

«Health Promoting» AND «Leadership de siste 10 årene gav 25 treff og resulterte i mange relevante artikler som er referert til i *tidligere forskning*. De fleste hadde imidlertid et risikofokus og av den grunn ekskludert fra listen over artikler som ble lest og oppsummert.

Søk på Google «Er transformasjonsledelse helsefremmende?» gav et treff, men det var ikke en vitenskapelig artikkel men en powerpointpresentasjon fra en privat aktør (PDF Stamiweb). Transformasjonsledelse gav 15 500 treff.

Litteraturlisten til HEFR 341- *Planlegging, implementering og evaluering i helsefremmende arbeid*, inneholdt artikler som omhandlet forskning og review av forskning på arbeidsplasser, men hvor fokuset hovedsakelig var på risikoreducerende tiltak.

Litteraturliste (Fra Maurice) etter søkeord «Leadership», «management» and «worker wellbeing» inneholder 25 artikler. Artikler som omhandler risikofaktorer som stress og utbrenthet utelukkes. Artikler som leses og oppsummeres omhandler ressurser og bærekraft og henvises til i *tidligere forskning*.

Søk etter ledelsesteorier ble hovedsakelig gjort på Oria og Google Scholar. «Leader- Member exchange» (LMX) uten begrensninger i søket på Oria gav 20 580 treff. Begrenset etter år 2000 gav 18 064 treff. Avgrenset som fagfelleverderte gav 8377 treff. Avgrenset til årene 2008-2018 gav 3931 treff. Google scholar gav 19000 treff.

På Oria gav «Transformasjonsledelse» (på norsk ) 46 treff. «Transformational leadership» gav imidlertid 156 000 treff. Et søk avgrenset til årene 2000-2018 gav 40 000 fagfelle vurderte treff. Google scholar gav 220 000 treff.

«Transactional leadership» gav på Oria 96 000 treff. Avgrenset til årene 2000-2018 gav 83 500 treff. Avgrenset til fagfelleverderte artikler gav 21 000 treff. Google scholar etter 2014 gav 20 000 treff.

«JD-R model» på Oria gav 5134 treff. Avgrenset til fagfelleverdert, gav 2 512 treff. Avgrenset til årene 2000-2018 gav 1 87 treff. Søk på Google scholar gav 15 300 treff.

Søk på «Servant leadership» på Oria, uten begrensning gav 150 000 treff. Avgrenset fra årene 2000-2018 gav 102 000 treff. En avgrensning til fagfelleverderte tidsskrifter gav 26 000 treff. Google scholar gav 431 000 treff.

Søk etter «Laissez-faire leadership» gav på Oria 53 317 treff. Avgrenset fra årene 2000-2018 gav 31 000 treff. Avgrenset til fagfelleverdert gav 10 962 treff. Google scholar gav 151 000 treff.

Lærebøkene *Perspektiv på ledelse* (Martinsen, et.al., 2015) og *Psykologi i organisasjon og ledelse* (Kaufmann & Kaufmann, 2015) gav et metaperspektiv på relevante ledelsesteorier samt referanser til de opprinnelige kildene. De henviste til *Management* (Stoner, 1978), *Leadership* (Burns, 1978), *Stogdill's Handbook of leadership* (Stogdill & Bass, 1981) og *Leadership and Performance Beyond Expectations* (Bass, 1985).

