

# Salutogent nærvær bygger helsefremmende arbeidsliv

Hege Forbech Vinje<sup>1</sup> Liv Hanson Ausland<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Førsteamanuensis, Institutt for helsefremmende arbeid, Høgskolen i Vestfold, Raveien 197, Borre, 3103 Tønsberg, Norge. E-post: hege.f.vinje@hive.no. <sup>2</sup>Førstelektor, Institutt for helsefremmende arbeid, Høgskolen i Vestfold, Høgskolen i Vestfold, Raveien 197, Borre, 3103 Tønsberg, Norge. E-post: liv.h.ausland@hive.no.

A complete English language version of this paper is found at pp. 890-901. see: <http://www.socialmedicinsktidsskrift.se/index.php/smt/article/view/1086/880>

I norsk kommunal helsetjeneste slutter mange før oppnådd pensjonsalder. Initiativ for å beholde helsearbeidere er i Norge del av en bred strategi for å beholde eldre arbeidstagere i alle yrker og profesjoner. Studien er utforskende, kvalitativt og undersøker eldre arbeidstakeres (50 +) forståelse for nærvær og arbeidsrelatert velvære. Det ble gjennomført fler-steps fokusgrupper, individuelle dybdeintervjuer, og kvalitativ innholdsanalyse. For å fremme nærvær, så må nærvær forstås som noe mer enn det motsatte av fravær. Salutogent nærvær karakteriseres av fire kvaliteter: Opplevelse av nytte; Relasjonell kvalitet: å ville hverandre vel; Mestring; Arbeidsglede. Erfare og utforske nærværskvalitetene på arbeidsplassen stimulerer salutogent nærvær som bygger helsefremmende arbeidsliv for senioren. Lederens rolle er å tilrettelegge for prosessen og å uttrykke kvalitetene.

Many employees of the Norwegian municipal health services retire before reaching retirement age. In Norway, initiatives to retain health care workers are part of a broad strategy to retain older workers in all occupations and professions. The study is explorative and qualitative. It explores older workers' (50 +) perceptions of presence and work-related well-being. Multi-stage focus groups, individual in-depth interviews, and qualitative content analyses were carried out. To promote presence, it must be understood as somewhat more than the opposite of absence. Salutogenic presence has four characteristics: Sense of usefulness; Relational quality: wanting the best for each other; Mastery; Zest for work. Experiencing and exploring the characteristics of presence in the workplace stimulate salutogenic presence and build health-promoting working life for seniors. A leader's role is to facilitate the process and to acknowledge the characteristics.

## Innledning og bakgrunn

Norsk kommunal helsetjeneste er utsatt med hensyn til ansattes tidlige pensjonering. Til tross for at mange opplever å arbeide i kommunal helsetjeneste som både fysisk og psykisk utfordrende, så er det likevel mange som forteller om arbeidsglede, stor interesse og trivsel (Vinje, 2007). Hensikten med denne studien er å vise hvordan arbeidslivet kan fremme nærvær ved å tilrettelegge for utforskning av helsefremmende sider ved arbeidet.

Salutogenese er et viktig teoretisk perspektiv i helsefremmende arbeid. Det innebærer blant annet å forstå helse som holistisk og bevegelig på en tenkt helselinje med ytterpunktene god helse – uhelse (Antonovsky, 1979, 1987). Sense of Coherence (SOC)<sup>1</sup> og General Resistance Resources (GRRs)<sup>2</sup> og deres gjensidige påvirkning er Antonovskys viktige bidrag til forståelsen av hva som bringer helse. I dette forskningsprosjektet har vi valgt å studere fenomenet nærvær som inngangsport til helse og velvære. Forståelsen faller sammen med domenet for *helsefremmende arbeidsplasser*, hvor det tas utgangspunkt i at menneskers bruk av egne ressurser på arbeidsplassene har konsekvenser for helse og velvære. Ideologisk bygger helsefremmende arbeid (og arbeidsplasser) på sammenvevde ideologier om ressursorientering, kapasitetsbygging, empowerment, og helsefremmende politikk (Hauge, 2003).

Nærvær er et komplekst fenomen som har økende oppmerksomhet i helsefremmende forskning. I dagligtale og samfunnsdebatt forstås nærvær gjerne som det motsatte av fravær. Nærvær i arbeidslivet blir derfor ofte snakket om som å være fysisk tilstede på arbeidsplassen. Forskningsgjennomgangen viser at en mer nyansert forståelse er under utvikling. Begrepet *presenteeism* (Geving, Torp, Hagen, & Vinje, 2011; Saksvik, Gutormsen, & Thun, 2011) omhandler nærvær til tross for sykdom, og illustrerer et komplekst forhold mellom nærvær og fravær. Nærvær er i tillegg sentralt i forskning om *mindfulness* (de Vibe, Bjørndal, Tipton, Hammerstrøm, & Kowalski, 2012) i forskning om *health promoting self-care* og *self-tuning* (Vinje & Mittelmark, 2006), i organisasjonsforskning som *presencing* (Scharmer, 2007; Senge, Scharmer, Jaworski, & Flowers, 2005), og i forskning om *personal engagement* og *psychological presence* (Kahn, 1990; Kahn, 1992). *Helsenærvær* er en dimensjon av nærvær hvor arbeidstakeren opplever seg fysisk, psykisk og sosialt til stede i situasjonen, med hele seg (Vinje og Ausland (2012 a). Vi antar at det er slik at enhver medarbeider, til enhver tid, vil finne seg i en posisjon hvor helsefremmende og helsenedbrytende forhold har innvirkning på arbeidssituasjonen samtidig. Utfordringen er å utforske dynamikken og øke oppmerksomheten og forståelsen for det som er oppbyggelig og det som er nedbrytende.

<sup>1</sup> Aaron Antonovsky definerer sense of coherence slik: "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 environments in the course of living are structured, predictable, and explicable; (2) the resources are available to one to meet the demands posed by these stimuli; and (3) these demands are challenges, worthy of investment and engagement" (Antonovsky, 1987, s. 19)

<sup>2</sup> Antonovskys mest generelle definisjon på GRRs er: "any characteristic of the person, the group, or the environment that can facilitate effective tension management" (Antonovsky, 1972, s. 99).

Hvordan selve utforskningen gjøres, kan etter vår mening utvikles og læres gjennom det vi kaller *salutogen kapasitetsbygging*, det vil si å undersøke, mobilisere og ta i bruk tilstrekkelige ressurser for å få til en bevegelse i retning av opplevelse av god helse og velvære. Et aktuelt teoretisk perspektiv er å betrakte SOC som en helse- og mestningsressurs som gjør at man i ulike situasjoner evner å velge ulike strategier, har evne til å identifisere GRRs hos seg selv og i sine omgivelser, og har evne til å anvende dem på en helsefremmende måte (Eriksson, 2007). Salutogen kapasitet er dermed en resursorientert handlingssevne som kan utvikles.

Å utvikle en helsefremmende arbeidsplass innebærer å innta en helhetlig forståelse og tilnærming til medarbeidernes helse (Paton, Sengupta, & Hassan, 2005). Nærvær er blant annet en indikasjon på organisasjonens potensial for å skape et fellesskap av mennesker som gjør hverandre gode og som sammen kan forløse glede og lidenskap (Sletterød & Kirkeby, 2007). Begrepet *helsefremmende ledelse* knytter forståelser om lederskap til medarbeidernes helse (Eriksson, Axelsson, & Axelsson, 2011). Kvaliteten på praktisk ledelsesarbeid er ofte flaskehalsen hva gjelder organisering og tilretteleggelse for det daglige arbeidet. Sørensen mfl (2008) fant at ledelse som ivaretar et psykososialt arbeidsmiljø i stor grad handler om å yte service til medarbeiderne. Service vil i denne sammenhengen si å skape rammer og fjerne hindringer slik at medarbeiderne kan få utført jobben sin på en god måte. Dette krever at lederen aksepterer og anerkjenner en slik

rolle. Begrepet *servant leadership*, slik det ble formulert i 1970 (Greenleaf, 1998) handler om lederrollen som *tenesteyter*, i betydningen fremme vekst og medarbeiderens forståelse av seg selv som tenesteytere i samfunnet. Målet er å utvikle samfunn som forstår innbyggernes behov, og organisasjoner og institusjoner som svarer på behovene.

Arbeidsplassen er en viktig setting for helsefremming. Når læring, deltagelse og sosialt engasjement finner sted på arbeidsplassen, gir det mulighet for at medarbeidernes helse kan forbedres, og at velvære økes i takt med at personene blir eldre (WHO, 2002). Å forbedre arbeidslivet kan derfor også fremme aktiv aldring. Aktiv aldring innebærer at dersom det er forventet at eldre arbeidstakere skal utvide antall yrkesaktive år, så må kontinuerlig læring og utviklingsmuligheter tilbys gjennom livsløpet (OECD, 2006; WHO, 2002). Læringen bør ikke adskilles fra arbeidet, men fungere som en bro mellom arbeid og refleksjon.

## Metode

Studien har et kvalitativt eksplorerende design (Denzin & Lincoln, 2000), hvor data ble produsert via fler-steps fokusgrupper (Hummelvoll, 2008) og individuelle dybdeintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009). Studiens fenomenologiske hermeneutiske ontologiske og epistemologiske ståsted innebærer å forstå virkeligheten som kompleks, tvetydig og ambivalent (Bengtsson, 1999; Gadamer, 1993/1960; Heidegger, 2006/1962; Zahavi, 1999). Analysen av dataene fra de to første fokusgruppene informerte og influerte

de påfølgende en-til-en intervjuene. Analysene av de individuelle intervjuene informerte hverandre sekvensielt. Analysene av de individuelle intervjuene informerte samlet de to siste fokusgruppene. Vi utviklet en tematisk intervjuguide som samtalen i både fokusgrupper og individuelle intervjuer var strukturert rundt: *et godt arbeidsliv, et helsefremmende hverdagsliv, nærvær, nærvær og arbeid, nærvær og lederskap, nærvær og kolleger og nærvær og aldring*. Fokusgruppene varte i ca 120 minutter, de individuelle intervjuene mellom 60 – 90 minutter. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert verbatim. Intervjuene produserte et datamateriale på ca 400 sider tekst.

Ved to anledninger var forskerne invitert av henholdsvis Sandefjord kommunes personalsjef og helse- og sosialsjef for å foredra om helsefremmende arbeidsplasser med topp- og mellomledere i kommunens helse- og omsorgssektor. Disse samlingene ble etterfulgt av to formelle møter med seksjonslederne i sektoren, og studien ble designet i samarbeid med dem. Det ble rekruttert et strategisk, hensiktsmessig utvalg (Denzin & Lincoln, 2000) bestående av seks mellomledere og syv medarbeidere, alle kvinner, med en aldersspredning fra 49 – 69 år. De kom fra ulike avdelinger.

Det ble gjennomført fem analytiske aktiviteter inspirert av interpretative phenomenological analysis (Smith, Flowers, & Larkin, 2009), systematic text condensation (Malterud, 2012) og qualitative content analysis (Graneheim & Lundman, 2003): 1) å lese og

lese igjen, for å få et generelt inntrykk av hver intervjusamtale; 2) den første noteringen, å sikre kjennskap til transkripsjonen og identifisere måter (meningsenheter) deltageren snakker om, forstår og tenker omkring et fenomen; 3) transformere meningsenhetene til teoretiske uttrykk, men bevare kjernen i teksten; 4) meningskondensering og utvikling av koder og kategorier; 5) formulering av undertema og tema, forstått som uttrykk for tekstens latente innhold.

Studien er klarert hos Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste og personvernombudet for forskning (nr.25225, 2010). Godkjenning ble også innhentet hos seksjonsledere og helse- og sosialsjefen i Sandefjord kommune. Vi fulgte etiske retningslinjer spesifisert i Helsinkideklarasjonen. Alle deltagerne ble orientert muntlig og skriftlig om: (i) studien; (ii) hvorfor og hvordan vedkommende var rekruttert; (iii) tidsbruk; (iv) konfidensialitet og anonymitet; (v) retten til når som helst å trekke seg fra studien uten forklaringer eller konsekvenser. Deltagere anerkjente frivillige deltagelse i studien ved å signere informert samtykkeskjema.

## Resultater og analyse

Deltagerne pekte på kvaliteter ved fenomenet nærvær som har et potensiale for å bevege helsearbeideren mot god helse på helselinjen god helse - uhelse. Dette gjorde oss nysgjerrige og gjennom våre første analyser vokste definisjonen på salutogent nærvær fram: *«det salutogene nærværet er det nærværet som oppleves godt og som stimulerer prosesser som fremmer velvære og opplevelsen av et godt*

*arbeidsliv*» (2012 b). Studien har flere forskningsspørsmål. Vi har presentert funn i forhold til disse i tidligere artikler<sup>3</sup>. Her vil vi konsentrere resultatpresentasjonen og diskusjonen om følgende forskningsspørsmål:

*«Hvilke kvaliteter ved nærvær kan bygge salutogen kapasitet og stimulere bevegelse mot helse og velvære?»*

Tabell 1 illustrerer de samlede funnene relatert til fenomenet salutogent nærvær. Elementene i strukturen tar utgangspunkt i de fire salutogene nærværskvalitetene: Opplevelse av nytte; Relasjonell kvalitet: å ville hverandre vel; Mestring av arbeidet; Arbeidsglede. Erfaringer av å være nyttig løftes frem som det vesentligste. Men alle fire erfaringene ser ut til å stimulere hverandre gjensidig. Det salutogene nærværet er dermed mer enn fysisk tilstedeværelse, det er også mentalt, sosialt og eksistensielt. Nærværskvalitetene blir en drivende kraft som trekker personen mot arbeidet. Erfaringer fungerer som barometer for nye situasjoner, og målrettet handling for vedlikehold og forsterking kan igangsettes. Kompetansen for å utforske, merke og forstå kvalitetene fremkommer som et annet viktig funn i studien. Kompetansen består av elementene introspeksjon, sensibilitet, refleksjon, aktiv mestring av situasjonen. Vi kaller den for self-tuning, fordi analysene i denne studien frembrakte en prosess tilnærmet lik en helsefremmende egenomsorgsprosess vi tidligere har funnet blant sykepleiere (Bakibinga, Vinje, & Mittelmark, 2012; Vinje & Mittelmark, 2006). I vår sam-

menheng her ser vi at prosessen også kan gjøres i fellesskap på arbeidsplassen. Vi antar at self-tuning kan forstås som en mestringsressurs som bygger salutogen kapasitet.

I alt senior lederne sier om ledelse, er det å være nyttig, å bidra til at pasienter og brukere får det bra, som ligger øverst og fremst. Lederne er bevisste på sitt og avdelingens bidrag til organisasjonens mål og til samfunnet. Deltagerne er genuint opptatt av faget og at tjenesten til pasienter og brukere skal komme til nytte:

*«... den arbeidsgleden det er å kunne gi... det å kunne få lov å være til for andre.»*

Deltagerne fremstår svært engasjerte og glade i arbeidet sitt. De er bevisst sin kompetanse og uttrykker en grunnleggende følelse av ekspertise og mestring som har kommet med alder og erfaring. Deltagerne opplever å besitte en verdifull og nyttig kompetanse som det gir mening for dem å bruke.

*«Jeg er ikke lenger usikker på hva jeg kan, og jeg vet at det jeg kan, det trengs.»*

De forteller at nærværet som gir kvalitet i tjenestene, muliggjøres i gode relasjoner mellom kollegene, og mellom medarbeider og leder.

*«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.»*

<sup>3</sup> Se gjerne Vinje & Ausland 2012 a, b, c, og Ausland & Vinje 2012 på nettadressen [www.seniropolitikk.no](http://www.seniropolitikk.no)

Tabell 1. Oversikt over samlede funn, salutogent nærvær blant senior ledere og medarbeidere i helse og omsorgssektoren.

<b>Kompetansebygging for salutogent nærvær</b>	<b>UTFORSKNING</b> <b>Self-tuning: Introspeksjon - sensibilitet – refleksjon – aktiv mestring</b>		
<b>Struktur i salutogent nærvær</b>	<b>KVALITETER</b>	<b>DRIVKREFTER</b>	<b>BAROMETER</b>
	1. opplevelse av nytte	Nærværskvalitetene er drivende og personen trekkes mot arbeidet	Nærværskvalitetene fungerer som barometer for den aktuelle situasjonen
	2. relasjonell kvalitet: å ville hverandre vel		
	3. mestring av arbeidet		
4. arbeidsglede			

Det salutogene nærværet i lederskapet favner først og fremst ønsket om å yte en god tjeneste, ha fokus på samfunnsnyttan, og å utvikle et arbeidsrelatert velvære som bidrar til det.

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

For å skape god relasjonskvalitet handler det om å bidra med sitt nærvær mentalt og sosialt, og å gi av seg selv inn i fellesskapet.

*«Jeg tenker at nærvær er noe mentalt. Jeg opplever at jeg betyr en del for miljøet her. Jeg er en del av det. Og jeg tenker at da betyr jeg noe for fellesskapet i miljøet.»*

Vi ser også at nærvær er eksistensielt i betydningen at det å bruke ressursene sine til nytte for andre gir dyp glede og mening. Erfaringen av å være nyttig og å gjøre en forskjell i andre menneskers liv er nært knyttet til engasjement og kan forstås som eksistensielt nærvær i betydningen av å ta bevisste valg for å finne verdifull livsmening gjennom arbeidet. Våre deltakere understreker betydningen av å utforske arbeidssituasjo-

nen med hensyn til nettopp de positive erfaringene. Nærværskvalitetene blir et barometer for hvordan den enkelte har det med jobben. Deltagerne uttrykker et engasjement rundt det som er viktig for seg i arbeidslivet generelt, og i den spesifikke situasjonen spesielt. De forteller at dette er blitt viktigere med årene.

*«... jobben min må oppleves meningsfull, ellers kan jeg likegodt finne noe annet å gjøre»*

Lederne er opptatt av å tydeliggjøre tjenestens mål og legger til rette for at disse kan nås på en faglig god måte.

*«... 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.»*

Dette viser at lederne både ser på lederrollen som å tydeliggjøre organisasjonens «hvorfor», samfunnsnyttan, og «hvordan» gjennom å tilrettelegge og få arbeidet til å gli framover, om nødvendig ved å «dytte litt», slik sitatet viser. Det kommer tydelig fram at lederne er opptatt av å være rundt sine

medarbeidere på flere måter, og at «ledernærværet» har flere sider enn tydeliggjøring og tilrettelegging. Lederne forteller om å oppfatte, merke og forstå egne og medarbeidernes følelser, og å håndtere og benytte emosjonell kunnskap for å fremme velvære og en god tjeneste.

*«det er noe med det 'å catche' hva de sier... det å ha minuttene til å høre på hva de sier»*

Seniorene fremstår som faglige bevisste personer med et begrepsapparat som gjør det mulig å reflektere rundt egen praksis.

*«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 utover lederskapet... jeg tør å være åpen og ta imot tilbakemeldinger på hvordan ting fungerer.»*

Materialet viser hvordan seniorene, både ledere og medarbeider, tar i mot signaler fra egen kropp, følelser og sosialt samvær, og at de omsetter signalene til praktisk handling. Utforskningen gir muligheten til å merke og akseptere, forstå, og velge det som skal til for å fremme eget velvære og trivsel.

*«Jeg kjenner at det er helt greit å spørre mine medarbeidere: funker dette greit for deg? Tenker du at jeg skal gjøre noe annet? Er det noe du savner?»*

*«Men det som sies må være ekte, det må føles naturlig... du sanser det...» (medarbeider)*

*«Jeg merker veldig godt om jeg er ukomfortabel, gruer meg, har vondt i maven eller... det ville vært et faresignal om man ikke kjente de følelsene...» (leder)*

Slik vi ser det illustrerer dette at sensibilitet rettes mot andre og mot en selv. Refleksjon utføres for å fremme både tjeneste- og relasjonell kvalitet. Delta-gerne uttrykker at de benytter evnen til å gripe, ikke bare hvordan de har det selv, men også hvordan deres kolleger har det i arbeidssituasjonen gjennom å sette tydelig fokus på nærværskvalitetene.

## Diskusjon

### Studiens kvalitet og begrensninger

For å forsterke studiens validitet har vi gjennomført systematiske diskusjoner og refleksjoner med kollegaer og studenter. Diskusjonene omhandlet fortolkninger av koder, kategorier og latent innhold, og ble foretatt for å oppnå mest mulig fortolkningsmessig innsikt. Diskusjonene bekreftet at struktur og kompetanse i salutogent nærvær som er frembrakt gjennom analysene er forståelige og gir mening for andre som ikke er involvert i studien.

Studien gir ingen beskrivelse av hvordan det faktisk er på avdelingene deltakerne arbeider. Ledere og medarbeidere kommer bare unntaksvis fra sammen arbeidssted. Vi har utforsket og analysert fortellinger og samtaler om det gode nærværet og opplevelsen av å være i en god arbeidssituasjon. Disse kvinnene har delt sine historier og erfaringer med oss, slik at vi har kunnet utforske ressurser, og perspektiver på mestring, glede, samvær, fellesskap og

aldring osv. Vi underkjenner med dette ikke at det sannsynligvis også finnes nedbrytende og sykdomsfremkallende forhold på kvinnenes arbeidsplasser spesielt, eller i seniorers arbeidsliv generelt. Det har dog ikke hatt fokus i denne studien.

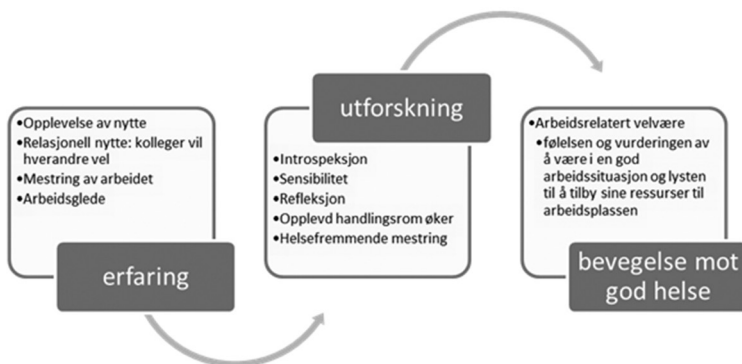
### Implikasjoner for helse

De viktigste erfaringene i forhold til å bli værende i arbeid er opplevelse av nytte, relasjonell kvalitet, mestring og arbeidsglede. Disse fire erfaringene kan betraktes som drivkrefter som trekker arbeidstakeren mot akkurat dette arbeidet. Utforskningen av erfaringene vil forsterke dem og dermed også ytterligere fremme ønsket om å bli værende. Denne studien har som mål å besvare spørsmålet: «Hvilke kvaliteter ved nærvær kan bygge salutogen kapasitet og stimulere bevegelse mot helse og velvære?» Erfaringene av nærværskvalitetene igangsetter utviklingen av salutogen kapasitet på grunn av erfaringenes drivende kraft i retning av å bli værende og å bevare eller forsterke velvære. Nærværskvalitetene blir gjenstandsområdet for utforskning og utforskningskompetansen utvikles individuelt og kol-

lektivt. Gradvis bygges det vi kan kalle salutogen kapasitet: altså kapasiteten til å undersøke, mobilisere og ta i bruk tilstrekkelige ressurser for å få til en bevegelse i retning av opplevelsen av god helse og velvære.

Deltagerne beskriver at de er introspektive og har blitt tiltagende mer oppmerksomme og aksepterende omkring hvordan de har det med nærværskvalitetene fordi de erkjenner at de er avgjørende i forhold til trivsel og velvære og ønsket om å fortsette i arbeidet. De forteller at de reflekterer over opplevelsene og at de handler for å forsterke dem dersom det er nødvendig. Det gjør de alene, og av og til sammen med lederen og kollegene.

Prosessen resulterer i arbeidsrelatert velvære som kjennetegnes av både følelsen og vurderingen av å være i en god arbeidssituasjon, samt lysten til å tilby sine ressurser til arbeidsplassen. Vi antar at arbeidsrelatert velvære opplevd slik vil stimulere bevegelsen mot god helse på helselinjen god helse – uhelse, som igjen vil forsterke opplevelsene av de fire nærværskvalitetene.



Figur 1. Ved utforskning av nærværskvalitetene utvikles salutogen kapasitet som fremmer et helsefremmende arbeidsliv.



Slik vi forstår det så interagerer disse fasettene og muliggjør en kontinuerlig oppadgående bevegelse mot stadig økende arbeidsrelatert velvære. Sensibiliteten handler om å gripe opplevelsen uavhengig av om den peker i oppbyggelig eller nedbrytende retning. Vi vil dermed påstå at også å studere bevegelsen mot ikke å ha det bra kan gjøres innenfor et salutogent perspektiv.

Kapasitetsbygging henger sammen med systematisk læring, og det kan anbefales at muligheten for felles refleksjon struktureres fram på arbeidsplassen. I følge Eikeland (1997) dreier en slik utforskning seg om å oppdage, avdekke, fokusere og forstå hva vi selv holder på med i vår egen praksis Fjerne (s.588). Fra et forskningsståsted ville det være interessant å studere om og hvordan regelmessig kollektiv utforskning av nærværkvalitetene på arbeidsplassen har betydning for helse og velvære. Mer spesifikt ville det gi anledning til å studere hvorvidt self-tuning kan betraktes som en helse- og mestringsressurs som bygger salutogen kapasitet, en kompetanse på individ og eller gruppenivå, med potensiale for å forsterke SOC.

### **Implikasjoner for lederskap og aktiv aldring**

Overganger i livsløpet kan gi kompetanse i ettertanke og refleksjon, men hvis kompetanse skal kunne brukes på nye områder, som erfaring fra livssituasjoner over til arbeidsliv, kreves det også at selve refleksjonen underveis blir gjenstand for bevisst læring. Det er ikke slik at en hver refleksjon vil resultere i økt velvære for den som

reflekterer. Systematisk refleksjon over sider ved (arbeids-) livet kan også frembringe negative opplevelser og påvirke uheldige handlingsvalg individuelt og kollektivt. Seniorene peker på utvikling av sensibiliteten til å merke og akseptere signalene fra seg selv og andre. Introspeksjon muliggjør sensibilitet, sensibiliteten gir relevant input til refleksjonen, som dermed gir grunnlag for beviste valg og handlingsalternativer som øker kvaliteten på mestringsen av arbeidssituasjonen.

Det er spesielt i denne prosessen at ideene om serviceledelse (Sørensen, 2008) og tjenende lederskap (Greenleaf, 1998) kan være interessante perspektiv for å fremme opplevelse av mestring og nytte i arbeidet. Med tjenestens kvalitet som formål, handler lederrollen om å bidra på alle måter til å rydde hindringer av veien, og å fremme vekst, utvikling og økt forståelse for samfunnsnytt. Det er sannsynlig at helsefremmende refleksivitet og handlingskompetanse i en avdeling kan dyrkes ved systematisk granskning av fellesskapets evne til å yte «service- og tjenesteyting», også med fokus på lederrollen.

### **Avslutning**

Det er mye som tyder på at livet medfører læringsmuligheter som arbeidslivet har bruk for. Arbeidstakere og ledere må lære å utforske egen helse, og arbeidsplassens helse, ved å bygge salutogen kapasitet. Evnen til å lære gjennom økt sensibilitet og refleksjon over erfaringer er tilgjengelig, gratis og kan med enkle grep bli bedre med årene. Arbeidsplasser kan dermed selv bidra

til å bygge et helsefremmende arbeidsliv ved å sette fokus på det salutogene nærværet. Det kan gjøres ved å etterspørre og tilrettelegge for muligheter til å utforske nærværets kvaliteter og helsens dynamikk på arbeidsplassen både individuelt og i grupper. Både tjenestekvalitet, relasjonell kvalitet, og medarbeidernes velvære vil nyttiggjøre seg prosessen. Lederens rolle er å lede en slik prosess, og ved å granske, oppdage og forstå og forbedre egen praksis som leder.

## Referanser

- Antonovsky, A. (1972). Breakdown: A needed fourth step in the conceptual armamentarium of modern medicine. *Social Science & Medicine* (1967), 6(5), 537-544. doi: 10.1016/0037-7856(72)90070-4
- 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.
- Bakibinga, P., Vinje, H. F., & Mittelmark, M. B. (2012). Self-tuning for job engagement: Ugandan nurses' self-care strategies in coping with work stress. *International Journal for Mental Health Promotion*, 14(1), 3-12.
- Bengtsson, J. (1999). *Med Livsvärlden som Grund*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- de Vibe, M., Bjørndal, A., Tipton, E., Hammerstrøm, K., & Kowalski, K. (2012). Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) for Improving Health, Quality of Life, and Social Functioning in Adults. *Campbell Systematic Reviews* 2012:3. doi: DOI: 10.4073/csr.2012.3
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Red.). (2000). *Handbook of qualitative research* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eikeland, O. (1997 ). *Erfaring, dialogikk og politikk* 3rd edition. University of Oslo, Oslo.
- Eriksson, A., Axelsson, R., & Axelsson, S. B. (2011). Health promoting leadership - different views of the concept. *Work* (online). IOS Press., 40, 75-84.
- Eriksson, M. (2007). *Unravelling the mystery of salutogenesis: Folkhälsan Research Centre, Health Promotion Research Program, Research Report 2007:1* Dissertation Åbo Akademi Vasa 2007.
- Gadamer. (1993/1960). *Truth and Method* London: Sheed and Ward.
- Geving, G., Torp, S., Hagen, S., & Vinje, H. F. (2011). "Sense of coherence" - En faktor av betydning for muskel-skjelettplager og jobbnærver? . *Scandinavian journal of organizational psychology*, 3(2), 32-45.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2003). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant Leadership*. San Francisco, USA.: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hauge, H. A. (2003). Hvordan kan samfunnsvitenskap bidra til helsefremmende arbeid? I H. A. Hauge & M. B. Mittelmark (Red.), *Helsefremmende arbeid i en brytningstid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heidegger, M. (2006/1962). *Being and Time*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Hummelvoll, J. K. (2008). The multistage focus group interview. *Norsk Tidsskrift for Sykepleieforskning*, 10(1), 3-14.

- 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.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40, 795-805.
- OECD. (2006). *Live longer, work longer Ageing and employment policies*: OECD publishing. (Opptrykk).
- Paton, K., Sengupta, S., & Hassan, L. (2005). Settings, systems and organizational development: the Healthy Living and Working Model. *Health Promotion International*, 20, 81-89.
- Saksvik, P. Ø., Gutormsen, G., & Thun, S. (2011). Sykenærvær, nærværspres, fraværmestring og langtidsfriskhet - nye begrep i fraværforskningen. I Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (B. 1 opplag, 3 utgave). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges. The social technology of presencing*. Cambridge, USA: The society for organizational learning, Inc.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. New York, USA: Random House, Inc.
- Sletterød, N. A., & Kirkeby, O. F. (2007). *Innovasjonens tre S'er, skapermot, skaperkraft og skaperglede, betinger begivenhets-, nærvær- og tidsledelse*. MPP Working Paper No 3/2007. Department of Management, Politics and Philosophy. Copenhagen Business School.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. London: Sage.
- Sørensen, O. H., Mac, A., Limborg H. J., Pedersen, M. (2008). *Arbejdets kerne. Om at arbejde med psykisk arbejdsmiljø i praksis*. København: Frydenlund.
- 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 a). *Nærvær i seniorers arbeidsliv. Presentasjon av en kvalitativ studie*. Senter for seniorpolitikk. Hentet fra <http://www.seniorpolitikk.no>
- Vinje, H. F., & Ausland, L. H. (2012 b). *Eldre ledere har funnet balansen og ønsker å fremme nærvær*. Senter for seniorpolitikk Hentet fra <http://www.seniorpolitikk.no>
- Vinje, H. F., & Mittelmark, M. (2006). Deflecting the path to burn-out among community health nurses: How the effective practice of self-tuning renews job-engagement. *International Journal of Mental Health Promotion*, 8(4), 36-47.
- WHO. (2002). *Active Ageing. A Policy Framework*. I WHO (Red.), *Ageing and Life Course*. Madrid: Noncommunicable Disease Prevention and Health Promotion Department. (Opptrykk).
- Zahavi, D. (1999). *Husserls fænomenologi*. København: Gyldendal.