

Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefraværet blant de ansatte?

Navn på forfattere:
Rolf Ivar Hansen og Svein Vang

Studie: MBA-Master of Business Administration

Kurskode: BE320E

Abstract

This thesis is about how management can lead up to reduce absenteeism among employees. The data that the task is based on the depth interviews with four employees and a manager at a health institution. The thesis is based on research previously conducted in this area. They interviewed all have a nursing background and have different age and experience from working life. Poor management support, many people believe is the cause of some of the high an absence in Norway. Absence Of course, many facets, but we are studying how managers can help reduce this.

The fiscal space to the leader and how directors should stand for motivated and loyal employees are key. We wanted to look at the size of the staff themselves believe is important in order to thrive and be motivated for the job they do, and how the leader should emerge to accommodate this. Themes such as conflict management, morale, motivation and emotional skills are somewhat affected in the exercise. If an applicant in this area, for example, google will get many hits such as "poor management". This is an issue that concerns many, but is somewhat difficult to talk about. The most critical items that mean the boss is to blame for the high absence we have in Norway. We choose to see something more nuanced about this. All those we interviewed apart from the leader goes shifts. This also guards every 3 weekend.

They have the-clock care and therefore required staffing 24 hours a day year round. Sickness absence in this ward was 15.2% in 2009. It is well above the national average, but not unusual for this type of activity. In this type of business will be challenged to changing conditions. This will depend on which patients get into one. To achieve this it will be important that the leadership skills to have a relationship with the employees so that they are positively ready to meet the changing and dynamic conditions.

Forord

Denne oppgaven har som formål å drøfte hvorvidt ulik ledelse har noe å si for sykefraværet til en organisasjon. Oppgaven er skrevet i regi av studiet MBA ved Handelshøgskolen i Bodø. Det har vært krevende, men svært interessant og studert ved siden av full jobb som leder. Det er en fordel å ha ledelseserfaring når en skriver om dette temaet, da en kan kjenne seg igjen i både teorien og erfaringene informantene deler.

Vi vil rette en stor takk til de som har bidratt med og få oppgaven ferdigstilt og til vår veileder Alf Håvard Dahl som har vært til stor hjelp og ikke minst til de informantene som stilte opp for oss.

Sentrale størrelser er teorier innenfor positivt lederskap og motivasjonsteorier. Det har vært stort fokus på sykefraværet, da gjerne hvor det foreslås lovendringer og administrative tiltak. Vi ønsker å se på hvordan ledere kan bidra til å få ned sykefraværet med å fremme ansvar og lojalitet uten å foreslå nye administrative tiltak, men at en leder benytter sitt handlingsrom på en måte og form som gjør at ansatte har høy terskel for å være borte fra jobb.

Opgaven avsluttes med analysedel knyttet opp mot relevant teori på dette område og konklusjon.

Rolf I Hansen og Svein Vang

Des-2010

Sammendrag

Denne oppgaven handler om hvordan ledelse kan lede med formål å redusere fraværet blant de ansatte. Datamaterialet som oppgaven er basert på er dybdeintervjuer med fire ansatte og en leder på en helseinstitusjon. I tillegg baserer oppgaven seg på forskning som tidligere er utført på dette område. De som er intervjuet har alle en sykepleierbakgrunn og har ulik alder og erfaring fra arbeidslivet.

Oppgaven innledes med fakta om sykefraværet da arbeidet med oppgaven startet i januar 2010. Videre beskrives ledelse i et historisk perspektiv. Formålet er å få frem likheter/ulikheter på ledelsesfokus historisk sett. Det er også et mål at oppgaven skal belyse ulik ledelse sett i forhold til hva en skal lede.

Temaer som konflikthåndtering, arbeidsmoral, motivasjon og emosjonell kompetanse er noe som berøres i oppgaven. Overordnet har vi sett på positivt lederskap som grunnlag for teorien på dette område. Dette er også sett i lys av transformasjonsledelse der leder fremstår som veiviser, mens utgangspunktet for selvledelse handler om fokusering på den enkelte ansattes arbeidssituasjon. Sentrale spørsmål vil være hva den enkelte kan gjøre selv gjennom egne ressurser og kompetanse med formål å bli i stand til å lede seg selv? Hva kan lederen gjøre for å sette sine medarbeidere i stand til å lede seg selv?

I oppgaven har vi studert og gjennomført intervjuer med ansatte på en helseinstitusjon. Vi har intervjuet en leder og fire ansatte. Alle de vi intervjuet bortsett fra leder går turnus.

Årsaken til at vi mener dette er et interessant tema skyldes at sykefraværet har vært økende og bidrar til store kostnader for Norge og den enkelte bedrift. Norge er et av få OECD-land som yter 100% lønn ved sykdom. Det er nærliggende å tro at denne ordningen ikke vil kunne fortsette i overskuelig framtid hvis sykefraværet ikke går ned.

Innhold

ABSTRACT	- 2 -
FORORD	- 3 -
SAMMENDRAG	- 4 -
INNHold	- 5 -
1.0 INNLEDNING	- 8 -
1.1 UTGANGSPUNKT OG AVGRENSINGER	- 1 -
1.2 FAKTA OM SYKEFRAVÆRET I NORGE	- 2 -
1.3 FAKTA OM FRAVÆRSREGLER	- 4 -
2.0 PROBLEMSTILLING	- 7 -
3.0 TEORIFUNDAMENT	- 8 -
3.1 LEDELSESFOKUS I DEN GLOBALE KUNNSKAPSØKONOMIEN	- 8 -
3.1.1 HISTORISK PERSPEKTIV PÅ LEDELSE	- 8 -
3.1.2 FREMTIDENS LEDERE	- 9 -
3.1.3 SELVLEDELSE OG POSITIVT LEDERSKAP	- 11 -
3.1.4 POSITIVITET OG OPTIMISME	- 14 -
3.1.5 FLOKKING	- 15 -
3.1.6 MESTRING	- 18 -
3.1.7 KOMMUNIKASJON	- 19 -
3.1.8 FØRSTELINJEFOKUS	- 21 -
3.1.9 MANAGEMENT BY WALKING AROUND	- 23 -
3.1.10 HVA KJENNETEGNER EN GOD LEDER?	- 24 -
3.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE	- 26 -
3.2.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE VERSUS TRANSAKSJONSLEDELSE	- 27 -
3.2.2 SAMMENHENG MELLOM LEDELSE OG ARBEIDSMOTIVASJON	- 27 -
3.2.3 IMPLIKASJONER AV FUNNENE	- 28 -
3.3 MOTIVASJON	- 30 -
3.3.1 MCGREGORS TEORI X OG TEORI Y	- 33 -
3.3.2 INDRE MOTIVASJON SOM PÅDRIVER	- 34 -
3.3.3 FORUTSETNINGER FOR Å MOTIVERE MEDARBEIDERE	- 35 -
3.3.4 MENNESKELIGE FERDIGHETER SOM LEDER	- 37 -
3.3.5 KARASEKS JOBBSTRESSMODELL	- 39 -
3.3.6 FORVENTNINGER	- 40 -
3.4 TEORIER OM ÅRSAKER TIL SYKEFRAVÆR	- 41 -
3.4.1 ARBEIDSMORAL	- 44 -
3.4.2 FRAVÆRSKULTUR	- 45 -
3.5 LØSNINGER FOR Å REDUSERE SYKEFRAVÆR	- 47 -
3.5.1 FORSLAG TIL LØSNING	- 47 -

3.6 KONFLIKTHÅNDTERING	- 49 -
3.6.1 MULIGE ÅRSAKER TIL KONFLIKTER	- 50 -
3.6.2 VENNLIGHET SOM STRATEGI	- 51 -
4.0 METODE	- 53 -
4.1 FORSKNINGSMETODE	- 53 -
4.2 KVALITATIVE INTERVJUER	- 54 -
4.3 ANALYSEMODELL	- 55 -
4.4 VALIDITET OG RELIABILITET I KVALITATIV FORSKNING	- 56 -
5.0 GJENNOMFØRINGEN AV FORSKNINGEN	- 58 -
5.1 INTERVJUSITUASJONEN OG UTVALG	- 58 -
5.2 ETISKE BETRAKTNINGER	- 59 -
5.3 FORSKNINGSMETODE OG KRITERIER	- 60 -
5.3.1 KRITERIER FOR DEN KVALITATIVE FORSKNINGEN	- 60 -
5.3.2 VALG AV INFORMANTER	- 61 -
6.0 EMPIRI	- 65 -
6.1 PRESENTASJON AV DATA OG ANALYSER	- 67 -
6.2 LEDERENS ROLLE I ORGANISASJONEN	- 67 -
6.3 KAN LEDERE MOTIVERE DE ANSATTE?	- 69 -
6.4 ANSVAR OG SELVLEDELSE	- 72 -
6.5 ARBEIDSMORAL	- 74 -
6.6 KAN LEDEREN VÆRE ÅRSAKEN TIL SYKEFRAVÆRET?	- 77 -
7.0 DRØFTING	- 81 -
7.1 COLEMANS BATHTUB	- 81 -
7.2 SPILLER LEDEREN NOEN ROLLE FOR FRAVÆRET?	- 84 -
7.3 VIDERE FORSKNING PÅ OMRÅDE	- 87 -
7.4 AVSLUTTENDE KOMMENTAR	- 88 -
8.0 KONKLUSJON	- 89 -
REFERANSER	- 90 -
VEDLEGG 1	- 94 -

OVERSIKT OVER FIGURER:

FIGUR 1 TAPTE DAGSVERK PGA. FRAVÆR 3. KVARTAL 200-3.KVARTAL 2009.....	2
FIGUR 2 VISUELL FREMSTILLING AV PROBLEMSTILLINGEN	7
FIGUR 3 SELVLEDELSE	12
FIGUR 4 POSITIVT LEDERSKAP.....	13
FIGUR 5 FLOKKING.....	16
FIGUR 6 KOMMUNIKASJONSMATRISEN	21
FIGUR 7 HIARARKISK ORGANISASJONSMODELL	22
FIGUR 8 HIERARKISK MODELL MED FØRSTELINJEFOKUS	23
FIGUR 9 HERZBERGS MOTIVASJONSFAKTORER OG HYGIENEFAKTORER	32
FIGUR 10 KRAV-KONTROLL-MODELLEN KARASEKS.	40
FIGUR 11 STEERS & RHODES FRAVÆRSMODELL.....	43
FIGUR 12 BASISTILTAK, PERSONTILTAK OG PROSJEKTTILTAK.....	48
FIGUR 13 SELEKSJON I FORSKNINGSPROSESSEN.	54
FIGUR 14 COLEMANS BATHTUB.	79

OVERSIKT OVER TABELLER:

TABELL 1 PERSONLIGE EGENSKAPER SOM ER BLITT STUDERT	9
TABELL 2 KARAKTERISTIKK VED LEDELSE	18
TABELL 3 KARIKERT FREMSTILLING AV SJEF OG LEDER	25
TABELL 4 SAMMENHENG MELLOM MASLOWS BEHOVSTEORI OG ORGANISASJONSMESSIGE FAKTORER SOM MOTIVERER.....	37
TABELL 5 TRE TYPER SYKEFRAVÆRSTILTAK MED DEFINISJONER.....	56
TABELL 6 OVERSIKT OVER INFORMANTER	59

1.0 Innledning

I denne oppgaven ønsker vi å studere om ledelse kan bidra til å redusere sykefraværet hos de ansatte. Dette er et viktig tema av flere årsaker. Sykefraværet i Norge er stigende og da spesielt hos langtidssykemeldte som igjen ofte går over til uføretrygd. For det første har dette stor betydning for den enkelte arbeidstaker, videre for den enkelte bedrift og for Norge som velferdsnasjon. Både arbeidstakerorganisasjoner og arbeidsgiverorganisasjoner er enig i at en må gjøre noe med det høye sykefraværet blant norske arbeidstakere.

Det er også tverrpolitisk enighet om å finne tiltak som reduserer sykefraværet i Norge. Det som er striden er hvordan dette skal gjøres. Årsaken til det høye sykefraværet hos norske arbeidstakere har ulike fasetter. Vi ønsker å se på om ledelsen aktivt kan bidra for å redusere dette. Det er viktig at ledelsen har en bevisst holdning til hvilken bedriftskultur en skal ha på dette område. Positivt lederskap og oppfølging av den sykemeldte er et sentralt tema. Videre hvordan ledere kan motivere arbeidstakere til å stå i jobb.

Ansatte som har tillit til ledelsen og vurderer kvaliteten på ledelsen som god, er mindre sykmeldt, sier Randi Wågø Aas, forskningssjef ved IRIS ved Universitetet i Stavanger og leder for PreSenter, nasjonalt forskningssenter innen sykefravær og inkludering. (Kilde: http://www.dagbladet.no/2010/02/08/tema/arbeidsliv/jobb_og_utdanning/sykefraver/ledelse/10301644/)

Regjeringen opprettet en ekspertgruppe som hadde som formål å se på tiltak for å redusere sykefraværet i Norge. Denne ble levert arbeidsdepartementet 01.02.10 hvor det foreslås seks ulike administrative tiltak. Deriblant en aktiviserings – og nærværsreform. Nærværsfaktorer vil være det sentrale vi studerer i denne oppgaven. Det innebærer at vi ser på hva er det som gjør at de fleste er på jobben hver dag og sjelden er syk, og hvilke lederegenskaper som er å foretrekke når formålet er redusert fravær.

STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) gjennomførte en undersøkelse blant 12 500 personer i yrkesaktiv alder i perioden 2001-2005. Opplysninger fra en helseundersøkelse ble koblet til data fra forløpsdatabasen for trygd, Bedrifts- og foretaksregisteret og Rikstrygdeverkets IA-register. Resultatene i undersøkelsene er presentert blant annet på Nordisk Arbeidsmiljømøte og for HMS-ledere i NHO.

Det kommer klart frem i undersøkelsen at det psykososiale arbeidsmiljøet har stor innvirkning på sykefraværet. Dette viser at det er viktig med støttende ledere som bidrar til at de ansatte føler seg verdsatt gjennom tilbakemeldinger og respons. Videre fremgår det i den samme undersøkelsen at dårlig lederstøtte bidrar til å øke risikoen for langtidssykefravær med 15 prosent blant kvinner og 28 prosent blant menn. Dette innebærer at det er et stort potensial med endret ledelsesfokus for å redusere sykefraværet.

(kilde: <http://www.aftenposten.no/jobb/article2772331.ece>)

1.1 Utgangspunkt og avgrensinger

Vi har valgt å studere en arbeidsplass innen helsesektoren. Årsaken til dette er at avdelingen har et høyt sykefravær og er avhengig av drift 24 timer i døgnet året rundt, noe som gjør at den er spesielt sårbar for fravær og er en krevende organisasjon for lederne å drifte. Avdelingen hadde et sykefravær på 15,2 % i 2009. Elementer som står sentralt er motivasjon, inspirasjon, organisering og stolthet overfor organisasjonen en er tilknyttet. Det er skjedd en god del endringer i ledelsesteorien de senere årene. Historisk ledelsesteori knyttes opp mot moderne ledelsesteori med formål å se forskjeller / likheter. Ved inngangen til 90-årene ga norske myndigheter signaler om å endre sykelønnsordningen for å spare offentlige utgifter (Andersen, 2002:17) Det ble da igangsatt et prosjekt i samarbeid med LO og NHO med formål å redusere sykefraværet ved hjelp av tiltak i arbeidsmiljøet. Dette tok etter hvert form som nasjonalt sykefraværprosjekt. Kartleggingsprofilen viste da at det først og fremst var forhold rettet mot det fysiologisk-tekniske som en anså som viktig å løse. Organisering av arbeid og sosialt klima scoret adskillig lavere i denne arbeidsmiljøkartleggingen. I dag er det større fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Oppgaven vil derfor konsentrere seg om relasjonen mellom leder og ansatt. Hvilken betydning har dette for sykefraværet/fraværet til de ansatte? Hva kan lederen gjøre for å få den sykemeldte raskere tilbake i jobb, og fremfor alt unngå sykefravær som har en stor kostnad for staten Norge og den enkelte bedrift. Utvalget som ble nedsatt av regjeringen med Myklebust m fl. foreslår utelukkende administrative tiltak for å få ned sykefraværet.

I VG 15.12.10 står følgende å lese:

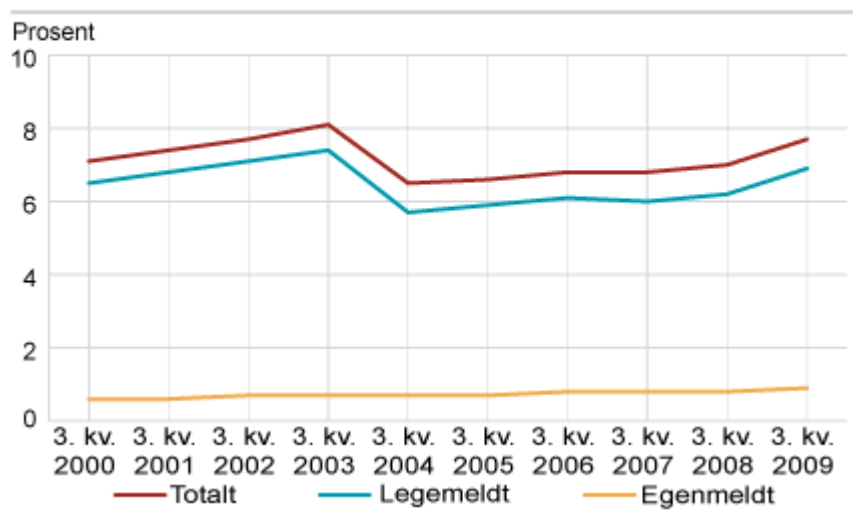
Sjefen har skyld i fraværet i mer enn 90 prosent av tilfellene. Det er jeg overbevist om. Da snakker jeg om alt utover kronisk sykdom. Sjefer har ansvaret for trivselen på jobben. Hvis man ikke trives, er det lettere å bli borte fra jobben, sier Olga Fjeldskaar til VG Nett 15.02.2010.

Hun skal blant annet være med å hjelpe regjeringen med å få ned sykefraværet. Det høye sykefraværet kan ikke forklares med medisinske diagnoser som en kjenner fra skolemedisin og må antas derfor å ha andre årsaksforhold.

1.2 Fakta om sykefraværet i Norge

I tredje kvartal 2009 var det samlede sykefraværet i Norge 7,7% (kilde: SSB). Det er omtrent det samme som 3. kvartal 2001 da IA-avtalen ble innført. Intensjonen og målsettingen var at en skulle redusere sykefraværet med 20 %, noe en ikke har lyktes med. I tillegg til dette har det vært en økning i uføreytelser, og da spesielt til unge arbeidstakere som skyldes psykiske lidelser. Noen mener det er en målkonflikt mellom høy sysselsetting og lavt sykefravær. En kan ikke uten videre anta at dette er proporsjonale størrelser. OECD peker på at den sjenerøse sykemeldingsordningen vi har er grunnen til det høye sykefraværet. Dette er ikke et tema da det er rimelig bred enighet om at ordningen med 100 % lønn under sykdom skal bestå, men det vil være nærliggende å anta at denne ordningen ikke kan bestå ut fra økningen i sykepengeutbetalinger en har sett over tid. Figuren nedenfor viser tapte dagsverk fra og med 3. kvartal 2000 til og med 3. kvartal 2009.

Tapte dagsverk pga. egenmeldt og legemeldt sykefravær for arbeidstakere 16-69 år, i prosent av avtalte dagsverk. 3. kvartal 2000-3. kvartal 2009



Figur 1 Kilde: Tapte dagsverk pga. fravær 3.kvartal 2009 (Kilde: SSB)

Det som er interessant å merke seg er at sykefraværet var lavest i 2004. Dette skyldes at det på dette tidspunkt ble innført tiltak for gradert sykemelding og det ble innført en plikt til å vurdere aktivitet etter 8 uker. Disse tiltakene gjorde at det ble en markant nedgang på over 20 %. Det er liten tvil om at administrative tiltak vil ha effekt. Allikevel sitter det langt inne å gjøre radikale endringer på den sykelønnsordningen som er i dag. De fleste plager som utløser sykemeldinger er subjektive plager. Med dette forstås plager som ikke kan avdekkes med medisinske prøver og videre føre til en diagnose, som lette psykiske lidelser, muskel og skjelettplager.

Sykefraværet for menn gikk opp fra 5,7 til 6,4 prosent, mens det for kvinner økte fra 8,6 til 9,4 prosent. Dette tilsvarer en prosentvis økning på henholdsvis 12,6 og 9,4 prosent.

Selv om sykefraværet har vokst klart fra 3. kvartal 2008 til 3. kvartal 2009, viser tallene at det ikke har vært store endringer siden 2000. Sykefraværet i 3. kvartal 2009 var 3,6 prosent høyere enn i 3. kvartal 2001, da avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv ble inngått. Ser vi på perioden fra 2001 til 2009 under ett, viser tallene en stigning fram til 3. kvartal 2003. Da kom et markert fall, som siden er fulgt av en gradvis økning, slik at sykefraværstallet nå er på om lag samme nivå som i 2001. Videre er det reist spørsmål om sykemeldingsfrekvensen øker når bedrifter må permittere ansatte. Dette på bakgrunn av at arbeidstakere vil ha et økonomisk incitament for å gjøre nettopp dette. Rapport 2004/23 forfattet av Næsheim og Pedersen på oppdrag fra myndighetene konkluderte med at de ikke kan se en slik sammenheng. Tallene viser at bedrifter uten permitterte i næringer som ellers utmerker seg ved å ha et høyt permitteringsomfang, jevnt over ikke har noe unormalt høyt sykefravær. (Kilde: SSB)

1.3 Fakta om fraværsregler

Det er viktig at en presiserer fakta på dette område. Det er mange ledere som kan synes å være usikker på hva som er gjeldende. Ny IA-avtale trer i kraft 01.01.2011.

Egenmelding, hva gjelder?

Det er ingen endringer i egenmeldingsordningen som følge av ny IA-avtale. Rett til å bruke egenmelding ved sykdom er nedfelt i Lov om folketrygd § 8-24.

Det som gjelder er:

Ansatte har rett til egenmelding inntil 3 dager ad gangen, inntil 4 ganger i løpet av 12 måneder.

Ansatte i IA-virksomheter har mulighet til å benytte inntil 24 dager egenmelding i løpet av 12 måneder med en grense på opptil 8 dager per fraværstilfelle.

Forutsetning: Arbeidstakeren må ha vært i arbeid i minst to måneder før rett til egenmelding kan brukes. (Folketrygdloven § 8-24)

Misbruk: Dersom arbeidsgiver har rimelig grunn til å anta at fraværet ikke skyldes sykdom, kan arbeidsgiver inndra retten til egenmelding. Slik inndragning skal revurderes etter 6 måneder. (Folketrygdloven § 8-27)

Sykmelding, hva gjelder?

Ifølge Folketrygdloven § 8-4 heter det: ”Sykepenger ytes til den som er arbeidsufør på grunn av funksjonsnedsettelse som klart skyldes sykdom eller skade. Arbeidsuførhet som skyldes sosiale eller økonomiske problemer og lignende, gir ikke rett til sykepenger”.

1. Avventende sykmelding

Ved vurdering av sykmelding, kan legen/sykmelder i sykmeldingsskjemaet krysse av for ”Avventende sykmelding” som i praksis betyr at avgjørelsen om sykmelding utsettes til arbeidstaker og arbeidsgiver har vurdert alternativ til sykmelding, gjennom tilrettelagte oppgaver. Denne ordningen kan også være nyttig for å vurdere størrelse på gradering.

I sykmeldingsblankettens del C, kan arbeidsgiver gi legen informasjon om for eksempel alternative oppgaver, muligheter og begrensninger på arbeidsplassen.

2. Gradert sykmelding

Ved delvis arbeidsuførhet, kan det gis gradert sykmelding. Forutsetningen er at arbeidsevnen er nedsatt med minst 20 prosent.

3. Aktiv sykmelding

Ved aktiv sykmelding får arbeidsgiver refundert sykepengene etter arbeidsgiverperioden på 16 dager, som ved passiv sykmelding. Arbeidstakeren skal utføre alternative oppgaver, prøve ut sin funksjonsevne og lignende.

Nye tiltak som følge av ny IA-avtale

Nye tiltak når det gjelder sykefravær og sykefraværsoppfølging for arbeidstaker, arbeidsgiver og lege, gjelder alle norske virksomheter, med eller uten IA-avtale.

1. Større vektlegging på aktivitet og gradering av sykmeldinger

Sykmelder skal vektlegge aktivitet og arbeidsevne og i størst mulig grad ta i bruk gradert sykmelding. Dette kan medføre endring i Folketrygdloven og vil i så fall tre i kraft fra 1. juli 2011.

2. Aktiv sykmelding avvikles

Dette krever endring i Folketrygdloven og vil tre i kraft fra 1. juli 2011.

3. Oppfølgingsplan

Oppfølgingsplan skal utarbeides av arbeidstaker og arbeidsgiver, senest etter 4 uker (i dag 6 uker). Arbeidsgiver skal sende oppfølgingsplanen til sykemelder. Dette krever endring i Folketrygdloven og Arbeidsmiljøloven og vil tre i kraft fra 1. juli 2011.

4. Dialogmøte 1 i regi av arbeidsgiver

Dialogmøte 1 skal gjennomføres for alle sykmeldte, også graderte (I dag bare 100% sykmeldte). Dialogmøte skal avholdes senest innen 8 uker (i dag 12 uker). Dette krever også endring i Folketrygdloven og Arbeidsmiljøloven og vil gjøres gjeldende fra 1. juli 2011.

5. Dialogmøte 2 i regi av NAV

Skal senest gjennomføres etter 26 uker som i dag. Nytt fra 1. juli 2011 er at arbeidsgiver eller arbeidstaker kan be om at dette avhildes tidligere. NAV kan også avholde et Dialogmøte 3, om behov.

6. Obligatorisk opplæring for sykmeldere

Det skal utarbeides et opplegg for obligatorisk opplæring av de som skal ha rett til å sykmelde. Opplegget skal være utarbeidet til 01. januar 2011.

7. Veiledninger til sykmeldere

Det skal utarbeides veiledninger/faglig støtte til sykmeldere. Disse skal tas i bruk fra 1. juli 2011.

8. Sykmeldingsprofil

NAV skal gi tilbakemelding til legene på deres sykmeldingsprofil. Systemet for dette skal foreligge 1. januar 2011 for deretter å bli implementert.

9. Etterleve regelverk, sanksjoner

Folketrygdloven har sanksjonsmuligheter overfor arbeidstakere, arbeidsgiver og leger som ikke følger vedtatt sykmeldingspraksis (§ 8-8, § 25-2, § 25-3, § 25-5, § 25-6 og § 25-7) Partene og myndighetene skal gjennomgå disse for å vurdere hvordan få større grad av etterlevelse. (Kilde: <http://www.nho.no/inkluderende-arbeidsliv/fakta-om-fravaersregler-article21857-28.html>)

En må anta at ledere ikke kjenner godt nok til sanksjonsmulighetene en arbeidsgiver har. Ofte mener ledere at det er ingenting en kan gjøre når en arbeidstaker er borte og er redd for å gå i inngripen med fraværsproblematikken.

2.0 Problemstilling

Formålet med utredningen er å skissere en anbefalt måte å lede på hvis formålet er redusert fravær blant de ansatte. Problemformuleringen er formet som en tese der vi undersøker hvorvidt de elementer som inngår i teorien om positivt lederskap vil kunne bidra til å redusere fravær.

Problemstillingen er sentrert rundt faktorer som kan være med å redusere sykefraværet. Som kjent er sykefravær sammensatt av flere og mange faktorer. Vi vil rette fokus mot ledelsesutøving og fravær. En må anta at ledelsen spiller en viktig rolle i så henseende. Er det slik at en kan se sammenhenger mellom en spesiell måte å lede og lavt sykefravær? I hvilken grad mener arbeidstakere selv at dette er en viktig faktor for å gå på jobb eller ikke? Hvordan ønsker de ansatte og bli ledet?

Vår tese vil være at organisasjoner som ledes innefor teorien om selvledelse og positivt lederskap vil ha mindre sykefravær enn organisasjoner som ledes med sterk grad av kontroll og autoritet vil ha. Det som er interessant er begrepet nærværsfaktorer der vi skiller mellom negative og positive. Vi vil videre avdekke hvorvidt det er på grunn av redsel for straffereaksjoner at en velger å gå på jobb, eller om det er fordi at en tar ansvar for sine oppgaver og har et inderlig ønske drevet av indre motivasjon som gjør at en stiller på jobb. De ulike motivasjonsteoriene er beskrevet i teoridelen.

Utfordringen med denne studien er at det vil kunne være vanskelig å få ærlige svar. Årsaken ligger i at dette er et følsomt tema for mange. Det oppfattes ikke som legalt å være hjemme fordi en ikke ”liker” ledelsen. I metodekapittelet er dette redegjort nærmere for hvordan intervjustudien er gjennomført. En annen utfordring vil være at ledelsen ikke nødvendigvis har en bevisst holdning til ledelsesutøvingen sin slik at det ut fra intervjuene vil være viktig å danne seg et bilde av hvilket innslag av positivt lederskap leder har. Problemstillingen kan fremstilles med følgende figur.



Figur 2 Visuell fremstilling av problemstillingen

3.0 Teorifundament

For å forstå bedre endringer av ledelsesfokus må en se på de endringer arbeidslivet har vært gjennom den senere tid. For å forstå hvordan ledelse kan bidra til å redusere jobbfravær vil vi i dette kapitlet redegjøre for utviklingen med teori forankret i positivt lederskap og selvledelse. For å forstå fremtiden må vi kjenne til fortiden vil noen hevde. Vi innleder med å se på ledelse i et historisk perspektiv i korte trekk. Ledelsesfokus må være i takt med det en skal lede og det samfunnet en befinner seg i og skal betjene. Teorien som vektlegges knyttes opp mot de funn vi finner i empirien. Er det slik at ledere som utøver elementer av positivt lederskap og selvledelse har mindre fravær blant de ansatte? Opplever de ansatte som har en slik ledelse positive fraværs –og nærværsfaktorer fremfor negative? Har dette i det hele tatt betydning for hvorvidt en er borte fra jobb eller ikke?

3.1 *Ledelsesfokus i den globale kunnskapsøkonomien*

Hvordan en utøver ledelse finnes det ikke noe fasitsvar på. Dette vil være avhengig av hvilken organisasjon en er satt til å lede og hvordan organiseringen er. Er det en produksjonsbedrift vil denne med stor sannsynlighet måtte ledes på en annen måte enn en kunnskapsorganisasjon som for eksempel en helseinstitusjon. Fellestrekk vil det uansett være. En må anta at trivsel og lojalitet til arbeidsplassen er med å påvirke et fravær. For å se på dette må en forstå hvordan endringene i næringsstrukturen har vært de senere år. Tidligere har det vært mye fokus på produktivitet, uten særlig hensyn til arbeidstakerens ve og vel. Dette har endret seg radikalt de senere år.

I Norge som et rikt land med gode velferdsordninger vil sykefravær hos den enkelte medføre få eller ingen økonomiske konsekvenser. Videre må en da anta at det på bakgrunn av dette vil være få incitamentersom skulle tilsi at en ikke går ut i sykemelding. Det eneste vil være ansvar, høy arbeidsmoral og sosial fordømmelse.

3.1.1 Historisk perspektiv på ledelse

Selv om ledelse er blitt utøvet i årtusener er ledelse som forskningsfelt en ung disiplin med røtter tilbake til det 20.århundre. Særlig etter den 2. verdenskrig blomstret forskningen opp. På denne tiden var det viktig å kunne ha ledere som effektivt kunne få til en høy produksjon. Det menneskelige aspektet var stort sett et ikke-tema. En kan kort si at ledelsesforskningen har vært opptatt av tre faktorer, nemlig kjennetegn ved lederen, kjennetegn med de som blir

ledet, og kjennetegn ved organisasjonen og dens omgivelser, og av disse faktorenes innvirkning på resultater i form av effektivitet og jobbtrivsel.

Når det kommer til lederen selv har en vært oppatt av forhold som lederens utseende, selvtillit, makt, intelligens og formidlingsevner (Bass, 1990). Videre har en sett på konkret lederatferd og lederstiler som oppgave – og relasjonsorientert.

I korte trekk kan en i tabellen nedenfor se hvilke personlige egenskaper som har vært fokusert.

Stogdill(1948)	Mann(1959)	Stogdill(1974)	Lord, DeVader & Alliger1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)
Intelligens	Intelligens	Prestasjoner	Intelligens	Driv
Oppmerksomhet	Maskulinitet	Utholdenhet	Maskulinitet	Motivasjon
Innsikt	Tilpasning	Innsikt	Dominans	Integritet
Ansvarlighet	Dominans	Initiativ		Selvtillit
Initiativ	Utadvendthet	Selvtillit		Kognitive evner
Utholdenhet	Konservatisme	Ansvarlighet		Fagkunnskap
Selvtillit		Samarbeidsevne		
Omgjengelighet		Toleranse		
		Innflytelse		
		Omgjengelighet		

Tabell 1 Personlige egenskaper som er blitt studert (Northouse, Peter G.:2001)

Det interessante med denne tabellen er at en ser at flere egenskaper går igjen. Dette betyr at en ikke kan forkaste alt som historisk sett har vært fokusert. En vil måtte anta at ledere som innehar de ulike personlige egenskapene sett i lys av hvilken organisasjon en leder vil ha mer tilfredse arbeidstakere enn for eksempel en leder som bare innehar egenskaper som beskrevet i en tidsalder.

3.1.2 Fremtidens ledere

Dagens og fremtidens ledere vil måtte besitte en annen kompetanse enn det som har vært fokusert tidligere. Årsaken til dette ligger i kompleksiteten de fleste arbeidsplasser i dag har med mindre byråkratisk organisasjon og flatere struktur. Fremtidens ledere må ha et mer entreprenørielt fokus og egenskaper. Utfordringen ligger i å bli utfordret på skiftende og dynamiske forhold. Dette krever at en er kreativ i måten en angriper disse utfordringene på. Dette fordrer at lederen ikke bare leser om dette, men kan vise handlekraft og initiativ til å

gjøre noe med dem. Denne type lederstil vil bli etterspurt i fremtiden i følge Bugge, direktør ved BI Stavanger. Med formål å redusere sykefravær i bedriftene vil empati og god kommunikasjon være sentrale størrelser i følge Bugge. Videre må det en nytenking til når det gjelder å benytte restarbeidsevnen til den ansatte med tanke på oppgaver, arbeidstid og tilrettelegginger. Videre må ledere ha egenskaper som bidrar til å motivere de ansatte og at de opplever mestring på jobben.

Det har de senere år blitt etablert en rekke konsulenter som har motivasjon og mestring som sitt forretningsområde. Coaching er blitt et populært område og et kanskje noe utvasket ord etter hvert. Spørsmålet blir om emosjonell kompetanse og positiv tenking er noe som kan læres? Emosjonell kompetanse antas å være en viktig faktor i arbeidet med å få ned sykefravær.

Prestasjonene til en leder og ansatte står i stor grad og faller på deres sosiale kompetanse, emosjonelle kompetanse og egenskaper for å håndtere konflikter i følge Johannesen & Olsen(2008). Den positive tenkingen har røtter tilbake til Platon. Et eksempel er filosofen Epictetus (år 55–135 før Kristus), som hevdet at «Det som bekymrer folk, er ikke så mye det som skjer, men hva de tenker om det som skjer». Et annet er Shakespeare (1516–1616) med sitt utsagn «Det finnes verken godt eller ondt, bortsett fra at tenkning gjør det slik». (Johannesen og & Olsen, 2008:25)

Positiv tenking og utvikling av emosjonell kompetanse kan læres, men det kreves trening. Vi benytter mange timer til fysisk fordring i samfunnet, men det er lite fokus på mental trening. Optimister er personer som tror gode ting skal skje med dem, mens pessimister tenker det motsatte. Tradisjonelt har positive følelser hatt lite plass i psykologien. Seligman er en amerikansk psykolog og forfatter. Han er kjent for sitt arbeid med tillært hjelpsløshet - teorien om at både dyr og mennesker kan lære å tro at de er hjelpeløse i visse situasjoner. I senere år er han kjent for sin ledende rolle innen feltet positiv psykologi, der han blant annet har forsket på tillært optimisme. Mestringsfravær blant ansatte som igjen leder til at det som kalles utbrenthet er ikke uvanlig blant arbeidstakere. Mestring og positiv tenking må ses i sammenheng. Det er derfor viktig at en leder fremstår på en slik måte at ansatte tror på egne ferdigheter og at arbeidet som gjøres synliggjøres i organisasjonen. Vår tese er at organisasjoner som har sentrale størrelser som selvledelse, personlig utviklingsaspekter, samhandlingskompetanse, kunne inneha sosial og emosjonell kompetanse og være kreativ har

mindre fravær enn organisasjoner som ikke har fokus på dette. Disse hovedelementene påvirker hverandre gjensidig.

En organisasjon med positive ledere og et positivt tenkesett må antas skaper større trivsel på arbeidsplassen, noe som igjen bidrar til redusert fravær.

3.1.3 Selvledelse og positivt lederskap

I dette avsnittet ønsker vi å se på selvledelse og positivt lederskap som viktige størrelser. En må anta at ansatte som har ansvar og stor grad av frihet til å velge veien for å løse oppgavene sine er mindre utsatt for stress. Jfr. Karaseks jobb-stressmodell senere i oppgaven. Med selvledelse menes metoder, ferdigheter og strategier som en kan benytte seg av for å styre egne aktiviteter og målsettinger. Teorien på dette område handler om å sette egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring, i motsetning til å bli ledet av andre (Johannesen & Olsen, 2008:108). Det handler videre om å lede egne tanker i retning av det positive. Er en positiv vil en ha større sannsynlighet for å mestre. Klarer en å mestre det en holder på med vil det skape mindre stress. Vi vet at mye av plagene som er oppgitt som grunn for fravær er plager med skuldre og nakke og lettere psykiske lidelser. Dette er ofte forårsaket av stress og negativ tenking. Lederen har således en viktig rolle i forhold til å skape en kultur hvor de ansatte kan lede seg selv i stor grad med et positivt fortegn. En må her benytte handlingsrommet enhver organisasjon har. Dette krever at en har fokus på målsyring og ikke detaljstyring. Vi antar at arbeidstakere som ikke detaljstyres, men målstyres er utsatt for mindre stress enn de som utsettes for mye kontroll. Dette må en videre anta bidrar til reduserte fysiske plager og mindre fravær.

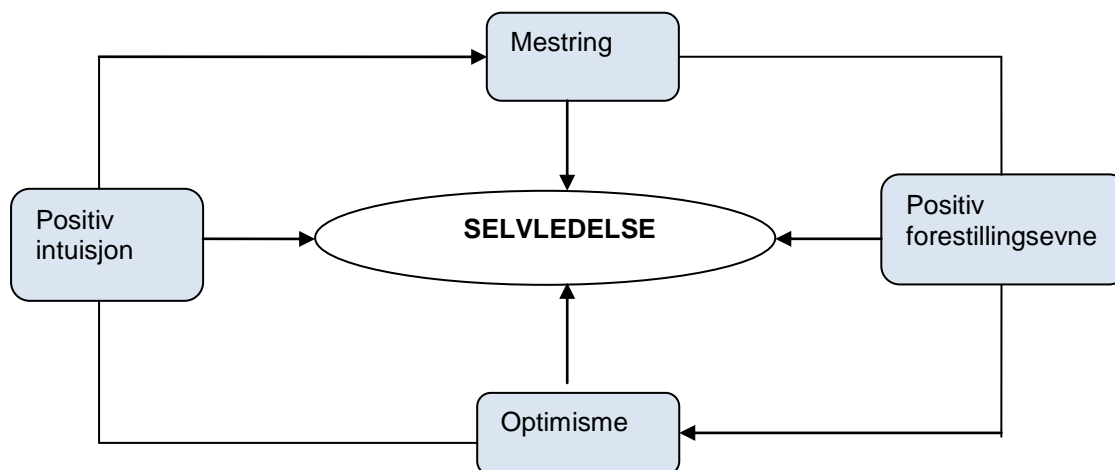
Innenfor positivt lederskap er det viktig at en ikke oppfatter dette som en leder som distanserer seg fra sitt lederskap. Det handler absolutt om en tydelig leder som bevisstgjør det ansvaret de ansatte har for å lede seg selv og finne løsninger på problemstillinger uten å måtte involvere ledelsen i ethvert henseende. Det handler om å lede andre til å lede seg selv.

Noen konkrete metoder som kan benyttes i det daglige språk og i dialog med den ansatte kan oppsummeres i følgende punkter i følge (Manz & Simms jr, 2000):

- Redusere språk som dreier seg om instruksjoner og kommandoer. Heller spørre om noe som bevisstgjør de ansattes egen retning. ”Hva er neste steg”? Eller ”hvor skal du”?..i oversatt betydning av hva er målet, hvilken retning?
- Redusere bruk av uttalte mål. Stimulere de ansatte til å komme med egne mål.
- Spørre ansatte ved å stimulere deres logikk og analyseferdigheter hvordan de kommer til en beslutning. Ikke fremføre dette med en rekke ledende spørsmål som styrer dem inn på å finne løsningen en selv mener er den riktige.
- Spørre hvilke andre alternativer som ble oppdaget når de kom til en beslutning.
- Spør om følelser: ”Hva føler du i forhold til dette”?
- Lytte mer

Arbeidslivet i dag preges av stor grad av turbulens og kompleksitet, ofte i grenseland til kaos noe som igjen krever raske og fleksible beslutninger. Forfatterne av denne oppgaven har arbeidet som leder i flere år i hhv bank –og skolesektoren. Hva neste dag bringer vet en ikke før den starter. Dette gjør at virksomhetene i større grad må dras mot selvorganisering. Et viktig prinsipp er at de ansatte setter egne mål og motiverer seg selv gjennom mestring, i motsetning til å bli ledet av andre, der man løper etter andres mål i håp om å få belønning eller slippe straff.

Fire hovedelementer kan skisseres i figuren nedenfor:

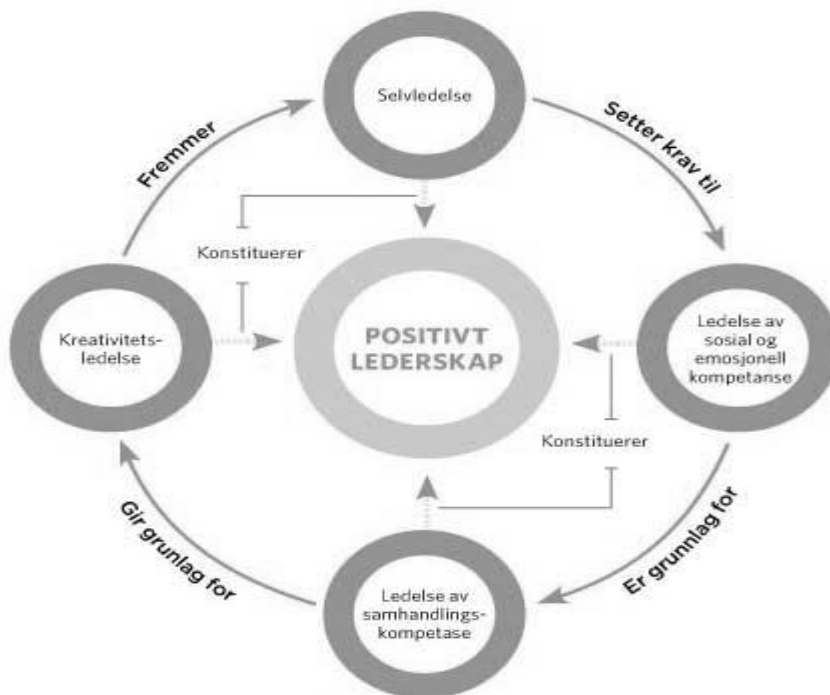


Figur 3 Selvledelse (Johannesen & Olsen:2008:46)

Innslag av selvledelse vil måtte medføre et større ansvar for den enkelte i den daglige driften. På bakgrunn av dette antar vi at arbeidstakere som opplever at de har et viktig ansvar er mindre borte fra jobben enn de som opplever at de ikke har dette ansvaret.

Formålet med positivt lederskap er å få frem de positive kreftene som finnes i enhver organisasjon. En hver arbeidsplass er en sammensatt organisasjon hvor mange har en mening om hvordan den skal være.

Endringskompetanse for ledere er nødvendig, ikke bare fordi oppgavene har endret seg, men også fordi arbeidstakernes krav til å forbli på en arbeidsplass over tid har endret seg. Skal en drøfte positivitet vil en også måtte se på atferdsmønster med formål å endre uønsket atferd. Positiv tenking, mestring og motivasjon vil være viktige faktorer for å lykkes. Fire hovedelementer vektlegges fig 3.



Figur 4 Positivt lederskap (Johanessen og Olsen, 2008:27)

Figuren illustrerer fire hovedelement som inngår i positivt lederskap. Selvledelse setter krav til ledelse av sosial og emosjonell kompetanse som igjen er grunnlaget for å styrke og lede samhandlingen mellom leder og de ansatte. Dette gir igjen grobunn for kreativitet som igjen bygger opp under en kultur for selvledelse.

Grunnstammen i figuren er at positivt lederskap er knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser i følge Johannesen og Olsen:2008. Tanken er at de ansatte ledes til å lede seg selv. I dette ligger også å kunne lede relasjonene til sine kunder og brukere. Dette medfører stor vekt på samhandlingskompetanse, noe som er en avgjørende faktor. En skal kunne samhandle med ledelsen, kollegaer, kunder, brukere og samfunnet forøvrig. Dette stiller krav til langt mer enn å øke de ansattes faglige kompetanse. I denne studien må kundene anses som pasienten og de pårørende. For de fleste arbeidstakere vil vi anta det vil være stimulerende og motiverende å få lov å lede relasjonene til sine brukere. I dette ligger det også pårørendekontakt og kontakt med faglige miljøer. Dette må antas igjen kunne bidra til større ansvarsbevissthet og tilhørighet til arbeidsplassen.

3.1.4 Positivitet og optimisme

Store deler av sykefraværet en ser i dag kan relateres til lettere depresjon. Årsaken til en depresjon kan selvsagt være mange, men det viktigste elementet er at pessimister er mer utsatt. Videre vet man at å leve en passiv tilværelse ikke er å foretrekke for denne type diagnose. Det vil bidra til å forsterke depresjonen og lede til et redusert selvbilde. Optimisme må ses i lys av pessimisme. Optimister er individer som forventer at positive ting vil skje, mens pessimister forventer det motsatte, altså at negative ting vil skje (Carver og Scheier:2005). Seligman uttrykker også i sin bok (Seligman:2006) at optimisme er noe som kan læres. Det er vist at humor har en positiv effekt på immunforsvaret og bidrar til å redusere stress. Optimisme er noe vi kan utvikle, ikke noe som er medfødt. Han mener at vi ikke er født verken positive eller negative, men at vi kan velge å utvikle holdninger. Det handler om hvordan vi tenker, hva vi sier, og hvordan vi forholder oss til omverdenen i følge (Johannesen & Olsen:2008). En innstilling om at positiv tenking kan læres vil være med å bidra til optimisme, som igjen vil forsterke intuisjonen som kan anvendes i ulike kontekster og situasjoner.

Selvledelse er basert på mestring, både personlig og kollektivt, hvor en utnytter sine ressurser for å ta personlig kontroll. Selvbilde er viktig for hva en mener en kan få til som person og hva en ikke kan få til. For å endre selvbildet må en endre hvordan en tenker om seg selv. Dette forutsetter en positiv forestillingsevne hvor hensikten er å komme seg ut av veletablerte tankemønstre (ibid). Hensikten er å skape det som omtales som positive automatiske suksessmekanismer, dvs. å lage nye positive veier i hjernen. Så blir spørsmålet om en som

leder kan bidra til dette? Mye av det negative kan selvsagt som oftest ligge utenfor jobbsituasjonen, men en kan som leder bidra med emosjonell kompetanse og motivasjonsstrategier som bidrar til at den ansatte kan åpne nye veier for måten en tenker på. Dette vil bidra til å lette både utfordringer på hjemmebane og i arbeidssituasjonen. Videre kan lederen med tett oppfølging og dialog med den sykemeldte få arbeidstaker til å komme delvis på jobb.

Optimisme, humor og mestring er koplet til to størrelser (ibid):

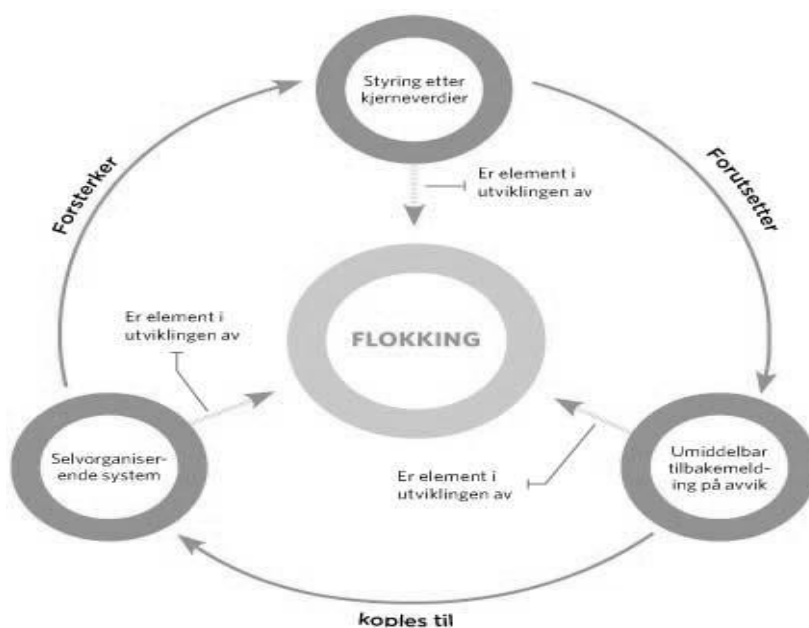
- Hvordan vi tolker omverdenen
- At vi engasjerer oss i detaljene så vel som helheten i det vi holder på med

Det siste punktet er selvsagt viktig for det oppgaven handler om. Vi må anta at hvis en evner å engasjere seg i helheten og detaljer vil det være et incitament i seg selv for å stille på jobb.

3.1.5 Flokking

Selvledelse handler i følge (ibid) om å lede seg selv gjennom å sette seg egne mål og motivere seg selv gjennom å lede tankene, handlingene og troen på egen mestring.

Det mest effektive er å begynne med seg selv som arbeidstaker i organisasjonen. Med selvledelse menes å utvikle metoder, ferdigheter og strategier som man kan benytte for å styre sine aktiviteter i retning av egne målsetninger (Johannesen & Olsen, 2008:42). Disse bør selvsagt ligge innenfor organisasjonens målsetninger og ytre rammer. En kan dele det inn i fire hovedelementer: selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse (Johannesen & Olsen, 2008:107).



Figur 5 Flokking (Johannesen og Olsen, 2008:21)

Tanken bak flokking er at de ansatte skal lede seg selv gjennom flokking (fig 5). Dette innebærer at en leder seg selv slik grunnprinsippene er for en fugleflokk (ibid). De fleste har sett store fugleflokker fly av sted, skifte retning hurtig og elegant med en imponerende presisjon. Teorien bak dette er at en forholder seg til de sju nærmeste i flokken. Dette gjøres ved at en får hurtig tilbakemelding på avvik fra grunnverdiene. Det som er styrende, er kjerneverdiene i flokken. Overfører en dette til arbeidslivet, er det viktig at alle er kjent med kjerneverdiene til arbeidsplassen og kan gi hverandre rask tilbakemelding på uønsket atferd.

Selvledelse vil her si å lede seg selv, sine overordnede, kollegaer, konkurrenter, kunder og leverandører. Da er det svært liten tid igjen til å lede sine underordnede, nettopp fordi de skal lede seg selv gjennom grunnprinsippene i flokking. Selvledelse er også direkte koplet til å utvikle kreativiteten eller entreprenørånden hos de ansatte. For å lykkes med selvorganisering vil det også være avgjørende å bygge opp flokkens samhandlingskompetanse, det vil si hvordan de enkelte medlemmene i flokken forholder seg til hverandre. Dette er knyttet til å utvikle både samhandlingskompetanse og sosial og emosjonell kompetanse, ifølge (Johannesen & Olsen, 2008). Styringsprinsippene som ligger til grunn er respekt, ansvar og verdighet.

Selvledelsesprinsippet er viktig da en må kunne være omstillingsdyktig i dagens arbeidsliv. Dette vil kunne bidra til at ansatte får mer styring over egen arbeidshverdag og vil kunne forbedre egne prestasjoner. Dette er i tråd med det som er beskrevet som er med å bidra til motivasjon i organisasjonen. På grunn av økende krav til fleksibilitet, omstilling og effektivitet må ansatte ha større grad av egendisiplin for å mestre arbeidshverdagen. I all enkelhet kan det kommuniseres som å ta initiativ ”å se” hva som må gjøres uten å vente på grønt lys fra ledelsen eller instruksjoner. Skal en lykkes med dette må ledelsen kommunisere dette ut i organisasjonen å ha fokus på selvledelse og bygge kultur rundt dette. Det er samtidig viktig at leder er klar over at noen også fungerer best under sterk styring. Det kan skape utrygghet hos noen hvis en ikke har klare rammer og instruksjoner å forholde seg til. (Sims og Lorenzi, 1992) mener at selvledelse er best egnet når oppgavene er ustrukturerte, de ansatte besitter viktig informasjon om oppgaven, beslutningen som blir tatt er akseptert av de ansatte og at de ansatte deler organisasjonens brede mål. Kontroll og styring er til hinder for å utvikle selvledelse.

I den studerte organisasjonen vil vi anta at selvledelse som utgangspunkt vil være å foretrekke. Årsaken til denne antakelsen er at oppgavene som utføres tidvis vil være ustrukturerte sett i lys av hvilken pasient en har og de ansatte har tilstrekkelig informasjon for å utføre oppgaven. I dette tilfellet bør de være kjent med pasientens journal.

Fremstilling av klassisk styrende ledelse versa selvledelse kan i tabellform fremstilles slik.

Klassisk styrende ledelse	Selvledelse
Ytre observasjon av fremdrift	Egen observasjon av fremdrift
Tildelte målsetninger	Selvdefinerte målsetninger
Ytre administrerte belønninger	Indre og ytre belønning for selvledelsesatferd
Motivasjon baser på ytre kompensasjon	Motivasjon også basert på arbeidets naturlige belønninger
Ekstern kritikk	Selvkritikk
Ekstern planlegging	Egen planlegging
Ekstern oppgavedesign	Eget design av oppgaver

Tabell 2 Karakteristikk ved ledelse (Martinsen, 2004:293)

Stoner og Freeman (1992) har utført forskning som viser at organisasjoner som prøver å øke graden av selvledelse viser lavere sykefravær, høyere kvalitet og høyere produktivitet. Sims og Lorenzi (1992) foreslår flere tiltak som kan bidra til å fremme selvledelse. Å lytte mer, redusere bruken av instruksjon og beskjeder, i mindre grad tildele mål og liknende. Dette må ikke forstås som at lederen kan innta en laissez-faire ledelse hvor leder har abdisert. Det er fortsatt viktig at leder er aktiv, men med mer fokus på å stille spørsmål og legge til rette for selvledelse, enn å styre medarbeiderne. Dette er også i samsvar med Karaseks jobb/stressmodell.

3.1.6 Mestring

Dette er et sentralt tema i forhold til utbrenthet og opplevd stress. Mestring forstås som troen på at en kan oppnå noe, som igjen virker positivt på måloppnåelsen. Ser vi dette opp mot selvløsløse som fenomen, vil en måtte anta at de som er i stand til å lede seg selv gjennom egne strategier og mål opplever større grad av mestring. Dette vil også redusere stress. Et eksempel kan være en arbeidstaker som er vant til å spørre sin leder hver gang noe stopper opp i arbeidet. Det kan være så trivielt at datamaskinen ikke fungerer som den skal og at en ikke kommer videre. En slår seg til ro med dette som en plausibel forklaring på hvorfor arbeidet har stoppet opp. Vedkommende mangler strategier for å løse problemene selv. Det er leders ansvar å gi oppgaver til de ansatte som de har forutsetninger for å mestre. Dette i form av blant annet nødvendig opplæring.

Teorien om opplevd mestringsevne (self-efficacy) bygger på fem faktorer (Johannesen og Olsen, 2008:46)

1. Ytelseserfaring

Dette er koplet til tidligere suksess i tilsvarende situasjoner. Når man selv kan se at en mestrer en vanskelig situasjon, vil følelsen av mestring øke. Dette er den sterkeste av de fem faktorene.

2. Andres suksess

Dette er knyttet til rollemodeller, det at man kan se andre lykkes for eks. gå ned i vekt, slutte å røyke osv.

3. Forestilt mestring

Man forestiller seg mentalt hvordan en kan håndtere en situasjon på en god måte

4. Positiv tilbakemelding

Fra personer med makt, personer som nyter stor tillitt, eksperter og attraktive mennesker. Innenfor denne faktoren vil leder være en viktig brikke, såfremt denne har den nødvendige *tilitt*.

5. Fysiologisk og mental tilstand

Man føler større evne til mestring når en er rolig og avslappet, enn når man er opphisset, bekymret og engstelig. Derfor bør en søke strategier for å redusere og kontrollere opphisselse, for eksempel avspenningsøvelser.

I forlengelsen av dette er kollektiv mestringsevne også en svært viktig del. Dette handler om i hvilken grad vi tror vi kan samarbeide for å oppnå fellesmål (Maddux: 2005). I forhold til samhandlingskompetanse er dette helt sentralt og viktig i dagens arbeidsliv.

Rosenbaum, 1990 mener personlig mestring er viktig for det kan gi oss innsikt i hvordan vi kan justere atferd, utvikle mål og fremme mestring. Personlig mestring er derfor *lært* ressursstyrke og er dermed ikke medfødt.

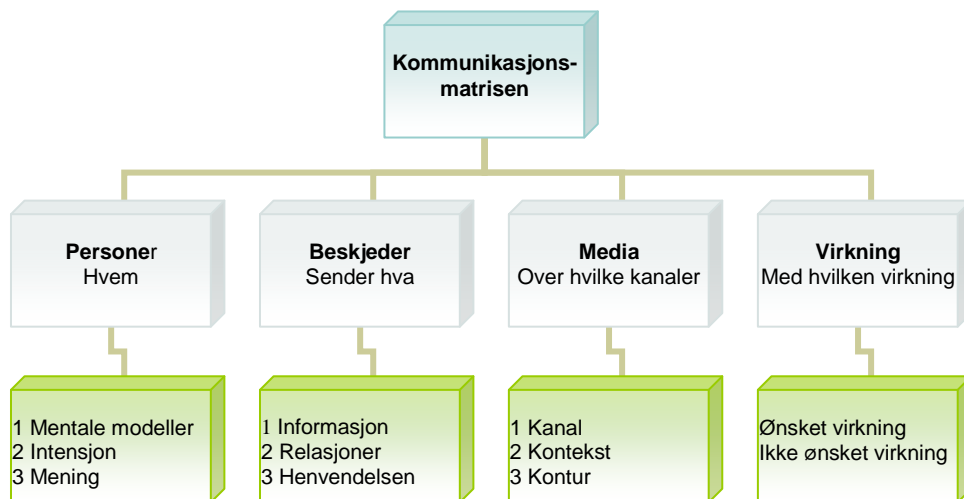
Det som er viktig å merke seg er at motivasjon og mestring henger nøye sammen. Da spesielt hvis oppgavene er i skjæringspunktet mellom det kjente og det ukjente. En vet at mestringsfravær eksisterer. En må anta at hvis arbeidstakere ikke mestrer sin arbeidshverdag vil dette skape stresssymptoner som igjen vil kunne lede til fravær. I begrepet mestring legger vi også til grunn å mestre de sosiale strukturene på arbeidsplassen og ikke bare de faglige oppgavene som skal utføres.

3.1.7 Kommunikasjon

Kommunikasjon er avgjørende for å lykkes med godt lederskap. De fleste ledere har nok opplevd å få kritikk fordi *informasjonen* ikke er god nok. Det kan likeså være at en mener at *kommunikasjonen* ikke er god nok. Informasjon og kommunikasjon må ikke ses på som synonymer. Vi bruker følgende definisjon på kommunikasjon: «Den prosessen som har tankens enhet som mål.» (kilde: <http://no.wikipedia.org/wiki/Kommunikasjon>)

Dette er et eget fagfelt, men et viktig overordnet element en leder bør være seg bevisst. Den nonverbale kommunikasjonen er avgjørende for hvordan mottaker har tillit til det som sies. Som tidligere er tillit avgjørende for at en leder skal lykkes med sin ledergjerning. Videre er konteksten viktig.

For å fremme et godt klima som igjen bidrar til motivasjon, fordres det god kommunikasjon mellom leder og den en skal lede. Det som er en grunnstein vil være tillit mellom de kommuniserende parter. Figuren nedenfor illustrerer gangen i en kommunikasjonsprosess.



Figur 6 Kommunikasjonsmatrisen (Olsen & Johannesn, 2008:163)

Som leder må en vite at en møter ulike personligheter med ulike mentale forestillinger ut fra en gitt situasjon. I følge Rouse og Morris (1986) kan en definere en mental modell som en ganske spesifikk mental systemrepresentasjon. Å danne en mental modell er en mekanisme mennesker benytter for å kunne "se for seg" et systems hensikt og form, forklare systemets fungering og observerte tilstand, og predikere fremtidige systemtilstander. Hvilke modeller en har vil være avhengig av tidligere erfaringer og informasjon. Hva som er intensjonen med kommunikasjonen er viktig å avklare tidlig i prosessen og meningen med samtalen. I dette tilfellet gjelder det fra leder til ansatt.

Hvordan en presenterer informasjonen og relasjonen til den som formidler dette vil være viktig for å få ønsket virkning. Det er i dag flere kanaler å formidle og kommunisere på. Det vil derfor være svært viktig at en tenker nøye gjennom hvilke informasjonskanaler som benyttes avhengig av hva som skal kommuniseres. Med kontekst forstås her hvilken "setting" en har i forhold til budskapet. Dette må også tilpasses hver enkelt situasjon. Kommunikasjon via e-post er selvsagt effektivt og benyttes kanskje i for stor grad i dag med blandet hell. En bør tenke seg nøye om før en velger informasjonskanal og ha emosjonell kunnskap med formål å sette seg inn i hvordan mottaker oppfatter budskapet. Det som virker ufarlig for en selv, trenger ikke være ufarlig for den andre part. En god leder skjønner dette.

Kommunikasjon er en nødvendig forutsetning for utvikling og resultatoppnåelse.

En gyllen regel kan være at en kommuniserer med hensikt og hjelpe, ikke for å kritisere.

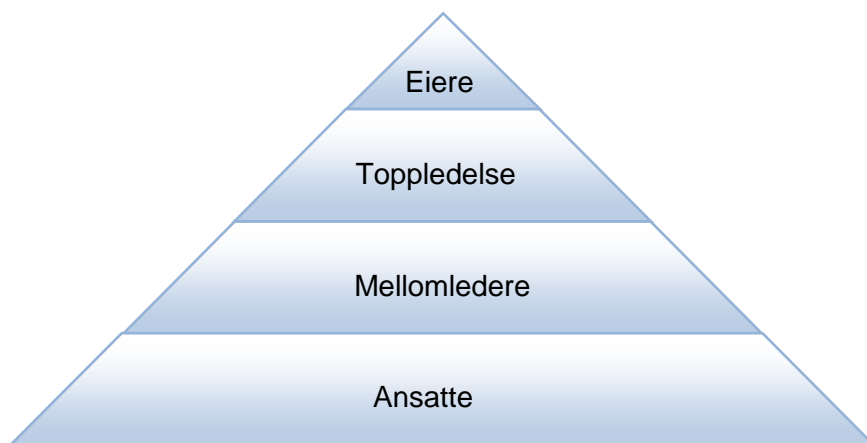


Adams, Scott (1996)

Det er viktig at en leder tar seg tid til og prioriterer tilbakemeldinger på problemstillinger en arbeidstaker måtte ha. En må anta at arbeidstaker opplever det som lite respektfullt og ikke få svar eller noen respons. Respekt er en viktig størrelse innenfor teorien om positivt lederskap. Videre vil det kunne oppleves som at en ikke blir verken sett eller tatt på alvor. Vi må anta at ansatte som ikke får respons eller tilbakemeldinger vil bli opphisset og irritert, noe som må ses på som ressurser på avveie og skape negativ energi på arbeidsplassen.

3.1.8 Førstelinjefokus

Hierarki og byråkrati var en av løsningene for å skape effektive, forutsigbare og store organisasjoner. Max Weber (1864-1920) anses som opphavet til denne organisasjonsformen. Grovt sett kan en slik organisasjon skisseres med figuren nedenfor.



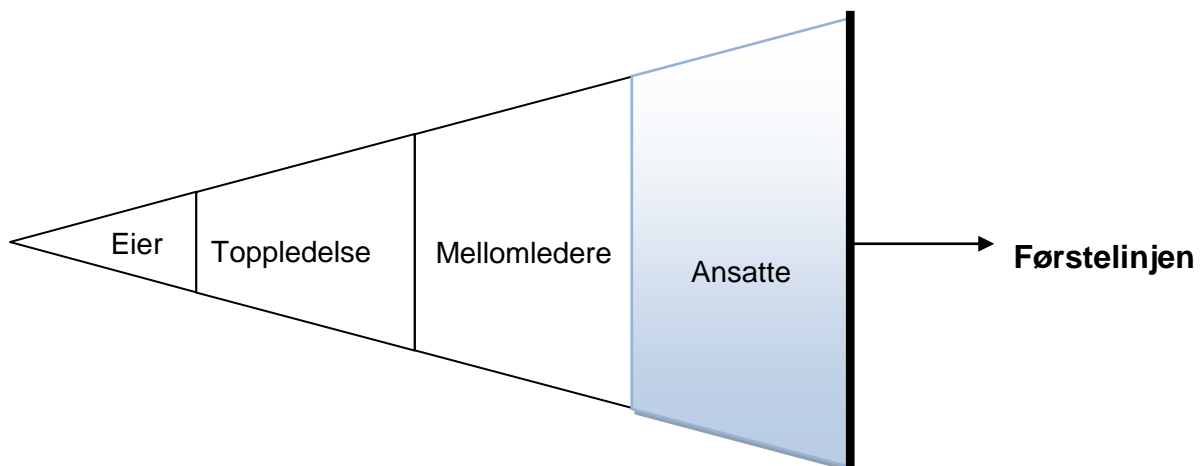
Figur 7 Oppbygging av en hierarkisk organisasjon

Hans teoretiske betraktninger preger i stor grad hvordan de fleste organisasjoner er bygd opp i dag. Spørsmålet blir sett i lys av de store endringene arbeidslivet har vært utsatt for, om denne formen er hensiktsmessig i forhold til autonomi, krav og kontroll? Forskning viser at arbeidstakere er opptatt av å "bli sett", ha innflytelse på egen arbeidshverdag. Det moderne byråkrati er i de fleste større organisasjoner bygd opp omkring denne organiseringen.

Den avgjørende grunn til at den byråkratiske organisasjon utviklet seg, var fra gammelt av dens rent tekniske overlegenhet sammenlignet med enhver annen forvaltningsform. En fullt utviklet byråkratisk mekanisme står i akkurat samme forhold til disse andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produksjon av materielle goder (Weber, 1997:126).

Problemet med en slik organisering vil være mangel på førstelinjefokus. Med dette menes at det anses som status å ”klatre” i hierarkiet og bli forfremmet, samtidig som forventninger om å ”bli sett” reduseres. Utfordringen vil derfor være å styrke førstelinjen, øke status som igjen vil medføre større kontroll over egen arbeidssituasjon som igjen en kan anta vil kunne skape større lojalitet, motivasjon og jobbtilfredshet. I dette tilfellet vil det kunne være viktigere og bli sett av sine kollegaer, enn av leder.

Denne måten å organisere på kan en gjøre med å rotere den tradisjonelle hierarkiske oppbyggingen på med 90 grader som vist i figuren nedenfor.



Figur 8 Hierarkisk modell med førstelinjefokus Kilde: Johannesen & Olsen: 2008 (forelesningsnotater)

Med å ha dette fokus fremmer en medbestemmelse, kreativitet og mestring. Videre vil arbeidstakere føle større lojalitet og styrke betydningen av egen posisjon på arbeidsplassen. I Norge er det en tradisjon for å lede dyktige medarbeidere bort fra førstelinjen i form av forfremmelse. Å ha dyktige folk i førstelinjen er avgjørende viktig i den globale kunnskapsøkonomien vi står overfor. Det vil derfor være viktig å se på incitamenter for å beholde dyktige folk i førstelinjen og øke deres status. Denne måten å organisere på vil fremme mindre bruk av ressurser ellers i organisasjonen. De fleste vil nok kjenne seg igjen med at den første personen en møter i en organisasjon eller butikk ofte må få tak i en annen

fordi en ikke kan svare på problemstillingen. ”Eksperten” sitter da som regel på et kontor ledet bort fra førstelinjen.

3.1.9 Management by walking around

Denne strategiske måten å lede på vil passe for små og mellomstore bedrifter. Tanken bak dette er at en deltar mer aktivt i dag-til dag aktiviteter. En vil kunne fange opp samtiden og hva som beveger seg i organisasjonen. Det er viktig at dette ikke oppfattes som overvåkning og kontroll fra de ansatte. Denne stilen må altså være kompatibel med stilen din slik at det ikke oppfattes som et ”narrespill”. Effekten av dette er at en kan motta informasjon og observasjon i den daglige driften og se selv hva som fungerer eller ikke. Videre er det mer reell informasjon å få tilgang til med å møte de ansatte i en annen kontekst enn en formell medarbeidersamtale på lederens kontor. Tilnærmingen gjør at en gjør seg tilgjengelig for alle ansatte og de vil kunne komme med innspill og kommentarer. Du kan lytte direkte til ansatte i en mindre sminket versjon enn formelle samtaler vil bære karakter av. Dette er spesielt effektivt i organisasjoner hvor en har flere lag av ledere. Videre vil det være positivt for det entreprenørielle samspillet da en kan få tak i kreative spontane ideer. Det er samtidig viktig å merke seg at dette ikke må praktiseres dit hen at en stormer inn midt i et møte, for så å forlate det etter noen minutter. Det vil virke respektløst. Skal en lede på denne måten må en ha en naturlig inntreden og en naturlig exit. (Peters, TJ & Waterman:RH 1988)

Det ikke entydig hva de ansatte mener om denne måten å lede på.

Det er ikke noe fasitsvar på dette hva som er riktig. I den studerte organisasjonen vil den daglige driften være det viktigste. Alle pasienter skal ha stell og omsorg i løpet av et døgn. Dette fratår ikke ledelsen muligheten til å drive overordnet planlegging og strategiutvikling og vil kunne oppleves som en innblanding på detaljnivå fra de ansatte. En må anta at denne måten og lede på vil kunne påvirke de ansatte på ulikt vis. Noen vil kanskje synes det er viktig at leder kan være nært, tilgjengelig og vise seg ”på gulvet”, mens andre kanskje igjen kan oppfatte dette som overvåkning.

3.1.10 Hva kjennetegner en god leder?

Det finnes som kjent ikke noen fasitsvar på dette. Det vil være avhengig av den organisasjonen en leder og kultur. Allikevel vil det være noen fellesnevner som beskriver en leder som lykkes og en som mislykkes.

For å beskrive dette velger vi å fokusere på helse, effektivitet og lønnsomhet. Det er energien til medarbeiderne som skaper en organisasjons fremgang. Det er lederens ansvar å skape energien for at medarbeiderne skal kunne utvikle denne energien for å nå målene sine i følge (Johnson mfl:2006). Sjef og leder er to ord som benyttes. Sjef kan virke gammeldags og oppfattes ofte som mer negativt ladet en leder.

En framstilling av forskjellen kan noe karikert beskrives på følgende måte:

Sjef	Leder
Utnevnes som sjef	Fortjener sitt lederskap
Detaljstyrer	Målstyrer
Arbeider for mye, tenker for lite	Arbeider hardt, men gir rom for refleksjon
Liker ikke mennesker	Liker mennesker
Er sjef grunnet status og høy lønn	Liker å lede
Krever og kontrollerer	Skaper forutsetninger
Aksepterer forutsetninger ovenifra	Informerer oppover om hvilke ressurser og autorisasjoner som trengs for å nå målene
Klager	Snakker om hva som er det optimale, hvordan det er på sitt beste.
Fokuserer på egen fremgang	Fokuserer på virksomhetens fremgang
Har lyktes når sjefen over sier: "Du har lyktes"	Har lyktes når medarbeiderne har lyktes
Har vanskelig for å takle balansen i livet	Takler balansen i livet

Tabell 3 Karikert framstilling av sjef og leder (Johnson m.fl:2006:186)

Det er tre grunnleggende forutsetninger som Johnsson mfl. trekker frem som fundamentale størrelser. Den første er at lederen blir leder fordi en liker mennesker og har et ønske om å lede. Det er ikke uvanlig at det er andre incitamentersom gjør at noen ønsker å bli ledere som høy lønn og status. Det trenger ikke være noe galt i det i utgangspunktet, men vi vet ut fra motivasjonsteori at dette ikke vil fungere hvis det er den eneste drivkraften.

Det andre er at lederen selv gis forutsetninger for å kunne utvikle et godt lederskap. Da må en også se på lederen som en medarbeider. Det finnes flere eksempler på ledere som mislykkes på tross av gode personlige kvalifikasjoner og ambisjoner fordi de ikke får de nødvendige rammebetingelser for å lykkes. Problemet vil også ofte kunne være at en har for stor gruppe av medarbeidere. En annen fallgrube er at en ikke ser på lederskap som profesjonell kompetanse, men noe man kan holde på med litt ved siden av det andre. Det er viktig å være klar over at ledelse er et spesielt yrke, en annen rolle en går inn i. I skolesektoren er det vanlig at en har for eksempel 50 % undervisning og 50 % ledelsesressurs. Det vil således være vanskelig for den som innehar rollen å rendyrke den.

Den tredje forutsetningen for lederskap er medarbeiderskap. Disse er to størrelser som er gjensidig avhengig av hverandre. Hvis de som arbeider i organisasjonen er *motarbeidere* i stedet for *medarbeidere* fungerer det ikke. Man må arbeide *med* for og nå ønsket tilstand. Dette betinger at ønsket tilstand er kjent og kommunisert med alle i organisasjonen og at andeler organisasjonen sitt brede mål. Kjerneverdiene må være godt forankret. De ansatte må ikke bare være selvgående. De må også medvirke – altså være medarbeidere. En annen viktig egenskap er at både ledere og ansatte er seg bevisst sitt eget personlige ansvar. I dette ligger at en ofte skylder på utenforliggende faktorer hvorfor en selvopplevd ikke har det bra. Skal en lykkes er det viktig å fokusere på hvordan det skal være på sitt beste i fellesskapet og deretter tar alle sitt ansvar for å komme dit sammen.

En vil måtte anta at en leder som setter de ansatte og organisasjonen en skal lede, fremfor en selv, vil ha mer lojale medarbeidere. I tillegg hvis en leder som arbeider tett på mennesker har kontroll på sitt private liv vil dette influere på hvilken energi leder har på jobb. Dette også i lys av positivitet som må antas kan smitte over på dem en skal lede.

3.2 Transformasjonsledelse

Med transformasjonsledelse forstås relasjonen mellom leder og ansatt. Dette forholdet ses på som en sosial transaksjon hvor arbeidskraft byttes mot belønning. Denne teorien er ikke i konflikt med elementer fra positivt lederskap med fokus på selvledelse.

Evne til å inspirere står sentralt, lederne fremstår som rollefigurer og bruk av symboler er ikke uvanlig. Den enkelte medarbeider skal føle seg betydningsfull og respektert, hensynet til enkeltmennesket står sentralt. De valgte verdiene skal være betydningsfulle for flest mulig, dette medfører at de derfor kan være uspesifikke eller vage. Ledelsesformen omhandler også videre stimulering av de ansatte ved å gi nye utfordringer. På 80-tallet var det stor fokus på at lederen hadde karisma. Dette er ikke motstridende til transformasjonsledelse. Alle karismatiske ledere som er flinke til å overtale og begeistre massene, vil ha en transformerende lederstil. Dette ifølge Jarle Eid på universitetet i Bergen. I følge (Strand:2001) kan en si at transformasjonsledelse handler om *å gjøre de riktige tingene*, i motsetning til transaksjonsledelse som handler om *å gjøre tingene riktig*.

I dette samspeillet vil en flaskehals være verdiavvik. Med dette menes at ens egne verdier ikke er i tråd med bedriftens verdier. Eksempel på dette kan være når du som arbeidstaker har frihet til å velge arbeidsform for å løse dine oppgaver som en viktig verdi, men du har en kontrollerende og detaljstyrende sjef som bestemmer hvordan du skal løse oppgavene innenfor smale rammer. Det vil da oppstå en ubalanse som er din verdi, altså frihet. De fleste organisasjoner har i dag uttalte mål som raushet og åpenhet. Stor takhøyde er også et velkjent begrep som benyttes. Det som ofte skjer er at det i organisasjoner "siles" informasjon fra ledelsen til nøkkelpersoner som igjen forplanter seg i organisasjonen. Dette vil kunne føre til at mange tviholder på informasjonen, erfaringer og er uvillige til å dele sin kompetanse. Det er ofte at ansatte opplever at informasjonen er for dårlig. Her må det antas at det er en misoppfatning ute og går. Mennesker er nok lite bevisst på å skille informasjon og kommunikasjon. For å lykkes med positivt lederskap og transformasjonsledelse er det avgjørende med god kommunikasjon.

Teorien om transformasjonsledelse har også blitt kritisert og det er påpekt flere svakheter ved den. I følge (Yukl:1999) mener han den inneholder tvetydige begreper, mangelfulle forklaringsprosesser, et smalt fokus på dyaden leder/medarbeider, utelatelse av relevant lederatferd, et heroisk bilde av lederen og for lite vekt på betydningen av situasjonen i studiet av ledelse. Også svakheter som omhandler validitet, fremkommer i det mest benyttede

måleinstrumentet på området, Multifactor Leadership Questionnaire, ofte omtalt som MLQ på norsk (Hetland & Sandal:2006).

3.2.1 Transformasjonsledelse versus Transaksjonsledelse

Innenfor lederteoriene om inspirasjon er det vanlig å sammenligne *transformasjonsledelse* med andre former for ledelse. *Transaksjonsledelse* og *passiv-unngående ledelse*, også kalt *laissez-faire-ledelse* eller *la-det-skure-og-gå-ledelse*, er to lederstiler som ofte benyttes som sammenligningsgrunnlag. Her blir den sistnevnte lederstilen omtalt som passiv-unngående i tråd med funn fra forskning som viser at dette er en overordnet faktor som sammenfatter lederpassivitet i følge (Hetland:2005). Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske, og innebærer et nytteforhold mellom leder og medarbeider. Denne typen ledelse består i å motivere underordnede til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet. En kan trekke paralleller til indre og ytre motivasjon, der transformasjonsledelse spiller på individets indre motivasjon, mens transaksjonsledelse i stor grad handler om ytre motivasjon. En effektiv leder benytter ofte både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, og disse stilene innebærer ikke gjensidig utelukkende prosesser. Den siste stilen som ofte analyseres sammen med transformasjons- og transaksjonsledelse, passiv-unngående ledelse, innebærer at lederen enten griper inn først når noe ikke går som planlagt, eller, i sin mest ekstreme grad, unngår å gjøre noe i det hele tatt.

3.2.2 Sammenheng mellom ledelse og arbeidsmotivasjon

Doktorgradsavhandlingen «Leading to the extraordinary - antecedents and outcomes of transformational leadership?» (Hetland: 2005) består av tre empiriske studier av sammenhengen mellom inspirasjon og ledelse i en norsk kontekst. Avhandlingen omhandler sammenhengen mellom ledelse og personlighet og sammenhengen mellom ledelse og arbeidsmotivasjon, tilfredshet og utbrenthet. Vi oppsummerer de viktigste funnene i dette avsnittet. Da med fokus på sammenhengen mellom ledelse og arbeidsmotivasjon, tilfredshet og utbrenthet. Årsaken til dette begrunnes i at store deler av sykemeldingene som utstedes skyldes det en kaller utbrenthet og lettere psykiske lidelser. Utbrenthet kan defineres som jobbrelatert stress. De tre komponentene i utbrenthet er emosjonell utmattelse (å være

«følelsemessig overstrekt» og utslitt), kynisme (en fraværende og kynisk holdning til arbeidsoppgaver, klienter og kolleger) og lav opplevelse av mestring på jobben. (Leiter og Dyrup:1994) kritiserer *utbrent* som begrep. Det stilles spørsmål om dette heller kan være symptomer på nevrotisme så som å tolke omverdenen negativt, engstelse og depressive symptomer.

I de to norske undersøkelsene som er grunnlag for doktoravhandlingen deltok til sammen 100 mellomledere, 100 overordnede og nesten 500 underordnede fra seks ulike organisasjoner. Anerkjente måleinstrumenter som Cattell 16pf, NEO ffi, Maslach Burnout inventory og en norsk versjon av spørreskjemaet Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ, Bass & Avolio, 1995) ble brukt i undersøkelsene. MLQ inneholder mål på transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, passiv-unngående ledelse og utfallsmål på ledertilfredshet, effektivitet og arbeidsmotivasjon. MLQ er tidligere omtalt i testspalten i Tidsskriftet (Hetland & Sandal:2006). Avhandlingen antok at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse ville være forbundet med lavere grad av jobbrelatert stress målt ved utbrenthet, i form av lavere grad av emosjonell utmattelse og kynisme og høyere grad av opplevd mestring. Bakgrunnen for antakelsen var at selv om transformasjonsledelse antas å være mer positivt enn andre lederstiler, har også transaksjonsledelse vist seg å være gunstig. For passiv-unngående ledelse forventet vi motsatte sammenhenger. Det er viktig å understreke at det ene **ikke** utelukker det andre.

En av hovedkritikkene mot transformasjonsledelsen gjelder faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, det vil si mindre autonomi, der gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse.

Dette må derfor ses i sammenheng med elementer fra positivt lederskap. Positivt lederskap legger mer vekt på selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse samt kreativitetsledelse.

3.2.3 Implikasjoner av funnene

De lave sammenhengene mellom lederens personlighet og opplevd transformasjonsledelse hos de underordnede kan indikere at en i større grad må utvide forskningen fra lederens personlige egenskaper til å innbefatte situasjonsvariabler, og at ledelsesforskningen bør fokusere mer på prosesser enn på egenskaper. Funnene viste også at transaksjonsledelse ble

evaluert positivt, men ikke i samme grad som transformasjonsledelse. Velfungerende ledere vil måtte ha innslag av atferd fra begge lederstiler, med varierende sammensetning i følge (Strand:2001).

Passiv ledelse innebærer at lederen ikke tar det ansvaret som ligger i lederposisjonen på alvor, og de negative funnene omkring passiv ledelse er urovekkende. En sammenheng med opplevd lederpassivitet og lavere jobbmotivasjon og utbrenthet kan i ytterste konsekvens bety at slik ledelse innebærer å miste gode arbeidstakere til andre mer attraktive arbeidsplasser.

(Skogstad, Einarsen, mfl:2007) hevder at passiv ledelse kan klassifiseres som en destruktiv lederform. I studien vises en systematisk sammenheng mellom lederpassivitet og en rekke stressfaktorer på arbeidsplassen, mobbing og psykisk ubehag. Dette vet en igjen kan lede til langvarig sykemelding. Vi vil måtte anta hvis den studerte organisasjonen hadde en leder som ikke tok ansvar og unngikk situasjoner som skulle løses ville dette føre til frustrasjon fra de ansatte. Dette vil igjen måtte gå utover den nødvendige samhandlingen mellom leder og ansatte.

3.3 Motivasjon

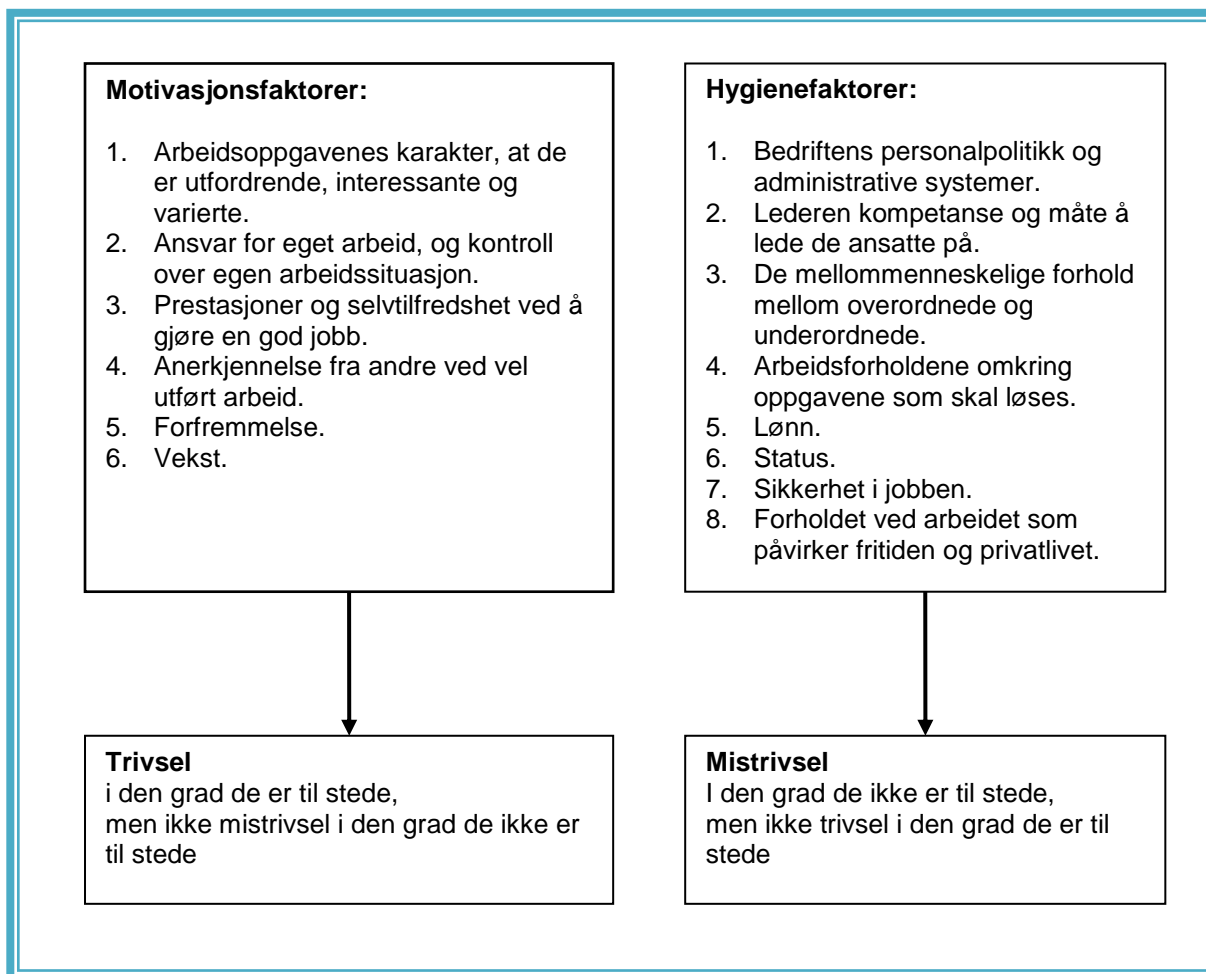
Det finnes en rekke ulike motivasjonsteorier. Overordnet kan en dele disse inn i behavioristiske, kognitive, konstruktivistiske og sosiokulturelle teorier.

Som teoribakgrunn velger vi å benytte Hertzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Årsaken til dette er at det til tross for kulturelle forskjeller er en klar tendens til at ansatte kopler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene og mistriivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene i følge (Grønhaug:2001).

Ved å behandle behovsteori og forventningsteori vil en klarlegge hva som er de viktigste forutsetninger for å motivere medarbeidere. Motivasjon og inspirasjon er to sentrale størrelser i forhold til transformasjonsledelse. Det sies ofte at lederens viktigste rolle er å motivere medarbeiderne.

I forståelsen av motivasjon her legger vi til grunn at verken ledere eller andre kan få et annet menneske motivert.

Derimot kan en skape forutsetninger for motivasjon. Der har både ledere og ansatte et stort ansvar og gode muligheter for å skape en motiverende kultur. Videre er det viktig å kunne leve med at en tidvis er lei og lite motivert. Mennesker som derimot er langvarige umotivert kan være farlig på lengre sikt.



Figur 9 Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer Kilde: (Bakka mfl:2004)

Konklusjonen av studiene til Hertzberg var at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det innebærer at hvis en gjorde noe med forhold som gjorde de ansatte utilfreds, så var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfreds og motivert i følge (Gønhaug:2001). Ansattes tilfredshet, som figuren viser, er sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistrivsel i arbeidet derimot ses opp mot hvordan arbeidsmiljøet er og hvordan de ansatte blir behandlet. Fokus sett i et ledelsesperspektiv vil være å se på hygienefaktorene ut fra valgte problemstillinger. Videre legger vi til grunn at mistrivsel blant ansatte genererer sykefravær. Det som er klart er at motivasjon og prestasjon henger nøye sammen. Coaching er blitt en stor industri etter hvert. Noen vil hevde at det ikke er lederens oppgave å motivere de ansatte. Dette hevder blant annet Jarl Endre Egeland, bedriftsrådgiver og salgssjef i Profiles Nordic. Begrunnelsen er at alle mennesker i utgangspunktet er like motiverte. Vi er ikke enige i denne konklusjonen. Det er riktig at de nok er like motiverte når de kommer, men i transformasjonen etter de har startet i organisasjonen kan mye skje som forringer motivasjonen som i utgangspunktet var der.

Denne delen vil omhandle ulike teorier knyttet opp mot det å fremme motivasjon. Den vil ta for seg ulike incitament, gruppeatferd og selvstyrte arbeidsgrupper. Det siste knyttes opp mot selvledelse som er tidligere beskrevet i oppgaven.

Med incitament menes de drivkreftene som får oss til å handle på en bestemt måte. Dette må derfor ses på som en del av motivasjonsbegrepet. Disse kan igjen være av svært forskjellig karakter og en skiller dette i fire hovedgrupper:

1. Tvang
2. Normative
3. Inherente
4. Materielle

Tvang er ikke å anbefale for å fremme motivasjonen. Tvang er med på å fremme motstand. I ledelsesutøving vil dette være med å bidra sterkt til å hemme ansvar, initiativ og fantasi. Dette vil således være i strid med målsetningen å fremme selvledelse.

Normative omfatter drivkreftene om å tilhøre en gruppe og de drivkreftene som kommer fra vurderinger, normer og idealer. Disse deles igjen gjerne inn i omgivelsesavhengige og individavhengige idealer. Skal de individavhengige idealer til en viss grad være oppfylt, bør organisasjonen ha følgende fokus:

1. Organisasjonens mål må være formet slik at de appellerer til de ansatte.
2. Organisasjonen må bestrebe seg etter å ha god dialog med de ansattes erfaringer.
3. Individene må se sitt arbeid som et viktig bidrag til å nå de overordnede målene.

Inherente incitament er der hvor arbeideren utfører en prestasjon fordi en regner opplevelsen av prestasjonen som en belønning i seg selv. Dette er en indre motivasjon som en må bestrebe seg på å fremkalle hos de ansatte.

Materielle goder kan være lønnsøkning, bonuser, provisjoner, stipender og liknende.

Enhver organisasjon ønsker seg lojale, engasjerte medarbeidere med sterke bånd til organisasjonen. Hvordan kan en oppnå dette? En vil selvsagt ikke kunne oppnå dette i sin

helhet grunnet individets egenart, men en kan gjøre svært mye ved å være seg bevisst hvordan en bruker personlige motivasjonsstrategier. I flere yrkesgrupper er det liten tvil om at ytre motivasjonsteorier ikke er egnede. Det kan egne seg der oppgavene er trivielle, enkle og standardiserte. Dette er bra for kvantitet, men ikke kvalitet og vil således kreve stor grad av kvalitetskontroll.

3.3.1 McGregors teori X og teori Y

Teori X:

Antar at de ansatte misliker jobben, unngår ansvar og er opptatt av jobbsikkerhet. Videre er de late og smarte opportuniste. Hovedutfordringen vil da være å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Dette gjøres ved kontinuerlig overvåkning, ekstra belønning eller økning i ressursene for å oppnå ønsket resultat. Dette er en lederutøvelse som er tuftet på å fremme ytre motivasjon.

Teori Y:

Antar at de ansatte er tilfreds, finner glede ved jobben og at den gir mening. At de er lojale, engasjerte og involverte. Hovedutfordringen vil være å styrke de sosiale og psykologiske bånd gjennom kollektive belønningssystemer, utvikling av de ansattes ferdigheter, delegering av ansvar og stor grad av autonomi. Dette oppnås med forpliktelsesorientert involvering. Denne teorien skal fremme indre motivasjon. (Douglas McGregor:1960)

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/>.

For å fremme dette er det viktig med feedback og jobba autonomi. En ca. ett år gammel oversiktsanalyse av til sammen mer enn 250.000 kilder underbygger dette (Journal of Applied Psychology, 2007, nr. 5). Dette er blant de viktigste kildene til indre motivasjon, hvordan redusere jobbstress og utmattelse i forbindelse med jobben, i tillegg til å være positivt relatert i forhold til arbeidsprestasjoner og medarbeidertilfredshet.

I en annen studie (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2007, nr. 2) sammenlignes ansatte med ytre og indre motivasjonsorientering. Studien viser at de med ytre motivasjonsorientering har mindre positive jobbopplevelser i form av lavere tilfredshet, kortlivet tilfredshet ved og nå mål, lavere livslykke og tilfredshet med livet og at de er mindre dedikerte og engasjerte. De har videre høyere emosjonell utmattelse, høyere turnover og de opplever mer konflikt mellom jobb og familie. Dette vil være faktorer som igjen vil kunne bidra til økt sykefravær.

De som ledes gjennom teori Y må antas har større jobbtildfredshet og mindre fravær, enn en leder som er forutinntatt hva angår de ansatte holdninger og motivasjon for å arbeide.

3.3.2 Indre motivasjon som pådriver

Når handlinger et ytre motiverte er grunnlaget for handlingen at en gjør noe som er forventet av han eller henne, eller oppnår noe som han eller hun anser som belønnede, som et styrket selvbilde eller ros fra andre. Ytre motiverte handlinger ses derfor på som noe en utfører for å oppnå "noe". Indre motiverte handlinger er atferd som utføres for egen del, og der personen ikke har til hensikt å oppnå noe annet enn at handlingen skal utføres (Håkonsen:2009:94).

New public management var svært populært å benytte blant ledere fra 80-tallet. Dette er en teori som handler om effektiviteten innenfor offentlig sektor og kontrollen myndighetene har. En sentral hypotese innenfor *New Public Management* er at mer markedsorientering innenfor offentlig sektor vil lede til et mer kostnadseffektivt tilbud av offentlige goder uten at dette vil ha negative bieffekter i forhold til andre mål og vurderinger. For å få dette til, krever det som beskrevet tidligere i oppgaven elementer som ikke er til gunst med tanke på å fremme indre motivasjon. Altså kontroll og overvåking.

Denne modellen vil kunne være formålstjenlig for bedrifter som skal tjene mest mulig penger, men er tvilsom i forhold til for eksempel offentlig sektor og selvledelse. Årsakene til dette er at målene i det offentlige vil være langt mer flertydelige og vanskelig kan måles. Videre vil det kunne bidra til målkonflikter og kontrollbyråkrati. Offentlig sektor er tildels utsatt i dag nettopp for dette.

Lederens utfordringer vil da være å fremme indre motivasjon. Dette er utvilsomt en stor utfordring ledere står overfor i dag. For å lykkes må ledere ha den kompetansen som er nødvendig for å kunne møte kunnskapssamfunnet og en mer mangfoldig gruppe ansatte. For det andre må ledelsen ha kunnskap om sterke og svake sider ved sin egen virksomhet, om hvilke tiltak som kan føre til forbedring, og tilgang til et godt støtte- og veiledningsapparat. For det tredje må organisasjonen selv utvikle en kultur for kontinuerlig læring og utvikling (stortingsmelding nr 30 2003-2004). Skal ledere evne å få til det siste krever det stor kunnskap og fokus på samhandling med de ansatte. Analyser konkluderer med at indre belønning knyttet til selvkontroll og trivsel i jobben i hovedsak er viktigere enn å maksimere for eksempel lønn. Man finner også en klar, positiv sammenheng mellom tilfredshet på jobben og god helse, men ikke tilsvarende for lønn og god helse i følge (Colbjørnsen et al :2001).

3.3.3 Forutsetninger for å motivere medarbeidere

Det finnes en rekke teorier på dette området. Vi velger å begrense oss til teori hvor empirisk forskning kan peke på det grunnleggende for at organisasjoner og dets ledere skal kunne motivere sine medarbeidere.

Behovsteorien er mest kjent der Maslow lanserer sine fem grunnleggende behov. Denne benyttes ofte i pedagogikken og organisasjonsteori. De fem hovedelementene består i:

- 1) Fysiologiske behov som sult, tørst søvn osv
- 2) Sikkerhetsbehov som omfatter både fysisk og følelsesmessig sikkerhet.
- 3) Sosiale behov, for eksempel vennskap, tilhørighet i sosiale grupper
- 4) Behov for anerkjennelse, status prestisje
- 5) Behov for selvrealisering.

Maslow antar videre at dette er hierarkisk oppbygd, hvor 1) er nederst osv. Logikken i dette er at behov på høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere trinn er oppfylt. Dette betyr ikke at forholdet mellom de ulike behov for hvert enkelt menneske trenger å være slik. For eksempel kan behovet for prestisje og status være så dominerende at det går utover tilfredsstillelsen av andre behov. Dette må heller ikke tolkes som at et behov må være fullt ut tilfredstilt før en ”rykker” opp til neste nivå.

Maslows behovsnivå	Organisasjonsmessige Faktorer som motiverer	Behovstilfredsstillelse
Fysiologiske behov	- Lønn - Arbeidstidsbestemmelser	Materielle goder. Balanse mellom arbeid og fritid
Sikkerhetsbehov	Arbeidsforhold	Fast ansettelse Sikker arbeidsplass
Sosiale behov	- Arbeidsgrupper - Medarbeiderorientert ledelse	Tilhørighet
Behov for anerkjennelse	- Tilbakemelding på arbeid - Tittel og posisjon	Status og prestisje
Behov for selvrealisering	- Utfordrende oppgaver - Mulighet til kreativitet	Personlig utvikling Avansement Gleden av å prestere

Tabell 4 Sammenheng mellom Maslows behovsteori og organisasjonsmessige faktorer som motiverer. (Mitchell & Larson i Kaufmann & Kaufmann, 1998:71)

Teoriene til Maslov har imidlertid vært kritisert for at de er upresist formulert slik at det er uklart hva som ligger i dem, og at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (Kaufmann 1990).

David McClellands ser derimot ut til å nyte størst respekt i dag (House & Aditya:1997).

Han beskriver i hovedsak 3 typer motiverende behov:

- Prestasjonen motivasjon (n-ACH)
- Myndighet/power motivasjon (n-POW)
- Tilknytning motivasjon (n-afill)

Disse behovene er funnet i varierende grad i alle arbeidere og ledere, og denne blandingen av motiverende behov karakteriserer en persons eller lederens stil og oppførsel, både når det gjelder å være motivert, og i ledelse og motivasjon i forhold til andre. Folk flest viser en kombinasjon av disse punktene.

Achievement-motiverte mennesker kan bli ryggraden i de fleste organisasjoner, men hva kan sies om deres potensial som ledere?

Når de blir forfremmet og når deres suksess ikke bare avhenger av eget arbeid, men av aktivitetene til andre, kan de bli mindre effektive. Siden de er svært jobb-orientert og innehar stor arbeidskapasitet har de en tendens til å forvente at andre skal gjøre det samme. Som et resultat av at de ofte mangler **menneskelige ferdigheter** og **tålmodighet** som er nødvendig for å være effektive ledere av folk som er kompetente, men har et høyere behov for tilhørighet enn dem selv gjør. I denne situasjonen frustreres de og kan være til hinder for ansatte med formål å utnytte deres potensial i følge McClellands.

Mens prestasjonsmotiverte folk trengs i organisasjoner, er det ikke alltid de blir de beste lederne dersom de ikke utvikler sine **menneskelige ferdigheter**. Å være en god produsent er ikke tilstrekkelig for å være en effektiv leder. McClelland's begrep *prestasjonsmotivasjon* er også knyttet til Herzberg motivasjon-hygiene teori. Personer med høye prestasjoner finner motivasjon i jobben i seg selv.

Achievement-motiverte folk ønsker tilbakemelding. De vil vite hvor godt de gjør det på jobben. På den annen side er folk med lave prestasjoner og motivasjon mer bekymret for miljøet. De vil vite hvordan folk føler for dem, heller enn hvor godt de gjør.

Sett opp mot oppgavens problemstilling er tilbakemeldinger og "bli sett" to setninger som går igjen som viktig i arbeidshverdagen. Refleksjoner om hva dette egentlig innebærer drøftes senere i oppgaven.

3.3.4 Menneskelige ferdigheter som leder

I den benyttede teorien er menneskelige ferdigheter et sentralt tema. Spørsmålet blir da om dette er noe som kan læres, eller om det er noe en har eller ikke har? Atferdsteori er også avgjørende for å være bevisst på hvordan ens egen atferd påvirker miljøet rundt deg. Dette er selvsagt spesielt viktig for en leder hvor formål er å få en hel organisasjon til å fungere sammen. Grovt sett kan en si at det er seks viktige punkter en leder bør ha som fokus:

1. Utvikle tillit, åpenhet og trygghet, samt skape en utmerket relasjon til den som blir ledet. Bygge på emosjonell intelligens.

2. Stille relevante spørsmål og lytte aktivt. Bruke intuisjon og også lytte etter det som ikke blir sagt.

3. Antyde handlingsalternativer. Ikke gi råd.

4. Oppfordre til handling og etterspørre resultater. Støtte og utfordre til positive mestringsopplevelser. Forsterke den gode troen på å lykkes. Bygge på pygmalioneffekten som handler om hvordan forventninger om atferd hos oss selv eller andre, faktisk kan føre til forventet atferd.

5. Gi konstruktiv tilbakemelding, og la individet lære av egne erfaringer.

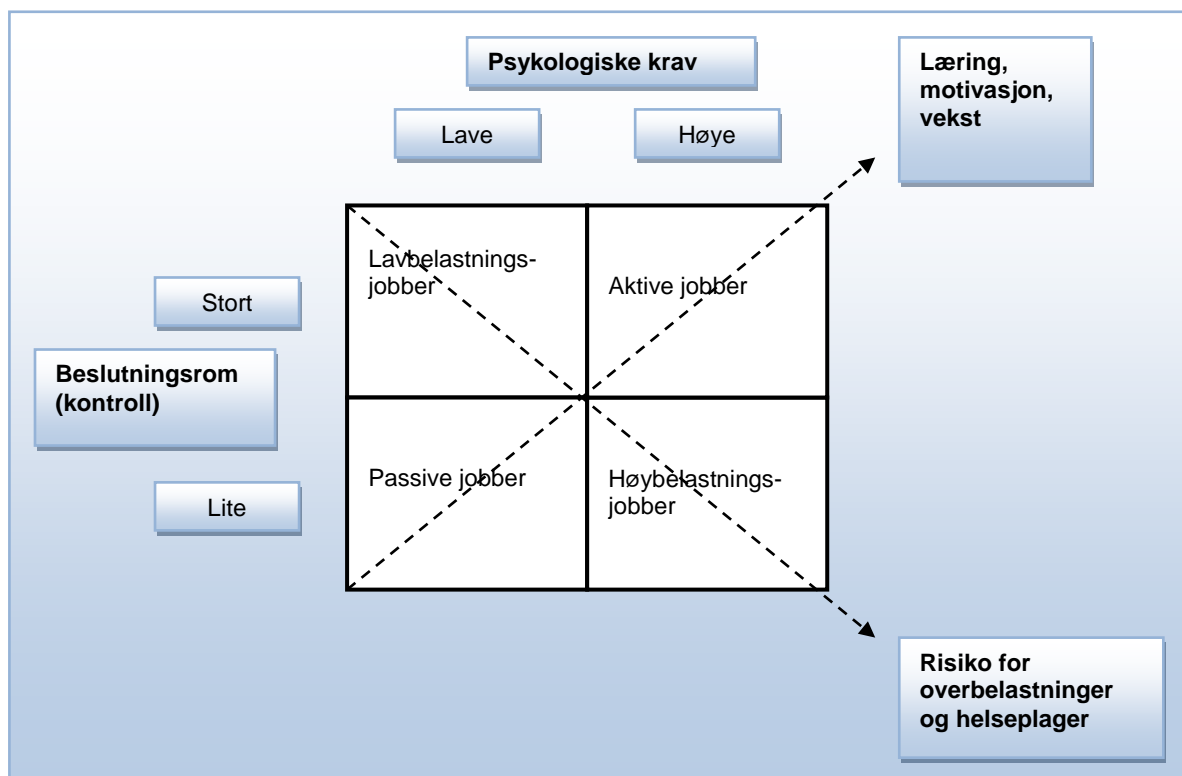
6. Gi anerkjennelse og bidra til å utvikle selvtillit.

Hvis en leder er bevisst på dette vil en måtte anta at de ansatte blir mer motivert for arbeidet sitt. Pygmalioneffekten er en faktor. Dette handler om å møte de ansatte med en forventning at de kan løse oppgavene som er påkrevd. Hvis en møter folk og ikke har forventninger til dem, vil en måtte anta at resultatet blir dårligere.

Dette betyr at dine positive forventninger til medarbeidernes innsats får det beste frem i dem, og dermed bekreftes dine positive forventninger. Den samme mekanismen gjelder også negative forventninger, så dersom du forventer problemer, øker du sjansen for at de oppstår (kilde: <http://www.ledernet.no/id/34906.0>).

3.3.5 Karaseks jobbstressmodell

En meget kjent, og etter hvert veldokumentert, modell som omhandler jobbkrav er R. Karaseks (1979) krav-kontroll modell (Demand-Control Model). Det sentrale i denne modellen er ikke at høye krav er negativt for helsen. I følge modellen vil det først være en belastning hvis forholdet mellom krav og kontroll over egen arbeidssituasjon og arbeidshverdag er i ubalanse. En ansatt kan tolerere høy grad av krav dersom kontrollen er tilsvarende god – en kombinasjon som kan gi vekst hos ansatte. Med jobbkontroll menes den ansattes subjektive opplevelse av kontroll over fremgangsmåter, tempo, samarbeidspartnere samt mulighet til å påvirke beslutninger og bruke egne ferdigheter. Det er i den senere tid tilkommet enda en viktig variabel, nemlig sosial støtte hos leder og de øvrige ansatte. Dette må i det videre arbeidet ses på som en meget viktig størrelse. Vi hører stadig historier om personer som er blitt utstøtt fra sin arbeidsplass. En kan forenklet si at de som opplever sosial støtte vil i mindre grad oppleve press med høye krav. Altså vil sosial støtte fungere som en ”støtdemper” i forhold til høye krav.



Figur 10 Krav-kontroll-modellen Karaseks (Kilde: Netterstrøm:2002).

Kontroll handler om det Karaseks og Theorell kaller ”decision latitude”, det vil si den ansattes mulighet til å ta beslutninger eller ens opplevelse av kontroll over situasjonen. Kontroll over situasjonen kan ses som grad av beslutningsrom. Dermed er det når kravene overstiger kontrollen over beslutninger, at det oppstår risiko for helseplager og sykefravær. I vår oppgave avgrensers vi det som kan tillegges lederen. *Sosial støtte* omhandler i denne modellen lederens sosiale støtte. Dette innebærer at leder bryr seg, er oppmerksom, hjelper til med å få arbeidet gjort og bidrar til godt teamarbeid. Videre er det viktig med god kollegastøtte som utdypes med at kollegaer er vennlig innstilt, hjelpsomme, personlige interesserte og kompetente (Karasek & Theorell:1990). *Krav* i denne modellen defineres som forventninger fra omgivelsene (Levi mfl.:2000). Krav må ikke forstås som et entydig negativt ladet ord. Det kan ha både positiv og negativ effekt. Så lenge kravene er håndterlige vil de kunne ha positiv effekt, virke stimulerende i forhold til utfordringer. Det vil være negativt hvis de overstiger et uhåndterlig nivå i følge(de Jonge & Dormann:2003). Videre er det selvsagt negativt hvis de ansatte ikke møtes med noen krav eller forventninger.

3.3.6 Forventninger

Forventninger er årsaker til mang en skuffelse. ”Det var ikke som forventet” er nok et utsagn de fleste har hørt ved flere anledninger. Det er derfor viktig å avklare hva som ligger i en forventning, og da knytte dette opp mot arbeidslivet. VIE-teoriene (forventningsteorier) er blant de meste brukte i forhold til motivasjonsteorier i organisasjonssammenheng. Det er flere teorier som hører inn under dette, men samtlige har sin opprinnelse i Vrooms arbeid om arbeidsmotivasjon (Vroom:1964). Det sentrale i dette arbeidet er at menneskelig atferd er en funksjon av bevisste valg mellom ulike handlingsalternativer. Essensen er at en velger et handlingsalternativ i nåtid, med utgangspunkt i forventninger om hva fremtiden bringer. Imidlertid bygger modellen på noen problematiske forutsetninger. Den viktigste og mest omtalte henger sammen med at mennesket har begrenset kapasitet til å bearbeide informasjon. I Følge (Miller:1956) viste han at menneskers evne til dette begrenses seg til ca. 7 informasjonsbiter, pluss/minus 2. Dette innebærer at antall alternativer som lar seg sammenligne er sterkt begrenset.

Som leder er det viktig å kommunisere forventningene en har til de ansatte og også seg selv. Dette for å unngå et unødvendig høyt forventningsgap. Dette gjelder både de kortsiktige og de langsiktige. Videre er det viktig at ansatte er kjent med hvordan lønssystem og bedriftens

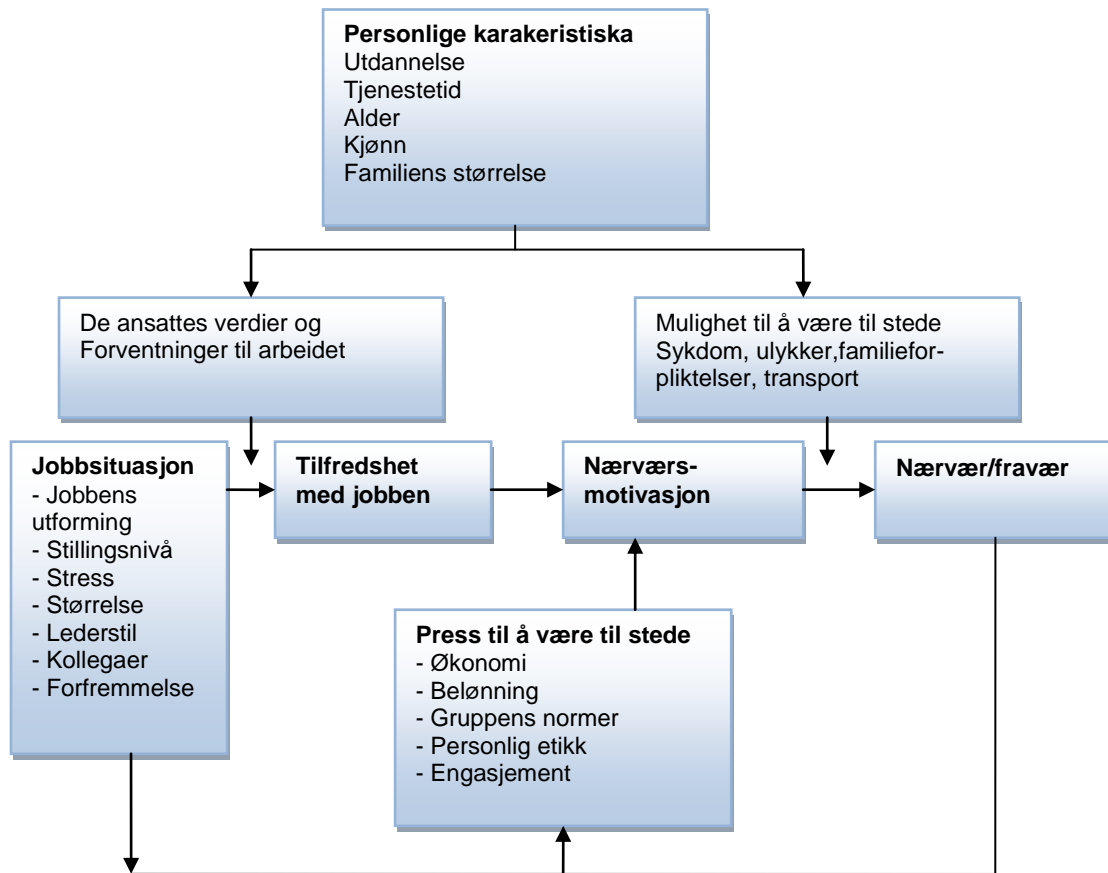
policy er når det gjelder personalpolitikken. Antakelser på dette område vil være at en leder som prøver å forholde seg likt til de ansatte i personalpolitikken, i den grad det er mulig, og utfører den innenfor et ytre rammeverk som de ansatte er kjent med vil dette være med å tette noe av forventningsgapet. En vil måtte anta at der forventningsgapet mellom ledere og ansatte er på et minimum vil det være mindre sannsynlig at det oppstår skuffelse og negativ energi hos de ansatte.

3.4 Teorier om årsaker til sykefravær

Det finnes ulike studier tidligere som har tatt for seg årsaken til sykefraværet. Disse er ikke ensidig i sine konklusjoner. Det har i stor grad vært fokusering på enkeltfaktorer, noe også vi i forhold til avgrensningen av oppgaven studerer, altså hva ledelsen har å si for sykefraværet.

Vi vet det er flere sammensatte elementer som har betydning for fravær og at det er en kompleks problemstilling. Hypotesen om jobbtilfredshet som primærårsak til fravær har vært gjenstand for mye oppmerksomhet. I dette ligger enkeltfaktorer som verdisetting, kommunikasjon, kolleger, goder, arbeidsbetingelser, motivasjon og ledelse, for å nevne noen. Også denne oppgaven omhandler dette. Det ser likevel ikke ut til være en klar sammenheng mellom jobbtilfredshet og fravær (Einarsen & Skogstad 2000:325). Mens noen rapporter viser en viss sammenheng, viser andre igjen ingen sammenheng. Konklusjonen som kan trekkes er at denne sammenhengen er svak i følge (Schulze:1998). En vanlig antakelse er at tilfredshet med jobben påvirker fravær.

Ifølge (Steers & Rhodes:1978) kan fravær like gjerne påvirke forhold ved arbeidet og arbeidsmiljøet, som igjen vil kunne påvirke jobbtilfredshet. En kompleks fraværsmoell kan skisseres med følgende figur:



Figur 11 Steers & Rhodes fraværsmøll 1978, referert i Haukedal, 2004

I følge (Steers & Rhodes:1978) kan en arbeidstakers nærvær eller fravær ses som en funksjon av to hovedfaktorer: Motivasjon for å gå på arbeid, og muligheten for å gå på arbeid, herunder personens helsetilstand. Det fremheves altså at det er en kombinasjon av ens faktiske muligheter til å være på jobb eller utføre jobben kombinert med ens motivasjon for å gå på arbeid. Hva som antas å motivere er beskrevet tidligere i oppgaven. Jobbtilfredshet må ses i sammenheng med motivasjon. Det er noe som oppstår i møtet mellom forholdet til arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette har med den enkeltes forventninger og verdier, noe som igjen vil være avhengig av individuelle egenskaper og kjennetegn.

Kritikken mot denne modellen har vært at den ikke i tilstrekkelig grad får frem den beslutning den enkelte må ta. De faktorer som påvirkes av denne beslutningen ligger delvis utenfor den ansattes kontroll, og vil delvis være avhengig av den ansattes tanker, holdninger og verdier i følge (Bjørvik & Haukedal:1998). I norsk fraværslitteratur har det vært vanlig å skille mellom

fire typer forhold som tenkes påvirke arbeidstakers beslutning om å gå på jobb eller ikke med en gitt helsetilstand. (Nyrtrø:1995).

1. **Positive nærværsfaktorer.** Med dette menes forhold ved bedriften og arbeidet som gjør at arbeidstaker får lyst til å gå på jobb. Eksempel her kan være stimulerende arbeidsoppgaver, eller hyggelige kollegaer.
2. **Negative nærværsfaktorer.** Her kan det være elementer som ”tvinger” arbeidstaker til å gå på jobb i frykt for ledelsen eller kollegaers oppfatning av fraværet. Redsel for å miste jobben etc.
3. **Positive fraværsfaktorer.** Dette dreier seg ofte om forhold som ligger utenfor jobb. For eksempel å ta vare på egen helse eller omsorgsarbeid i familien.
4. **Negative fraværsfaktorer.** Kan være forhold i bedriften som gjør at arbeidstaker er sykemeldt. For eksempel konflikter med ledelsen (ibid).

Det er altså noen forhold som gjør at vi går på jobb selv om vi kunne vært hjemme, og motsatt. Det er i dette ”sorte hullet” vi belyser ledelse og utøving av ledelse som et element som vil kunne gjøre at fraværet blir mindre. Reduksjon av sykefravær vil en gjennom administrative tiltak kunne se resultater av ganske fort i form av kontrolltiltak. I følge (Nyrtrø: 1995) vil imidlertid dette være en kortsiktig strategi. Arbeidstakere opplever tre typer press for å gå på jobb(ibid), selv om de burde vært hjemme. Dette er *sanksjonspress*, *moralsk press* og *uunnværlighetspress*. Moralsk press handler om den indre uroen du får i forhold til samvittighetskvaler av å være borte fra jobb. Denne vil selvsagt variere fra person til person i kraft. Det er ikke sagt at en skal kaste administrative tiltak og kontroll på båten. Men utfordringen blir å finne en fornuftig balanse mellom kontrolltiltak og de tiltak som øker de positive nærværsfaktorene.

Vurderingen som den ansatte gjør selv i slike tilfeller er viktig. En vil med å være borte hele dagen i stedet for deler av dagen oppleve mindre sanksjonspress. Dette nevner også en av informantene senere i oppgaven. Altså kan en anta at sanksjonspresset fra kollegaer blir sterkt redusert hvis en er borte hele dager i stedet for å måtte forlate arbeidsplassen etter halv dag.

Tiltak mot reduksjon av langvarige sykemeldte vil være et viktig fokusområde. En vet at jo lengre en er borte fra arbeid er det vanskeligere å komme tilbake. Her spiller ledelsen en meget viktig rolle. Formålet med godt lederskap er selvsagt å hindre at ansatte er sykemeldte i

det hele tatt, men det vil neppe være en realitet i praksis. En rekke studier har vist at bedrifter gjennomgående har liten oppfølging av ansatte i lengre sykefravær. Ofte anser en det som ikke sitt ansvar etter arbeidsgiverperioden på 16 dager er utløpt. En vil da relativt raskt miste kontakten med den sykemeldte og terskelen for å komme tilbake vil bli større. Det er derfor viktig å etablere et system for sosial integrering, overføring av informasjon fra arbeidsplassen til den sykemeldte som noen viktige tiltak. Dette er et ledelsesansvar. Det som er meget viktig er at arbeidstaker har tillitt til og ikke opplever dette som kontrollmekanismer og overvåking.

3.4.1 Arbeidsmoral

Dette er et punkt som er svært omstridt å diskutere i det offentlige rom, men er et sentralt tema. Hva ligger i dette begrepet? Når en snakker om dette begrepet tenker en først og fremst på arbeidstakere og ikke ledere. Det er viktig at en fokuserer på arbeidsmoral blant lederne også. Ledere skal gå foran som et godt eksempel og vise vei. En undersøkelse i Aftenposten publisert 15.10.10 svarer 1 av 2 at en tror arbeidsmoralen er blitt dårligere. Sentrale parter i arbeidslivet som LO vil ikke være med å diskutere dette temaet engang.

Nær halvparten av de spurte mener arbeidsmoralen har blitt dårligere de siste ti årene.

Litt over 40 prosent mener den er omtrent som før.

Det viser en spørreundersøkelse Respons Analyse AS har gjort for Aftenposten og de andre avisene i Media Norge-konsernet. Ett utslag av dårlig arbeidsmoral kan være høyere sykefravær, selv om helsen er den samme som før.

LO-leder Roar Flåthen forklarer resultatet med dekningen i aviser, radio og TV.

«Resultatet er trolig påvirket av mediernes fokus på sykefraværet. Jeg kan ikke se hvor de som eventuelt har fått dårligere arbeidsmoral finnes. Dessuten motbeviser høy norsk produktivitet at det er slik», skriver han i en e-post til Aftenposten. (kilde: Aftenposten 15.10.10)

Det kan være problematisk at en ikke kan ha en god debatt om dette temaet. En må anta at arbeidsmoral hos den enkelte er med på å bidra til lavt/høyt sykefravær. Med innslag av og fokus på selvledelse og positivt lederskap vil en anta at de ansatte oppnå større ansvarsfølelse og lojalitet til arbeidsplassen. Som nyansatt leder ved en skole kom jeg i snakk med en assistent ansatt i skolen på personalrommet. Hun gjorde det veldig klart at det var viktig for henne å føle seg verdisatt på lik linje med lærerne. Det var en opplevelse hun så langt hadde hatt i jobben og håpte ville videreføres med meg som leder. Videre gjorde hun det klart at hvis

hun ikke hadde følt det slik så ”giddet hun ikke mer”. Er dette dårlig arbeidsmoral? Vi vil si nei. Dette gjenspeiler ærlighet og er i tråd med positivt lederskap at de ansatte føler og opplever seg verdsatt og er ærlige. Arbeidsmoralen til den ansatte vil en måtte anta spiller inn på hvorvidt en er mye borte fra jobb eller ikke. Når det gjelder lav arbeidsmoral vil en videre anta at dette gir seg utslag i hyppige korttidsfravær.

3.4.2 Fraværskultur

Det er vanskelig å drive forskning på dette område med formål å få frem data som generaliseres i kvalitativ forskning. Elementer som demografiske forhold, helsemessige forhold, forhold på arbeidsmarkedet, endringer i regelverk, administrative forhold, rusmisbruk, konflikter etc. vil være faktorer som påvirker sykefraværet.

Flere studier har sett på forholdet mellom følelsen av tilhørighet i bedriften og fravær. Mastekaasa (1991) finner at ansatte med lav tilhørighet i bedriften (målt utfra spørsmål som om en er stolt over å jobbe i, om en er villig til å gjøre en ekstra innsats for og om en føler tilknytning til bedriften) har fravær dobbelt så ofte som personer med høy tilhørighet. Drago og Wooden (1992) finner at ansatte som jobber tett sammen har lavt fravær, forutsatt at jobbtilfredsheten er høy. Flere andre undersøkelser underbygger at fravær påvirkes av hvor sterkt den enkelte er tilknyttet arbeidsplassen. Resultatene er imidlertid ikke entydige, og det oppstår ofte problemer med å skille effekten av holdninger fra andre faktorer som arbeidsmiljø eller forskjeller i helsetilstand. Et annet metodisk problem er at holdninger kan tilpasses det faktiske atferdsmønsteret, det vil si at en legitimerer sitt eget fravær ved å tilpasse egne holdninger til dette. Dessuten kan det være slik at personer som i utgangspunktet har lite fravær er nærmere knyttet til arbeidsplassen sin, som igjen gir lavere fravær. Årsaksretningene er altså ikke klare og entydige. (kilde: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2000/nou-2000-27/6/8.html?id=361591>)

Dette er interessant forskning sett i lys av positivt lederskap og selvledelse. En må anta hvis en i stor grad kan lede seg selv gjennom arbeidshverdagen vil dette bidra til større tilhørighet til organisasjonen og medvirke til større ansvarsfølelse. Hva som er akseptabel kultur og atferd på arbeidsplassen i forhold til ansvar – og ansvarsfraskrivelse er det leder som bør sette standard for. Dette gjøres med å korrigere negativ utvikling i en tidlig fase.

Forskning som er utført på dette område styrker vår tese at ledelsesutøving og sykefravær henger sammen. Det viser en sammenheng mellom sykefravær og arbeidsmoral, men bare i organisasjoner som fortjener det ifølge Kuvaas som er professor ved handelshøgskolen i BI. Kortidsfraværet kan ha sammenheng med dårlig ledelse og organisering. I følge en undersøkelse i en av de metodisk best gjennomførte studiene av sykefravær, ble en offentlig organisasjon i USA med over 12 000 ansatte fordelt på 115 ulike enheter, undersøkt over seks år.

Hensikten med studien var å undersøke i hvilken grad det lokale arbeidsmarkedet kunne forklare korttidsfraværet i de ulike enhetene, for å teste hypotesen om at et stramt arbeidsmarked fører til økt sykefravær fordi medarbeiderne da i mindre grad vil skjerpe seg og ikke være borte fra jobben uten grunn – altså synkende arbeidsmoral.

Siden jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse neppe har noen relevant genetisk komponent, og slike holdninger i det alt vesentligste blir bestemt av hvordan medarbeiderne blir behandlet, er det naturlig å konkludere med at lav arbeidsmoral kan forklare sykefravær i organisasjoner som fortjener det. Samtidig tyder omfattende forskning på organisasjonsforpliktelse på at i den grad arbeidsmoralen er synkende, er det fordi mange organisasjoner ikke gjør seg fortjent til lojale og oppofrende medarbeidere ifølge Kuvaas.

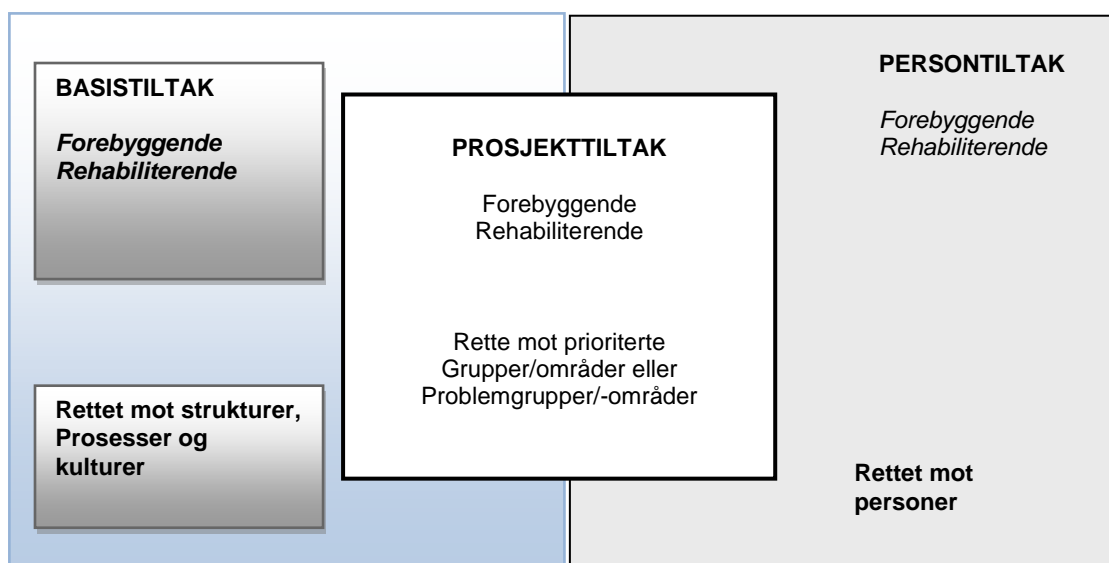
Denne omfattende studien støtter en påstand mange kjenner seg igjen i, nemlig at det handler om å skape gode arbeidsplasser. Hva er så en god arbeidsplass? Litt forenklet handler det om god ledelse og organisering og tilrettelegging for motiverende arbeidsoppgaver. Førstnevnte dreier seg i hovedsak om redelige ledere som ser hver enkelt medarbeiders individuelle behov. Tilrettelegging for motiverende arbeidsoppgaver er om mulig enda enklere. En nylig publisert oversiktsanalyse av 219 625 arbeidstagere fra nesten hele verden viser at medarbeidere som opplever å ha selvbestemmelse i jobben er mer tilfredse med jobben, med ledelsen, med kolleger, med lønnen sin, og med muligheter for avansement, vekst og utvikling. Vi antar derfor at ansatte som har høyere organisasjonsforpliktelse, jobbinvolvement og indre motivasjon og leverer bedre arbeidsprestasjoner, har mindre stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet – og fravær. Dette er vesentlige elementer som er behandlet i oppgavens teoridel. (Kilde:<http://www.bi.no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Sykefravar-som-fortjent->

3.5 Løsninger for å redusere sykefravær

I dette avsnittet er hensikten å se på mulige løsninger med formål å redusere sykefraværet. Med løsning forstås i denne sammenhengen en vellykket tilbakeføring til arbeidet eller arbeidsrelatert aktivitet. Vi vil med bakgrunn av problemstillingen fokusere i større grad på hva leder kan gjøre fremfor alt for å unngå fravær, men også tiltak for tilbakeføring. Allikevel vil dette måtte ses i sammenheng da sykefravær er en kompleks problemstilling. Løsningene er delt opp i tre: basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak. Det er videre viktig å vurdere tiltak ikke bare rettet mot individnivå, men ha en rekke mer system-, prosess- og kulturettede tiltak i virksomheten i følge (Aas:2009)

3.5.1 Forslag til løsning

Å etablere disse er lederens ansvar. For den videre prosess ligger følgende tenking og kan skisseres i følgende figur:



Figur 12 Basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak (Aas:2009)

Løsninger på fraværproblemet har ofte vært lite strukturert. Det innebærer at det i liten grad har vært definert eller kategorisert. Det kan da være vanskelig å finne ”rett” medisin, hvis en ikke har klart for seg hva ”diagnosen” er. Bakgrunnen for å dele dette opp i hhv basistiltak, persontiltak og prosjekttiltak er i følge (Aas:2009) en analyse av alle dokumenter og planer for tolv kommuner med deres arbeid for å finne tiltak mot sykefravær. De har også intervjuet prosjektgruppene i kommunene som har arbeidet med dette.

Basistiltak står sentralt i dette arbeidet. Disse er rettet mot strukturer, prosesser og kulturer i virksomheten som igjen skal danne grunnlag for *personrettede* tiltak. Den tredje kategorien er *prosjekttiltak*, som kan være både basistiltak og persontiltak.

Tre typer tiltak med definisjoner:

Tiltaks –og løsningsteorier

1. Basistiltak

Definisjon: Basistiltak er innsats som er rettet mot virksomhetens strukturer, prosesser og kulturer i den hensikt å forebygge sykefravær eller bringe ansatte tilbake etter sykefravær.

2. Persontiltak

Definisjon: Persontiltak er innsats rettet mot personer i virksomheten i den hensikt å forebygge sykefravær eller bringe ansatte tilbake etter sykefravær.

3. Prosjekttiltak

Definisjon: Prosjekttiltak er basis- og persontiltak organisert som prosjekter rettet mot prioriterte grupper/områder og/eller problemgrupper/områder i virksomheten.

Tabell 4 Tre typer sykefraværstiltak med definisjoner (ibid.)

Å sortere på denne måten kan bidra til en bevisstgjøring om hva tiltakene er rettet mot. I tillegg kan det gi en oversikt over hva som er godt ivaretatt i organisasjonen og hva det ikke er iverksatt tilfredsstillende tiltak overfor. Ledere må antas ofte utfører tiltak *ad hoc* uten å kunne måle effekten av det de gjør. Å skissere løsninger i forhold til hva som er nødvendig vil selvsagt være individuelt avhengig i hvert enkelt tilfelle. Det kan bestå av et vellykket tiltak, men det er ikke sikkert det tiltaket fungerer ved neste korsvei. Ofte må en iverksette et sett av tiltak for å finne løsninger. Det er grunn til å anta at en arbeidstaker som er sykemeldt på grunn av konflikt med ledelsen ikke oppgir dette som årsaken til sykefraværet. Begrunnelsen for det er at arbeidstaker vil kunne frykte for videre karriere i form av dårlige referanser for fremtiden og frykt for at konflikten skal eskalere.

Bør vi skille mer mellom helseplager og fravær? Det kan være nærliggende å gjøre nettopp det. Sykdom bør ikke oppfattes som synonymt til fravær. Utfordringen blir å forstå fraværet.

Vi snakker ikke her om åpenbare årsaker, som brukket fot eller sykdommer og helseplager som ikke defineres som subjektive plager.

3.6 Konfliktbehandling

Som bakgrunn for denne delen fokuserer vi på konflikt mellom ledelse og ansatte. Videre er innfallsvinkelen at det er ledelsen som har et overordnet ansvar for å bidra til å løse konflikten og sette i gang prosesser. Dette må ikke forstås som at arbeidstaker er fritatt fra ansvar. Det må mer enn en part til for å ha konflikt, men det trenger ikke nødvendigvis være mer enn en part for å løse den.

” A man hear what he wants to
hear, and disregard the rest.”

Simon and Garfunkel

Psykolog Jan Atle Andersen har arbeidet med konfliktbehandling på arbeidsplasser siden 1984.

Konflikt defineres som sammenstøt. Sammenstøt er kontakt. Utgangspunktet er at konflikter som løses, styrker tillit og samhold. *De kalles da konstruktive konflikter*. For den enkelte som er i konflikt medfører det nag, bitterhet, sinne, avmakt og lidelse. For organisasjonen er dette destruktivt og svært smittefarlig. Det er derfor særdeles viktig at ledelsen raskt tar tak i konflikten. Destruktive konflikter er ressurser på avveie. ”Mistrivsel” betyr ofte konflikter (Andersen:2004:13).

Lyrikeren Sigmund Mjelve har etter hvert blitt kjent for historien om fluen. Som kjent stanger fluen gjentatte ganger mot det gjennomsiktige vinduet med formål å slippe ut i det fri. Den søker ikke andre metoder for å løse problemet. Problemet er ikke der ute, men tvert om her inne. I stedet for å gå løs på vinduet skal det gå løs på seg *selv* og sin *egen fremgangsmåte*. Det er kjernen i konfliktløsning. En må ikke tro hvis en kritiserer lenge nok og irriterer med lenge nok vil det ta slutt en dag. Slik fungerer det ikke. Konflikter følger normalt gamle mønstre i følge Andersen.

3.6.1 Mulige årsaker til konflikter

Form er vesentlig. Dette omtales også som sentralt under kapitelet om kommunikasjon. En klapp på kinnet kan være et kjærtegn, eller som et slag. Konflikter oppstår ikke fordi vi har ulike meninger, men fordi vi fremmer den på en lite hensiktsmessig (ibid). Årsaker til at konflikter oppstår kan være mange. Det er svært belastende å komme i konflikt med arbeidsgiver. Som oftest vil en ha helt ulike ressurser til rådighet hvis konflikten eskalerer og arbeidsgiver har i form av styringsrett som leder mulighet å sanksjonere på ulike måter. Det kan være ulike goder som blir inndratt, sperre forfremmelse og liknende. Uttrykket *Tale er sølv, taushet er gull* vil kunne være gjeldende i organisasjoner hvor ledelsesutøvingen er slik at det ikke er rom for kritikk eller ubehagelige spørsmål. En leder da med en form for å spre frykt.

I Norge har man ingen undersøkelser som sier hvordan ulike former for ledelse slår direkte ut på sykefraværet. Den tyske doktoren Berthold Stein har på sin side undersøkt tyske arbeidsplasser sett i lys av dette. (Kilde:<http://www.dagsavisen.no/innenriks/article97528.ece>) Stein mener at dårlig ledelse er den største årsaken til fravær ifølge den danske avisen Børsen. Han påpeker at lederen må ha tillit til folk. Noe av det verste sjefen kan gjøre er å mistenke den ansatte for ikke å ha vært syk ved fravær. Lederen bør samtidig gi den ansatte innflytelse over sin egen hverdag slik at det blir meningsfylt å være på jobben. Arbeidsoppgavene bør dessuten være overkommelige slik at de ansatte ikke presses unødvendig. Disse funnene bygger opp under det vi har sett på som viktige elementer under hvordan ledelse bør utøves.

Ledelsens påvirkning på arbeidshelse er stor hvis man tenker på at helse ikke bare er fravær av sykdom, men også tilstedeværelse av motivasjon arbeidslyst og arbeidsglede sier forsker Grimsmo i AFI. Dårlig ledelse kan også gi utslag i mer fysiske lidelser (Dagsavisen 30.03:2004).

BI -Professor Rune J.Sørensen ønsker å rette fokuset på mer ledelse og mindre byråkrati. Offentlig sektor har en klokkeetro på planer og utredninger, prosedyreskriv og omfattende krav til dokumentasjon. Han mener at fravær av ledelse er en viktig årsak til alle de oppslag en leser og hører om i pressen. Presseoppslag kan ofte lede til mer kontroll og rutiner, noe om er vel beskrevet i teorien som lite virkningsfullt hvor formålet er å få motiverte medarbeidere. Når vi bruker mer tid på arbeidsplassen og det blir en stadig viktigere del av livet til folk vil det kunne skapes nye typer konflikter. Dette stiller store krav til lederen.

3.6.2 Vennlighet som strategi

Dette er en verdifull strategi hvis en ønsker å redusere konfliktnivået, men er en krevende øvelse. Tanken bak dette er at en unngår å være forutinntatt og aggressiv i sin væremåte. Ansvarsfraskrivelse er den dypeste årsak til konflikter. Følgende påstand kan høres ut som sunn fornuft, men er en kollektiv løgn: Hvis andre mennesker er vennlige mot meg, så liker jeg dem. Og motsatt sett i lys av uvennlighet (Andersen, 2004:25). Sett ut fra denne forestillingen vil det bety at det er den andre som skal avgjøre om hva jeg synes om personen. Dette innebærer at en gjør seg avhengig av omstendighetene og vil således bestemme hvem jeg skal komme i konflikt med eller ikke. Hvis A er overbevist om at det er B som avgjør hvilken relasjon de skal ha, så blir A avhengig av B. Hvis B har innsikt om dette, så kan han nå bestemme at A skal like han, ved å oppføre seg vennlig. Hvis leder skal utføre konflikthåndtering og tar ansvar for sine følelser og ikke lar seg provosere av provokatøren, men reagerer med *konsekvent* vennlighet, så kommer den andre etter hvert til å like konfliktbehandleren i følge Andersen. Ofte er vår konfliktatferd mønsterpreget i form av sarkasme, ironi og annen uhensiktsmessig opptreden og er blitt automatisk og ubevisst en del av vår ”natur”.

Vi må anta at leders evner til å løse konflikter vil kunne bidra til mindre turbulens på en arbeidsplass som igjen vil lede til mindre fravær. Da er det viktig med konstruktiv struktur og kommunikasjon. Når strukturen brytes, oppstår konflikter lett – og blir uløst inntil den konstruktive formen opprettes. Det bør derfor innarbeides hovedregler for dette:

1. Diskresjon
2. Jeg har rett til å si nei
3. Jeg snakker for meg selv
4. Jeg har rett til å vise følelser
5. Jeg er her og nå
6. Jeg sjekker ut tolkninger og tror på svaret
7. Jeg snakker *med* – ikke *om*
8. Jeg unngår formuleringen ”jeg føler at-”
9. Jeg sier det jeg mener, og gjentar ikke argumenter
10. Jeg forteller hva jeg trenger, i stedet for å kritisere
11. Jeg unngår bruk av anonyme ”ytre kilder”
12. Jeg har rett til å spørre, men har ikke krav på svar
13. Jeg har rett til å feile

14. Jeg holder meg utenfor andres konflikter.

(ibid)

Det er videre viktig å være klar over at konflikthåndtering ikke er noen rettssak. Det er ikke målet å finne ut hvem som har rett eller galt, men den overordnede målsettingen er å kunne gå videre.

”Ord har bare den makt som mottakeren tillater.”

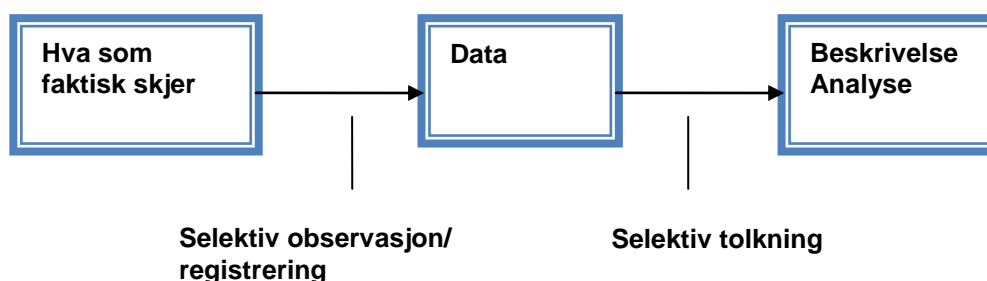
Gestaltterapeutisk fyndord

4.0 Metode

I intervjuene vi gjennomfører vil det være viktig å få frem indikatorer på lederens rolle. Problemstillingen er *Hvordan ledelse kan bidra til å redusere sykefraværet?* Et viktig element er at folk har en tendens til å overdrive hvor fornøyde de er med jobben sin (Jessen 2005:65). Årsaken til dette kan være en psykologisk prosess kalt *kognitiv dissonans*, der man søker å redusere indre spenninger eller inkonistenser i følge (Festinger:1957). Forenklet kan en si at dersom en er i jobb må en jo være relativt fornøyd med den, hvis ikke er en dum som velger å bli i jobben. Å være dum passer imidlertid dårlig med det bildet de fleste ønsker å kommunisere utad, dermed blir konklusjonene at en er tilfreds med jobben. Det vil derfor kunne være en overdrevet positivitet blant intervjuobjektene. Imidlertid er dette vanskelig å korrigere for, men analyse av dataene vil måtte nedtone og ”vaske” noe av det innkomne materiell.

4.1 Forskningsmetode

Samfunnsvitenskapelig forskning er opptatt av å finne ut og teste ideer eller teorier om samfunnet. En god del er tuftet på empirisk forskning, det vil si den er basert på observasjon av virkeligheten. Det er særlig i en tidlig fase en må ta stilling til *hva* og *hvem* som skal undersøkes, og *hvordan* den gjennomføres. I oppgaven er det en kombinasjon av tidligere forskning gjort på området i tillegg til intervjuer utført på ansatte og ledelse ved en helseinstitusjon som har relativt høyt fravær/ sykefravær. Det er gjennomført en kvalitativ metode – induktiv tilnærming til problemstillingen. Det er viktig å merke seg at ”*sammenlignet med kvantitative metoder er det viktig å fremheve at kvalitativ forskning baserer seg på et subjekt – subjekt-forhold*” (Thagaard 1998:16). Det skjer en seleksjon i hva som blir observert og hvilke data som blir registrert. Dette kan fremstilles i følgende figur.



Figur 13 Seleksjon i forskningsprosessen (Wadel:1991)

Det er viktig å være seg bevisst at en som forsker er en selektiv utvelgende aktør og at data som brukes sjelden er nøytrale (Johannesen m fl 2009:45). Et grunnleggende spørsmål i all forskning er hvor pålitelig dataene er. Dette kalles *reliabilitet*. Dette handler om hvordan data brukes, måten den samles inn på, og hvordan den bearbeides. Konteksten intervjuene foregår i vil også kunne gi utslag på hvilke svar en får. Et eksempel er at en må anta at en får mer åpne svar om en gjør intervjuet hjemme hos informantene, enn om de foretas på arbeidsplassen. Thagaard poengterer at i kvalitative studier utvikler en mer nærhet til informantene og ser virkeligheten fra deres perspektiv, mens en i kvantitative vil naturlig nok ha en større avstand. Intervjuene i denne studien ble gjennomført på arbeidsplassen.

Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, den folk opplever i hverdagen. Virkeligheten må allikevel anses som svært kompleks. Den består av en uendelighet av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger. En må anta at en som intervjuer og samtidig har problemer utenfor arbeidslivet vil kunne gi mer dystre beskrivelser om ledelsen og arbeidsmiljøet enn en som har det adekvat i sitt privatliv.











4.2 Kvalitative intervjuer

Steinar Kvale (1997) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og mål. Strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Intervjuet bærer mer preg av en dialog enn rene spørsmål og svareanser. I og med at det er intervjueren som stiller spørsmålene og kontrollerer situasjonen kan en ikke betegne partene som likestilt. Kvale legger vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives. Mason (2000) redegjør for hvorfor det er grunner til å samle data ved hjelp av denne metoden. Man har det som kalles et ontologisk perspektiv, det innebærer at en har et grunnleggende syn på menneske som innebærer at menneskes kunnskap, forståelser, erfaringer og samhandlinger gir mening til det som undersøkes. Dette er viktige størrelser i vårt arbeid hvor formålet er å avdekke om ledere kan bidra til å få ned sykefraværet hvor teorien om selvledelse og positivt lederskap står sentralt. Det epistemologiske utgangspunktet med denne metoden er at vi må snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få tak i informantenes kunnskap, forståelse, erfaringer og samhandlingsmønster. Mye kunnskap er situasjonsbestemt, derfor må intervjuet ses på mer som en sosial situasjon og samhandling. Ved åpne intervjuer som vi benytter vil en kunne i

større grad få forståelser for hvordan emner og ting informanten er opptatt av er forankret i deres bevissthet.

4.3 Analysemodell

Problemstillingen og strukturen på denne oppgaven kan skissere i følgende analysemodell.

Hva kjennetegner en organisasjon med lavt sykefravær – i forhold til måten å lede på?	D1 Lederrollen	M1			- Makt og tillit - Kontroll - Autonomi
		M2			
	D2 Motivasjon	M1			- Makt og tillit - Kontroll - Autonomi
		M2			
	D3 Organisering	M1			- Makt og tillit - Kontroll - Autonomi
		M2			
	D4 Samspill og kommunikasjon med ledelsen	M1			- Makt og tillit - Kontroll - Autonomi
		M2			
	D5 Samspill og kommunikasjon med arbeidskollegaer	M1			- Makt og tillit - Kontroll - Autonomi
		M2			

Tabell 5: Analysemodell

M1: Å muliggjøre en transformasjon til å bli mer rådgivende og profesjonalisert

M2: Å tilrettelegge for at arbeidstakere kan lede seg selv (selvledelse).

Modellen skisserer de elementene som er viktig i forhold til problemstillingen – Hvordan ledelse kan bidra til å redusere sykefraværet? Begrunnelsen for å ta med de fem delmålene er at både forskning og fokusgruppene nevner disse størrelsene som viktig med tanke på sykefraværet.

4.4 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

Metodens validitet eller gyldighet angir om det måles det som var hensikten det skulle måle, og hvilke slutninger en kan trekke av sluttresultatene. I Norge kan i prinsippet hvem som helst lage en sammenstilling av spørsmål og utgi disse for å måle et "lederpotensial" eller samarbeidsevne, uten at det nødvendigvis foreligger noen garanti på at disse egenskapene faktisk avspeiles i testresultatene (Einarson & Skogstad 2000:396). Validitet deles gjerne opp i *overflatevaliditet*, *begrepsvaliditet* og *kriterie-relatert validitet*. Reliabilitet i kvalitativ forskning viser til i hvilken grad man kan sette inn en annen forsker i vårt sted for å få tak i tilnærmet samme data. I Kvantitativ forskning er det utviklet gode prosedyrer for å sikre best mulig reabilitet i forskningen, men det er derimot ikke særlig vektlagt i kvalitativ forskning. Dette begrunnes blant enkelte forskere med at reabilitet ikke er interessant eller relevant(Robson:2002).

Overflatevaliditet (face) eller at testen tilsynelatende virker troverdig og meningsfull, kan være en viktig salgsfaktor ved omsetning av slike tester i næringslivet. Selv om overflatevaliditet vanligvis tillegges liten vekt i fagpsykologisk sammenheng, har denne faktoren vist seg å ha stor betydning for de som besvarer tester. I hvilken grad utvalgtesting oppleves som personlig belastende for den enkelte vil kunne innvirke på de svar som gis i følge (Kravitz mfl:1996).

Begrepsvaliditet gir informasjon om hvor godt testen måler et fagbegrep som ofte er forankret i psykologisk teori. Et eksempel kan være "selvopplevd mestringsevne", som er relevant i forhold til sykefravær. Dette defineres videre som tro på ens egen evne til å utføre en oppgave eller mestre en situasjon (Bandura:1986). Noen ganger kan det være vanskelig og skaffe til veie gode definisjoner på personlige egenskaper som det er relevant å måle i rekrutteringssammenheng, for eksempel "serviceholdning".

En stor utfordring med kvalitative metoder er det faktum at det er en forskers *sanser* som skal være redskapet når en samler inn data gjennom forskningsintervjuer. Bruk av sanser vil medføre en subjektiv vurdering av forskeren i forhold til hvor disiplinert og gjennomtenkt vedkommende har vært. Det er derfor viktig at en har oversikt over noen sentrale punkt for å sikre god validitet i intervjustudiet.

"All field work done by a single field-worker invites the question, Why should we believe it?"
(Maxwell:1992)

For å øke validiteten har vi tatt intervjuene opp på lydbånd for så og bli transkribert av oss selv. På denne måten vil en kunne ha opptakene og transkripsjonen som "bevis" på gyldigheten av de funnene vi beskriver. Denne form for gyldighet kalles også *deskriptiv validitet* og det handler om å gi en så riktig presentasjon av materialet, ikke om mulighet for generaliserbarhet i følge (Maxwell:1992)

Tolkningsvaliditet er en variabel som dreier seg om hva det informantene beskriver betyr. Hvordan kan en vite at en tolker informantene på riktig måte? I følge Maxwell er det viktig at en tolker, eller tilstreber seg på å tolke det ut fra informantens livsverden, også kalt deres emiske perspektiv. Det er derfor viktig at en i disse tilfellene der informantene ikke er sikre eller tydelige i sine responser at en gir dem mulighet til å reformulere eller tenke seg om med formål å gi et mer utdypende svar. Det vil også være viktig å skape en intervjusituasjon som legger til rette for at informantene kan gi så utfyllende og uttømmende svar som mulig innenfor de temaer som ønskes belyst (Dalen:2004). I vårt tilfelle ønsker vi indikatorer som sier noe om ledelsen og ledelsesutøvelsens påvirkning i forhold til sykefraværet.

5.0 Gjennomføringen av forskningen

I dette avsnittet redegjør vi for gjennomføringen av studiene. Kapitelet har til hensikt å belyse hvordan vi gikk frem i forholdt til utvalg og gjennomføringen av studien.

5.1 Intervjusituasjonen og utvalg

Det er ikke i utgangspunktet lett å få tak i informanter til en slik oppgave. Årsaken er at temaet i seg selv kan virke noe utrygt. Det ble gjennomført intervju med fire ansatte og en leder innenfor helsesektoren. Bakgrunnen for valget var at helsesektoren har tradisjonelt sett høyt sykefravær blant de ansatte. I forkant av intervjuet fikk de som skulle intervjues en kort presentasjon av problemstillingen (se vedlegg). Det var for oss viktig at de ikke fikk alle spørsmålene detaljert presentert i forkant, da vi ønsket mer impulsive svar. Intervjuet skulle bære preg av å være en samtale. I tabellen nedenfor er generelle opplysninger om de som ble intervjuet.

Informant	Alder	Stilling	Ansatt år	Utdanning år
Hege	39	Sykepleier	6	3
Trine	28	Sykepleier	2	3
Jorunn	52	Sykepleier	8	3
Atle	42	Sykepleier	10	3
Anita	42	Avd.leder	3 (som leder)	3

Tabell 6 Oversikt over informanter A-ansatte, L-leder, navnene er fiktive.

Lederen som ble intervjuet har personalansvar for ca. 25 årsverk. Hun leder sin avdeling innen hjemmetjenesten i et geografisk område i en middels stor by i Norge. De yter døgnkontinuerlig hjemmesykepleietjenester, i tillegg til praktisk bistand som hjemmehjelp og følgetjenester til sykehus, legebesøk og så videre. Sykepleierne er ansatt i 100 % stilling i to delt turnus med dag- og aftenvakter. De jobber hver 3. helg.

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til informantene. Årsaken til dette, var at vi ikke ønsket at resultatene av intervjuene skulle påvirkes av omgivelsene. Det var viktig å styre samtalene opp til temaene i intervjuguiden, men intervjuene bar preg av at informantene snakket fritt, og kunne styre gangen i samtalen. Vi var nøye med å presentere oss på samme måte for samtlige informanter. I forkant ble informantene forespurt om det var greit å bruke

lydopptak under samtalen. Ingen av informantene hadde innvendinger mot dette. Årsaken til at vi ønsket å benytte lydbånd, var at vi ikke ønsket å gå glipp av nyanser, beskrivelser og tonefall. Det er nærliggende å tro at man kan bli mer hemmet når man vet samtalen tas opp på bånd. Informantene virket imidlertid ikke å la seg distrahere av dette i større grad, da samtlige virket komfortable med intervjusituasjonen.

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet. Intervjuene tok mellom 30 til 45 minutter for hver informant. Transkribering av intervjuene er en tidkrevende prosess, men gjør at man blir godt kjent med datamaterialet. Materialet ble videre organisert ut i fra temaer. (Widerberg, 2001:118). I deler av analysen har vi gitt en beskrivelse av helhetsinntrykket. I tillegg er det presentert noen sitater. Sitat i seg selv er ofte ikke nok til å formidle det som blir sagt, derfor har vi forsøkt å fremstille hele samtalen sett under ett. I analysedelen gjengis sitatene delvis ordrett, men med noen omskrivninger. Dette er gjort av anonymitets hensyn, uten at innholdet er endret.

5.2 Etske betraktninger

Det var viktig for oss at informantene hadde tillit til at opplysninger ikke kom på avveie. Det etiske ansvaret er større og mer gjennomgripende enn det som er gjeldende for kvantitativ forskning (Widerberg 2001:165). Vi fikk tilgang til informantene via en bekjent som tidligere har jobbet ved samme enhet. Dette fordi det viste seg vanskelig å få tak i informanter fra ulike arbeidsplasser, uten å benytte kjente fra tidligere nettverk. Det var viktig for oss å opplyse informantene om at det var benyttet en slik tilgang til arbeidsplassen. Når man velger å foreta en rekruttering på denne måten, må man være svært bevisst for å ivareta anonymiteten. Noe som igjen legger begrensninger på hva man kan si eller ikke bør si noe om.

Det vil da bli et spørsmål om hvilke hensyn som veier tyngst, samfunnsmessige hensyn eller hensynet til den enkelte person. Personvernet går da foran (Widerberg:2001). Tolkning av informasjon som informantene gir er en annen utfordring man står ovenfor. Det er derfor viktig at de ikke skal føle seg misforstått eller krenket på noen måte. Det er derfor viktig at informantene opplever seg godt forstått av forskeren.

5.3 Forskningsmetode og kriterier

Den samfunnsvitenskapelige forskningen er opptatt av å utvikle, og finne ut av og/eller teste teorier som omhandler samfunnet. En av utfordringene en står overfor er å velge ut informanter, det vil si å velge ut hvem som skal undersøkes. Formålet med denne metoden er å komme nært inn på de personer som er målgruppen vi er interessert i å vite noe om. Det avgjørende blir å prøve å forstå *hvordan* de oppfatter virkeligheten rundt seg. Det er også viktig å segmentere på alder og kjønn. Vi har valgt å gjennomføre intervjuer både på ledernivå og ansattnivå. Hvor mange intervjuer en skal gjennomføre er det ikke noen klare føringer på. Vi har valgt å stoppe intervjuene der vi mener det ikke fremkommer noen ny informasjon. På grunn av begrenset tid har vi valgt å gjennomføre intervjuer med leder som har personalansvar og fire ansatte. Det strategiske utvalget er basert på ulike tilfeller. Dette innebærer at vi søker maksimal variasjon og tilfeldige utvalg. Utgangspunktet for utvelging av personer/informanter i kvalitative undersøkelser er ikke representativitet, *men hensiktsmessig*. Formålet er å få frem informasjon om hva som oppleves som suksessfaktorer for å få ned sykefraværet. Videre er det viktig å få en forståelse av lederne og de ansatte sin arbeidssituasjon ved å komme frem til detaljerte eksempler og beskrivelser.

5.3.1 Kriterier for den kvalitative forskningen

Hovedspørsmålet i enhver forskning vil være hvordan vi kan være sikre på at de data vi har samlet inn er gyldig ved kvalitativ forskning? Data må ikke anses som selve virkeligheten, men representasjonen av den (Johannesen m.fl:71). Dette ble gjort med at vi hadde et hensiktsmessig utvalg av informanter som i sum ville kunne gi oss den informasjonen vi trengte. Vi sikret oss god tid til samtale slik at vi oppnådde et metningspunkt (saturation point) hvor det ikke fremkommer noe nytt. På dette feltet er det også mulig å sammenligne med andre undersøkelser som er gjort med formål å få ned sykefraværet. Dette for å se likheter/ulikheter. Dette er med å se om ledelsesideologien vi beskriver i teoridelen kan være med å underbygge det som fremkommer i intervjuene med den utvalgte organisasjonen vi har studert.

Dybden ble ivaretatt av at vi søkte å være mer detaljerte etter hvert i intervjusituasjonen. Uansett vil det være viktig å prøve å avdekke tilsløringer fra informantens side. Det kan være usikkert om en får ærlige svar i dette tilfellet. Årsaker kan være at ansatte er redd for å si sin oppriktige mening i forhold til eventuelle konsekvenser. Det kan være sannsynlig der hvor en

leder med frykt. I tillegg vil det være avgjørende at informantene opplevde tillit til intervjueren. I følge sosiolog Katrine Fangen kan en fange opp personers selvrepresentasjon er ”sann” eller ”autentisk” ved å observere dem over lengre tid. Vi har ikke hatt anledning til det grunnet tidsfrist på oppgaven, og vil derfor ha svekket grunnlag for å si noe om troverdigheten i svarene. Forskning dreier seg ofte om å undersøke effekten av noe. I denne oppgaven dreier det seg om å vurdere hva de ansatte selv mener er viktige faktorer i forhold til ledelse med formål å redusere sykefraværet. Det vil derfor være viktig å samle inn data for å skille og analysere hvilken virkning de tiltak som er iverksett bidrar til reduksjon i sykefraværet. Den studerte organisasjonen følger vanlige IA-rutiner. Det mest interessante vil være å prøve å få frem hvilke faktorer arbeidstakerne mener er viktig med formål å redusere fraværet.

5.3.2 Valg av informanter

”Det finnes et arsenal av metoder” sier Aubert i boken *Det skjulte samfunn*. Det gjelder å finne fram til den metode som best mulig kan belyse den problemstilling en ønsker å fokusere på.

I den foreliggende oppgave som tar sikte på å belyse ledelsens rolle i forhold til sykefravær finnes det ulike informasjonskilder. Hoveddelen av oppgaven tar ikke sikte på å gi en objektiv framstilling av temaet. For denne av oppgaven var det naturlig å velge intervjuet som metode. Oppgaven tar sikte på å belyse lederens rolle i forhold til nærværsfaktorer og sykefravær. For å finne svar på dette, var det naturlig å benytte seg av empiri slik det framkommer i allerede utført forskning på området, dagsaktuell presse, proposisjoner og forskrifter. Og i tillegg selvsagt den litteratur som beskriver de problemområder som oppgaven fokuserer på. Siden temaet anses å være noe ”ubehagelig” vil det være viktig å finne frem til informanter som tør å være så oppriktige og ærlige som mulig.

Hvis du vil vite hvordan folk betrakter verden og livet sitt, hvorfor ikke tale med dem? I en intervjusamtale lytter intervjueren til hva folk selv forteller om sine opplevelser – lytter mens intervjupersonene med egne ord uttrykker sine oppfatninger og meninger, og lærer om deres tanker om arbeidssituasjon og familieliv, om deres drømmer og håp. Det kvalitative forskningsintervjuet forsøker å forstå verden fra intervjupersonens side, å få frem betydningen av folks erfaringer, og å avdekke deres opplevelse av verden,

forut for vitenskaplige forklaringer. Det kvalitative forskningsintervjuet er et produksjonssted for kunnskap. (Kvale s. 17)

Denne oppgaven skal nettopp ta sikte på å beskrive hvordan de utvalgte informanter ”betrakter verden” og hvordan de framstiller sine opplevelser. Det er altså informantenes ”verden” som skal beskrives. Dette blir selvsagt subjektivt, men supplert og sammenholdt med en del objektive fakta, analyse og vurdering, skal oppgaven kunne ut i en beskrivelse som kan beskrives som sann opplysning.

Det første naturlige spørsmål som melder seg: Hvem kan gi de beste og mest riktige svar på de spørsmål som oppgaven tar sikte på å belyse? Dette spørsmålet henger igjen sammen med det som Ringdal kaller design. (Ringdal s.91). Dersom man skal innhente opplysninger over et lenge tidsperspektiv, kan man enten velge en tverrsnittsmetode (cross-sectional design), eller en langsgående metode (longitudinal). (Ringdal s. 92).

Forskjellene på disse to designene er i korthet at tverrsnittsmetoden er basert på ett tidspunkt; du intervjuer mange personer som hver for seg sier noe om ett tidspunkt, men til sammen om forskjellige tidspunkt. Med den langsgående metoden intervjuer du personer som hver for seg kan si noe om hele tidsforløpet.

I denne oppgaven fant vi det mest fornuftig å velge den longitudinale metoden.

Konsekvensen av dette ble at en måtte søke informasjon hos de personer som hadde fulgt utviklinga over et lengre tidsrom. De som ble intervjuet hadde alle tidligere erfaring fra arbeidslivet og kunne også dele denne med oss.

Intervjuguide

Ved utarbeidelsen av intervjuguiden hadde vi hele tiden for øye at de som var utvalgt som informanter, hadde gjennom egen erfaring kunnskaper om de temaer som skulle belyses.

Intervjuguiden ble derfor utformet i et fenomenologisk perspektiv hvor det fokuseres på personens livsverden.

Et fenomenologisk perspektiv fokuserer på personens livsverden. Det er åpnet for intervjupersonens erfaringer, fremhever presise beskrivelser, forsøker å se bort fra forhåndskunnskaper, og søker etter beskrivelsenes sentrale betydninger. (Kvale: s.40).

Å se bort fra forhåndskunnskaper vil i vår situasjon være krevende. Selvsagt sitter både intervjuer og informanter med forkunnskaper som bevisst eller ubevisst vil prege intervjuet. Men utfordringen må hele tiden være at forkunnskapene fra intervjuers side ikke preger intervjuet for mye, ved f eks å korrigere de opplysninger informantene gir.

Det ble tidlig nødvendig å vurdere strukturgraden i intervjuet. Informantene hadde rik erfaringsbakgrunn. For dårlig strukturert intervjuguide kunne lett før galt av sted, og en intervjuguide som var *for* strukturert, ville begrense tilgangen på opplysninger. En mellomting mellom de to ytterpunktene ville være den beste løsning. Intervjuguiden ble derfor utformet slik at den inneholdt noen hovedspørsmål, og noen underpunkter til eget bruk for å sikre at det ble gitt svar på de opplysninger vi var ute etter. Løsningen ble det halvstrukturerte eller semistrukturerte intervju. Svaret måtte derfor bli at intervjuguiden ikke måtte være for stram (halvstrukturert) og at den måtte være i et fenomenologisk perspektiv.

Intervjuene

Intervjuene foregikk over to dager. Alle informantene ble forespurt god tid i forveien, og det ble opplyst hva intervjuene skulle brukes til. Det ble i forkant sendt ut noen generelle punkter som informantene skulle reflektere over. I litteraturen skrives det en del om formelle sider som må iakttas ved intervju. Det kan være samtykke formalisert i samtykkeerklæring, lovnad om konfidensiell behandling, osv.

Før intervjuene startet, hadde vi en gjennomgang om hvordan vi så for oss framdriften i intervjuet. Allerede i startfasen ble det signalisert hvilke spørsmål vi ønsket å få belyst, men gjorde det samtidig klart at intervjuet ville foregå som relativt fri samtale, men med noe styring mot de hovedspørsmålene vi ønsket svar på. Spørsmålene ville være åpne og preget av samtale, men samtidig kunne det være nødvendig med ”spissing” for å klargjøre meningsinnholdet.

Informantene samtykket i at intervjuene ble tatt opp på bånd. Det tok ca 30-45 min å gjennomføre hvert av intervjuene.

Transkribering, tolking og analyse

Etter at intervjuene var gjennomført, ble de transkribert. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, men det ble gjort et utvalg av det som var viktigst for å få svar på spørsmålene. Både under

selve intervjusamtalen og transkriberinga var det viktig å tenke gjennom svarenes reliabilitet og validitet.

I et par tilfeller viste det seg at svarene var tvetydige eller ikke var presise nok til å trekke konklusjon. Det ble da nødvendig å gå tilbake til informantene for å oppnå et høyere presisjonsnivå.

”Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataenes meningsinnhold”. (Thagaard:1998:169). Analyse og tolking er tett sammenvevd, og det kan i mange tilfeller være vanskelig å klargjøre hva som er analyse og hva som er tolking. Derfor vil det være slik at disse begrepene brukes om hverandre, slik tilfelle er i metodelitteraturen. Ved å analysere dataene vil en kunne utvikle et teoretisk perspektiv. Det er gjerne dette som ofte kjennetegnes ved en kvalitativ metode, og betegnes som induktiv. Men tolkingen må starte allerede i intervjufasen. Dette utelukker ikke tolking av de ferdige intervjuer, men gjør den endelige tolkingen både enklere og tryggere.

6.0 Empiri

Den studerte organisasjonen er en IA-bedrift. Dette innebærer følgende:

Avtalens hovedmål er å gi plass til alle som kan og vil arbeide. Virksomheter som inngår en samarbeidsavtale med NAV blir IA-virksomhet med tilgang til spesielle tjenester og virkemidler.

Et samarbeid med NAV

Hovedarenaen for IA-arbeidet er arbeidsplassen, og hovedaktørene er arbeidsgiver og arbeidstaker. NAV har fått i oppgave å bistå virksomheter som vil arbeide for å nå målene i Intensjonsavtalen.

Samarbeidsavtalen

Samarbeidsavtalen bygger på Intensjonsavtalen, og er en avtale mellom NAV og den enkelte virksomhet som ønsker å være en IA-virksomhet. Samarbeidsavtalen klargjør ansvars- og oppgavefordelingen. Samarbeidsavtalen endres i tråd med endringer i ny Intensjonsavtale.

IA-virksomheter

Når en virksomhet signerer en samarbeidsavtale med NAV, blir de en IA-virksomhet. IA-virksomheter får sin egen kontaktperson i NAV arbeidslivssenter i sitt fylke og får tilgang på noen tjenester og virkemidler forbeholdt IA-virksomheter. Kontaktpersonen gir råd og veiledning i IA-arbeidet og kan bidra til at virkemidler utløses raskt og effektivt.

Kontaktpersonen kan også ha en koordinerende rolle overfor andre i NAV og andre offentlige instanser. Det koster ingenting å signere en samarbeidsavtale.

Betingelsen for å bli en IA-virksomhet er at arbeidsgiver og de ansatte er enige om dette og forplikter seg til å samarbeide systematisk for å nå målene om et mer inkluderende arbeidsliv. IA-virksomheter har til gjengjeld rettigheter som bare er forbeholdt disse virksomhetene: Målet med Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA) er å skape et arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide. I februar 2010 ble den tredje IA-avtalen undertegnet av myndighetene og partene i arbeidslivet.

Den første IA-avtalen ble undertegnet i desember 2001, med en varighet på fire år.

Bakgrunnen var en utvikling der stadig flere gikk ut av arbeidslivet og over på langvarige

trygdeordninger.

Høsten 2003 ble avtalen evaluert, og i desember samme år signerte partene en erklæring om videreføring ut avtaleperioden. Avtalen ble evaluert på nytt høsten 2005, og den 14.12.2005 ble det inngått en ny intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv med varighet til 31.12.2009. 24. februar 2010 ble partene enige om en ny IA-avtale, som varer fram til 31. desember 2013.

Intensjonsavtalenes mål har i hovedsak vært de samme, med ett hovedmål og tre delmål. For den nye IA-avtalen er det overordnede målet:

- **Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.**

De tre delmålene er:

1. Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
2. Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
3. Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år).

Vi ser på delmål 1 og hva ledelsen kan bidra med for å nå målsettingen.

6.1 Presentasjon av data og analyser

For å beskrive dette er det viktig at en setter dette opp i ulike temaer relatert til teorien som er beskrevet i oppgaven. Vi fokuserer på mikroforhold i oppgaven relatert til ledelse og ansatte.

Temaene som er viktig å belyse er følgende:

- Lederstil og lederrollen
- Motivasjon
- Ansvar og selvledelse
- Arbeidsmoral
- Stress
- Mestring
- Kommunikasjon
- Inkluderende arbeidsliv IA
- Forholdet til leder
- Konfliktåndtering

Som felles paraply på dette kan en si at det handler om det psykososiale arbeidsmiljøet, da med fokus på ledelsens rolle i dette.

6.2 Lederens rolle i organisasjonen

Lederen fokuserer på kvalitet som en viktig faktor henne, videre folkeskikk. Hun er inne på tema som etikk og kompetanse.

Rollen til leder er at en opptatt av at det produktet vi er-tjensensten. Vi skal ha kompetanse og kvalitet og det er det de ansatte som besitter, men jeg skal styre dem. Kompetanse, holdninger og etiske valg og moralske prinsipper. Vi er også et serviceyrke og skal te oss og vise folkeskikk. Jeg skal være synlig å motivere dem...få driften til å gå rundt. Vi er her for pasientene..skal være kvalitet på tjenesten vi gir..men det er et vanskelig spørsmål for jeg har mange roller. (Anita 42 år, avd.leder).

Lederen sier her at det er de ansatte som besitter kompetansen, men hun skal styre dem. Her burde vi som intervjuet bedt om å få dette mer presisert hav hun mener med dette. Sterk

styring og kontroll er ikke til gunst som beskrevet i teoridelen hvis formål er å fremme ansvarsbevissthet og motivasjon. Det kan hende at hun mener logistikk av dagen, uten nødvendigvis og styre detaljene hvordan oppgavene utføres. Videre er hun opptatt av verdigrunnlaget som etikk og moral. Dette er viktige størrelser som er avgjørende hvis arbeidstakere skal kunne oppleve frihet som en viktig størrelse.

En av de ansatte fremhever dette som viktig.

Jeg har på de ti årene jeg har jobbet opplevd ulike type ledere og det jeg tenker som er viktigst som leder er at du er klar og tydelig, gir tilbakemelding enten det er positive eller negative..sørger for at vi får informasjon..at dem ser oss og at vi sammen kan prøve å få det beste ut av hver enkelt av oss. (Hege, sykepleier 39 år)

Hege er opptatt av tilbakemeldinger og respons på det arbeidet som gjøres. Dette er sentrale størrelser innenfor positivt lederskap. Dette vil bidra til å skape trygge rammer for den ansatte og bidrar videre til at en vil føle seg som viktig for organisasjonen. Tilbakemeldinger henger sammen med det Hege nevner om ”og bli sett”. Som det fremkommer i litteraturen er det også et element at hun er opptatt av å få det beste ut av hver enkelt. Dette er en tankegang som støttes i forhold til at en tenker fellesskapet og ikke bare seg selv. Hvis en klarer å hente frem det beste av hver enkelt vil dette bidra i sum mye for organisasjonen som helhet.

Trine er også opptatt av mye av det samme som Hege.

Jeg synes personalansvar er veldig viktig, ser at dem har et ansvar for pasienter..tenker her nu hvor jeg arbeider..har ansvar overfor driften..men jeg synes personalansvar er veldig viktig..så er det mange ulike sider en kan se av en leder. Gode sider vil være er en leder som er reflekterende, lydhør, men samtidig direkte, tar avgjørelser. (Trine ,28 år sykepleier)

Tydelighet i denne forbindelsen må anta å handle om at leder går i inngripen med uønsket atferd og medarbeidere som sluntrer unna sine arbeidsoppgaver. Skal en lede etter prinsipper innefor selvledelse og positivt lederskap betinger det en leder som går i inngripen med atferd som ikke er forenlig med de mål virksomheten har satt seg.

Atle er opptatt av mye av det samme som lederen. Han ser på driften og logistikken som viktige faktorer lederen har som rolle, men også ansvaret hver enkelt arbeidstaker har i organisasjonen.

Har noen tanker med ledelse, men ikke bare ledelse, men også det medansvaret vi har som ikke er ledere. Det ansvaret kan være så enkelt at man bare smiler til nærmeste nabo.

Det er jo en slags form for logistikk vi snakker om her, av mennesker, og det er også snakk om en måte å gjøre det på som får det til å gli, en god leder er en som får hovedfokuset til å fungere, altså det som skal gjøres blir gjort. Og det er litt avhengig av arbeidsplassen, men der er snakk om å ha rett folk til rett tid hele tiden.(Atle, 42 år, sykepleier)

Som han er inne på er det viktig at en ikke fraskriver de ansatte sitt eget ansvar for å få hjulet til å gå rundt, og da gjerne med solen. Dette krever aktiv innsats av alle medarbeiderne. Lederen har imidlertid et ansvar for at det føles meningsfylt for de ansatte å gjøre felles anstrengelser som er til det beste for organisasjonen i form av støtte og anerkjennelse.

6.3 Kan ledere motivere de ansatte?

Motivasjon er beskrevet utfyllende i oppgaven. Vi selv er av den oppfatning som også underbygges i litteraturen at en ikke kan motivere andre, men en leder kan legge til rette for motiverende arbeidsoppgaver.

..motivasjon er viktig, men etter 3 år har jeg tenkt at det er fryktelig vanskelig å motivere folk..jeg irriterer meg over ting og tang. Passe på at folk ikke går lei..blir sliten..få dem til å reflektere over den tjenesten og kvaliteten de gir på pleien..sin egen atferd i det psykososiale arbeidsmiljøet..hvordan påvirker jeg andre med å være stresset..ikke rydde tomflasker etter meg etc. Gå foran som et godt eksempel. Jeg har sett dårlige og gode ledere..og tenkt at sånn vil ikke jeg være og vil være en god rollemodell for de jeg leder.(Anita, avd.leder, 42 år)

Som leder vil det være fort at en går i den fellen at en blir irritert. Dette kan være at en irriterer seg over fravær og ulik atferd som ikke er ønsket i organisasjonen. Det er imidlertid en lite konstruktiv måte å reagere på med formål å skape lojale og gode medarbeidere. En reagerer ofte ut fra livserfaring og personlighetstrekk, men det trenger ikke være til gunst med

tanke på formålet. Det er viktig at en er i stand til å utvide handlingsrepertoaret slik at en trener seg på å møte situasjonen at en oppnår de resultatene en vil ha.

Jeg har ikke noen bevisst motivasjonsstrategier..tror idrettleidere har noe å lære oss..jeg har ingen utdanning innenfor ledelse bortsett fra tre-dagers lederkurs. Jeg tror jeg kunne lært å motivere medarbeidere med mer kunnskap om ledelse. Jeg tror vi trigger frem ting-noen gir meg styrke-gjør meg glad-noen lager masse konflikter..når jeg var sykepleier så jeg godt dette. Skulle gjerne lært meg noen verktøy for å få "alle" positiv?(Anita, avd.leder, 42 år)

Lederen gir klart uttrykk for at hun synes det er vanskelig å motivere de ansatte. Dette underbygges også i teorien kap. 3.3. Videre savner hun etterutdanning på dette område. Leder vil kunne legge til rette for at de ansatte kan bli motivert. Videre fremhever hun at hun ikke har noen bevisste strategier i forhold til motivasjon.

Jorunn beskriver hva hun mener om motivasjon,

Jeg tror en leder kan motivere de ansatte..men en sånn jobb som vi har så..eller jeg tenker at det er enhver sitt ansvar..hvis jeg hater jobben min er det mitt ansvar..enten bytte jobb eller se på faktorer som gjør at jeg ikke trives ikke er motivert. Vi som ansatte har et stort ansvar..jeg må gjøre noe med min egen situasjon..når det er sånn at en må kjempe med seg selv for å gå på jobb er det ikke ok. Jeg merker at etter jeg har vært i permisjon..kom tilbake på jobb og kjente at det er her jeg skal være..det er pasientene..at dem e..spennende at dem bor i sitt eget hjem..trives med de andre på jobb..av og til synes jeg vi kunne reflektert mer over det vi gjør..hele pakken..lederen er den viktig?..er et element, men ville ikke spilt inn på om jeg ville vært på jobb eller ikke..da måtte det vær ganske ille. (Jorunn, 52 år, sykepleier)

Hvorvidt leder er flink til å legge til rette for motiverende oppgaver synes ikke veldig viktig for Jorunn. Hun mener det er motivasjon i seg selv at hun har bestemt seg for å være på denne arbeidsplassen i et lengre tidsperspektiv. Dette valget er ikke beskrevet i teorien, men en må kunne anta at motivasjon henger også sammen med valg en gjør. Hvis en er i en situasjon hvor en har bestemt seg for å finne noe annet å gjøre vil det kunne medføre en "oppbruddsstemming" hvor en bruker energi på å vurdere alt annet enn å være ordentlig til stede der en faktisk er.

Vi ønsket å få frem hva de ansatte vektlegger i forhold til støtte på arbeidsplassen. Er det kollegaene som er viktigst eller er det ledelsen?

Det er for meg viktigst med både lederstøtte og kollegatøtte. Du må ha en leder med hvis du skal gjennomføre noe, men du klarer heller ikke å gjennomføre noe hvis andre i kollegiet ikke er med på det. Viktig å eie et prosjekt. Det er en god mestringsfølelse hvis en klarte å få til noe som er mitt. Det er ofte jeg kjenner at jeg fikser ting..men av og til hvis det blir for mye og springer mellom to - tre dusjer..da har en ikke tid til å observere og det blir bare samleband.

Syns det er viktig at vi kan møtes oftere for å diskutere sammen om kunnskap og erfaringer..dele historier. Syns ansatte kan i større grad få dele sine erfaringer på plenums møter. Hvis du har en bra løsning så kan de dele dette med andre (Trine ,28 år sykepleier)

Å utøve helhetlig lederskap som både favner arbeidsgiverrollen og det personlige lederskapet, er et krevende oppdrag for en person. Som leder har fokusert er det viktig at driften går rundt. Dette gjør at det vil bli mindre tid til å utøve lederskapet i samspill med medarbeiderne. Dette betinger at leder får hjelp til de rent administrative oppgavene for å frigjøre tid med formål og reflektere over det en gjør i det daglige og skape refleksjoner rundt dette sammen med de som er i pleien. En vil da kunne oppnå, må vi anta, felles beslutninger med sterk grad av delaktighet, engasjement og ansvarlighet for de beslutninger som fattes. Ikke minst det siste er avgjørende for og lykkes med selvledelse.

Trine er videre opptatt av og ”bli sett”, og da gjennom å jobbe med ting du selv eier. I dette tolker vi at du jobber med en problemstilling som er viktig for organisasjonen å finne løsninger på.

Jeg tror hvis du blir sett på jobb..har prosjekter på jobb, ting du er med på som du selv eier som du er med i så vil du automatisk yte litt ekstra. Hvis ikke du får gjennomslag for det du eier eller foreslår..så kan det være at du ikke yter noe ekstra. F.eks at du engasjerer deg veldig for en pasient med en spesiell diagnose eller får en halv dag i uken til andre ting..trekkes ut fra pleien så vil det være med å bidra til motivasjon. (Hege, sykepleier, 39 År)

Hun kunne tenke seg og bli trekt ut av pleien i deler av arbeidsuken for å jobbe med utviklingsarbeid. Det som er interessant er at hun mener at gjennomslag kan bidra til at en ikke yter noe ekstra. Her burde presisjonsnivået vært etterspurt. Hva hun egentlig mener med dette? Vi legger til grunn at gjentatte ignoreringer fra ledelsen på konstruktive forslag eller ideer fra ansatte vil være med på å redusere motivasjonen for den ansatte.

6.4 Ansvar og selvledelse

Ut fra teorien om selvledelse vil en måtte anta at de som har ansvar og føler at de kan påvirke måten løser oppgavene på vil ha mindre fravær enn de som ikke har dette. De vil oppleve større lojalitet til organisasjonen de er tilknyttet. Dette antakelsen er også skissert i teoridelen.

Jeg ønsker at de skal lede seg selv..det er mitt store mål..gi mer og mer ansvar..bli så selvstendig som mulig..noen er det veldig og tar ansvar for møter og pasienten..det gjør meg trygg. Mens andre gjør ikke det..det gjør meg irritert at folk som har arbeidet lenge ikke kan ta beslutninger selv. Har lært etter hvert å spørre..hva tror du selv når noen spør meg? Før hadde jeg hoppet opp og gjort det selv. Kjenner at jeg er mye med og pirker og litt kontrollfrik..men det kan ofte være sånne småting..skal vi leie inn folk? Hva syns du? Delta i avgjørelser..men vi lærer av at ting går galt. (Anita 42 år, avd.leder)

Anita ønsker at de ansatte skal kunne lede seg selv, og har begynt å involvere de ansatte med formål å fremme løsninger selv. Dette er i tråd med å utvikle selvledelse som er beskrevet i teoridelen. Samtidig kan det synes som hun er opptatt av å ha kontroll på detaljnivå. Disse forhold kan være med å motvirke hverandre i negativ retning. Skal en få til selvledelse er det lederens viktigste oppgave å fremme dette. Det betinger at leder avstår fra kontroll og dirigering. En må også evne og støtte opp om den enkelte arbeidstakers mestringsevne, evne til egen innebygd belønning og evne til konstruktiv selvkritikk. Igjen nevner Anita irritasjon som en størrelse. Dette vil være et reaksjonsmønster som er til hinder for å styrke de ansattes tro på egne ferdigheter.

Trine på sin side at det er viktig at leder er tilgjengelig hvis hun må konferere med henne.

Kommer an på hva det går på...jeg har bare jobbet her to år og før ute..litt annen måte å jobbe på inne..men hjemmesykepleien er en veldig selvstendig..ringer leder og konferer..hvis det er noe. (Trine 28 år, sykepleier)

Som det fremgår her og som underbygges i teorien vil det være noen som er opptatt av at leder er tilgjengelig slik at en kan konferere når beslutninger skal tas. Selvledelse innebærer ikke at alt overlates til den ansatte og at ikke leder kan involveres i avgjørelser. Tvert i mot er det viktig at en har en fornuftig balanse i forhold til dette og en leder som har kompetanse til å ta beslutninger.

Hege på sin side er veldig tydelig på at en må kunne få prøve seg litt selv.

Jeg har jobbet her siden sommeren 2004 og jeg ser jo at leder er veldig med i alt som skjer ute..kan være positivt..men samtidig opplever jeg det som veldig detaljstyrende..leder går ut i den daglige pleien..det er jo positivt, men samtidig er hennes ansvar litt mer annerledes..så når en kommer med nye forslag kan hun..ho er veldig styrende..detaljstyrende. Jeg syns hun kunne trekt seg mer tilbake og vært mer på organiseringen..vi har jo tross alt gått tre år på høyskolen og en del av utdannelsen er jo det her med veiledning..leder..en er jo ansvarlig for det medisinske når en er på jobb så du har jo det som en del av utdanningen slik at de avgjørelsene kan en jo ta selv.

Syns det er viktig at ansatte kan lede seg selv hvis en tenker på kvalitetsutvikling av det faget vi er i og at de enkelte personene som er på jobb..og det får en, tror jeg med å få mer ansvar selv..av og til kan en ta feile avgjørelser og da kan jo sjefen komme inn å styre deg i riktig retning..en må få prøve seg litt (Hege, 39 år , sykepleier)

Hun fremhever flere elementer som støttes av teorien. Selvledelse handler om at de ansatte leder seg selv slik at lederen kan fokusere på overordnet ledelse. Dette vil i dette tilfellet være at leder har større fokus på organiseringen, søke prosjektmidler og fokusere på utviklingsarbeid. I tillegg syns hun leder kan bli detaljstyrende. Som beskrevet i teoridelen er det viktig at leder styrer mot målet og ikke detaljene. Detaljstyring vil også kunne bidra til stress jfr Karaseks. Videre er det viktig at ledelsen har tillit til de ansatte og deres fagkompetanse.

Atle er inne på av det samme som Trine beskriver, men i noe sterkere ordelag.

En annen sak er det at hvis du har en sjef som er ganske firkantet i måte å se på jobben du gjør da blir det vanskelig å jobbe...fordi at du må ha et visst ansvar selv for det holder på med, hvis ikke er du ute å kjøre der også. Da blir det feil..ville aldri jobbet her i ti år hvis jeg ikke følte at jeg fikk ansvar og tillitt. Og at jeg ikke detaljstyres i det daglige arbeidet.(Atle, 42 år, sykepleier)

Han fremhever at viljen til å forbli på arbeidsplassen står og faller på hvorvidt en har en ”firkantet” og detaljstyrende leder. Videre kan dette ses på som byråkratisk og hierarkisk fremgangsmåte og lite førstelinjefokus. En må anta at det å få ansvar vil bidra til å styrke førstelinjen sin status, i motsetning til å ta i mot detaljerende instruksjoner hvordan de ulike oppgaver skal løses.

6.5 Arbeidsmoral

Vi har valgt å ta for oss arbeidsmoral som et punkt for å belyse fraværet. En må anta at der de ansatte her en sterk lojalitet til ledelsen og organisasjonen har høyere terskel for å være bort fra jobb.

Anita deler tidligere erfaringer på dette område.

Når jeg jobbet som vanlig sykepleier så jeg fraværet og ergret meg ikke særlig over det..når jeg ble leder brukte jeg masse tid å ergre meg over det høye fraværet..irritert. Nå er jeg kommet videre og har sett at fravær er så mangt..opplever at jeg har forstått det bedre..tidligere hoppet jeg lett på at hun er lat etc. Folk sliter med så masse utenfor jobben..går i arv..som mor som datter..kanskje stygt sagt..men...holdninger og arbeidsmoral er ulikt fra person til person. (Anita 42 år, avd.leder).

Hun beskriver det som vi oppfatter som viktig. Det er ulikt fra person til person. Det vil derfor være viktig at leder går i inngripen med dette på individnivå og ikke gruppenivå. Som beskrevet i delkapittel 7.1 er det på mikronivå endringen må skje.

Det er veldig komplisert og ser at det går på holdninger. Viktig å følge opp dem som er syk..av og til ha jeg lyst å si ting til folk..men kan ikke være så ærlig som jeg kanskje burde være. Tør ikke fordi de kan føle seg veldig krenket..kan sitte og kjenne på at nu klare du å ta litt mer i å gå på jobb..men tør ikke si det. Redd for å få en sak på meg for å ha krenket noen eller beskyldt for og mobbet noen. De sykemeldte har flere verktøy og mer makt enn jeg har. Føler de har masse rettigheter. Når det først har fått den så bruker de den. (Anita 42 år, avd.leder).

Anita gir uttrykk for at hun synes fraværet er problematisk, men har forstått mer av det etter hvert. Det som er viktig er redselen for å gå i inngripen med dette. Det er nok slik at ledere er redd for å gå inn i denne materien. Årsaken er at en er redd for å krenke noen som igjen vil kunne skape konflikter. Årsaken til dette kan ligge at arbeidstakers rettigheter og oppfølging har overskygget pliktene arbeidstaker også har. Videre må en anta at ledere kjenner for dårlig til bestemmelsene i avtaleverket. Det kan synes som leder opplever at hun ikke har noen virkemidler å benytte i slike sammenhenger.

Hege på sin side beskriver det på denne måten.

(Latter)..tenker at det er mye rart som går løs. Kanskje ikke alle som har..ehh ja..tenker at..hvordan skal jeg si det? Noen har veldig lav moral..vet ikke hva de tenker..de tenker jobben er inntekt og driter i resten, det er folk som kommer på jobb og knapt gjør det de skal gjøre og setter seg på ræva..så er det andre som springer hele dagen og yter ekstra..vet om folk som gjør personlige ærend i arbeidstiden..eller går på fest og melde seg syk etterpå...ser og en liten endring i de som er litt yngre..har kanskje lavere moral enn de eldre..kan ringe en halvtime før senvakt og sier de plutselig er blitt syk...en blir ikke syk plutselig en halvtime før en skal på jobb. Det kan være noen en har truffet ut på en konsert kvelden før..så ringer dem og sier at de er blitt syk dagen etterpå. (Hege, 39 år , sykepleier)

Når det gjelder punktet som er beskrevet i teoridelen at en ikke må mistenkeliggjøre den ansatte for ikke å ha vært syk betinger det at en ikke har grunnlag for det. I disse tilfellene er det for oss åpenbart at en vil måtte kunne gå i inngripen med dette. Det fordrer selvsagt at leder vet om dette og kan være ærlig på hvor disse opplysningene kommer fra. I så henseende

vil det antakeligvis skape et problem, og det er at den ansatte ikke vil si dette til lederen og med stor sannsynlighet ikke stå frem med navn og bekrefte hva hun har vær vitne til.

Vet folk som har jobbet mange mange år som vil ha fri i julen..får dem det ikke så sykemelder de seg..eller går til sjefen og lager bråk så får dem fri..mens andre aldri får fri..i tillegg er det jo de som går på jobb nesten uansett hvor dårlig dem er..så det er stor forskjell på folk. (Atle 42 år, sykepleier)

Atle beskriver helt klart det som må betegnes som dårlig arbeidsmoral. Helsevesenet ar avhengig av drift 24 timer i døgnet, 365 dager i året. Dette vet de ansatte når de inngår et arbeidsforhold med arbeidsgiver. Det er da betenkelig at ansatte velger å sykemelde seg for å slippe å gå på jobb i høytiden. Dette må anses som misbruk. Allikevel vil det være vanskelig for leder å gå i inngripen med dette. Som beskrevet tidligere er det viktig at en ikke mistenkeliggjør den ansatte så dette kan bli en målkonflikt. Arbeidsgiver kan underkjenne en egenmelding, noe som kanskje arbeidsgivere benytter i for liten grad. Ved prinsipper for flokking vil en kunne skape en kultur hvor dette ikke er akseptabelt. Dette betinger at en tør gi uttrykk og tilbakemelding hurtig på verdier som avviker fra kjerneverdiene medarbeiderne selv immellom.

Trine på sin side mener moralen er god.

Jeg tror at i helsevesenet generelt er det god arbeidsmoral ..folk stiller opp og går på jobb tross dårlige lønninger, dårlige turnusvilkår..det tror jeg..men likevel..vi har høyt sykefravær. Tror det kommer av en del tunge arbeidsoppgaver..tidspress..men, så kanskje vanskelig for eldre å stå i en slik jobb, mye fysisk..jeg vet ikke helt. (Trine, 28 År, sykepleier)

Helsesektoren har ofte begrunnet det høye fraværet med tunge løft og hardt fysisk arbeidet som leder til skuldre og nakkeplager. For å verifisere dette snakket vi med lederen om hvordan hun oppfattet dette i forhold til fysisk tunge løft. Anita hevder at det ikke er noen tunge løft grunnet hjelpemidler som er godt tilpasset de arbeidsoppgavene som skal utføres. Videre mener Trine dette gjelder de eldre, mens Hege mener det er de yngre som bidrar til det høye fraværet.

6.6 Kan lederen være årsaken til sykefraværet?

Det sentrale spørsmålet i denne studien er om lederen kan bidra til å redusere fraværet eller vær en direkte årsak til fravær? Det vil være feil å benytte ordet sykefravær konsekvent i denne studien. For da blir spørsmålet om det er sykdom hvis en er borte fra jobb på grunn av lederen? I noen tilfeller vil en nok kunne bli syk av sjefen, men dette er i de ekstreme tilfellene. Det som er viktig for oss i studien er hvordan leder bør lede for å fremme et redusert fravær. Dette med de faktorene som er beskrevet i oppgavens teoridel og det informantene beskriver. For å si det enkelt handler det om å bygge en god relasjon mellom leder og ansatt som gjør at en får utført de oppgavene organisasjonen er satt til å utføre.

Anita tror leder spiller en rolle i forhold til fravær i et visst henseende.

Ja, jeg tror det er riktig til en viss grad..hvis du har et godt fundament blant personale - gode holdninger og arbeidsmoral i organisasjonen, god helse..brenner for det en gjør kan sjefen være en drittsekk uten at det blir høyt sykefravær. Hvis en kan sin jobb..sjefen kan komme inn å gjøre endringer..men har ikke opplevd det selv..men har hørt om folk som ikke klarte å være på jobb på grunn av sjefen..jeg har alltid stusset på det. For meg blir dette feil..her jeg et problem må jeg finne ut av det sel, eller slutte. Klart noen kan bli syk av en leder som mobber deg. Stusser over at noen går til legen for å løse en konflikt. Til en viss grad tror jeg en sjef kan bidra til det, men ikke alene. Det vil være mange faktorer.(Anita, 42 år, avd.leder)

Hun er inne på noe vesentlig. Konflikter løses ikke hos legen, men hos de som er involvert i konflikten. Problemet oppstår der hvor ansatte er i konflikt med lederen. Hvem skal da ta initiativ for å løse denne? Videre kan dette svaret være som det er beskrevet i teoridelen at en overdriver sitt eget ansvar, hvis ikke vil en bli oppfattet som dum som fortsetter i jobben.

Hege har en tilnærming som er interessant. Dette handler om ærlighet og en god dialog med leder.

Jeg tenker, noen ganger er man kanskje hjemme for at man er sliten mentalt..trenger ikke være fysisk ondt,.. kanskje hatt det tøft på jobb..eller privat..kan tenke også at det kan være godt..altså..noen ganger er det kanskje bare en dag hjemme en trenger for å kunne fortsette å gå på jobb..for og hindre lengre tids fravær..hvis leder har aksept for det uten at en blir mistenkeliggjort..så trur jeg det er lettere..for jeg vet jo..har jo hørt ledere som sier ”åhh

herregud, er det mulig”? Så kommer dem med stikkere som at man mistenkeliggjør den ansatte..klart..de kan tro at de sier det til en eller to..men det sprer seg jo. Man senser det og da skaper det mer negativitet som jeg tror vil føre til et lengre fravær.

Det kan da hende at en heller sykemelder seg da det gir større legitimitet og troverdighet i fraværet. Hvis sjefen er sur og nebbete mot deg hvorfor skal du i guds navn orke å gå på jobb å yte en liten skjerv ekstra..presse det ytterste av deg og kanskje bli liggende hjemme i helga? (Hege, 39 år, sykepleier)

Som beskrevet i teoridelen er det ikke i tråd med positivt lederskap å mistenkeliggjøre den ansatte, i alle fall ikke uten berettiget grunn. Dette vil kunne føre til lengre fravær som denne informanten beskriver. Dette underbygges også av teori på område. Videre er hun opptatt av det å yte ekstra. Hun er tydelig på at hvis relasjonen til leder er dårlig vil ikke det bidra til at hun vil yte ekstra. Dette går altså ut over hennes vilje og motivasjon til å yte ekstra. Det er derfor viktig at leder er i stand til å bygge en god ”relasjonskonto” som en kan sette inn å ta ut av etter behov i forhold til den daglige driften.

Jorunn på sin side beskriver en erfaring hvor leder spiller en sentral rolle i forhold til fraværet på arbeidsplassen. Vi velger å presentere hele denne historien for å få frem at leder kan også i ekstreme tilfeller være direkte årsak til fravær.

Jeg har hatt en leder tidligere som har vært..det er egentlig litt nært i tid og er grunnen til at jeg skiftet arbeidsplass..jeg hadde en leder som jeg hadde arbeidet sammen med som sykepleier..og så ble ho stedfortreder og da etter hvert avdelingsleder. Ho fikk det ganske tøft privat..taklet nok ikke jobben særlig bra og det ble masse konflikter på jobb. Mye av det gikk på hennes lederstil der ho var ...usaklig..vi tok ho i løgn..hun kunne kjefte oss huden full i plenum..under rapportene der alle var til stedet kunne hun plutselig irettesette deg, som om du var 3 år gammel med navn og nummer..i det hele tatt.. og det var en del av de ansatte som følte seg mobbet..det var noen som ikke klarte å komme inn til rapportene der vi all møttes i redsel for å treffe henne. Dem satt i en bil og skrek.

Men likevel var det få som valgte å slutte..en del er der fortsatt..de sier det er blitt bedre. Når jeg sa dette til henne at det gikk på helsen løs for oss alle..reagerte hun med sinne og vi var så utakknemlige..at det var vår skyld at det hadde blitt som det var

blitt..hun tok ikke selvkritikk i det hele tatt..det ble full skjæring. Jeg klarte ikke å stå i det og ba om å bli flyttet til en annen avdeling.. men der var noen som slet mer enn meg, men fortsatt går på jobb og blir der. Når det var som tøffest gikk jeg på jobb pga av kollegaene..fordi jeg visste det ble knipe hvis jeg var borte..hadde ei jeg gikk sammen med på jobb om morgenen..hadde det ikke vært for henne tror jeg rett og slett ikke jeg hadde gått på jobb i den perioden det var som verst. Tror kanskje jeg hadde blitt sykemeldt. Det var andre som ble de grunnet lederstilen til henne. Tok todagers eller tredagers når det ble for tøft å stå i det. (Jorunn 52 år, sykepleier)

Ærlighet er en faktor som er viktig for å fremme tillit. Tillit er en meget viktig størrelse i forhold til lederrollen Det som beskrives er ikke i tråd med en lederstil som skal fremme de positive kreftene i en organisasjon. Dette er de mer ekstreme tilfellene, men det å lede med frykt er også en stil som er beskrevet i oppgaven. Dette er med å redusere motivasjon og tryggheten til de ansatte og vil ikke fremme pliktoppfyllende og lojale medarbeidere. Videre fremhever hun at det var ansvaret for pasientene og kollegaene som gjorde at hun gikk på jobb de fleste dager da dette stod på, allikevel var det andre som benyttet egenmelding utløst av lederens atferd.

Vanskelig å vite om en er mer borte hvis en har et dårlig forhold til sjefen..er litt vanskelig det der..jeg trives godt med jobben og pasientene..og er på en måte ikke så nært..lederen er jo på rapporten..ja..kanskje spiller det ikke inn på meg for jeg kan si ifra, men kanskje andre..ja, det tror jeg. Det kan spille inn.(Trine 28 år, sykepleier)

Trine vektlegger også pasientene, men mener allikevel at lederen kan ha betydning i forhold til fravær. Hun er imidlertid lite konkret på hvilke forhold som bidrar til fravær sett i forhold til lederen, men erkjenner samtidig at det er litt vanskelig å mene noe om det. Hva dette skyldes er vanskelig å anta noe om, men det kan synes som hun distanserer seg noe i forhold til lederskapet.

Ordtaket som *taushet er gull osv..* som referert i teoridelen 3.6.1 er nok gjeldende på mange arbeidsplasser. I dette tilfellet mener Trine at det er viktig at hun kan si ifra hvis det er noe hun reagerer på. Det er bra og fordrer selvsagt en leder som lytter til de ansatte. Det som kan være problemet er at det bare er en arbeidstaker som sier i fra.

Flere og flere i offentlig sektor benytter ofte eksterne firmaer for å gjennomføre arbeidsmiljøkartlegginger. Årsaken til dette er at det ofte i forkant har kommet signaler om at det for eksempel er misnøye med ledelsen. Disse gjennomføres som oftest ved at en svarer via nettet på ulike spørsmål som angår virksomheten og da anonymt. Et hovedpunkt vil da være ledelsen som undersøkelsen omfatter. Problemet med disse er at lederen da tar opp svarene med de ansatte for å få mer utdypende forklaring på hva de mener med svarene som er gitt. Et eksempel vil kunne være at det fremkommer at lederen ikke er noen flink lytter.

Noen vil nok kjenne seg igjen i en situasjon hvor de som har besvart undersøkelsen trekker på skuldrene og nikker for å forsikre om at det ikke er noe å snakke om og at det ikke stemmer med deres oppfatning. Etter en stund er det en modig sjel som tør uttrykke at leder nok kunne vært flinkere til å gi mer positive tilbakemeldinger. Helt til en annen i rommet erklærer at han ikke kan skjønne det og mener lederen gir mer ros en noen andre ledere før har gitt. Dette får resten av hodene til å nikke, mens den modige sitter igjen i kulden og undrer på hvorfor han tok bryet med å fortelle sannheten.

Dette viser hvor galt det kan bære av sted med slike kartlegginger. Det er ikke kartleggingen i seg selv som er problemet, men måten leder angriper den på i ettertid. Videre er det selvsagt mye lettere å være kritisk i en anonym undersøkelse, enn å si hva en mener ansikt til ansikt.

Virkeligheten kan være mektigere enn en fiksjon. Dette illustrerer hvor vanskelig det er for folk å innrømme sine svake sider, sine mangler, sine feilgrep, også når det foreligger *faktisk informasjon* som viser det motsatte.

Skal en benytte denne metoden for å kartlegge forholdet mellom ledere og ansatte fordrer det at en har selvtillitt nok til å ta svarene til følge med formål å bedre klimaet. Leder en innenfor teorien om positivt lederskap vil en måtte anta at en har så god tillitt mellom ledere og ansatte at en kan arbeidet konstruktivt videre med utgangspunkt i resultatene fra kartleggingen. Er ikke dette på plass, vil den som prøver og åpne for ærlige tilbakemeldinger risikere og bli skjøvet ut i kulden.

7.0 Drøfting

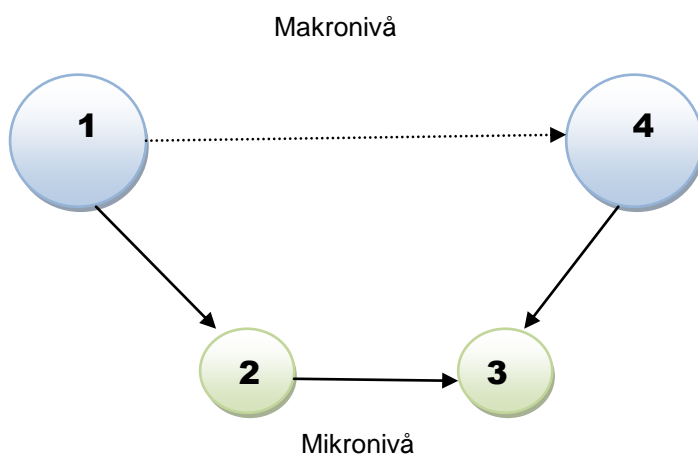
Vi vil i dette kapitlet drøfte de funn vi har funnet gjennom intervjustudien og tidligere forskning som er gjort på område opp mot teoridelen som beskrevet i oppgaven.

Larsson (2005) hevder at god kvalitet i forskningen av kvalitative studier handler om perspektivet en ser oppgaven i. Vårt perspektiv har vært å se på hvordan en leder bør lede med formål å få motiverte, engasjerte, pliktoppfyllende og lojale medarbeidere med formål å redusere sykefraværet / fravær. Hva er det de ansatte selv mener er viktig for dem og hva leder mener er viktig for å redusere fraværet?

Skal en drøfte denne problemstillingen må en skille mellom fravær og sykefravær. Dette er ikke så enkelt da arbeidstakere i de fleste tilfeller vil forklare et fravær med sykefravær. Det som er klart er at fravær har mange ulike årsaker. Vi ser bare på en av disse faktorene, nemlig forholdet mellom leder og ansatt. Vi studerer altså dette på et mikronivå. For å beskrive dette benytter vi modellen fra Coleman.

7.1 Colemans bathtub

Coleman skisserer det en kaller for *multilevel thinking*. Når det gjelder sykefravær er det flere nivåer som må involveres for å redusere dette. Vi kaller dette et makronivå og et mikronivå. Modellen som legges til grunn kalles for "Coleman bathtub".



Figur 14 Colemans bathtub (Sivesind:2010)

James Coleman (1990) introduserte "Colemans bathtub". Coleman brukte modellen for å illustrere og drøfte sammenhenger mellom makro og mikronivå. Coleman bruker modellen for å analysere store grupper av individer. Stegene representert med pilene er fasene på veien mot forklaring av et komplekst problem (Sivesind:2010). Coleman hevder at man ikke kan forklare resultater på et makronivå uten å gå om mikronivået. Pilen fra 1 til 4 illustrerer en vei som ikke gir forklaring på prosessen som fører fram til resultater.

For å kunne forstå denne prosessen må man gå om individnivået. Den overordnede tanken er at samfunnet eller makronivået utgjøres av summen av individene, med andre ord mikronivået. Slik vil man kunne si at handlingsrommet en leder vil ha, som skal forbedre resultatene på makronivå, finnes på mikronivået. Et ideologisk utgangspunkt påvirker de individuelle verdier slik at handling gjennomføres, mer eller mindre i den intensjonelle retningen gitt i det ideologiske utgangspunkt. Denne handlingen på mikronivået påvirker igjen resultatene på makronivå. Et viktig moment med Colemans modell, er ikke bare å beskrive resultater eller prosesser. Coleman hevder at modellen kan forklare hvorfor resultater oppstår. Relatert til tegningen over, vil leder som aktør plasseres i nedre venstre utgangspunkt (individuelle verdier). Vi ser at dette punktet forholder seg både til det makronivået som kan sammenlignes med det som ligger utenfor selve organisasjonen (det ytre), og de handlinger som ligger på mikronivået eller innad i organisasjonen (det indre). I så måte vil lederrollen kunne plasseres i spennet mellom de to nivåene. Lederen vil være den som styrer handlingene på mikronivået i organisasjonen. Modellen til Coleman (1990) viser videre at myndighetenes påvirkning av resultatet kan være intensjonelt, på et makroideologisk nivå, men sannsynligheten for at resultater er i tråd med intensjonene er høyst usikkert. Dette har å gjøre med at systemet er komplekst, og at resultater også kan fremkomme av det som ikke er planlagt eller intendert. For eksempel vil en se at sykefraværet har godt ned den senere tid. I så måte spekuleres det i at grunnet mye fokus i media på dette område har bidratt til reduksjon i skrivende stund. Regjeringen har for statsbudsjettet 2011 redusert posten med hele 3 milliarder kroner.

Dette illustreres gjennom at handlingene finner sted på mikronivået utenfor makronivåets kontroll. Det blir så systemets, representert ved lederen, evne til å omsette dette utgangspunkt til forbedringer på individnivå som vil kunne forbedre resultatet på mikro og makronivå. Politikerne vil ikke bare kunne vedta at vi i Norge skal redusere sykefraværet. Ifølge Coleman (ibid) vil de endringer som ligger til grunn for en slik forbedring ligge på individnivået.

Den såkalte "Coleman badekar" (eller "båt") er en av de mest nyttige fremstillingsmessige kjøretøy for å tenke om flernivå- problemer i samfunnsvitenskapelig forskning. Diagrammet skildrer makro-mikro-makro. Årsaksforholdene går ned fra makro (f.eks, institusjoner) til vilkårene for individuelle handlinger som deretter gir opphav til enkelte handlinger som i sin tur samles opp til et makroutfall.

Selv om diagrammet er svært enkelt, er det store potensielle problemer med den, for eksempel, er forholdet avbildet i diagrammet virkelig årsakssammenhengen, kan makro-enheter føre til individuelle handlinger? Hvis en antar at debatten om sykefraværet var en bevisst strategi fra regjeringens side for å endre individuelle handlinger har en lyktes delvis.

Makronivået 1 forstås som overordnede føringer fra myndighetene. Dette vil være at en har en klar målsetting å redusere sykefraværet i Norge. Tiltak som IA vil være naturlig å plassere i dette tilfellet på 1. Den største sirkelen til venstre kalt 1 representerer målsettinger *før* forandringen har skjedd. Sirkel 4 på makronivå representerer resultater etter endring har skjedd, eller ønsket tilstand. Problemet er ofte er at en sjelden oppnår de ønskede resultatene. Derfor blir det sentrale spørsmålet hva dette kan skyldes? Coleman insisterer på at sosiale endringer bare skjer ved at det enkelte individet endrer seg og deres handlinger. Endringer på gruppenivå skjer ikke plutselig uten å involvere de aktuelle personene problemstillingen handler om. I dette tilfelle de ansatte og deres fravær og leders måte å lede på og da opererer vi på mikronivå. Vi er enige i denne fremstillingen. Mye av årsaken til at en ikke har lyktes godt nok med reduksjon av fraværet er at en angriper dette på gruppenivå.

Strategien for å nå målsettingen er ofte at ledere blir kalt inn til HMS-seminar med personalavdelingen eller konferanser om temaet. I liten sirkel. Problemet er at dette ikke jobbes aktivt med i organisasjonen og den enkelte ansatte. Årsaken vil være flere, men en viktig årsak er at ledere synes dette er et ubehagelig tema å ha på dagsorden og er redd for konflikter.

På bakgrunn av dette blir det vanskelig for ledere å gå i inngripen med den enkelte arbeidstaker noe som Coleman mener er nødvendig for å oppnå en ønsket tilstand. Det er selvsagt ufarlig å delta på seminarer og forelesninger om tiltak en kan gjøre for å redusere sykefraværet, men desto mer farlig oppleves det når en skal konfrontere om dette på individnivå. Svikten vil derfor ligge i stor grad i spennet mellom punkt 1 og 2 på mikronivå.

Det kan hende ledere har en overdreven frykt for å gå i inngripen med verdiavvik.

Ledere bør heller ha opplæring i hvilke rettigheter og plikter en arbeidstaker faktisk har i forhold til arbeidsgiver. Dette med fokus på det juridiske aspektet. Som det fremgår i studien kan det synes som leder spiller en rolle i forhold til fravær, men da gjerne i de ekstreme tilfeller der leder har en lederstil som tenderer mot det en må kalle mobbing.

Det som fremkommer som interessant er at det synes klart at et dårlig forhold til lederen kan påvirke dynamikken i organisasjonen og produksjonen. Som beskrevet i teoridelen lever vi en arbeidshverdag hvor en møter stadig skiftende forhold. Dette betinger at ansatte er villig til å få endret de indre rammebetingelsene i løpet av en arbeidsdag.

7.2 Spiller lederen noen rolle for fraværet?

Hvilke egenskaper mener de ansatte selv en leder bør besitte for å bidra til å redusere fraværet?

Alle informantene fremhever at det er viktig at lederen er klar og tydelig. Problemet vil være å vite hva som ligger i dette begrepet? Det utarter seg ofte ord og uttrykk som en av en eller annen grunn godtar som det ”riktige” svaret når en snakker om ledelse. Ledere selv benytter ofte denne ”frasen” når de skal beskrive sin egen lederstil. En må anta at det i dette ligger at arbeidstakere er kjent med hva som forventes av dem i løpet av en arbeidsøkt. Samtidig at en er tydelig når det gjelder atferd og holdninger som strider med de verdiane arbeidsplassen har.

Videre kan det antas som viktig at leder kan gi klare svar på problemstillinger som reises fra de ansatte. I dette ligger en lederstil hvor en evner å ta avgjørelser selv om de bærer preg av et negativt utfall for arbeidstaker. Samtidig vil det kunne skape en trygghet for de ansatte at en er klar på innenfor hvilke rammeverk en kan operere i.

Begrepet og ”bli sett” er noe informantene beskriver som viktige. Dette er også et begrep som går igjen i tidsskrifter og forskning om ledelse. Det er viktig at ”en ser” de ansatte. Også i dette tilfellet slår en seg til ro med begrepet, uten å dele dette mer detaljert opp og stille spørsmålet hva dette egentlig innebærer? Den ene informanten er inne på dette med å eie egne prosjekter. I tillegg at en kan dele sin kunnskap og erfaringer med andre i organisasjonen. Det

må antas at dette er det en mener med og ”bli sett”. Hvis en arbeidstaker ikke får en arena for å dele sine erfaringer med andre vil det kunne bidra til redusert motivasjon. I kunnskapsorganisasjoner er det viktig at ansatte får dele kunnskap og innovativ tenking med andre. Og da spesielt ledelsen. Det vil skape motivasjon at en får fremme og delta i utviklingsarbeid. Et annet punkt er at leder bør være opptatt av og interessere seg for hva den enkelte holder på med, da med tanke på målet og ikke detaljene.

Det som synes klart er at en ønsker ikke å bli detaljstyrt av leder. En faktor som frihet er en viktig størrelse for de ansatte og er også forankret i stor grad i den norske kulturen. En kan ikke ut fra denne studien konkludere med at mangel på dette fører til fravær, men det kan antas å påvirke hvorvidt en arbeidstaker blir på arbeidsplassen eller velger å bytte jobb.

Ledere som utøver en ledelse som skaper frykt og usikkerhet, ledelse som tenderer mot mobbing med å henge dem ut i plenum vil kunne føre til fravær som direkte følge av denne lederstilen. Det fremgår også at en ser at noen tar ut sykemelding hvis en må arbeide i høytidene. Dette vil være vanskelig for leder å gå i inngripen med. Ved egenmelding vil arbeidsgiver kunne underkjenne denne hvis en har grunn til å anta at arbeidstaker ikke har vært syk, men også dette er vanskelig å skulle bevise og vil kanskje på lengre sikt skape en situasjon hvor det kan skapes konflikter med lengre fravær som resultat.

Skal ledere lykkes med å redusere fraværet vil det være klokt å lede innenfor teorien om positivt lederskap. Denne studien indikerer dette i tillegg til andre studier på dette område. Imidlertid må en anta at det må ligge noen klare forutsetninger til grunn. Det er nærliggende å anta at denne måten å lede på passer best hvor medarbeiderne har høy egnemotivasjon for jobben i seg selv, gode kognitive evner og høy kompetanse. Videre betinger det at ledelsen anser medarbeidernes kompetanse som dens viktigste ressurs og kapital.

Det er ulikt hva informantene mener er viktige parametere for å være på jobb eller ikke, men lederstøtte og ikke minst kollegastøtte er viktig. Også ansvaret de føler for pasientene og resten av kollegiet hvis de er borte. Arbeidsmoral er de også noe delt på. Flertallet mener at den ikke er så god som den burde være. En vil måtte anta at ledere som fokuserer på fraværet i organisasjonen og innlemmer de ansatte i dette vil kunne redusere fraværet. Ved avslutningen av oppgaven er det i media stil spørsmål om sykefraværet kan ”snakkes” ned?

Årsaken til dette er at en har sett en reduksjon i fraværet etter stor oppmerksomhet rundt dette temaet.

YS-leder Tore Eugen Kvalheim tror også debatten senker sykefraværet, han snakker på vegne av over 200.000 arbeidstakere.

Professor Knut Røed ved Frischsenteret i Oslo, som satt i regjeringens ekspertutvalg, tror sykefraværet senkes av debatt- uten å kutte en krone.

– Det kan vi bare forklare på den måten at her er det store gråsoner mellom syk ikke syk, mellom tilstede, ikke tilstede hvor vi påvirkes av normer, holdninger og verdier, sier Røed (kilde: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6977084>)

Sterkt mediafokus vil nok kunne redusere fraværet, men en må anta at det ikke vil ha varig effekt. Skal en opprettholde fokuset må dette gjøres på den enkelte arbeidsplass og ledelsen må ha dette på dagsorden.

7.3 Videre forskning på område

For å oppnå større validitet i forskningen hadde det vært interessant og fulgt en organisasjon med en klar hierarkisk struktur og lite grad av selvledelse og autonomi samtidig som en fulgte en organisasjon med stor grad av selvledelse og autonomi med formål å se på forskjeller i forhold til trivsel, lojalitet og fravær. Grad av turnover ville også vært en interessant faktor og studert.

Problemet med en slik forskning vil være at ledelsen kanskje ikke er bevisst på hvilken strategi en leder etter, og på den annen side kan det være vanskelig å komme i kontakt med en bedrift som har som uttalt mål at de leder etter hierarkiske prinsipper.

En annen innfallsvinkel vil være at en studerer en organisasjon med høyt sykefravær over lengre tid samtidig som en fokuserer på positivt lederskap blant lederne. Formålet vil da være å se om fraværet har gått ned før og etter studien grunnet endret ledelsesfokus. Skal en få god validitet i forskningen vil dette måtte være en bedrift med en god del ansatte.

Oppgaven som vi har beskrevet vil ikke kunne gi et entydig svar på om selvledelse og positivt lederskap bidrar til reduksjon i fraværet. Studien gir indikasjoner på hvilken type ledelse de ansatte foretrekker med formål og trives og bli værende på den arbeidsplassen de har. Hvis en legger til grunn at trivsel henger sammen med fravær vil selvledelse og positivt lederskap fremme dette.

7.4 Avsluttende kommentar

Funnene i denne oppgaven har ikke nødvendigvis mer gyldighet enn de informantene vi har intervjuet, men disse funnene støtter opp om tidligere forskning på område. Vi håper imidlertid at undersøkelsen kan bidra til noe økt forståelse for hvordan en kan lede med formål å skape forutsetninger for å redusere fraværet blant ansatte. Vi vil allikevel måtte anta at hvis en utfører ledelse innenfor elementer av positivt lederskap vil det fremme en god relasjon mellom leder og ansatte som igjen bidrar til større jobbtilfredshet og redusert fravær.

Ledelsen bør sette av tid til å arbeide med dette opp mot de ansatte. De må videre bli tryggere i forhold til hva som er arbeidstakers plikter. En av informantene mener at ledelsen nok kan bli ”tøffere” når det gjelder de ansattes fravær. I stedet for at alle ledere i kommunen samles til et HMS-seminar med fokus på sykefraværet, bør ledere møte de ansatte på mikronivå og ha dette på dagsorden.

Det er viktig å være klar over at skal en redusere fraværet blant sine ansatte handler det ikke om å se bort fra administrative tiltak som er skissert i IA-avtalens bestemmelser. Det er viktig at en driver systematisk arbeid i forhold til dette, også med administrative tiltak. Poenget er at en benytter handlingsrommet en har som leder til å skape gode forutsetninger for de ansatte og organisasjonen som helhet med elementer av det som er beskrevet i oppgaven. Dette vil en anta bidrar til reduksjon i fraværet. Den største utfordringen med å skrive oppgaven er at problemstillingen inneholder svært mange variabler som i seg selv er egne fagfelt med en rekke ulike teorier. Dette gjelder både motivasjonsteorier, atferdsteori, forventningsteorier, ledelsesteorier osv. Avgrensingen vil fort bli en utfordring, men det er samtidig vanskelig å skille disse ut som helt egne størrelser sett i lys av oppgavens problemstilling.

8.0 Konklusjon

På bakgrunn av de funn som er gjort i studien og tidligere utført forskning på område er det nærliggende å anta at leder vil kunne påvirke fraværet blant de ansatte. Som det fremgår i intervjuene er må en anta at produksjonen vil kunne påvirkes av dette. Det er viktig som det er beskrevet i oppgaven at en kan forholde seg til skiftende og dynamiske forhold i løpet av arbeidshverdagen. Dette fordrer at ansatte kan bli forespurt om andre oppgaver enn det som skulle utføres i utgangspunktet. Har en et dårlig forhold til leder kan det synes som det vil være vanskeligere å oppnå denne dynamikken. Videre er det vanskelig å trekke en entydig konklusjon om dette. Informantene er svært opptatt av kollegastøtte. Det kan synes som en vektlegger dette mer en lederstøtte.

En må anta at dette kan være spesielt for den studerte arbeidsplassen. Årsaken kan være at sykepleierne arbeider turnus og har mer nærhet til kollegaer enn lederen. De er ute i ”felten” som de selv beskriver det og har ikke så mye med lederen å gjøre i det daglige. I tillegg arbeider de enkelte dager og helger på tidspunkt hvor leder ikke er på jobb. Noen synes det er viktig at leder er i driften og kan ta i et tak, mens andre mener det er viktig at leder konsentrerer seg om det organisatoriske. Dette forteller at det å lede ikke er en enkel sak, men man må kunne prioritere hva som er viktigst i de ulike situasjonene. Som også den ene informanten sier så trenger ikke lederen være verken den ene eller andre. En må lede ut fra den situasjonen en er i. Det fremkommer klart frem i studien at tillit og det å få ansvar fra leder er viktige størrelser. Bli møtt med respekt og ikke mistenker den ansatte for å ha vært borte fra jobb uten grunn. En kan også anta at ledere kan gå i større inngripen med fraværet. Som lederen som er intervjuet sier er hun redd for å få en sak på seg. Ledere bør skoleres i hva som er juridisk, etisk og moralsk forsvarlig, og hva som ikke er det, i forhold til fravær og ansvaret den enkelte arbeidstaker har i et arbeidsforhold.

Svakheten i slike undersøkelser vil være at det oppstår ofte problemer med å skille effekten av holdninger fra andre faktorer som arbeidsmiljø eller forskjeller i helsetilstand. Et annet metodisk problem er at holdninger kan tilpasses det faktiske atferdsmønsteret, det vil si at en legitimerer sitt eget fravær ved å tilpasse egne holdninger til dette og også svarer ut fra dette. En må på bakgrunn av studien anta at det og lede innefor teorien om positivt lederskap og selvledelse vil kunne bidra til større tilfredshet som igjen må antas bidrar til redusert fravær.

Referanser

Adams, Scott (1996): *Dilberts lov om ledelse, en kontorslaves syn på sjefer, møter, ledelsesteorier & andre plager på arbeidsplassen.*

Andersen, Jarl Atle (2004): *Folkeskikk og uskikk på jobben. Konfliktbehandling på arbeidsplassen.*

Son: Kolofon as

Andersen, Lars (2002): *Underorganisering, Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår.* Oslo: Gyldendal Akademisk, 17-32

Andersen, Lars (1992): *En evaluering av bedrifters tiltak for å redusere sykefraværet, SINTEF IFIM delrapport 1*

Andersen, Lars (1992): *En evaluering av bedrifters tiltak for å redusere sykefraværet, en helhetlig forebyggende strategi SINTEF IFIM delrapport 2*

Bakka m/fler, 2004 : Bakka, Frode, Fivelsdal, Egil, Nordhaug, Odd. *Organisasjon og ledelse.* 2004. Cappelen Forlag AS

Bjørvik, K.I. & Haukedal, W 1995. *Arbeids- og lederpsykologi.*

Oslo: Cappelen akademiske forlag

Colbjørnsen, T., I. Drake og W. Haukedal. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider.*

Bergen: Fagbokforlaget

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory.* Harvard: Harvard University Press

Gjestvang, Birgitte og Riise, Bente (2003): *Arbeidsmiljø og psykisk helse-mestring og ledelse.* Rådet for psykisk helse

Hammer, Einar og Øverbye, Einar (2005): *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier.* Oslo: Gyldendal akademisk forlag

Haugen og Melhus, (2003): *Latterlig lønnsomt - Om humor og begeistring på jobben* Oslo: Gyldendal forlag

House, R.J & P.J. Hanges (1997). *The social scientific study of leadership: Quo Vadis?*

Håkonsen, Kjell Magne 2009 *Innføring i psykologi* s. 94
Oslo: Gyldendal Norsk forlag

Jessen, Jorunn Theresia (2005): *Forvaltning som yrke : autonomi, skjønn og kompetanse i forvaltningen av trygd og sosiale tjenester.*

Oslo: Nova.

Johnsen, Håvard (2010): *Hvordan opplever rektor rollen som aktør, i skjæringspunktet mellom ytre krav og indre liv i organisasjonen?*(s. 19-20)

Universitet i Oslo: Masteroppgave i utdanningsledelse

Johnsson, Johnny m.fl: *"Langtidsfrisk, slik skapes helse , effektivitet og lønnsomhet"*

473Kjeller: Genesis forlag (180-189)

Journal of management 23: s 409

Kaufmann, G. (1990). *Lederegenskaper – fiksjon eller funksjon?*

Oslo: Tano

Kravitz med fl. 1996. *Evaluations of test used for making selection and promotion decisions.* International journal of selection and Assessment, 4, 24-34.

Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju*

Oslo: Ad Notam Gyldendal

Mason, Jennifer (2002) *Qualitative Researching*

London: Sage Publications

Mykletun m.fl (2010): *Tiltak for reduksjon i sykefravær – Aktiviserings –og nærværsreform*

Oslo: Arbeidsdepartementet

Netterstrøm, B (2002): *Stress på arbeidsplassen: årsager, forebyggelse og håndtering.*

København, Hans Reitzel.

Northouse, Peter G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Nytrø, K. 1995. *Ansattes syn på fravær.*

Trondheim: Sintef IFIM

Næsheim og Pedersen: Rapport 2004/23: *Permittering og sykefravær* s. 3.

Peters, TJ & Waterman, RH 1988, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Sydney.

Schulze, O.C. 1998. *Fravær fra arbeidet. En undersøkelse av forholdet mellom arbeidsmiljø, jobbtilfredshet, helse og fravær.*

Trondheim: NTNU Hovedoppgave.

Sims, H.P. Jr., og P. Lorenzi (1992): *The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations.* Newbury Park, CA:Sage

Sivesind, K. & Bachmann, K. E. (2008) I Langfeldt, Elstad og Hopmann (red) (2008): *Ansvarlighet i skolen – politiske spørsmål og politiske svar* (s. 62-93). Oslo: Cappelen Akademiske forlag.

Sivesind, K. (2010) PISA i Arkimedes' ånd: Om vurderingers oppdrift utdanningssystemet, I Elstad og Sivesind (2010), *PISA – sannheten om skolen?* (s.124-143) Oslo: Universitetsforlaget

Teigen, Anneline (2004): *Sykefraværssamtalen*
Oslo: Gyldendal akademiske

Thaagård, Tove (1998) *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*
Oslo: Vigmostad & Bjørke AS

Thompson, Paul og Mchugh, David, 2002, "*Work Organisations – A Critical Introduction*"
New York, US: PALGRAVE

Torp, Hege (2005): *Nytt arbeidsliv, medvirkning, inkludering og belønning.*
Oslo: Gyldendal akademisk forlag

WEBER, Max, 1997 "*Makt og Byråkrati*"
Oslo: Gyldendal, 5.opplag, 1997,

Wergeland, Ebba (2006): *Arbeidsmiljøloven, sykefraværet og sekstimersdagen.*
Skien: Nordbook As

Widerberg, Karin (2001)
Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt (2001 Universitetsforlaget, på svensk 2002 Studentlitteratur)

Benyttede nettsteder:

<http://www.aftenposten.no/jobb/article2772331.ece>

Nedlastet: 04.03.10

<http://www.bi.no/Forskning/Nyheter/Nyheter-2010/Sykefravar-som-fortjent/>

Nedlastet:23.02.2010

http://www.dagbladet.no/2010/02/08/tema/arbeidsliv/jobb_og_utdanning/sykefraver/ledelse/10301644/

Nedlastet: 04.03.10

<http://www.dagsavisen.no/innenriks/article97528.ece>

Nedlastet 01.03.10

<http://www.ledernet.no/id/34906.0>

Nedlastet 01.12.10

<http://www.nho.no/inkluderende-arbeidsliv/fakta-om-fravaersregler-article21857-28.html>

Nedlastet: 16.11.10

<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor>

Nedlastet 14.11.10

<http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.6977084>

Nedlastet 01.10.10

<http://www.ssb.no>

Nedlastet: 16.01.10

<http://no.wikipedia.org/wiki/Kommunikasjon>

Nedlastet 04.03.10

Antall ord i oppgaven: 31595

Vedlegg 1 Intervjuguide

Informasjon

Intervjuguide masteroppgave

I hvilken grad kan ledelsen bidra til å redusere sykefraværet blant de ansatte?

Hensikten med intervjuet og gjennomføring:

Hensikten er å få frem opplysninger om ulike lederstiler er med på å påvirke sykefraværet blant de ansatte. I tillegg få frem hva som gjør at arbeidstakere går på jobb eller ikke.

Intervjuet vil ta ca. 30-45 minutter avhengig av når en mener at det ikke tilkommer mer informasjon av betydning. Det vil bli benyttet båndopptaker da det vil fremme en bedre dialog med den som intervjues og intervjueren. Alt av lydmateriell slettes etter det er tolket og skrevet ned i etterkant.

De som intervjues anonymiseres og det er selvsagt taushetsbelagt det som fremkommer i studien.

Før intervjuet hadde det vært fint om dere reflekterte over følgende:

1. Ulike lederstiler
2. Hvordan mener dere en god leder bør fremstå?
3. Hva er det som gjør at en stiller på jobb?
4. Hva gjør at en ikke stiller/stiller på jobb?
5. Hva tror du er årsaken er til det høye sykefraværet en har i Norge i dag?
6. Kan du beskrive en dårlig leder?
7. Tror du forholdet mellom leder og ansatt har betydning for sykefraværet? Hvordan?
8. Tror du fraværet har noe med arbeidsmoral å gjøre?
9. Trivsel og humor på arbeidsplassen
10. Organisering og bemanning

Vi takker samtidig for at dere stiller opp og ser frem til å treffe dere.

Vennlig hilsen
Rolf I. Hansen og Svein Vang
MBA-studenter

Intervjuguide

Intervjuprosessen

- Presentasjon av oss
- Presentasjon av vår undersøkelse
 - Vi ønsker i vår undersøkelse å kartlegge om ulikt ledelsesfokus har betydning for ansattes innflytelse og betydning i organisasjoner. I dette intervjuet vil vi i stor grad legge vekt på å få frem hvorvidt dette har betydning for fravær eller ikke.
- Forespørsel om diktafon
 - For å sikre mest mulig riktig gjengivelse av samtalen
 - Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og diktafon.
 - Etter dette vil tapen slettes.
- I løpet av samtalen vil vi stille spørsmål rundt følgende temaer:
 - Ulike lederstiler
 - Lederens betydning for fravær eller nærvær
- Intervjuets form
 - Intervjuet vil være samtalepreget og vare i ca. 30 minutter
- Anonymitet
 - Vi garanterer full anonymitet av organisasjon og person ved analyse av undersøkelsens resultater og i vår fagoppgave.

Vi vil gjerne først stille noen bakgrunnsspørsmål

Din alder? _____

Kjønn? _____

Din stillingsbetegnelse? _____

Antall ansatte i avdelingen? _____

Vært ansatt lenge? _____

LEDELSESSTILER

Vi vil først gjerne stille noen spørsmål om ledelse og din rolle i den sammenhengen.

1. Når du tenker på ledelse, hva er etter din mening dens rolle i din organisasjon?
2. Med hensyn til å utøve ledelse, hva mener du er den viktigste siden av det?
3. Hvordan vil du beskrive din lederstil? L
4. Tror du ledelsen har noe skyld i det høye sykefraværet i Norge? Hvis ja, hvordan?
5. Hvordan følger dere opp de som er sykemeldt/egenmeldt? L
6. Hva tror du skal til for å redusere fraværet blant ansatte?
7. Har du noen spesiell strategi for å motivere dine ansatte? L
8. Hva er det du bruker mest tid på i løpet av en arbeidsuke?
9. Selvledelse - der ansatte ledes til å lede seg selv. Hvordan tror du hadde gått på din avdeling?
10. Tror du det er lettere å være borte fra jobb hvis en misliker sjefen? Begrunn
11. Uttalere dere målene eller stimulerer dere de ansatte til å komme med egne mål? L
12. Hva tror du ledelsen kan gjøre for å unngå at ansatte blir borte fra jobben?
13. Hva tror du den enkelte ansatte kan bidra med for å redusere fraværet?
14. Hvis det innføres karensdager, tror du kortidsfraværet vil gå ned?
15. Har du noe inntrykk av at ansatte som får mer ansvar er mindre borte enn andre?
16. Hvilke rutiner har dere når en skal melde seg syk en dag?
17. Det skilles ofte mellom gode og dårlige ledere. Hva forbinder du med dette?
18. Hvordan følger ledelsen opp ved sykdom?
19. Opplever du at de som kommer tilbake etter et sykefravær blir tatt godt i mot?
20. Bruker du å spørre ansatte f.ex. ”hva føler du i forhold til dette.”? Når du har tatt en beslutning.
21. Hva tror du er den viktigste grunnen til det høye sykefraværet i Norge?
22. Hvorfor har du valgt å bli leder? L
23. Bruker du mye instruksjon i kommunikasjon din eller stimulerer du de ansatte til å ”tenke” selv?

L-spørsmål som bare stilles til leder.

Avslutning av intervjuet

17. Gitt de temaer vi har berørt i dette intervjuet, slik du ser det, er det andre temaer mht. ledelse og fravær som du savner i intervjuet?