

ELDRE LEDERE HAR FUNNET BALANSEN OG ØNSKER Å FREMME NÆRVÆR

Liv Hanson Ausland, førstelektor, Institutt for helsefremmende arbeid, Høgskolen i Vestfold

Hege Forbech Vinje, førsteamanuensis, Institutt for helsefremmende arbeid, Høgskolen i Vestfold

Innledning

Hvordan opplever eldre ledere det gode arbeidsliv? Og hvordan forholder de seg til å fremme nærvær i sin organisasjon?

Det er mye som tyder på at ledelse og ledelsesform påvirker arbeidstakeres helse, både positivt og negativt (Grimsmo & Sørensen, 2004; Slinning & Haugen, 2011; Sørensen, Rapmund, Fuglerud, Hilsen, & Grimsmo, 1998). Ledelse er viktig for helsen, men hva ved lederskap er det som fremmer nærvær hos ledere og hos medarbeidere? Og hva opplever eldre ledere kjennetegner nærvær som fremmer velvære og det gode arbeidsliv?

Det er skrevet og sagt mye om lederskap, ledertyper og ledelsesformer opp gjennom årene, både i Norge og i resten av verden. Markedet for ledelseslitteratur virker umettelig, og det dukker stadig opp nye og moteriktige innfallsvinklinger. For tiden er mange opptatt av å finne ut av hvordan man kan utvikle et helsefremmende perspektiv på ledelse for å fremme nærvær og redusere fravær. Ledelse kan sannsynligvis læres, samtidig som godt lederskap best kan vurderes i lys av den aktuelle settingen som det utøves innenfor. Vår målgruppe er mellomledere i kommunal helsesektor.

Mellomledere i helsesektoren er beskrevet som en utsatt gruppe, med ansvar for helsen til mange; pasienter, medarbeidere, pårørende og seg selv (Grimsmo & Sørensen, 2004). Men ved sin organisatoriske plassering har også mellomlederne et gunstig utgangspunkt for å holde entusiasmen oppe hos sine medarbeidere (Hope, 2010). Mellomlederne besitter innsikt i organisasjonens prosesser og har kontakt oppover i virksomheten, samtidig som de har tette kontakt med de ansatte og har mulighet til å fange opp stemninger og eventuell usikkerhet blant medarbeiderne. Samtidig befinner mellomlederen seg midt mellom toppledelsens pålegg og medarbeidernes forventninger. Håndtering av krysspress innenfor knappe tidsmarginer og stramme ressurser på den ene siden og forventning om å få gjøre jobben med god kvalitet, i henhold til lovverk og faglige verdier på den andre siden, er en del av arbeidshverdagen til ledere i kommunal helsesektor i Norge i

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

dag. Det innebærer blant annet at mellomlederen må kunne oppdage og finne løsninger på praktiske, faglige og etiske dilemma som oppstår i denne mellom barken og veden posisjonen (Vike, Bakken, Brinchmann, Haukelien, & Kroken, 2002). Det ville kanskje vært nærliggende å tenke at man bør være ung og sprek for å fungere godt som mellomleder? Eller er det kanskje tvert i mot slik at det å være godt voksen gjør det enklere å håndtere utfordringene i mellomlederrollen?

Det er skrevet lite om koplingen mellom alder og ledelse, og fokuset er oftest rettet mot ledelse av eldre arbeidstakere, eller aldersriktig ledelse, se for eksempel (Furunes & Mykletun, 2010) I våre litteratursøk finner vi ingen studier som eksplisitt tar opp problemstillingen nærvær i arbeidslivet slik senior mellomledere opplever det. Bortsett fra en studie om mellomledere i privatsektor (Midtsundstad, 2002), så er det interessant nok ikke forskning om det å være senior leder i betydningen «eldre leder» vi finner. I internasjonal litteratur benyttes «senior» som betegnelse for det å inneha en lederrolle på høyt nivå i organisasjonen uavhengig av alder (senior manager/ senior management). Det å inneha slike lederroller forbindes blant annet med innflytelse, påvirkningskraft, myndighet, beslutningsmakt og erfaring. I forskningen vi har gjort er det derfor de eldre lederne i kommunal helsesektor som utdyper sider ved nærvær og godt lederskap, lært gjennom et langt liv og yrkeskarriere som leder. Resultatene presenteres i denne artikkelen.

Bakgrunn

Denne artikkelen er den andre i en serie på fire som presenterer resultatene fra et forskningsprosjekt om nærvær blant seniorer i arbeidslivet. Alle artiklene baserer seg på dybdeintervjuer og data fra fokusgrupper med eldre medarbeidere og eldre ledere (50+) i helse- og omsorgsetaten i Sandefjord kommune. Den første artikkelen presenterer studien og fokuserer særlig på fenomenet nærvær som noe annet og mer enn det motsatte av sykefravær (<http://www.seniorpolitikk.no/nyhet/forskning/ikke-fravar-men-narvare>). Artikkel nummer to baserer seg i hovedsak på intervjuer og fokusgrupper med de eldre lederne. Sandefjord kommune ønsket å delta i dette forskningsprosjektet for å få vite mer om hva som må til for å holde på seniorenene. Kommunen arbeider systematisk for å kartlegge og møte behovet for personell i helse- og sosialetaten. Det viser seg at det er i helse- og omsorgsfagområdet behovene vil være størst i årene som kommer, og kommunen har igangsatt en rekke tiltak for å stå rustet framover.

Deltagerne i studien utforsket temaene «et godt arbeidsliv», «en helsefremmende hverdag», «hva er nærvær», «nærvær og ledelse», «nærvær og arbeid» og «nærvær og kollegafelleskap». Derfor har også de eldre medarbeideres opplevelser og perspektiver informert vår forståelse av fenomenet her.

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

Det vil likevel være senior ledernes perspektiv som er det sentrale i denne artikkelen. Medarbeidere og ledere samtalte først i hver sine respektive fokusgrupper. Samtalene ble analysert for analytiske spor på tvers av deltakerne og i forhold til den enkeltes tanker og refleksjoner rundt temaene.

Deretter ble hver deltager intervjuet individuelt. Denne samtalen gav mulighet for utdyping og ytterligere refleksjon. Dybdeintervjuene ble analysert samtale for samtale, men også tema for tema på tvers av deltakernes fortellinger. Deltagerne møttes deretter i hver sin nye fokusgruppesamtale hvor foreløpige funn ble presentert, tematisert, diskutert, utdypet og spisset.

Det overordnede inntrykket fra studien viser betydningen av seniorennes livserfaring og kompetanse. Det kommer tydelig fram at seniorenne opplever å besitte en verdifull og nyttig kompetanse som det gir mening for dem å bruke. Men før vi presenterer funnene mer detaljert skal vi gjøre noen begrepsavklaringer, vi skal ha en kort gjennomgang av relevant helsefremmende teori, og gi et riss av aktuell litteratur om lederskap som fremmer helse og nærvær. Litteraturen har ikke et spesifikt «eldre leder» fokus, men kan likevel være et interessant bakteppe for våre funn.

Noen avklaringer

I litteraturen benyttes både betegnelsene «helsefremmende lederskap» og «salutogent lederskap». Det kan virke forvirrende. Salutogent lederskap er utledet av *salutogenese* (det som bringer helse) som er et viktig teoretisk rammeverk for helsefremmende arbeid (Antonovsky, 1979, 1987). I salutogenese søkes kunnskap om hva som karakteriserer helsefremmende prosesser og om hvordan helsefremmende prosesser kan styrkes. Det er fristende å si at helsefremmende og salutogent lederskap kan benyttes synonymt, men det er nok ikke helt riktig. Det som blant annet kan skille dem er forståelsen av helse som ligger innbakt i perspektivene. Enkelt sagt så er salutogent lederskap først og fremst ressursorientert. Mens også en patogen helseforståelse kan finnes i helsefremmende lederskap. Det vil si at en mer tradisjonell forståelse av helse og sykdom legges til grunn. Det gjør det relevant også å fokusere på risikovurdering, behandling og forebygging (slik vi for eksempel ser det i klassisk HMS-arbeid), for så å sidestille dette med en ressursorientering. Vi kan dermed si at helsefremmende lederskap kan være et mer omfattende begrep enn salutogent lederskap. Som teoretisk rammeverk er salutogenese sentralt i vår sammenheng.

Vår første artikkel belyste ulike sider ved fenomenet nærvær, og konkluderte med et ønske om i løpet av disse fire artiklene å gi et mer nyansert innhold til fenomenet *salutogent nærvær* slik det oppleves av senior medarbeidere og senior ledere i kommunal helse- og omsorgstjeneste. Som en innledende definisjon kan vi på bakgrunn av gjennomgangen i forrige artikkel si at det salutogene

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

nærværet er det nærværet som oppleves godt og som stimulerer prosesser som fremmer velvære og opplevelsen av et godt arbeidsliv (Vinje & Ausland, 2012). Så kunne vi kanskje bare ha kalt det «det helsefremmende nærværet», men for å unngå mulige misforståelser i definisjonen av helse så gjør vi ikke det.

I vår studie forstår vi helse som et positivt og helhetlig begrep som inkluderer sosiale og personlige ressurser i tillegg til fysisk kapasitet (WHO, 1986). Helse er da en ressurs i hverdagen og ikke selve målet med livet. Det er vesentlig å anvende helseressursene for å fremme fysisk, psykisk og sosialt velvære. Hvilket blant annet innebærer forståelse for egne og andres behov, virkeliggjøring av mål og sentrale verdier i livet, og å opparbeide en form for fleksibilitet og mestringskapasitet som bidrar til å kunne tilpasse seg endringer i livssituasjon og miljø. Vi slutter oss til Huber og kolleger (2011) som hevder at: *“Health is the ability to adapt and self-manage in the face of social, physical, and emotional challenges”*. Helse forstås da som evnen til tilpasning og mestringskapasitet knyttet til emosjonelle, relasjonelle, fysiske utfordringer til tross for kroniske lidelser, og å føle velvære til tross for begrensninger. Det er en salutogen definisjon som kan være nyttig i dagens samfunnsliv hvor kroniske lidelser er økende og inkluderende arbeidsliv er et mål.

Lederskap som fremmer helse og nærvær

Begrepet helsefremmende ledelse blir ofte brukt for å knytte ideer om godt lederskap til medarbeidernes helse (Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2011). Psykososiale forhold løftes da særlig fram, og betydningen av en støttende ledelsesstil understrekes. Her blir personlighetstrekk hos den enkelte leder av betydning, og evnen til å skape et sunt psykososialt arbeidsmiljø er vesentlig. Å utvikle en helsefremmende arbeidsplass innebærer dermed en helhetlig forståelse og helhetlig tilnærming til medarbeidernes helse (Paton, Sengupta, & Hassan, 2005).

I Lillestrømerklæringen (Stami, 2002)ⁱ hevdes at de første skrittene for å skape helsefremmende arbeidsplasser er at ledelsen tar ansvar for å bygge opp engasjement og forståelse for betydningen av helsefremmende tiltak i organisasjonen. Helsefremmende lederskap skal i følge erklæringen dermed kjennetegnes av tilstedeværelse, tilrettelegging, åpenhet for mangfold og romslighet, lederskapet skal være identitetsbyggende og gi mulighet for personlig og faglig utvikling og mestring, og det skal ha et individuelt og helhetlig perspektiv.

Slinning og Haugen presenterer i sin bok om helsefremmende lederskap følgende definisjon på en helsefremmende arbeidsplass (2011, s. 46): *«en helsefremmende arbeidsplass fremmer en tilstand av fysisk, relasjonell og mental mestring, ikke bare fravær av sykdom eller svekkelse»*. Gjennom erfaring

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

med undervisning i tematikken og dybdeintervjuer av norske toppledere har forfatterne også utledet et forslag til definisjon på helsefremmende lederskap (2011, s. 51): «*Forankret i et positivt menneskesyn, gå først og vise vei gjennom involverende og ansvarliggjørende dialog for å skape resultater som fremmer helheten og den enkeltes fysiske, relasjonelle og mentale mestringsevne.*» Det å fremme helse gjennom lederskap må altså forankres hos eiere og øverste ledelse. Kulturen bør kjennetegnes av at man bygger mestringsevne og at man lever som man lærer. Videre bør man ville det gode, og samtale på en slik måte at det resulterer i involvering og ansvarliggjøring. Slinning og Haugen understreker at det ikke bare handler om å tenke og forstå, men å omgjøre forståelsen i aktivt, utøvende helsefremmende lederskap som merkes av medarbeiderne, av kundene/brukerne, og på organisasjonens økonomi.

Ut fra litteratursøk på salutogent lederskap kan vi si at begrepet er uten et klart forskningsdefinert innhold. Slik det benyttes i populærvitenskapelig litteratur handler det om å etterstrebe en problemløsende, ressursorientert innstilling, hvor lederrollen utformes rundt forståelsen av opplevelse av sammenheng (Hanson, 2010). Opplevelse av sammenheng (sense of coherence), er den medisinske sosiologen Antonovskys (1987) svar på spørsmålet om hva som bringer helse, og beskrives som gjennomgripende og vedvarende tillit til at det kommer til å gå så godt som rå er. Opplevelse av sammenheng beskriver individets, gruppens eller samfunnets grunnleggende tillit til at det er mulig å forstå, håndtere og finne mening i de ulike situasjoner som oppstår (Antonovsky, 1996; Lindström & Eriksson, 2009). I salutogent lederskap antas dermed opplevelse av sammenheng konkretisert i begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet å være det helsefremmende virkestoffet (Hanson, 2010; Hult, 2008).

Kobles nærvær og lederskap finner vi to interessante arbeider som ligger tett opptil denne artikkelens tematikk. Kirkeby (2004, s. 169-177) foreslår tolv lederdyder for økt nærvær og stimulering av kreativitet, skaperkraft og skaperglede i arbeid:

1. å være fellesskapets tjener
2. autonomi i betydningen personlig og etisk integritet
3. rettskaffenhet
4. konkret visdom (phronesis)
5. dømmekraft
6. jordmorkunst som betegnelse for den intelligente empati
7. fornemmelsen for det rette øyeblikket og evnen til å gripe det
8. innsikten med ett slag, på latin: intuisjon
9. eufori, den utopiske virkelighetssans som tror at virkeligheten alltid kan være mulig i annerledes og positiv forstand
10. formuleringsevnen
11. å forstå organisering og organisasjonsutvikling

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

12. lederen må være den som gjør organisasjonens ånd håndgripelig, lederen må gjøre det han sier og være det han gjør

I forlengelse av dette arbeidet har Sletterød i samarbeid med Kirkeby utforsket nærværets grunnstrukturer og betingelser for forløsning av alle former for skapende arbeidsfellesskap av skapende mennesker (Sletterød & Kirkeby, 2007). For organisasjoner som vil utvikle skaperkraft, skapermot og skaperglede så konkluderes at det gjelder å avdekke og forstå betingelsene for nærværet, fordi nærvær blant annet er en indikasjon på organisasjonens potensial for å skape et fellesskap av mennesker som gjør hverandre gode og som sammen kan forløse glede og lidenskap. Ut fra forståelsen av at mennesker er grunnleggende skapende hevder Sletterød (2012) i sin doktorgradsavhandling at nærvær kan deles i to hovedkvaliteter; vårt selvnærvær og vårt tilstedevær. Han har utviklet seks eksistensielle strukturer for nærværet som danner fundamentet i og for menneskets skapende praksis (Sletterød, 2012, s. 62-63):

1. Jeg er at jeg kan! - Hva jeg faktisk kan kunne, - og hva jeg kunne kunnet dersom..?
2. Jeg elsker! Hva jeg faktisk kan og kunne elske, - og hva jeg elsker å kunne ha elsket...?
3. Jeg tør! Hva jeg faktisk kan tørre, - og hva jeg kunne ha turt dersom..?
4. Jeg blir! Hva jeg faktisk kan bli, - og hva jeg kunne ha blitt dersom..?
5. Jeg er fri til å ville det jeg alltid allerede bør!
6. Latter er kimen til overskridelse av seg selv og verden! Den humoristiske og/eller den milde selvironien. Latterens innstilling og væremåte, selvironien som nøkkelen til det sanne mesterskap

Dette har noen likheter med Kahns (1990; 1992) teorier om personlig engasjement og psykologisk nærvær, hvor personlig engasjement beskrives som å ta i bruk seg selv fysisk, kognitivt og emosjonelt i arbeidet. Jeg kan delta, jeg gleder meg over å delta, jeg tør å delta, jeg skaper meg selv ved å delta, jeg har frihet til å velge hvordan jeg vil delta, og makter jeg å le av meg selv når jeg deltar, så kan jeg bli riktig dyktig på det jeg gjør! For å ønske og å ha mot til å bidra med sine ressurser på denne måten, er det vesentlig at personen opplever å være trygg, finner situasjonen meningsfull og har nødvendige indre og ytre ressurser i sin arbeidsrolle. Å skape trygghet og mening og å sørge for at medarbeiderne har tilstrekkelige ytre ressurser, og får aktivert sine indre ressurser i arbeidsrollen, er gjerne tillagt lederens funksjon. Medarbeideren kan da velge å uttrykke seg i arbeidssituasjonen ved å være fysisk involvert, tankemessig oppmerksom, og emosjonelt koblet til det som gjøres på jobben (Kahn 1992). På denne måten vil medarbeideren bidra til skaperkraft, skapermot og skaperglede slik Sletterød og Kirkeby hevder er kjennetegn ved en organisasjon med høyt nærvær, nærvær forstått som noe mer enn det motsatte av fravær.

Det er grunn til å lese studier om lederegenskaper som direkte årsak til endringer med skepsis. På tross av et stort litteraturtilfang om ledelse og lederteorier, finnes det lite empiri som dokumenterer

sammenhengen mellom lederens personlige egenskaper og resultater på en arbeidsplass, verken i form av økt nærvær eller andre resultater (Winther, 2008). Når det gjelder eldre arbeidstakere og ledelse, finnes det heller ingen dokumentert sammenheng mellom lederes holdninger til eldre, og eldre arbeidstakers motivasjon for arbeidet (Solem & Mykletun, 2009). I forhold til eldre ledere og eget lederskap finner vi ingen studier som sier noe om dette. Oppsummering fra mange års erfaring med innovasjonssamarbeid mellom norske bedrifter og forskning, viser at ledelsesproblemer ikke løses ved «å gjøre noe med lederne». En vanlig måte å møte utfordringer på har vært å sende ledere på kurs og utviklingsprogrammer. Forskning viser imidlertid at slike lederutviklingsprogram har en relativ begrenset effekt på organisasjonsnivå (Lysø 2010). Årsaken til dette er at lederne ofte ikke hadde støtte «hjemme», det vil si at det var manglende forankring og involvering i forhold til de lærte begrepene og ferdighetene lederne kom tilbake med. Lysø (2010) konkluderer med at sosiale, refleksive og diskursive prosesser er viktige for læringen, og at det å lære seg et sosialt akseptert språk er viktig for identitetsutvikling. Disse konklusjonene støttes av evalueringsrapporten fra Universitetet i Lund, om konseptet «Hållbara chefer» (Holmberg, Larsson et al. 2009). Rapporten konkluderer med at programmet har liten påviselig effekt. Evaluatorene er kritiske til holdbarhetsbegrepet og påstår at programmet er som de fleste andre ledelsesprogrammer; det viktigste som skjer er at man bringer folk sammen og at man lærer noen nye begreper. Betyr dette at lederutvikling og programmer er meningsløse fordi de ikke fører til konkrete, målbare endringer? Nei, men det betyr at det er vesentlig å forstå hva virkestoffet faktisk er. Virkestoffet ser ut til å være utviklingen av et sosialt fellesskap, og av felles begreper som gjør refleksjon over felles praksis mulig. Til sammen bidrar dette til identitetsutvikling som leder. Men forskningen roper et varsku om at det også er viktig å være klar over at avstanden kan øke mellom leder og medarbeidere, og at man kan danne en form for lukket lederkultur.

Det som ser ut til å virke er å gjøre noe med dialogkunnskapen i organisasjonen. Både medarbeidere og ledere må forbedre dialogen gjennom konkrete, praktiske prosesser (Gustavsen, Qvale, Sørensen, Midtbø, & Engelstad, 2010). Disse studiene viser til måten leder og medarbeidere er sammen på og hvordan samhandlingen foregår i organisasjonen som viktigere enn egenskaper ved den enkelte. Når ledelse forstås som en emosjonelt ladet prosess (Glasø, 2008), så er det samspill og relasjoner som kommer i fokus. Det er en pågående forskningsdebatt om hvorvidt emosjonell intelligens (EI)ⁱⁱ er en egen type intelligens, og om hvordan den kan studeres og defineres (Meyer 2008) (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009). Dersom man godtar at EI er en egen type intelligens så blir det i neste omgang et spørsmål om emosjonell intelligens er av betydning for lederskap (Cavazotte, Moreno, & Hickmann, 2012; Dasborough & Ashkanasy, 2002). Glasøs (2008) forskning peker i den retning og han argumenterer for at ledelse er en følelsesmessig prosess hvor følelsene spiller en

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

betydningsfull rolle i utøvelse av lederskap. Relevante poeng i vår sammenheng er at utstrakt emosjonsregulering, enten ved å undertrykke eller simulere følelsene sine, vil kunne redusere jobbtrivsel og øke helseplager (Ashforth & Humphrey, 1993), og at emosjonell intelligens koblet med ektefølt empati ser ut til å stimulere arbeidsrelatert velvære (Meyer 2008).

Med denne litteraturgjennomgangen med oss skal vi nå se på hvordan de eldre lederne i vår studie opplever og forstår nærvær som fremmer velvære og det gode arbeidsliv, og sitt eget lederskap i denne sammenhengen. Vi vil presentere og diskutere funnene ved å illustrere poengene med sitater fra fokusgruppene og dybdeintervjuene.

Hva fant vi?

Studiens mellomledere

Deltakerne i forskningsstudien er alle kvinner. Deltakerne representerer et aldersspenn fra 49 år til 69 år, med et gjennomsnitt på 57 år. Alle har en lang karriere i helsesektoren bak seg.

Arbeidserfaringen strekker seg fra 24 år til 42 år med et gjennomsnitt på 32 års erfaring.

Ledererfaringen varierer fra 10 år til 34 år med et gjennomsnitt på 22 år. Lederne var alle på mellomledernivå i kommunen. Det vil si at de hadde et ledernivå over seg før helse- og sosialsjefen, og at noen av dem hadde såkalte sykepleiere 1 under seg som har det daglige fagansvaret for sin enhet, mens personalansvaret ligger hos mellomlederen. Noen har også sekretærer med hovedansvar for å leie inn ekstravakter. Lederne har fagutdanning i sykepleie, fysioterapi, og i administrasjon og offentlig rett. De representerer ulike videreutdanninger som embetseksamen i sykepleievitenskap, helserett, veiledningspedagogikk, administrasjon og ledelse, geriatri, og økonomi. Felles for dem er at de i en årrekke har deltatt i lederutviklingsprogrammer i kommunens regi. Lederne deltar også i en fast ledergruppe bestående av mellomlederne på samme nivå, som møtes jevnlig. Kommunen er en inkluderende arbeidslivskommune, såkalt IA-kommune, og flere av lederne har deltatt i opplæringsprogrammer for å øke sin kompetanse i denne forbindelse.

Selv om de seks lederne alle er mellomledere i helse- og omsorgsetaten i samme kommune, så er deres rolle og hverdag forskjellig. Noen er ledere for 8 – 10 medarbeidere, noen for 15 - 20 medarbeidere, mens andre er ledere for mellom 80 - 120 medarbeidere. Noen har sine medarbeidere rundt seg i et felles kontorlandskap med arbeidstid fra åtte til fire. Andre har medarbeidere fordelt på ulike poster og avdelinger, ulike institusjoner, og i hjemmebasert tjeneste og medarbeidere de sjelden ser på grunn av turnus og ulike vaktordninger. De er en gruppe ledere i

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

samme etat, men med ulike organisatoriske rammer og forutsetninger for å utøve lederskap. Felles for dem er opplevelsen av å gjøre en betydningsfull jobb i en viktig sektor.

Alle deltakerne fremstår som engasjerte og glade i arbeidet sitt *«jeg er kjempeglad i jobben min, jeg elsker den!»*. Lederne kan mye om ledelse og de reflekterer vanemessig over rollen og erfaringene sine. Det var tydelig at lederne har begrepsforståelse som gjør dem i stand til ikke bare å utføre ledelse, men også til å vite hva de gjør når de gjør det. Lederne fremstår som faglige bevisste personer med et begrepsapparat som gjør det mulig å reflektere rundt egen praksis. Lederne er tydelige på at de ønsker og ser nytten av slik refleksjon: *«å kunne sette seg ned å tenke over hvordan er jeg som leder, hvordan jeg vil være som leder, hva jeg vil med min avdeling, hvordan skal jeg legge forholdene til rette for at mine medarbeidere skal trives på jobb. Jeg må bruke tid på det, øke egen bevissthet på det, men også ha bevissthet i lederkollegiet om at vi skal jobbe med ledelse, hva ledelse er»*. Lederne overordnede mål er å levere en tjeneste med god kvalitet: *«som ansatte i kommunen er vi betrodd en oppgave, vi får lov å ta oppgaven og får ansvar for den, og blir etterspurt på det vi leverer, du vil jo levere, men kan ikke gjøre det uten gjennom det ytterste leddet, det er viktig at medarbeiderne skjønner det»*. Lederne påpeker at medarbeidernes engasjerte nærvær er en forutsetning: *«at de ansatte skal ha eierskapet til ansvaret og de skal bli sett, det er utrolig viktig, at de lyser av glede når de har fått til noe, viktig å spre de små gledene og se verdiene i dem, og samtidig forstå at det er ok å mislykkes, det er ikke farlig, da finner vi nye metoder...»*.

Hver leder sin unike stil for å fremme tjenestens kvalitet og arbeidsrelatert velvære

Vi fant ulike måter å håndtere salutogent nærvær i lederskapet på, som vi har valgt å sammenfatte i typebeskrivelser. Vi har for eksempel «Matriarken» som legger stor vekt på omsorg, bekreftelse, og å skape følelsen av familie og å høre sammen i et viktig prosjekt. Så har vi «Fornyeren» som vektlegger å forstå rammene og å se mulighetene og de faglige løsningene innenfor rammene. Tydelighet, ansvarliggjøring, veiledning, støtte og vekst er sentralt. Vi har også «Relasjonsbyggeren» som arbeider systematisk i miljøet for å bidra til at faglige dyktige medarbeidere stadig blir bedre kjent og øker forståelsen for hverandre. Fokus er på å bevisstgjøre forskjellen på å beskrive og tolke, å ta opp ting direkte, ikke å legge skjul på noe, men å se på det, snakke om det, sette ord på det, ved å trene seg i å være undrende, og å trene seg på å virkeliggjøre relasjonelle verdier som respekt, likeverd, akseptasjon og trygghet. Vi finner også «Den strukturerte tilretteleggeren» som har særegen fokus på å balansere fasthet og fleksibilitet. Verdier som raushet, humor og letthet dyrkes side om side med orden og struktur. Muligheter og krav går hånd i hånd.

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

På tvers av disse konstruerte idealtypene finnes det noen overgripende kjennetegn som kan si noe om nærværet i seniorenens lederskap. Tydelighet fremstår som alle ledernes mantra, en sier det slik: *«det som skaper nærvær for meg er å få ansvar og myndighet, jeg tror de ansatte liker å få klare rammer, de liker klare meldinger og vite hva de skal og hva de kan forholde seg til, det liker voksne folk, jeg liker også det.»* En annen utdyper: *«jeg er kjemperomslig som leder, men jeg har også forventinger, rettigheter og plikter ligger jo i IA avtalen og jeg er tydelige på begge»*. Lederne arbeider alle på sitt vis for å bygge relasjonell trygghet: *«jeg tror kjernen i det å være leder er å få folk til å trives på jobb, å ønske å komme på jobb, og å stå i jobb»*. En annen beskriver det slik: *«de vet at jeg tar dem på alvor, jeg tror det er det som er det viktigste, at mitt personale som er så faglig dyktige, så arbeidsglade og som gir så mye av seg selv, har trygghet for at når det blir for vanskelig så skal de bli hørt»*. Dette bunner i forståelsen av at medarbeiderne gjennom å oppleve seg trygg og ivaretatt i situasjonen kan bli ennå bedre fagpersoner, og at kvaliteten på tjenesten dermed vil øke ytterligere: *«at medarbeiderne er opptatt av mål og ivrer etter å komme videre faglig, og at de samtidig tar vare på hverandre når noe er vanskelig eller trøblete, det er flott»*. En annen fortsetter: *«at de ansatte opplever at de mestrer og har høy faglig kompetanse tror jeg er en motivasjonsfaktor, å være en del av et kompetent miljø, og oppleve å ha noe å lære bort, og noen å lære av»*. Lederne beskriver at ledelse handler om å tydeliggjøre tjenestens mål og legger til rette for at disse kan nås på en faglig god måte: *«som leder er jeg et ledd i kjeden, jeg har et større ansvar og jeg har en annen myndighet, men jeg tenker at min oppgave som leder er å være tilrettelegger og trekke opp noen linjer sånn at de vet hvor vi skal, hva som er målene våre og at de er tydelig, og så er jeg der og dytter litt og, hvis jeg synes at de trenger, korrigerer jeg litt»*. Det salutogene nærværet springer først og fremst ut fra en holdning om at 'jeg vil deg vel' og et ideal om å skape opplevelsen av at 'du vil meg vel'. Det uttrykkes klart i uttalelser som dette: *«Det å være en del av et miljø hvor jeg vet at folk vil meg vel, det er godt, det er en god opplevelse, og det går på alle disse tingene her om respekt, åpenhet, raushet, forståelse, romslighet... og å klare å formidle det at jeg vil deg vel»*.

I arbeidet med å få til dette viser lederne at de gjennom sin leder- og livserfaring har utviklet seg som menneskekjennere, balansekunstnere og grensesettere. Slik vi forstår det har de kommet fram til denne kompetansen ved å ta i bruk og utvikle evnen til sensibilitet og refleksjon.

Balansekunstner, menneskekjenner og grensesetter

Lederskap handler om lederfelleskapet, organisasjonen, enkeltledere og aktiviteten ledelse som utøves. Når lederne i vår undersøkelse forteller om seg selv som leder, snakker de ofte mer om det vi forstår som lederskap enn om ledelse. Lederne våre omtaler kompleksiteten i samspillet mellom den

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

enkelte medarbeider, dennes privatliv, kompetanse, organisasjonens ulike kulturer og arbeidets art, på en måte som fremstår som forståelse for at det utøves et lederskap.

Fremfor alt er våre ledere opptatt av å levere en god tjeneste overfor brukerne: *«de tilbakemeldingene jeg får av personalet på at jeg lykkes, er dette at jeg setter faget vårt veldig høyt, ikke det at jeg er en mester i faget vårt, men at jeg lar andre få blomstre, lar andre få tid til å fordype seg, lar andre få lov å finne veiene vi går sammen for å komme i mål, og at jeg støtter dem... det betyr så utrolig mye for meg, den leveringen mellom pleier og pasient»*. I alt de sier om ledelse, er det dette som ligger øverst og fremst: å være nyttig, å bidra til at pasienter og brukere får det bra. Lederne er bevisste på sitt bidrag til organisasjonens mål, og de er klar over at det lederskapet de utøver er viktige i så måte. Dette støtter også opp om hva de eldre medarbeiderne forteller, de er genuint opptatt av faget og av pasienter og brukere: *«...den arbeidsgleden det er å kunne gi...det å kunne få lov å være til for andre»*.

Lederne har reflektert mye over livet generelt, og ledelse spesielt. De vet hva de gjør, og de vet at de stort sett er dyktige til det de gjør. Føler de det er noe de ikke behersker er de klare til å ta imot innspill og til å lære: *«det kom fram at det var utydelig ledelse, og det tok jeg veldig til meg, og tenkte at ok, det kan jeg nok kjenne meg igjen i. Jeg har vært en utydelig leder. Så lagde vi en handlingsplan for arbeidsmiljøet, og jeg ble mye tydeligere. De har gitt meg gode tilbakemeldinger på at jeg virkelig har lagt meg i sælen på å være tydelig. De liker det. Det har jeg fått tilbakemeldinger på at det liker. Jeg kjenner at jeg ble mye tryggere»*. Gjennom arbeidet med å bli mer tydelig demonstrerte lederen samtidig at hun hører sine medarbeidere, hun lytter til dem og tar dem på alvor. Med tydeligheten fulgte klare forventninger og større ansvarliggjøring og medarbeiderne opplevde henne som mer tilgjengelig: *«Jeg har fått mye gode tilbakemeldinger på at jeg er tilgjengelig»*.

Det å være leder i helsesektoren framstiller våre ledere som en balansekunst mellom ulike interesser. Og dyktigheten i å være leder består i håndtere spenninger på en god måte. Lederne er opptatt av å se medarbeiderne som enkeltindivider i en helhetlig sammenheng. En leder sier det slik: *«Jeg forsøker å se medarbeiderne som de hele menneskene de er»*. En annen beskriver: *«Jeg tenker at hvis jeg behandler alle individuelt så får alle like god behandling»*. Det betyr blant annet å involvere seg i medarbeiderne personlig. Involvering ser ut til å være et sentralt begrep i denne sammenhengen, og det dreier seg om å håndtere involveringens balansekunst. Involvering er et vidt begrep med ulikt meningsinnhold i ulike situasjoner. Involvering kan blant annet forstås som engasjement; følelsesmessig og på annet vis (Hauge & Ausland, 2003). Involvering handler om å bry seg, og for lederne i vår undersøkelse handler det om å bry seg om, uten å bry seg for mye og om alt. Konsekvensen av å se medarbeiderne som hele mennesker, er å innse at arbeidslivet bare er et av

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

mange livsprosjekter. Selv om man er på jobben, kan den enkelte i perioder være mer opptatt av sin familie, sykdom, hendelser og begivenheter som ligger utenfor jobben. Lederne i vår undersøkelse er tydelig oppmerksomme på dette. Å bistå medarbeiderne i slike perioder fremheves som vesentlig. Tilrettelagte turnuser er et virkemiddel: *«Vi har nesten en såkalt ønsketurnus, eller prøver å legge det opp sånn som det passer for den enkelte... Vi hadde en i fjor som ønsket flere kveldsvakter fordi situasjonen hjemme var litt vanskelig... da bygde vi om turnusen litt... vi prøver å imøtekomme så langt vi kan»*. Det er likevel to hensyn som skal balanseres mot arbeidstidstilrettelegging. Individuelle ønsker skal ikke gå på bekostning av kompetansen som trengs for å imøtekomme brukernes behov, og det er en forventning om at medarbeideren strekker seg for å bistå i vanskelige situasjoner seinere. Lederen balanserer fleksibilitet og fasthet, og erfarer at dette øker nærværet. *«Jeg tenker det har å gjøre med både å ta og gi. Så kan jeg spørre en annen gang – kan du ta den alarmeren der, jeg er klar over at det går ut over arbeidstiden din, men går det bra? Det er lettere å spørre om hjelp tilbake hvis du er litt raus sjøl»*.

Lederne vet at en viktig side ved lederrollen er at man har tillit hos medarbeiderne, og at tillit ser ut til (også) å handle om personlige betroelser, om sykdom, barn, ekteskap osv. *«Når folk velger å åpne seg for meg om andre ting enn de rent faglige, så kan det være fordi det påvirker dem sånn i arbeidssituasjonen, da trenger de å vite at jeg ikke forteller det til noen andre, det er viktig at de har en sikkerhet for det, det tar tid å bygge opp tillit og det skal ingen ting til for å ødelegge det»*.

Lederne tar til seg anerkjennelsen av at de vet de har tillit hos sine medarbeidere: *«at medarbeidere har tillit til deg er en av største bekreftelser som leder, å ha romsligheten, og signalisere romsligheten til de ansatte er et kjernepunkt, det gjør at medarbeiderne kommer mer på jobb»*. Lederne formidler at kyndigheten i å lede handler om å mestre kombinasjonen av å vite, men ikke å vite for mye, om å bry seg om, men ikke å involvere seg for mye. Lederne har blitt dyktigere til å sette grenser for intimitet og betroelser: *«Når det gjelder ekteskapelige problemer, for eksempel, hvor mye vil jeg vite, og hvor mye bør jeg vite»*. Det å vite hvor man skal la være å involvere seg, trekkes fram som en kompetanse de har nytte av: *«Jeg har strekt meg veldig langt, jeg har nesten vært hjemme og tatt oppvasken. Dette er læring, jeg har hatt masse glede av det, man må trene på å sette grenser»*.

Balansekunsten mellom for mye og for lite involvering i medarbeiderne mener lederne i vår undersøkelse er en ferdighet som har utviklet seg med årene: *«Når vi starter som ledere så vil vi kunne alt, men så lærer vi å sette grenser for at nok er nok...»*.

Lederne trekker også fram opplevelsen av å ha blitt bedre menneskekjennere. De betrakter det som sitt ansvar å bli kjent med medarbeiderne, både for å forstå hvordan de som ledere påvirker relasjonen og for at medarbeideren skal kunne føle seg vel i deres nærvær: *«det er mitt ansvar at andre er komfortable i mitt nærvær, jeg tenker at dette er et ansvar hver enkelt har, men som leder*

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

har jeg et større ansvar fordi vi har en utrolig påvirkningskraft og makt, jeg har folk i min avdeling som jeg ser er redde for å gjøre feil, jeg må jobbe bevisst med dem når jeg gir beskjeder, oppgaver, tilbakemeldinger... jeg har en grunnleggende respekt for andre». Kjennskapet til medarbeiderne er også en forutsetning for å se dem i en helhetlig sammenheng: «mange har jo vært i en vanskelig livssituasjon og vi må legge til rette for at man skal være på jobb samtidig som det er helt greit å være borte noen dager hvis det blir vanskelig. Men hadde jeg ikke visst de tingene så ville det vært mye vanskeligere for meg å akseptere eller skjønne hva som foregikk... det er mye lettere når du vet, ok det er sånn i en periode og kollegene vet at det er en periode. Og for den det gjelder så er det også en trygghet i å komme på jobben uten å være helt på topp når de andre vet hva som skjer».

Lederne presiserer at de har blitt dyktigere til å være tydelige overfor sine medarbeidere og sine overordnede, nettopp fordi de også har blitt bedre til å forstå seg selv og andre. De vet hvor og når ulike grenser må settes, både i forhold til eget og andres privatliv, og i forhold til pasienters og systemets nærmest umettelige behov for nærhet og tilstedeværelse. De er likevel opptatt av tilstedeværelse og har funnet måter å være tilgjengelig på slik at medarbeiderne opplever å bli sett, hørt og verdsatt: «å oppleve å ha en leder som er tilstede, jeg tenker ikke på at man skal være sånn fysisk tilstede fem dager i uka fra åtte til halv fire, men tilgjengelighet da for sine ansatte, og å være en tydelig leder, være en leder som ser alle, alle sine ansatte, og gi opplevelsen av å bli verdsatt for den funksjonen du har, den jobben du gjør. Det er altså helt enkle grep, men det handler om å se sine enkelte ansatte og å se hva som er viktig for dem, tenker jeg». Lederne uttrykker sin interesse for den enkelte medarbeideren og utvikler sin relasjonelle kompetanse ved å se etter og svare på behovene for å bli sett, hørt og verdsatt i forhold til det som virkelig betyr noe for den enkelte: «det er noe med det 'å catche' hva de sier...det å ha minuttene til å høre på hva de sier... det er min erfaring, at de trenger ikke å få «ja» hele tiden, det å bli sett handler ikke bare om den fysiske greia, om det å møtes, men også om å høre på dem når de har noe de synes er viktig å ta opp, og å ta folk på alvor, det er også en del av det å bli sett... det å bli møtt i stedet for å bli avfeid med en gang...hvis jeg hadde svart mine ansatte at det synes jeg bare er tøys, det gidder jeg ikke å snakke med deg om, da tror jeg jeg hadde fått en mye lengre vei i forhold til å etablere et tillitsforhold til dem, enn å bruke de små minuttene på å si, ja, jeg hører hva du sier, jeg skal se hva jeg kan gjøre med det».

Innstillingen og kompetansen funnene viser, peker i retning av utvikling av emosjonell intelligens. «Som leder ønsker vi å bekrefte folk, å se og høre folk, tenker vi som ledere nok på dette? Ledere kan også ødelegge mennesker... Det må vel kalles selvinnsikt det, og at en har kommet så langt at man kan snu speilet mot seg selv». Et innebærer evnen til å identifisere sin egen og andres følelsesmessige tilstand, evnen til å tolke og forstå egne og andres følelser og å trekke adekvate konklusjoner fra dem, evnen til å forstå følelsenes naturlige forløp, evnen til å resonnerer omkring egne og andres

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

følelser, og evnen til å ta hånd om egne og andres følelser (Servan-Schreiber, 2005). På ulike måter løftes disse ferdighetene fram og beskrives av de eldre lederne i materialet som ferdigheter i utvikling: *«Det er jo noe med å sanse litt da, og prøve å lese den andre. Det er noen fordeler med å bli gammel eller å få noen år på baken, man har jo noen erfaringer med seg, noen livserfaringer, og i møte med mennesker så kan du veldig fort, i hver fall så synes jeg at jeg kan gjøre det, jeg sanser ting, jeg merker om folk er ukomfortable i en situasjon. ..det går på egen trygghet, det har nok med modning å gjøre, livserfaringer, man trekker jo med seg alt man har opplevd, alt man har erfart, og ro, jeg er trygg på hvem jeg er».*

Sandefjord kommune er en IA kommune. Ikke overraskende, men kanskje overraskende tydelig, kommenterte våre ledere at IA avtalen hadde endret lederrollen deres. *«IA – har gjort det mer krevende, vi skal tilrettelegge for raskt å komme tilbake. Jeg har blitt flinkere nå i forhold til å sette grenser. Jeg har vært hjemme og henta folk, handlet for folk, fylt opp fryseboksen, lett etter folk som ikke har kommet hjem etter kveldsvakt, men nå har jeg lært at skal jeg holde ut i jobben så må jeg sette noen grenser».* IA kommunen medførte nye krav til lederrollen, og behovet for å balansere ressursene ble utfordret. Nå gjaldt det å sette grenser for tilretteleggingen og balansere oppmerksomheten i forhold til de som er fraværende og de som faktisk er på jobb. Paradoksalt rapporterer lederne at IA-oppfølgingsarbeidet kan føre til fokus på fravær i stedet for nærvær. Fokuset kan dessverre fort bli problembasert, og det må jobbes aktivt for å holde oppmerksomheten på ressurser og muligheter. Det handler om å ta et bevisst valg for å se de som faktisk er på jobb og ikke ha for stort fokus på oppfølging av de som er syke: *«det er en vanskelig balansegang, en ting er det som IA-avtalen og NAV både krever og forventer av oss, men man må jo også ta hensyn til drifta si. Så det kan jo hende at vi som ledere misforstår noen ganger og tenker at dette er forventet av meg, dette må vi gjøre, men at vi kunne satt foten ned på et tidligere tidspunkt, og si at nå klarer vi ikke å tilrettelegge mer, hit men ikke lenger, jeg tror kanskje vi er litt redde for å si det ... men noen ganger må du kanskje sette grenser noe tidligere, å si at lengre går det ikke».* Lederne fremholder at IA avtalen har medført stort fokus på sykefravær. Det snakkes mye om fravær alle steder i organisasjonen, som del av IA arbeidet. Lederne hevder at man trenger bevissthet for å snakke om nærvær. Dette er et viktig funn, som det trengs fokusering på. Som vi tidligere har nevnt, helsefremmende ledelse er helhetlig, og må inkludere og gjennomsyre alle nivåer og sider i en organisasjon. Hvis man ønsker fokus på nærvær og helse, må det bevisst legges opp til at dette settes på dagsorden. Det er ikke slik at selv om IA avtalen og rapportering på sykefravær og arbeidsmiljø er satt i system, så er man dermed fokusert på helse. Tvert i mot er det ofte sykdom og risikofaktorer som preger IA-arbeidet og de rutinemessige rapporteringene som følger av dette.

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

Et siste vesentlig balanseringskrav handler om humor: *«og så er det fryktelig viktig å ha humor, det må vi ha i den bedriften her, jeg synes det er så viktig å møte hverandre om morgenen og ha litt godt humør, begynne med en historie, løse opp litt, fleipe litt og komme i gang slik med godt humør, jeg synes det er litt viktig, det blir veldig kjedelig og veldig strengt hvis man ikke løser opp litt»*. Lederne er samstemte i betydningen av å le, ha moro og å hygge seg. De beskriver hvordan humor skaper en letthet i miljøet som balanserer det alvorlige og til dels tunge som karakteriserer arbeidet. Dette er også etter deres mening en av grunnene til at det må settes grenser for formidling og involvering i medarbeidernes og hverandres private problemer: *«Det er viktig å finne grensen, må ikke bruke opp lederen sin på private problemer, det kan være en belastning å ha for mye info også, vi er først og fremst på jobben for å jobbe»*.

Dette er egenskaper ved lederrollen som våre ledere selv mente de har blitt dyktigere i, som hadde kommet med alder og erfaring og som fremdeles er i utvikling og som gir økende arbeidsglede. Vi vet ikke om medarbeiderne er enig i og faktisk opplever at lederne deres har blitt bedre til dette. Det er likevel interessant at lederne først og fremst nevner sider ved typiske mellommenneskelige ferdigheter, framfor for eksempel strategiske eller konkurransemessige ferdigheter og egenskaper. Dette kan selvsagt også ha noe med settingen denne undersøkelsen ble utført i. Forskerne var tydelig opptatt av nærvær og sider ved det gode arbeidslivet, og selv om det var mulighet for lederne til å vektlegge andre sider ved lederrollen, ble det ikke gjort. Det skinte derimot klart igjennom i intervjuene en primær dedikasjon til brukerne, tjenesten og til utvikling av denne. Vi vil dermed anta at det relasjonelle arbeidet og ønske om arbeidsrelatert velvære, både er et mål i seg selv, men også har et underliggende motiv om opprettholdelse og utvikling av en kvalitativ god tjeneste for kommunens brukere: *«den enkleste regel for meg er at: har personalet det bra, så klarer vi å gjøre det (tjenesten) bedre»*.

Sensibilitet og refleksjon

Det er tydelig i materialet at lederne har tenkt og reflektert mye over ferdighetsområdene vi har presentert over. Dette er mellommenneskelige, relasjonelle ferdigheter som også krever at lederen lar seg berøre når fenomenene kommer i spill i organisasjonen. Hun trenger å merke at erfaringene berører, rammer og kanskje også ryster i blant. Hun trenger å ha mot til å ta imot det som kommer til uttrykk i relasjonene. Det er dermed noen forutsetninger som trengs for at relevant refleksjon kan finne sted. Vi foreslår å kalle det «sensibilitet». Sensibilitet forstås som sansevarhet eller inntryksmottakelighet. Sensibilitet er en affektiv, intuitiv erfaring som skjer spontant her og nå, det viser også til forståelse eller en gripen (be-gripelse) av en situasjons mening og betydning (Nortvedt &

Grimen, 2004). Vi har presentert over hvordan lederne er vare for og tar i mot inntrykkende de får i de relasjonene de er en del av. Materialet viser også hvordan lederne tar i mot signaler fra egen kropp og følelser; *«jeg merker veldig godt om jeg er ukomfortabel, om jeg gruer meg, har vondt i maven eller..., det er jo enkelte arbeidsoppgaver hvor en kan tenke, huff det kunne være deilig å slippe (ler), det skal bli godt når det er over, men jeg tenker det er helt naturlig, det ville nesten vært et faresignal om man ikke kjente på de følelsene noen ganger»*. Lederne beskriver også at de registrerer signaler fra eksistensielle forhold, i betydningen verdier og det som har med mening og meningsfullhet i arbeidet å gjøre: *«jeg kan merke usikkerhet i forhold til framtidig arbeid, det er usikkert for det har litt med alder å gjøre, jeg tenker at å gå ut og søke ny jobb når du er 56, det har sine utfordringer. Jeg vet det vil kreve mye av meg hvis jeg skal gå over i en ny type stilling, og er det det jeg har lyst til å bruke kreftene mine på? I motsetning til å bli i den jobben jeg har og utvikle den»*.

Sensibilitet er også et sentralt element i selvomsorgsprosessen «selvtoning» som er beskrevet blant sykepleiere (Vinje, 2007). Selvtoning er en prosess som involverer introspeksjon, sensibilitet og refleksjon som muliggjør at sykepleiere kan mestre stress og gjenvinne sitt jobbengasjement. Selvtoning er en bevisst, vanemessig praksis; en vedvarende vurdering av ens velvære og av hvordan velvære kan beskyttes og fremmes (Bakibinga, Vinje, & Mittelmark, 2012). Å fange signalene krever oppmerksomhet, et slags «nærvær i nået». Hva lederen velger å gjøre med signalene er et spørsmål om fortolkning og refleksjon. Hvorvidt refleksjonen blir relevant i forhold til det som har kommet i spill i erfaringene vil avhenge av om lederen kan stå i, makter å ta inn over seg, og aksepterer erfaringene slik som de er. Det ligger en mulighet for økt velvære i den etterfølgende refleksjonen og i handlingen refleksjonen eventuelt fører til. Kanskje kan vi forstå sensibilitet og refleksjon som et salutogent nærvær i arbeidssituasjonen som kan frembringe økt velvære.

Refleksjonen som lederne uttrykker har både et interpersonlig og et intrapersonlig, selvreflekterende aspekt ved seg. *«Jeg er mer avslappa i forhold til ting, enn jeg var som yngre leder, har ikke så mye prestasjonsangst, og prestasjonstanker om det å være leder. Samtidig så gir erfaringa jeg har også en større mulighet til å gå inn i å tenke rundt lederrollen, jeg kan reflektere rundt det å være leder og hvordan jeg utøver lederskapet. Kan lene meg litt tilbake å se på hva rollen innebærer og hvordan jeg fyller den, om hvordan jeg eventuelt skal endre på ting. Det er vel også en trygghet i det som gjør at jeg tør å være åpen og ta imot tilbakemeldinger på hvordan ting fungerer. At jeg kjenner at det er helt greit å spørre mine medarbeidere, funker dette greit for deg? Tenker du jeg skal gjøre noe annet, er det ting som du savner, det er ikke et spørsmål jeg stiller fordi det står i en mal at jeg må stille det, så det er jo en ting jeg tenker har noe å gjøre med å ha vært lenge i lederrollen og har litt med alder å gjøre»*. Lederen beskriver her en interpersonlig refleksjonen, fordi den er rettet mot evnen til å forstå andre og arbeide godt sammen med andre. Lederen er interessert i å leve seg inn i hvordan

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

medarbeideren har det og forstår situasjonen. Ektefølt empati viser seg å være en vesentlig side av emosjonell intelligens, samtidig som emosjonell kunnskap og ektefølt empati i følge noen studier gir mer effektivt lederskap (Glasø, 2008; Humphrey, 2002).

Sitatet over er også en beskrivelse av lederens intrapersonlige refleksjon. Den er intrapersonlig fordi den også handler om å utvikle evnen til å danne et tydelig bilde av seg selv og å benytte dette på en vellykket måte i arbeidslivet. Det innebærer evnen til å være oppmerksom på seg selv, å være oppmerksom på egne følelser og å ta hensyn til dem i relasjonene lederen er en del av. Servan-Schreibers (2005) vurderer muligheten for stimulering av helsefremmende prosesser i denne sammenhengen, og det hevdes at forbedring av forholdet til andre har den konsekvens at man også tar bedre vare på seg selv. Det antas at den emosjonelle hjernen utvikler seg slik at det gir personen økt tillit til evnen til å være i relasjon til andre, og at slik tillit er helsefremmende og beskyttende mot blant annet angst og depresjonslignende tilstander (Servan-Schreiber, 2005). Vi antar utfra denne forståelsen at det kan være helsefremmende for medarbeider og leder å være i en relasjon der lederen er i stand til å være anerkjennende, lyttende, innlevende, aksepterende og bekreftende. Lederens evne til intrapersonlig refleksjon eller selvrefleksjon blir sentralt i denne antagelsen. Skal lederen se, forstå og bidra helsefremmende i forhold til sine medarbeidere må hun ha oversikt over seg selv, det vil si være selvreflektert. Schibbye (1998, s. 164-165) beskriver selvrefleksjon som å ha fleksibel tilgang til egne indre følelser, og å kunne skille eget selv fra den andres, slik at den andre også kan skille ut sitt selv. Gjennom slik avgrensning kan den andre sees, og man kan ha et reflektert forhold til den andres opplevelser. Dersom vi ikke skiller ut egne følelser som våre, ser vi dem i andre, og muligheten for å se og forstå den andre reduseres.

Å oppleve seg sett, hørt, forstått og verdsatt er gjennomgående i medarbeidernes fortellinger om det gode nærvær. Det skal vi komme tilbake til i artikkel 3. Her nøyer vi oss med å presentere ledernes bestrebelser for å forstå sine medarbeidere og seg selv. Det gir grunn til å anta at bestrebelsene vil kunne påvirke medarbeidernes opplevelse av at arbeidssituasjonen er begripelig, håndterbar og meningsfull. Gjentatte slike arbeidserfaringer vil over tid kunne styrke opplevelsen av sammenheng, og altså tilliten til at jeg vil forstå, håndtere og finne mening i de utfordringene arbeidet bringer. Opplevelsen av sammenheng vet vi er godt for helsen (Antonovsky 1987, Eriksson 2007). Gjennom sin evne til sensibilitet og refleksjon synes lederen å bidra til et salutogent nærvær, et nærvær som oppleves godt og som stimulerer prosesser som fremmer velvære og opplevelsen av et godt arbeidsliv. Emosjonell kompetanse antas å spille en dobbeltrolle i lederskap. Evnen til å gripe og håndtere emosjoner ser ut til å frembringe relasjonelle ledere, mens evnen til å bruke å forstå emosjoner vil frembringe oppgaveorienterte og målfokuserte ledere (Emery, 2012). Denne studiens

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

ledere ser ut til å være et uttrykk for dobbeltheten. Lederne fremstår som relasjonssterke personer med et klart mål om å opprettholde og utvikle en god tjeneste.

Det viktigste skjer i relasjonene

Flere studier bekrefter at utvikling av et godt arbeidsmiljø, inkluderende arbeidsliv og lignende arbeid, må forankres i ledelsen for at det skal bli effekt av det (Mørk, Aas, Kiær, Ellingsen, & Lønningdal, 2009; Slinning & Haugen, 2011). Lederne i vår studie deltar alle i systematiske lederutviklingsprogrammer i regi av kommunen. I tillegg så møtes de jevnlig i en ledergruppe bestående av mellomlederne på samme nivå. Lederne beskriver betydningen av å snakke med andre ledere: *«jeg har veldig gode relasjoner til de andre lederne i ledergruppa, og vi kommuniserer veldig bra, og det andre er at det er veldig stimulerende å jobbe sammen med folk som har mye kunnskap og som er veldig flinke. Så det er, jeg har ikke tenkt så mye på det før, men nå i de seinere åra har jeg tenkt på det, det er faktisk en faktor som er viktig for meg, ikke bare det at vi har en god tone sånn uformelt, men også det at de gir meg noe faglig, at jeg lærer mye av å jobbe sammen med dem, de har andre innfallsvinkler til problemstillinger enn det jeg har, så det er utviklende»*. Læringen ligger først og fremst i å se seg selv og sin rolle i lys av de andre, å kunne reflektere sammen, men også å reflektere i etterkant for seg selv i forhold til egne problemstillinger, og i samhandling med egne medarbeidere. Det er også en vesentlig støtte i å vite at det er noen der som kan kontaktes ved behov: *«Jeg har en lederkollega som jeg snakker masse med, vi ringer til hverandre, det har vært veldig positivt, jeg har lært masse»*. Deltakelse i lederutviklingsprogrammer bidrar til læring om ledelse, noe som er viktig i seg selv, selv om det ikke nødvendigvis fører til bedre ledelse: *«Jeg har nok lært mye om ledelse, men hvis du spurte meg om teorier, jeg kjenner at jeg bruker mer de ressursene og de kreftene som ligger naturlig i meg, selvfølgelig går det ikke upåaktet hen at jeg har lært litt også (i programmene), men jeg bruker mye mer meg sjøl»*. Men begrepsutviklingen som skjer i slike programmer er viktig for refleksjon over erfaringer, og systematisk refleksjon over erfaringer er viktig for å kunne endre og utvikle praksis, både for seg selv og andre: *«dette er blitt skapt gjennom samtaler, holdninger, som kanskje jeg har vært med på å spre, det tror jeg»*. Blir man så en bedre leder med årene? Vår undersøkelse gir ikke svar på det. Men studien viser at disse senior lederne opplever at eget lederskap utvikler seg og har blitt forbedret med årene.

Intervjuene er fortellinger om å oppfatte og merke egne og medarbeideres følelser, om å forstå følelsene og å håndtere og benytte emosjonell kunnskap for å fremme velvære og en god tjeneste. Det gir indikasjoner på emosjonell og relasjonell kompetanse. Kaster vi blikk på Kirkebys lederdyder foran, finner vi i ledernes fortellinger eksempler på både rettskaffenhet, dømmekraft, jordmorkunst,

Opplevelse av kyndighet: om å fremme nærvær i seniorers arbeidsliv

intuisjon, formuleringsevne, og at lederne lever som de lærer, som også løftes som et poeng i Slinning og Haugens beskrivelse av helsefremmende lederskap. Ser vi på Sletterøds eksistensielle strukturer for nærværet så er ledernes historier beskrivelser av å kunne, å tørre, å bli til eller utvikle seg som fagperson og leder, og historiene er uttrykk for stor arbeidsglede. Det vitner om engasjement slik Kahn beskriver det, og at lederne er fysisk involvert, tankemessig oppmerksom, og emosjonelt koblet til det som gjøres på jobben. Lederne hevder selv at det har med erfaring og modenhet å gjøre. Strukturelt og organisatorisk så ser muligheten til systematisk refleksjon og dialog også ut til å være nøkkelpoeng.

Avslutning

Vi vil presisere at det finnes ingen enkel oppskrift på hvordan en arbeidsplass kan bli mer helsefremmende, og at ideen om hva som er helhetlig tilnærming til ledelse betyr mye forskjellig. Vår erfaring er at veien mot helsefremmende arbeidsplasser, og utforskningen av ulike tilnærminger, ser ut til å være minst like viktig som løsningen man kommer fram til. Et helhetlig perspektiv på helsefremmende lederskap betyr ikke bare å se den enkelte medarbeider som et helt menneske, det betyr også at helseperspektivet må gjennomsyre alle beslutninger og strategiske valg. Å fremme helse må synliggjøres på alle nivåer i organisasjonen, og integreres som krav i kompetanseutvikling, økonomistyring og lederutvikling. En slik forståelse av helsefremmende lederskap tilsier at lederskapet er mer enn personlighet. Det forutsetter at ledere på alle nivåer, ikke bare kan og vil, men også settes i stand til å lede i helsefremmende retning.

Ser vi derimot på det salutogene nærværet i lederskapet så viser denne studien at perspektivet da snevres noe inn, og først og fremst favner ønsket om å yte en god tjeneste og å utvikle et arbeidsrelatert velvære som bidrar til det. De eldre lederne fremhever at de har blitt mer avslappet og glad i arbeidet sitt gjennom årene. De fremstår som gode menneskekjennere, balansekunstnere og grensesettere. De anerkjenner egen kompetanse og verdsetter andres og opplever å bli stadig mer romslig, involverende og bekreftende på den ene siden, og mer tydelig, ansvarliggjørende og fastere på den andre siden. Bakenfor det hele ligger intensjonen om å formidle holdningen «jeg vil deg vel», og troen på at arbeidsrelatert velvære springer ut fra opplevelsen av at noen vil meg vel. Dette ser ut til å være kjernen i salutogent nærvær i lederskap slik senior ledere i vår setting opplever det. Vi vil la en av deltakerne avrunde for oss:

«Jeg tror det ligger i min enkle filosofi som leder at har mine medarbeidere det bra, så leverer vi en kjempegod tjeneste til pasientene.»

Referanser

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.01.006
- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress, and coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health : how people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International*, 11(1), 11-18.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*(18), 88-115.
- Bakibinga, P., Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2012). Bakibinga, P., Vinje, H. F & Mittelmark, M. B. (2012). Factors contributing to job engagement in Ugandan nurses and midwives. *ISRN Public Health*. vol. 2012, Article ID 372573, 9 pages, 2012. doi:10.5402/2012/372573.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.10.003
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. doi: 10.1016/s1048-9843(02)00147-9
- Emery, C. (2012). Uncovering the role of emotional abilities in leadership emergence. A longitudinal analysis of leadership networks. *Social Networks*. doi: 10.1016/j.socnet.2012.02.001
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2011). Health promoting leadership - different views of the concept. *Work (online)*. IOS Press., 40, 75-84.
- Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2010). *Tid for lederskap: En oppsummering av forskning om aldersriktig ledelse 2007-2010*. Stavanger: UiS.
- Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 240-248.
- Grimsmo, A., & Sørensen, B. A. (2004). *Nul-punkt-undersøkelse i sykehus*. Oslo, Norway: Arbeidsforskningsinstituttet/Work Research Institute 2004: 8.
- Gustavsen, B., Qvale, T., Sørensen, B. A., Midtbø, M., & Engelstad, P. (2010). *Innovasjonssamarbeid mellom bedrifter og forskning- den norske modellen*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Hanson, A. (2010). *Salutogent ledarskap*. Stockholm: Fortbildning AB.
- Hauge, H. A., & Ausland, L. H. (2003). Frihet og ansvar i forebyggende og helsefremmende arbeid. *Helsefremmende arbeid i en brytningstid- fra monolog til dialog? Eds. Hauge, H. A. og Mittelmark, M. B.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives* no. 2010/04. Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Huber, M., Knottnerus, A. J., Green, L., van der Horst, H., Jadad, A. R., & Kromhout, D. (2011). Health, How should we define it? *BMJ* 30 July, 343.
- Hult, S. (2008). Salutogent ledarskap - en investering. *Äldreomsorg*(4), 32-39.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kirkeby, O. F. (2004). *Det nye lederskab*. København: Børsens Forlag.
- Lindström, B., & Eriksson, M. (2009). The salutogenic approach to the making of HiAP/healthy public policy: Illustrated by a case study. *Global Health Promotion*, 16(17), 17-28.
- Midtsundstad, T. (2002). *Tidlig pensjonering og seniorpolitiske utfordringer blant mellomledere og teknikere i privat sektor* (Vol. 2002:21). [Oslo]: Forskningsstiftelsen FAFO.

- Mørk, G., Aas, R. W., Kiær, E., Ellingsen, K. L., & Lønningdal, I. (2009). IA-forankring i ledelsen. Hva må virksomheter gjøre eller ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)? 157/2009 International research Stavanger (IRIS).
- Nortvedt, P., & Grimen, H. (2004). *Sensibilitet og Refleksjon. Filosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Paton, K., Sengupta, S., & Hassan, L. (2005). Settings, systems and organizational development: the Healthy Living and Working Model. *Health Promotion International*, 20, 81-89.
- Servan-Schreiber, D. (2005). *Evnen til helbred. Behandling av stress, angst og depresjon uten medikamenter eller psykoterapi*. Oslo: Pax Forlag.
- Sletterød, N. A. (2012). *Det Skapende Menneske. Anthropos Ergazesthai. Utlekking av Genenseins ontologi & Parousias ontologi. En begivenhetsfilosofisk ansats til "Det Godes" Nær-Værs-Protreptikk* Doktorgrad. Copenhagen Business School. Print ISBN: 87-91839-33-5. Online ISBN: 87-91839-34-3.
- Sletterød, N. A., & Kirkeby, O. F. (2007). Innovasjonens tre S'er, skapermot, skaperkraft og skaperglede, betinger begivenhets-, nærværs- og tidsledelse. *MPP Working Paper No 3/2007. Department of Management, Politics and Philosophy. Copenhagen Business School*.
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). *Helsefremmende lederskap - slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Solem, P. E., & Mykletun, R. (2009). Endringer for seniorer i arbeidslivet 2003-2005 *NOVA 20/2009*.
- Stami. (2002). *Lillestrømerkleringen*. Hentet 28. juni, 2012, fra <http://www.stamiweber.no/hefa/>
- Sørensen, B. A., Rapmund, A., Fuglerud, K. S., Hilsen, A. I., & Grimsmo, A. (1998). *Psykologiske, organisatoriske og sosiale faktorer i arbeid av betydning for helse: kunnskapsmangler og forskningsbehov*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Vike, H., Bakken, R., Brinchmann, A., Haukelien, H., & Kroken, R. (2002). *Maktens samvittighet*. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Vinje, H. F. (2007). *Thriving despite adversity: Job engagement and self-care among community nurses* (Doktoravhandling). University of Bergen.
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012). Nærvær i seniorers arbeidsliv http://www.seniorpolitikk.no/fakta/forskning/forskning_2.
- WHO. (1986). Ottawa Charter for Health Promotion First International Conference on Health Promotion, Ottawa, 21 November 1986 - WHO/HPR/HEP/95.1.
- Winther, F. (2008). Breaking out of Leadership Research. I A. M. o. E. Berg, Olav (Red.), *Action Research and Organisation Theory*: Peter Lang.

ⁱ Arbeidsplassen er løftet fram av Verdens Helseorganisasjon (WHO) som et sentralt satsningsområde for helsefremmende arbeid. Det Europeiske Nettverk for Helsefremmende Arbeidsplasser (ENWPH) som Norge deltar i med Statens Arbeidsmiljøinstitutt som nasjonalt kontaktkontor, beskriver det å utvikle helsefremmende arbeidsplasser som et gjensidig ansvar for medarbeidere, ledere og samfunn for nettopp å fremme helse og velvære for mennesker i arbeid (www.enwhp.org). Interessen for helsefremmende arbeidsplasser (HEFA) i Norge har vært stor siden Norge ble medlem at dette nettverket i 1998. I 2002 arrangerte Statens Arbeidsmiljøinstitutt sammen med alle aktørene bak «Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv» en konferanse på Lillestrøm som hadde som formål å finne fram til hva HEFA skal bety i Norge. Lillestrømerkleringen fremhever at: «Helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser åpner opp for og imøtekommer den enkeltes behov, ressurser og potensial, og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser» (Stami, 2002).

ⁱⁱ Emosjoner defineres av Mayer og kolleger (2008, s. 508) som: "Emotion: an integrated feeling state involving physiological changes, motor-preparedness, cognitions about action, and inner experiences that emerges from an appraisal of the self or situation", og emosjonell intelligens defineres som: "Emotional intelligence (EI) is the

ability to carry out accurate reasoning focused on emotions and the ability to use emotions and emotional knowledge to enhance thought.”